



**UNIVERSITÀ DI PISA**

DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN SOCIOLOGIA E POLITICHE SOCIALI

TESI DI LAUREA

**IL PROCESSO DI PROGETTAZIONE  
DI INTERVENTI E SERVIZI SOCIALI A TUTELA DELLE  
RESPONSABILITÀ FAMILIARI**

DOCENTE RELATORE:

Prof. Matteo Villa

CANDIDATA:

Helena Carabellese

**ANNO ACCADEMICO 2014/2015**

# INDICE

<b>Introduzione</b>	<b>4</b>
<b>1 Il processo di progettazione dei servizi sociali</b>	<b>7</b>
<i>1.1 Concetti fondamentali e reciproche relazioni</i>	<i>7</i>
<i>1.2 Modelli di programmazione e approcci alla progettazione</i>	<i>11</i>
<i>1.2.1 I modelli tradizionali di programmazione sociale: sinottico e incrementale</i>	<i>11</i>
<i>1.2.2 La community planning</i>	<i>17</i>
<i>1.2.3 La programmazione per progetti e la shopping list</i>	<i>20</i>
<b>1.3 Implementation research</b>	<b>21</b>
<i>1.4 La rinascita delle relazioni nella progettazione comunicativa dei servizi sociali</i>	<i>23</i>
<i>1.5 Per uno sviluppo sostenibile: sostenibilità sociale e prospettive ecologiche</i>	<i>32</i>
<i>1.5.1 Epistemologia della progettazione sostenibile e prospettive ecologico sistemiche</i>	<i>38</i>
<b>2 Progettazione e servizio sociale: quali prospettive?</b>	<b>48</b>
<i>2.1 La progettazione sostenibile in tempo di crisi: possibilità e linee di sviluppo per il servizio sociale territoriale</i>	<i>48</i>
<i>2.2 Prospettive ecologico-sistemiche nel servizio sociale</i>	<i>58</i>
<i>2.2.1 Genesi delle prospettive sistemiche all'interno delle scienze</i>	

	<i>psicologiche e sociali</i>	58
2.2.2	<i>I modelli teorico-operativi integrati</i>	62
2.2.3	<i>Basi teoriche del modello sistemico-relazionale</i>	69
2.3	<b><i>Modello sistemico-relazionale e progettazione sostenibile: una visione d'insieme</i></b>	74
3	<b>La progettazione come strumento fondamentale del sistema di <i>welfare</i></b>	78
3.1	<b><i>Evoluzione del sistema di welfare italiano e ruolo della progettazione</i></b>	78
3.1.1	<i>Evoluzione del ruolo della programmazione sociale in Italia</i>	78
3.1.2	<i>Programmazione e progettazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali: la community planning</i>	82
3.2	<b><i>Progettare servizi a tutela delle responsabilità familiari</i></b>	85
3.2.1	<i>Il welfare familista nei Paesi mediterranei: il caso dell'Italia</i>	85
3.2.2	<i>Strumenti di tutela delle responsabilità familiari all'interno della L. 328/2000</i>	90
4.	<b>Progettare servizi e interventi sostenibili a tutela delle responsabilità familiari</b>	94
4.1	<b><i>Premesse metodologiche: articolazione del processo decisionale</i></b>	96
4.2	<b><i>Condizioni e ricerca di sfondo nella progettazione sostenibile</i></b>	97
4.2.1	<i>Lo sviluppo delle condizioni progettuali</i>	97
4.2.2	<i>La proactive evaluation</i>	104
4.3	<b><i>Costruire obiettivi e strategie sostenibili</i></b>	106
4.4	<b><i>Ruolo e modalità di sviluppo dei processi conoscitivi</i></b>	108
4.5	<b><i>Processi interattivi di valutazione</i></b>	110

<i>4.6</i>	<i>Partecipazione, appartenenza e legami comunitari</i>	115
<i>4.7</i>	<i>Dimensione attuativa e contesto: un quadro di sintesi</i>	121
<i>4.7.1</i>	<i>Dimensione attuativa</i>	121
<i>4.7.2</i>	Contesto territoriale e istituzionale nello sviluppo di significati e competenze	124
	<b>Conclusioni</b>	129
	<b>Bibliografia</b>	133

## Introduzione

Con il termine *progettazione<sup>1</sup> sociale* si fa riferimento “a tutte quelle esperienze di progettazione, che nascono nell'ambito delle politiche sociali, e sono realizzate dai servizi pubblici, privati e del privato sociale nelle seguenti aree: sociale, psicologica, sanitaria, educativa e culturale, del tempo libero, dell'occupazione e dello sviluppo di comunità” (Leone, Prezza 1999). Si possono avere progetti di informazione; orientamento e inserimento lavorativo rivolti alle persone appartenenti alle fasce più deboli; progetti di tipo educativo per minori o adulti; interventi tesi alla prevenzione, per esempio nell'ambito delle tossicodipendenze, o in quello della riduzione del danno; progetti di assistenza domiciliare a persone totalmente o parzialmente non autosufficienti, ed altri ancora (Leone, Prezza, 1999). La progettazione sociale costituisce, in sintesi, uno degli strumenti principali per la promozione e lo sviluppo del benessere dei singoli e delle comunità.

Proprio alla luce dell'importante ruolo assolto dalla progettazione il presente lavoro di tesi si propone di analizzare quest'ultima intesa come competenza che il servizio sociale professionale, a norma della “*Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali*”<sup>2</sup>, è chiamato a sviluppare nella realizzazione concreta del sistema integrato di interventi e servizi sociali. Alla luce dei particolari obiettivi che si pone la progettazione *nel* sociale ci siamo dunque chiesti quali debbano essere le competenze da investire nello sviluppo della medesima (tecniche e/o comunicativo-relazionali), in che modo la professione del servizio sociale possa assolvere ad un ruolo-chiave nello sviluppo di attività progettuali, e infine come queste possano a loro volta configurarsi come opportunità e stimoli per la professione.

Attraverso l'analisi dei più importanti modelli di programmazione abbiamo quindi descritto i vari approcci progettuali e i vari significati e finalità che la progettazione stessa assume all'interno di tali approcci, individuando infine nella progettazione *comunicativa e sostenibile* dei servizi sociali una prospettiva capace di accogliere la

---

<sup>1</sup> Cfr A. Gasparini, *Progettazione*, in *Nuovo Dizionario di sociologia*, Ed. Paoline, Milano, 1987, p. 1611: "con il termine "progettazione" si indica un'attività volta a dare una risposta concreta a problemi, bisogni, tensioni [...] di creazione di un sistema che sia in grado di soddisfare o superare i bisogni e le tensioni [...] d'altra parte, parlare di progettazione significa riferirsi a un processo al termine del quale risulta un progetto, e cioè significa riferirsi all'attività che produce il progetto".

<sup>2</sup> L'articolo 3 della L. 328/2000 cita infatti che: "Per la realizzazione degli interventi e dei servizi sociali, in forma unitaria ed integrata, è adottato il metodo della programmazione degli interventi e delle risorse, dell'operatività per progetti, della verifica sistematica dei risultati in termini di qualità ed efficacia delle prestazioni".

naturale complessità della progettazione sociale.

La nozione di *sostenibilità progettuale* è stata elaborata a partire da alcuni concetti inerenti l'ottica sistemica, e pertanto abbiamo cercato di prendere in considerazione i *processi* che regolano la progettazione attraverso una chiave di lettura ecologico-sistemica.

Il secondo capitolo sarò dedicato alla costruzione di una possibile prospettiva di *incontro* tra servizio sociale e progettazione, sia metodologica che teorica.

In primo luogo ci siamo focalizzati sulla descrizione delle modalità attraverso cui la professione, alla luce del *mandato sociale* e di quello *istituzionale*, può agire nello sviluppo di attività progettuali, spiegando inoltre come queste ultime possono rappresentare un'importante opportunità per il servizio sociale.

Alla luce dell'importanza che le prospettive ecologico-sistemiche hanno assunto nei più recenti modelli teorici di servizio sociale, abbiamo delineato il processo attraverso il quale le medesime sono entrate a far parte delle scienze psicologiche e sociali, descrivendo inoltre i più importanti modelli di servizio sociale che si sono sviluppati partire dalle medesime, e attribuendo infine al modello sistemico-relazionale la capacità di introdurre elementi che possono rivelarsi fondamentali nella lettura dei processi che regolano la progettazione sociale.

Nel terzo capitolo ci siamo proposti di delineare quello che Amirian definisce lo “scenario che fa da sfondo agli interventi finalizzati ai servizi alla persona, orientandone il senso e le scelte” (Amirian, 2012). In particolar modo, abbiamo deciso di concentrare l'attenzione sul ruolo assolto dalla progettazione, collegata alla programmazione, nei vari momenti storici attraversati dal nostro Paese, fino ad arrivare all'individuazione della medesima come strumento essenziale per l'attuazione delle politiche di *welfare* alla luce della 328/2000. Il presente lavoro di ricerca è incentrato sul tema della progettazione di servizi e interventi a tutela della responsabilità familiari. In tal senso la descrizione di uno “scenario” che sia il più possibile completo e strumentale non può sicuramente prescindere dall'analisi dei tratti assunti dal *welfare* italiano in relazione al sistema dei servizi diretti alle famiglie e alle politiche sociali rivolte alla tutela delle medesime.

Nel quarto e ultimo capitolo abbiamo cercato di dare una risposta, sicuramente non del tutto esaustiva, ad alcuni importanti quesiti. Come si possono progettare interventi e servizi sostenibili per e con le famiglie? Quali possono essere i processi e le difficoltà di cui gli attori sociali devono tener conto nel momento in cui avviano attività progettuali? Per dare una risposta a tali domande abbiamo deciso non solo di far riferimento alla letteratura, ma di avvalerci anche dell'esperienza che alcuni assistenti sociali hanno

condiviso con noi. Come vedremo meglio in seguito, la scelta di descrivere e arricchire la progettazione sociale da “manuale” con l'esperienza degli attori sociali è stata cruciale nel far emergere quelli che possono essere i vissuti collegati alla pratica progettuale, le problematiche, gli ostacoli e le dinamiche che, a detta degli attori, possono incidere sulla medesima.

# 1. Il processo di progettazione dei servizi sociali

Siamo dentro una parabola in rapida curva discendente. Se è morto il dio dei metafisici è morto anche il «dio della storia». Il futuro è affidato all'uomo e l'uomo della civiltà dei consumi, già perché consuma, lo abbrevia, nega di fatto l'esistenza delle generazioni future. È la bancarotta degli umanesimi ed è il segnale della necessità di una svolta che potremmo definire, utilizzando un'endiadi di moda, come il trapasso dalla civiltà dell'avere alla civiltà dell'essere, dalla civiltà la cui legge evolutiva è la competizione, alla civiltà la cui legge, imposta non più soltanto dalla coscienza, ma anche dalla scienza, è l'amore per tutte le creature viventi e perfino per quelle che verranno.

(E. Balducci, *Francesco d'Assisi*)

## 1.1 Concetti fondamentali e reciproche relazioni

Prima di entrare nel vivo della discussione sulla progettazione sociale potrebbe essere utile chiarire alcuni concetti chiave, delineandone forme, significati e reciproche relazioni.

Secondo lo studioso Remo Siza, infatti, termini quali *progettazione*, *programmazione* e *piano*, stanno assumendo significati sempre meno chiari e condivisi, ed in tal senso uno sforzo di precisa concettualizzazione deve essere necessario. Proprio assumendo tale obiettivo l'autore attua un percorso di ricostruzione di questi significati mettendone in evidenza differenze e relazioni gerarchiche e interattive. Riprendendo la definizione data da Archibugi, Siza afferma che il piano<sup>3</sup> si distingue dal progetto essenzialmente in

<sup>3</sup> Cfr. F. Archibugi, *Principi di pianificazione regionale*, FrancoAngeli, Milano, 1982, p. 18: "La parola progetto significa uno schema di riferimento disegnato una volta per sempre e che riguarda perlopiù il disegno dell'oggetto così come apparirà una volta finito, terminato di costruire. Con la parola piano e pianificazione si designerebbe, invece, un'azione continua e permanente". Per quanto riguarda la definizione generale di *piano* cfr. R. Strassoldo, *Pianificazione*, in *Nuovo Dizionario di sociologia*, Ed. Paoline, Roma, 1987: "Letteralmente pianificazione significa produzione di piani, cioè di immagini grafiche relative a future costruzioni. Il concetto appartiene in primo luogo al discorso architettonico ed urbanistico. Storicamente il termine si è largamente diffuso ad altri settori nella società occidentale, dopo essere diventata una delle nozioni-chiave del modo "sovietico" di far politica economica. Logicamente, esso si riferisce ad una delle più generali attività e funzioni dei sistemi sociali, che comprende: 1) la formulazione dei valori-obiettivo, 2) la ricognizione dello stato di fatto, 3) l'inventario delle risorse disponibili, 4) la formulazione delle strategie razionali per la distribuzione di risorse più efficiente ed adeguata alla realizzazione dei valori-obiettivo". Per quanto riguarda invece la definizione di *pianificazione sociale* cfr. B. Bertelli (a cura di), *La pianificazione sociale. Teoria, metodi e campi d'applicazione*, FrancoAngeli, Milano, 1998: "sforzo collettivo di più soggetti teso soprattutto ad elaborare le strategie e le azioni migliori per la tutela di quei beni che non possono essere lasciati alla libera contrattazione di mercato perché tutti i cittadini devono goderne



termini temporali: mentre il piano è qualcosa che non è destinato a concludersi nel tempo, il progetto di un intervento o di un servizio sembra piuttosto significare la proiezione nel futuro di una serie di azioni concrete destinate a concludersi (Siza, 2002). Il progetto, ossia l'unità minima di programmazione, è precisamente lo strumento operativo attraverso il quale vengono poste in essere una serie di attività finalizzate al raggiungimento di uno o più obiettivi. Esso deve dunque avere un adeguato grado di coerenza interna e deve inoltre richiedere finanziamenti specifici (Siza, 2002).

Un'ulteriore importante distinzione intercorre poi tra le attività di *pianificazione* e quelle di *programmazione* che, nonostante siano identificate da termini utilizzati generalmente in maniera interscambiabile<sup>4</sup>, presentano alcune importanti differenze individuate e distinte dall'autore con precisione: "prevalentemente per pianificazione s'intende l'intero processo concettuale e operativo del piano; dall'individuazione del problema e degli obiettivi fino al controllo dei risultati, mentre la programmazione è intesa come una fase del piano e precisamente quella che consiste nello strutturarne gli aspetti organizzativi; che traduce in programmi specifici i principi generali e le linee politiche della pianificazione" (Siza, 2002). In sintesi la pianificazione costituisce la dimensione maggiormente estesa in quanto all'interno della stessa vengono definite le linee politiche generali, i principi, i problemi fino ad arrivare al controllo e alla verifica dei risultati. Tale processo costituisce e racchiude al proprio interno sia la concettualizzazione sia l'operativizzazione del piano. La programmazione viene intesa come una fase del piano all'interno della quale vengono strutturati gli aspetti organizzativi mentre la progettazione è infine l'unità minima della programmazione.

La proposta elaborata da Siza costituisce solo una fra le varie definizioni elaborate all'interno della cultura programmatica. Tuttavia, a nostro avviso, questa presenta una certa aderenza alla terminologia utilizzata nella teoria di servizio sociale come vedremo in seguito.

All'interno di quest'ultima termini quali pianificazione, programmazione e progettazione costituiscono nozioni ancora più specifiche, che tuttavia si situano lungo la stessa linea *gerarchica* elaborata da Siza.

---

perché di alto valore sociale (istruzione, sanità, assistenza) [...] «Pianificare» è dunque un'attività estesa e generalizzata e ha bisogno sempre di una aggettivazione che ne delinea i contenuti: pianificazione economica, urbanistica, territoriale, ambientale, sanitaria, aziendale, sociale".

<sup>4</sup> Cfr. B. Bertelli (a cura di), *La pianificazione sociale. Teoria, metodi e campi d'applicazione*, FrancoAngeli, Milano, 1998, p. 21: "In particolare proprio l'impegno per migliorare la qualità della vita sociale rientra in quella prospettiva di pianificazione [...] che chiamiamo *pianificazione* o *programmazione sociale*". Cfr. R. Strassoldo, *Pianificazione*, in *Nuovo Dizionario di sociologia*, Ed. Paoline, Milano, 1987: "La distinzione tra programmazione e pianificazione sembra inutile e distorsiva, perché introduce un'illusoria dicotomia in una forma d'attività che è invece unitaria anche se con diversi gradi di coerenza". In linea con queste argomentazioni, all'interno della cultura programmatica, termini quali *pianificazione* e *programmazione* vengono utilizzati generalmente in maniera interscambiabile.

La *pianificazione dei servizi sociali* viene infatti definita come una “tecnica dell'azione di intervento che segue un disegno in cui vengono stabilite le ordinate spaziali, temporali, gli obiettivi, i contenuti, e le modalità di monitoraggio e valutazione. La pianificazione dei servizi sociali si svolge prevalentemente in ambito pubblico”. In particolare, “si può dire che siamo di fronte a un processo decisionale attraverso il quale i soggetti competenti, valutano le risorse a disposizione e gli obiettivi scelti, tenuto conto dei bisogni della cittadinanza e della situazione dei servizi, definiscono le azioni da svolgere, traducono le azioni in interventi concreti, riprogrammano le azioni e gli interventi in relazione alle verifiche compiute” (Campanini, 2013).

Con il termine *programmazione dei servizi sociali*, invece, si fa riferimento al “processo interorganizzativo e interprofessionale attraverso cui, nell'ambito delle scelte di piano e sulla base di informazioni analitiche sui bisogni e le domande, si stabiliscono gli obiettivi in un contesto territoriale, si trasformano le strategie in azioni organizzative, si prevedono le modalità di ripartizione delle responsabilità e delle risorse, si individuano metodi, tecniche di verifica e valutazione”. In particolare, “la legge 328/2000 di riforma dei servizi sociali [...] distingue fra processi interistituzionali di *gestione* [...] e *programmazione*, ovvero piano nazionale, piani regionali, piani di zona” (Campanini, 2013).

In relazione al tema della *progettazione dei servizi sociali* è utile evidenziare l'esistenza di due livelli fondamentali che, seppur differenti, possono dirsi assolutamente interrelati. Il primo di questi, definito da Burracchio a “dimensione individuale”, riguarda il lavoro con l'utenza all'interno del processo di aiuto (Burracchio, 2009); trattasi della cosiddetta “progettazione individualizzata” con e per la persona (Campanini, 2013).

Il progetto di “azione sociale a dimensione collettiva” (Campanini, 2013) risponde invece a “problemi presentati da più persone” delle quali “è importante cogliere gli elementi comuni al fine di individuare soluzioni innovative nell'ambito del sistema dei servizi, contrastare, prevenire situazioni di rischio, promuovere condizioni di benessere” (Campanini, 2013).

Quando parliamo dunque di *progettazione di interventi e servizi sociali a tutela della responsabilità familiari* facciamo riferimento proprio alla dimensione “collettiva” della progettazione: l'obiettivo è quello di promuovere il benessere della famiglia (e delle famiglie) in maniera concreta all'interno della rete dei servizi sociali.

Nell'ambito del nostro lavoro di ricerca risulta inoltre fondamentale richiamare quanto affermato da Campanini: “la possibilità/opportunità, per l'assistente sociale, di intraprendere tali azioni progettuali è data dalla sua particolare collocazione nei servizi

oltre che dai suoi orientamenti teorici. È osservatore attento dell'evolversi della domanda, rileva l'adeguatezza o meno delle risposte previste istituzionalmente; per il suo rapporto con gli ambienti di vita delle persone e per la conoscenza e relazione con il territorio può divenire l'interlocutore principale della domanda sociale". Il servizio sociale, professione in *prima linea* nell'aiuto alle famiglie, è sicuramente capace di svolgere un ruolo fondamentale nella progettazione dei servizi per il nucleo familiare, soprattutto grazie alla specifica collazione istituzionale all'interno della rete dei servizi (Campanini, 2013).

Risulta evidente che la pratica di lavoro per progetti a valenza comunitaria "è collegata all'ambito delle politiche sociali e ne subisce gli orientamenti generali anche in relazione alle risorse economiche disponibili. Interessante, nell'ambito dei piani di zona previsti dalla 328/2000 e ormai attivati nella quasi totalità delle regioni italiane, la costruzione di progetti mirati su specifici problemi, contesti, gruppi di cittadini-utenti" (Campanini, 2013). In tal senso il progetto dovrebbe svilupparsi all'interno di processi di pianificazione e programmazione (Piano nazionale, regionale, di zona) più estesi, affinché si definiscano orientamenti generali tali da rendere l'azione progettuale maggiormente coordinata ed efficace.

Seppur una tale configurazione si renda quasi ineludibile in termini teorici nonché normativi, secondo quanto affermato da Siza, "I progetti tendono a non essere più delle unità minime della programmazione, non si sviluppano all'interno di un piano prestabilito, ma assumono piena autonomia e meno vincoli di carattere generale, interagendo tra loro in modo limitato, sono validi in sé, per il grado di coerenza interna che presentano, indipendentemente dal fatto che possano sovrapporsi ad altre azioni o altri progetti, indebolire un'azione comune, disperderla in una pluralità di direzioni". Secondo questi è evidente che i progetti "subiscono in generale delle pratiche selettive, dei momenti di coordinamento per il fatto che diventano operativi quando sono valutati ammissibili secondo criteri esplicitati e di carattere generale. Ma tale momento di regolazione è sempre più un evento improbabile: si individua un obiettivo - costruire un servizio di assistenza domiciliare, un centro di aggregazione sociale, un asilo - si predispongono un progetto, mentre è sempre più difficile pensare un insieme coerente di obiettivi e formulare progetti coordinati che li perseguano rafforzandosi reciprocamente, pensare la progettazione di un servizio come parte di un piano più o meno ampio e vincolante, che si inserisce in una prospettiva" (Siza, 2002). La *frammentazione progettuale*, già presente a livello locale, è ancora meno *ricomposta* all'interno della programmazione nazionale, basti pensare che l'unico Piano nazionale dei servizi sociali (328/2000), a differenza di quanto accade per la programmazione sanitaria, è stato

emanato una sola volta per gli anni 2001-2003.

Pianificazione, programmazione e progettazione costituiscono dunque, o dovrebbero costituire, diversi *momenti* o *sfaccettature* di un processo decisionale più ampio e coerente. Nonostante l'indipendenza dei singoli progetti rispetto a sistemi programmatici più generali sia sempre più accentuata, secondo Siza, tra il Piano su larga scala e il progetto di piccole dimensioni intercorre un preciso legame, in cui le diverse dimensioni progettuali (estensione del campo di intervento, uso dei dati, obiettivi, risorse) assumono caratteristiche del tutto particolari. L'evidente continuità fra i due ambiti si riflette anche nell'uso di metodi, approcci e strumenti che possono trovare riscontro sia nello sviluppo di progetti che di piani (Siza, 2002).

In ragione degli elementi sopra delineati, un'analisi dei modelli di programmazione e di pianificazione (come è stato già sottolineato nella *cultura programmatica* i due termini assumono significati interscambiabili) potrebbe risultare fondamentale ai fini di una migliore comprensione e contestualizzazione degli approcci alla progettazione, in quanto i primi rappresentano la base logica e metodologica sulla quale gli ultimi hanno preso vita (Leone, Prezza, 1999). In sintesi, la loro analisi può offrire un prezioso contributo alla riflessione intorno al tema della progettazione sociale (Siza, 2002). L'ambito più circoscritto della progettazione è stato dunque influenzato, direttamente e indirettamente, da una serie di approcci o stili di pianificazione. Mentre alcuni modelli di programmazione sono stati direttamente *cuciti addosso* alla progettazione (è sicuramente il caso del modello sinottico-razionale), altri, come la programmazione per progetti, pur avendo sicuramente influenzato la pratica progettuale, non hanno comportato l'elaborazione di ulteriori approcci. Pertanto, in funzione di una reale comprensione dei processi, delle dinamiche, e delle prospettive che hanno *guidato* gli sviluppi della progettazione sociale, di qui in seguito saranno passati in rassegna i più importanti modelli di programmazione e gli approcci alla progettazione che da essi derivano.

## **1.2 Modelli di programmazione e approcci alla progettazione**

### *1.2.1 I modelli tradizionali di programmazione sociale: sinottico e incrementale*

Nella teoria della programmazione sociale sono risultati a lungo prevalenti due modelli: il modello sinottico (caratterizzato da una razionalità assoluta) e quello incrementale.

Mentre il primo ha costituito il modello di partenza, nonché la prospettiva indiscussa per il lungo periodo, il modello incrementale, nato in opposizione al modello sinottico, è andato configurandosi come modello autonomo e totalmente alternativo solo a partire dagli anni settanta (Siza, 2002).

Nel modello della razionalità assoluta “la decisione consiste nell'adottare mezzi che permettono di raggiungere fini dati nel modo migliore possibile (più efficace, meno costoso) e si risolve perciò in un processo di massimizzazione. La razionalità viene quindi intesa come razionalità orientata allo scopo” (Palumbo, 2012). Viene in questo modo applicato al “sociale un principio di causalità lineare o multi-lineare” (Bertelli, 1999). Sotto il profilo epistemologico tale prospettiva è retta da due assunti fondamentali: i modelli esplicativi del mondo sociale possono e devono essere fondati su leggi di tipo causale, e gli attori sociali ed i loro comportamenti sono semplicemente l’“esito” di un mix di variabili possedute (concezione a-relazionale dell'attore) (Palumbo, 2012). Nel modello razionale il decisore ha lo scopo di considerare tutte le possibili alternative, valutare ciascuna di esse e, infine, prendere la migliore decisione in termini di efficacia e efficienza. Il contesto all'interno del quale tale processo avviene non ha alcuna importanza ed i processi interattivi non costituiscono un elemento di attenzione.

Gli anni sessanta del “successo sinottico” coincidono con il periodo di massimo sviluppo della programmazione dei servizi sociali. Si tratta di quella fase istituzionale delle politiche sociali in cui lo Stato, attraverso l'intervento costante su ogni aspetto della realtà sociale, si pone l'obiettivo di presentarsi in termini inclusivi e di garantire nuovi diritti a tutti i cittadini. È il momento in cui l'attuazione delle politiche sociali viene dunque a configurarsi come modalità razionale, organica, e democratica di coordinamento degli interventi pubblici (Siza, 2002).

Tale prospettiva è stata direttamente introdotta e declinata nell'ambito della progettazione, andando appunto a costituire quello che è stato definito come approccio sinottico-razionale. Secondo gli assunti e i criteri principali di tale approccio “è possibile circoscrivere i fattori causali alla base di disturbi e devianze individuali e sociali, è possibile realizzare progetti che modifichino tali fattori e così prevenire effetti indesiderati, è possibile modificare i comportamenti e gli atteggiamenti delle persone in funzione di disegni predeterminati. In altri termini si ipotizza che sia possibile individuare nessi di causalità lineare relativamente alle problematiche sociali e, in base a questi, programmare e prevedere il cambiamento sociale” (Leone, Prezza, 1999).

Secondo lo studioso Lanzara, tali assunti muovono a partire da una serie di presupposti e credenze sulla realtà sociale che sono state in maniera evidente epurate da qualsiasi

incertezza e soggettività.

Il problema è chiaro e gli obiettivi sono espliciti, non suscettibili di alcuna interpretazione e non modificabili nel corso della progettazione. L'ambiente è descritto secondo vincoli e parametri fissi e, infine, in funzione dell'elezione della soluzione che costituisce il massimo dell'utilità, si presuppone che sia possibile avvalersi di una struttura ordinata di preferenze (Leone, Prezza, 1999). Queste determinate condizioni, necessarie per lo svolgimento di una corretta progettazione che segua i "canoni" del modello razionale, trovano riscontro molto raramente nella realtà sulla quale l'intero processo di progettazione si propone di produrre dei cambiamenti. "Il modello sinottico sarebbe naturalmente superiore se non ci fosse ambiguità negli obiettivi, se tutti i partecipanti al processo decisionale condividessero gli stessi valori, se non mutasse nel tempo la disponibilità di risorse. Ma questo non si verificherà mai" (Siza, 2002). In linea con tali affermazioni, anche Lanzara sottolinea che quasi sempre "il progettista si trova ad affrontare situazioni in cui i problemi non sono chiaramente definiti, l'ambiente è incerto e confuso, gli obiettivi sono espressi in modo vago e approssimativo, o sono variabili, o conflittuali, o non chiaramente distinguibili dai mezzi" (Lanzara, 1985).

L'idea che emerge è dunque quella di un progettatore solitario, un decisore onnisciente la cui unica funzione è quella di elaborare il progetto, inteso come prodotto cartaceo all'interno del quale sono puntualmente definiti obiettivi, mezzi, risorse e strategie. La totalità del processo di progettazione viene dunque ridotta a tale attività, dotata di un'importanza cruciale ai fini della riuscita dell'intervento stesso (Leone, Prezza, 1999). Inoltre, secondo questo criterio l'attenzione dovrebbe essere rivolta completamente agli scopi (*goals*) ed agli obiettivi (*objectives*)<sup>5</sup> da raggiungere, il conseguimento dei quali rappresenterebbe l'automatica soluzione al problema (Palumbo, 2012).

La particolare enfasi posta sulle attività "propedeutiche" alla realizzazione concreta del progetto, entra decisamente in conflitto con una realtà dei servizi in cui la motivazione del personale e la condivisione degli obiettivi costituiscono elementi di forte criticità, nonché una risorsa fondamentale: "colui che eroga direttamente il servizio ha un notevole potere nel rapporto diretto con l'utente ed ha un margine di interpretazione dell'obiettivo tale da modificarlo o talvolta stravolgerlo" (Leone, Prezza, 1999).

Oltre agli obiettivi degli operatori deputati a realizzare un intervento nel concreto, vi

<sup>5</sup> Cfr. M. Palumbo, *Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare*. FrancoAngeli, Milano, 2012, p. 26. Nell'ambito dell'approccio *positivista sperimentale* alla valutazione, quest'ultima assolve alla funzione di misurare se e in quale misura gli obiettivi sono stati raggiunti. Per ovviare alle difficoltà derivanti dall'incertezza sugli obiettivi originari dei programmi, spesso frutto di compromessi politici, venne introdotta la distinzione tra scopi (*goals*) e obiettivi (*objectives*): mentre i primi costituiscono dei termini astratti sicuramente non quantificabili, gli obiettivi, formulati con indicatori quantitativi, si prestano alle esigenze valutative.

sono poi gli obiettivi ed i problemi che “appartengono a persone che, oltre ad esprimere bisogni, hanno intenzioni, orientamenti personali, modi attivi di organizzare gli eventi, domande implicite o esplicite. La risposta a un bisogno sociale è, quindi, più propriamente, una *proposta*” (J.K. Amirian, 2012); vi sono infine una pluralità di soggetti, *stakeholders* (portatori di interesse), che interagiscono costantemente con il progetto e ne determinano gli esiti. All'interno del tradizionale approccio sinottico tutte queste criticità-possibilità, che sono state tuttavia riconosciute solo all'interno di studi molto più recenti di quelli sul modello sinottico, non trovano alcuno spazio. “Non vi sono processi di reale partecipazione dei destinatari o dei diversi soggetti coinvolti nel progetto [...] che viene costruito a partire da una comprensione “a priori” dei bisogni, o comunque estranea e lontana dai soggetti “portatori del problema”, e il processo di progettazione non viene allargato a diversi soggetti ma rimane una competenza specifica dell'esperto” (Leone, Prezza, 1999).

Ad ogni modo, il modello sinottico-razionale ha comunque avuto il merito di “avviare” lo sviluppo di una serie di nuovi approcci, punti di vista e strategie (Bertelli, 1999) che, proprio a partire da una profonda critica nei confronti della razionalità assoluta, hanno dato luogo ad una cultura programmatoria notevolmente complessa ed articolata.

A partire dalla seconda metà degli anni settanta il modello sinottico viene messo in discussione e comincia a perdere di credibilità in quanto viene reputato incapace di leggere e percepire gli innumerevoli fattori di incertezza e complessità che entrano in gioco nel momento in cui viene implementato un programma, fra i quali, ad esempio, la molteplicità di interessi conflittuali e la presenza di regole che restringono a priori le possibilità di azione del pianificatore (Bertelli, 1998).

In termini più generali il modello sinottico non è in grado di adeguarsi alle esigenze di una società in continuo mutamento. Tutto ciò si verifica nel momento in cui “entra in crisi la capacità di governo di una società che si vorrebbe regolata, di uno Stato che non riesce più a districarsi nel moltiplicarsi delle aspettative dei soggetti decisionali, nel crescere della frammentazione sociale” In questo modo il piano, “nella sua pretesa di governare tutto, insieme e in modo ottimale, più che uno strumento per semplificare i processi decisionali e renderli rispondenti alle esigenze della collettività, per costruire consenso intorno alle politiche pubbliche, diventa un appesantimento ulteriore” (Bertelli, 1998). La crisi di governabilità richiede, dunque, una riduzione dei compiti dello Stato in funzione di una più ampia partecipazione dei soggetti decisionali, nonché un loro opportuno coordinamento.

In relazione al tema specifico della programmazione e progettazione dei servizi sociali, a partire dalla seconda metà degli anni settanta, i fattori economici determinano un

cambiamento di rotta e la pianificazione sociale “entra” nella fase<sup>6</sup> del *demand-scarcity-planning*: L'introduzione di restrizioni finanziarie comporta necessariamente un ridimensionamento della “filosofia programmatica” che, se da una parte comincia a focalizzarsi su specifici gruppi (anziani non autosufficienti, disabili psichici, sofferenti mentali), dall'altra inizia ad essere più sensibile e attenta rispetto alle risorse informali e di volontariato (Siza, 2002). Tale è il contesto all'interno del quale il modello di programmazione incrementale (incrementalismo sconnesso o disarticolato), elaborato da Lindblom<sup>7</sup>, inizia ad affermarsi all'interno della comunità scientifica e ad essere considerato un'alternativa concreta al modello sinottico.

L'autore contrappone alla razionalità assoluta del modello sinottico la *razionalità limitata*<sup>8</sup>: dopo aver riconosciuto che le informazioni necessarie per un processo decisionale totalmente razionale sono praticamente infinite, che non sono tutte disponibili e che comunque richiederebbero un costo troppo elevato, egli sostiene che l'indisponibilità di un quadro totalmente esaustivo della situazione mette i *policy makers* nella condizione di poter attuare un processo decisionale connotato da un tipo diverso di razionalità, che può *ragionevolmente* essere solo relativa alla conoscenza *possibile* della situazione, al contesto organizzativo e al tempo a disposizione (Siza, 2002).

Di conseguenza, la decisione non può essere elaborata da un singolo attore attraverso un processo razionale, ma deve nascere all'interno e dall'interazione tra più attori, dotati non solo di visioni diverse dei problemi, ma anche di personali mezzi per risolverli (Palumbo, 2012). Il decentramento dei processi decisionali, indispensabile per un'interazione tra attori disposti in modo non gerarchico, comporta la frammentazione del

---

<sup>6</sup> Per approfondimento vedi R. Siza, *Progettare nel sociale. Regole, metodi e strumenti per una progettazione sostenibile*, FrancoAngeli, Milano, 2002, p. 24. L'autore, riprendendo l'analisi di alcuni autori (A. L. Webb, G. Wistow, *Planning, Need and Scarcity*, Allen e Unwin, London, 1986), individua tre fasi nello sviluppo della programmazione dei servizi sociali: *demand-based planning* - dagli anni sessanta fino alla metà degli anni settanta - nella quale la pianificazione ha l'obiettivo di sviluppare l'offerta dei servizi su una conoscenza esaustiva dei bisogni e su un'organizzazione delle risorse rispondente alle domande ed ai bisogni stessi della società; *demand-scarcity planning* - seconda metà anni settanta - all'interno della quale l'introduzione di restrizioni finanziarie orienta la programmazione sociale verso i bisogni di alcuni gruppi specifici (anziani non autosufficienti, disabili fisici, ecc.); infine il *supply planning* - anni ottanta - si caratterizza per il fatto di essere una programmazione dell'offerta piuttosto che della sua rispondenza ai bisogni, che si ritiene non possano essere soddisfatti in ragione delle poche risorse a disposizione.

<sup>7</sup> Per approfondimento vedi C. Lindblom, *Politica e mercato. I sistemi politico-economici mondiali*, (trad. it. L. Aleotti), Etas Libri, Milano, 1979.

<sup>8</sup> Per approfondimento vedi F. D'Angella, A. Arsenigo, *Tre approcci alla progettazione*, in F. D'Angella, A. Arsenigo (a cura di), *La progettazione sociale*, collana *Quaderni di animazione e formazione*, Gruppo Abele, Torino, 1999, p. 58. Secondo gli autori i limiti delle possibilità conoscitive del soggetto, nonché "l'impossibilità di prevedere tutte le conseguenze delle azioni, l'incapacità di considerare contemporaneamente troppe variabili" e "l'incertezza interna prodotta dall'ambiente", mettono "in crisi la concezione della razionalità assoluta secondo la quale l'uomo è in grado di predefinire, prefigurare e pianificare azioni capaci di raggiungere per ciascun problema la soluzione ottimale".



problema decisionale secondo un'ottica che conferisce notevole risalto all'indipendenza degli attori stessi. In un secondo momento del processo, il *policy maker* provvede alla ricomposizione decisionale attraverso l'interazione e il mutuo accomodamento tra le parti. La decisione finale non potrà dunque essere considerata razionale in senso assoluto in quanto è impossibile che si possano prevedere tutte le possibili alternative e le loro relative conseguenze (Siza, 2002).

Il termine “incrementale” viene utilizzato per il fatto che “Ogni decisione verrebbe assunta comparando la soluzione proposta alla situazione attuale, con l'obiettivo di minimizzare le differenze tra le due e non sulla base di un disegno razionale” (Palumbo, 2012). Tale processo decisionale, caratterizzato da un “andamento a piccoli passi”, è sostenuto da scelte necessariamente parziali e di breve respiro.

Alcuni autori<sup>9</sup> individuano proprio nella “parzialità” decisionale, un elemento di debolezza fortemente criticabile, in quanto, secondo la loro opinione, un processo orientato in tal senso giocherebbe inevitabilmente in favore del mantenimento dello *status quo*.

Il concetto di *razionalità limitata*, applicato alla teoria della progettazione sociale, si traduce nell'approccio *problem solving*. In particolare, “nella prospettiva della razionalità limitata il consulente, il dirigente che progetta, agisce in base a criteri della sua specifica razionalità locale e contingente, che lo inducono ad adottare non la soluzione migliore in assoluto, ma la prima soluzione, tra le tante possibili, che per lui in un momento dato e in un contesto dato si mostrerà come qualcosa capace di superare la soglia minima di soddisfazione”. Attraverso questo approccio non ci si propone di “trovare la struttura e il funzionamento ideale, ma le *migliori soluzioni possibili* ai problemi che via via si pongono”, e pertanto si rivela necessario affrontare la complessità dei problemi attraverso la loro scomposizione [...] in problemi più semplici che possono essere affrontati dall'operatore o dal dirigente” (D'angella, Orsenigo, 1999<sup>10</sup>). Il metodo del *problem solving* viene messo in atto dal solo progettista che è colui che definisce il problema attraverso la raccolta e l'elaborazione delle informazioni e che, sulla base di questo, individua la soluzione più soddisfacente. Tuttavia questo approccio presenta due importanti criticità o limiti: in primo luogo la convinzione che sia possibile risolvere tutti i problemi attraverso l'applicazione di competenze specialistiche (difatti colui che progetta è il progettista o il dirigente), mentre in secondo luogo è possibile che la scomposizione dei problemi in parti più semplici, nonostante

<sup>9</sup> Per approfondimento vedi A. Etzoni, *Mixed Scanning: A "Third" Approach to Decision making*, *Public Administration Review*, XXVII, pp. 385-392. Y. Dror, *Mudding through---"Science" or inertia?* *Public Administration Review*, XXIV, pp. 153-157.

<sup>10</sup> Cfr. F. D'Angella, A. Orsenigo (a cura di), *La progettazione sociale*, collana *Quaderni di Animazione e Formazione*, Gruppo Abele, Torino, 1999, pp. 53-68.

consenta all'operatore di arrivare alla vera e propria decisione, possa portare ad una frammentazione della questione problematica e ad una perdita del senso complessivo (D'angella, Orsenigo, 1999).

### 1.2.2 *La community planning*

Il termine *community planning* rimanda ad un complesso di esperienze programmatiche notevolmente diversificate ma accomunate dalla medesima “filosofia” di fondo, per la quale la partecipazione del cittadino, nonché della comunità nel complesso delle sue articolazioni (istituzioni, associazioni di volontariato, gruppi informali ecc.), risulta fondamentale ai fini di uno sviluppo sociale propriamente equo (Bertelli, 1998).

Il contributo di Ignacy Sachs, preso in considerazione qui di seguito, si colloca proprio all'interno di tale prospettiva. All'interno di un'accurata riflessione intorno alla teoria dello sviluppo, lo studioso arriva a sostenere l'importanza di “liberarsi dall'influenza di un paradigma meccanicistico preso in prestito dalle scienze fisiche [...] che si traduce in un'eccessiva concentrazione dell'attenzione sul volume del risparmio e dell'investimento”. Secondo Sachs, la soluzione del problema “consiste piuttosto nell'istituzionalizzare il dialogo tra governanti e governati intorno a decisioni politiche esplicitate, mentre invece il paradigma meccanicista, spinge nel senso contrario: spinge a creare false apparenze di obiettività e a camuffare il fattore politico. Non può esserci sviluppo a lungo termine senza una volontà di sviluppo organizzata in un progetto di civiltà coerente”. Più precisamente, “il processo di sviluppo esige una procedura istituzionale flessibile, in cui trovi spazio il dibattito sulle alternative”. Infine, l'autore conclude spiegando che “il cammino passa per la costruzione di un numero ridotto di scenari dell'avvenire, per la loro discussione con gli interessati; dunque passa attraverso una pianificazione che si basa sulla partecipazione” (Sachs, 1984).

I vari concetti sopra riportati, applicati alla pratica della pianificazione, danno vita alla *Pianificazione dell'ecosviluppo*<sup>11</sup> che, contrapponendosi alla pianificazione tecnocratica<sup>12</sup>, ha lo scopo di aiutare la “società civile a prendere coscienza del proprio

<sup>11</sup> Per approfondimento vedi I. Sachs, *op. Cit.*: "Nella misura in cui il concetto di ecosviluppo rimanda alla diversità dei contesti ecologici e culturali (ecologia ed ecologia culturale), è naturale che la ricerca di strategie concrete, ispirate da questo concetto, spetti alle popolazioni interessate. Chi potrebbe meglio di esse identificare i bisogni sociali reali nelle loro molteplici forme di procedere a un inventario delle risorse naturali e umane sottoutilizzate o trascurate, ma tuttavia esistenti su scala locale? L'ecosviluppo non può attuarsi se non fondandosi su di una larga autonomia locale e facendo ricorso al sapere popolare, senza che per questo ci si debba lasciar trascinare dal romanticismo del vernacolare al punto di trascurare il decisivo apporto della scienza".

<sup>12</sup> Per approfondimento vedi C. Bezzi, *Il nuovo disegno della ricerca valutativa*, FrancoAngeli, Milano,

ruolo, ad imporre le proprie scelte, e riequilibrare il rapporto di forza con lo stato e le istituzioni che dominano la vita economica” (Bertelli, 1998).

Anche se l'accento è chiaramente posto sugli spazi di autonomia locale, lo Stato non viene comunque deresponsabilizzato, in quanto svolge l'importante ruolo di “garantire al livello locale l'accesso alla globalità delle risorse, trasferire adeguate risorse a favore degli strati di popolazione più povere, rendere compatibili i progetti locali con il progetto di civiltà assunto a livello nazionale, garantire il funzionamento dei servizi che per loro natura richiedono una gestione centralizzata” (Bertelli, 1998) La pianificazione diventa così uno strumento di azione collettiva e di apprendimento sociale, attraverso il quale gli uomini imparano a contribuire attivamente ai problemi della vita quotidiana.

All'interno della *community planning*, intesa come prospettiva generale di largo respiro, confluiscono esperienze programmatiche molteplici, differenziate dall'enfasi posta talora sulla partecipazione delle articolazioni locali, talaltra su quella del singolo cittadino. Questa precisa distinzione viene poi a delineare due modelli più specifici: il *pluralismo collaborativo* ed il *pluralismo conflittuale*.

Il *pluralismo collaborativo*, fondato sulla programmazione negoziata, inizia ad affermarsi a partire dagli anni novanta, quando ad una programmazione sinottica si contrappongono esigenze di coordinamento locale degli interventi e di aggregazione dei soggetti produttivi presenti in ambito locale. L'assunto cruciale è che lo sviluppo locale, nonché la coesione sociale, siano realizzabili solo attraverso il passaggio per la mobilitazione e la responsabilizzazione dei soggetti locali.

È in questo modo che nascono i progetti di sviluppo locale elaborati dal basso, i quali includono istituzioni, imprese, e associazioni sindacali. Il territorio, da semplice spazio fisico, diventa lo scenario all'interno del quale possono svilupparsi patti integrativi, rapporti di cooperazione e progetti di sviluppo integrati. Le capacità progettuali non appartengono più al singolo progettista bensì alla comunità locale nel suo complesso (Bertelli, 1998).

Negli anni novanta prende inoltre avvio una stagione di programmazione strategica locale che si pone la finalità di mobilitare i diversi potenziali di sviluppo locale e di creare coesione (Costa, 2009). Nel settore sociale, la legge n. 285/1997 “*Disposizioni per la promozione di diritti e di opportunità per l'infanzia e l'adolescenza*” si colloca

---

2010, p. 142: "Per un sistema decisionale la semplificazione della complessa realtà in cui opera è precondizione per l'efficacia della sua azione in quanto, l'offuscamento di determinati aspetti dell'azione contribuisce a determinare il senso. Questo lo conduce a considerare un certo "grado di ignoranza" come una sorta di auto protezione dei sistemi d'azione, in ragione dell'effetto paralizzante che avrebbe una considerazione troppo ampia e dettagliata di un mondo tanto complesso da annullare l'attore". Cfr. anche Remo Siza, *La pluralità degli stili di programmazione*, in B. Bertelli (a cura di), *La pianificazione sociale. Teoria, metodi e campi d'applicazione*, FrancoAngeli, Milano, 1998, pp. 94-96.

proprio all'interno di tale prospettiva in quanto, con la medesima, nasce un nuovo tipo di programmazione e gestione partecipata degli interventi, caratterizzato da un'impostazione connettiva, di partecipazione diffusa, che coinvolge la comunità nel complesso delle sue espressioni (Siza, 2002). Proprio nel rispetto di tale ottica, la “legge prevede attività di informazione, monitoraggio e confronto sulle pratiche, e di promozione e supporto alla progettazione: è una legge pensata prevedendo la cura della sua implementazione” (Costa, 2009).

Dall'altro lato, il *pluralismo conflittuale* si riflette in esperienze programmatiche che si focalizzano in primo luogo su una forte partecipazione dei cittadini. All'interno di tale approccio grande rilevanza è attribuita al confronto con la cittadinanza, ai movimenti di autotutela, alle associazioni di mutuo aiuto, alla gestione dei reclami ed al monitoraggio dei servizi attraverso la costituzione di *panels* di utenti o *care givers*. Da elemento di “disturbo”, la conflittualità si trasforma in momento di partecipazione, diventando così il tramite attraverso il quale i cittadini possono far sentire la loro voce ed influenzare i processi programmatici. Tale prospettiva privilegia dunque soluzioni *voice*, in quanto valorizza il diritto del cittadino di poter esprimere valutazioni e di reclamare i diritti di cittadinanza (Siza, 2002).

*L'advocacy planning*, termine coniato da Paul Davidoff<sup>13</sup>, costituisce non soltanto il punto di partenza, ma anche uno dei tentativi più organici di promozione della partecipazione effettiva del cittadino. L'assistenza tecnica offerta a quest'ultimo costituisce il tramite attraverso cui questi non solo viene messo in condizione di poter capire le motivazioni del piano, ma anche di controbatterlo nei suoi elementi essenziali (Bertelli, 1998).

Sempre secondo questa prospettiva, la partecipazione della comunità avviene grazie al decentramento verso la periferia delle funzioni di pianificazione: dall'elaborazione del piano a livello centrale da parte di un tecnico, si passa alla simultanea presenza di più piani che rappresentano i diversi punti di vista appartenenti a gruppi con interessi differenti. I professionisti di parte, in analogia con la figura degli avvocati, hanno il ruolo di assumere la difesa dei singoli cittadini, dei gruppi e del loro piano, e di aiutare questi a fronteggiare in modo consapevole l'impatto che questo può avere sulle loro condizioni di vita (Siza, 2002).

Da tale modello deriva l'approccio alla partecipazione concertativo o partecipato, il quale si sviluppa sulla base di presupposti molto differenti rispetto a quelli assunti dall'approccio sinottico alla progettazione. Innanzitutto i fenomeni sociali, nonché i diversi problemi, non possono più essere “letti” secondo la formula della causalità

<sup>13</sup> Per approfondimento vedi P. Davidoff, *Advocacy and Pluralism in Planning*, in *Journal of the American Institute of Planners*, 1965, n.4.

lineare, in quanto possono sempre esistere diverse ipotesi interpretative di questi stessi fenomeni. Inoltre le persone, se coinvolte, possono essere in grado di attivare risorse impegnandosi in azioni e progetti. In conclusione, il ruolo dei servizi, degli operatori e di chi progetta, non è quello di “offrire” soluzioni già “impacchettate” e pronte all'uso, ma di promuovere un *empowerment* a livello individuale e comunitario attraverso la promozione della partecipazione dei diversi attori lungo tutte le fasi del progetto (Leone, Prezza, 1999). Tale approccio è inquadrato all'interno della macro-area della progettazione comunicativa della quale si parlerà più avanti.

### 1.2.3 *La programmazione per progetti e la shopping list*

Nel caso della programmazione attraverso progetti, questi ultimi sono formulati sulla base di un piano (all'interno del quale vengono definiti esplicitamente gli obiettivi e le priorità) e sono selezionati attraverso modalità di valutazione *ex ante*. Tale valutazione ha appunto la funzione di selezionare, sulla base del solo *progetto cartaceo*, i progetti che fra quelli disponibili contribuiscono in maniera più incisiva a realizzare gli obiettivi privilegiati. Si tratta di una modalità di programmazione fortemente diffusa sia in funzione dell'utilizzo delle risorse dell'Unione Europea, sia all'interno di contesti territoriali in cui l'elaborazione del piano di zona comporta la presentazione di progetti da parte dei diversi soggetti profit e no profit (Siza, 2002). La programmazione per progetti è inoltre caratterizzata da chiarezza nelle priorità e negli obiettivi che il livello centrale intende perseguire, dalla presenza di livelli intermedi che formulano piani compatibili con questi e, a livello locale, dalla formulazione di progetti coerenti sia con gli obiettivi nazionali che con quelli intermedi.

Nel momento in cui, come spesso avviene, il rapporto e la continuità tra piano e progetti si indeboliscono o vengono meno, dalla programmazione per progetti si passa alla *shopping list*, ossia all'elaborazione di progetti completamente slegati tra loro, per i quali si richiede un finanziamento. Il processo decisionale viene così “frammentato”, ossia scomposto in parti semplici, non sufficientemente coordinate. L'attenzione è focalizzata sulle azioni puntuali e sul loro finanziamento, mentre il quadro generale di sviluppo viene completamente svuotato dei suoi significati. Ciò che conta essenzialmente non è “dove si va” o dove si “vuole arrivare”, ma ricevere il finanziamento e portare avanti il progetto. La stessa “valutazione si sviluppa nei confronti di ogni singolo progetto, non evidenzia interrelazioni, effetti combinati; le

scelte sono smontate in una serie di operazioni isolate e indipendenti l'una dall'altra” (Siza, 2002).

### 1.3 Implementation research

*L'implementation research*, nata negli anni settanta, viene a far parte del panorama scientifico italiano solo nel 1981 grazie a due studiosi, F. Fichera e C. Donolo, e alla loro pubblicazione: *Il governo debole. Forze e limiti della razionalità politica* (Vitale, 2009)<sup>14</sup>.

A dare impulso a tale ambito di ricerca sono stati in prima battuta gli studi di Pressman e Wildavsky<sup>15</sup>. Secondo questi due autori la forte importanza che viene costantemente attribuita al processo di formulazione degli obiettivi e a quello di individuazione dei mezzi risulta quasi del tutto ingiustificata rispetto alla troppa poca attenzione che, in generale, si presta ai processi di implementazione. I due studiosi hanno criticato in primo luogo la convinzione per la quale l'elaborazione di un “buon” programma sia di per sé sufficiente per la riuscita dello stesso, a prescindere dalle varie conseguenze che hanno necessariamente luogo quando il programma viene implementato. In realtà, secondo tale prospettiva, nel momento stesso in cui il programma viene messo in atto ha origine una molteplicità di conseguenze tale da riuscire ad esercitare inevitabilmente una certa influenza nelle due direzioni della riuscita e del fallimento del progetto stesso: si verifica un mutuo adattamento ambiente - programma e viceversa (Bertelli, 1998).

La *policy*, alla base del programma, non può dunque essere completamente articolata e definita, bensì deve lasciar spazio all'evoluzione che necessariamente ha luogo durante l'implementazione. È solo attraverso la cooperazione quasi assoluta delle agenzie e degli attori che il progetto può produrre gli effetti sperati (Bertelli, 1998).

Il pensiero di Pressman e Wildavsky assume caratteri abbastanza critici nei confronti della programmazione, in effetti i due sostengono di non essere per nulla stupiti del fatto che “la programmazione abbia raggiunto poco o nulla in proporzione allo sforzo ed alle risorse impegnate” e che “non sia riuscita a controllare le conseguenze delle nostre azioni”, bensì “sia stata sommersa dal peso delle sue aspirazioni. La pianificazione è fallita nel suo tentativo di spingere le persone ad agire diversamente da come avrebbero agito in assenza di un piano”. Infine i pianificatori, “malgrado

<sup>14</sup> Si veda T. Vitale, *La programmazione sociale: ovvia me non per questo scontata*, in G. Costa (a cura di), *La solidarietà frammentata*, Bruno Mondadori, Milano, 2009.

<sup>15</sup> Per approfondimento vedi J. L. Pressman, A. Wildavsky, *Implementation*, University of California Press, London, 1973.

affermino che i loro sforzi siano presumibilmente migliori di quelli di altre persone perché essi hanno come risultato proposte di politica che sono sistematiche, coordinate e razionali, in realtà lavorano in modo casuale tanto quanto qualsiasi altro amministratore” (Bertelli, 1998).

Gli studi iniziali di Pressman e Wildavsky si collocano, insieme a quelli successivi di Sabatier e Mazmanian<sup>16</sup>, Van Meter e van Horn<sup>17</sup>, all'interno della prospettiva *top-down*. La caratteristica principale dell'approccio *top-down* (dall'alto verso il basso) è che questo, partendo da una decisione politica, si domanda innanzitutto in che misura le azioni degli attori dell'implementazione e le azioni di coloro ai quali l'implementazione è diretta sono coerenti con gli obiettivi e le procedure delineate nell'implementazione; in secondo luogo poi, si domanda in che misura gli obiettivi vengono conseguiti nel tempo e quanto i risultati coincidono con gli obiettivi, quali sono i principali fattori che influenzano l'impatto di una politica, e infine come questa è stata riformulata in base all'esperienza (Sabatier, 1986)<sup>18</sup>. In sintesi non viene messa in discussione la premessa per la quale le decisioni debbano essere prese a livello centrale.

Proprio Sabatier e Mazmanian hanno cercato di sintetizzare il grande numero di variabili che possono condizionare il successo o meno dell'implementazione. Fra queste vi sono: l'esistenza di obiettivi chiari e consistenti; la capacità di strutturare il processo di implementazione in conformità alle norme ed ai meccanismi legali; la capacità degli autori impegnati nell'implementazione e infine l'adeguato supporto da parte dei gruppi di interesse e del governo (Sabatier, 1986). Nonostante questi rifiutino, in quanto impossibile, un totale controllo dall'alto, ritengono comunque che sia possibile, se le condizioni sopra elencate si verificano, ottenere entro certi limiti il controllo di un progetto politico. Strutturare un programma *dall'alto* è dunque importante in quanto le condizioni sopra descritte possono essere utilizzate come una sorta di *checklist* dei fattori critici, per comprendere a cosa sono dovute, se ci sono state, le variazioni di efficienza del programma, e per verificare se sia necessario cambiare strategia qualora il programma non risulti efficiente (Sabatier, 1986).

A cavallo tra gli anni settanta e ottanta, in opposizione all'approccio *top-down*, si sviluppa una nuova prospettiva: l'approccio *bottom-up* (dal basso verso l'alto). La critica principale che viene rivolta alla prospettiva *top-down* è che questa tiene conto quasi esclusivamente del punto di vista *centrale*, senza considerare in maniera approfondita

<sup>16</sup> Per approfondimenti vedi P. Sabatier, D. Mazmanian, *The condition of Effective Implementation*, in *Journal of Policy Analysis*, n. 5, 1979, pp. 481-504.

<sup>17</sup> Per approfondimenti vedi D. Van Meter, C. Van Horn, *The Policy Implementation Process: a Conceptual framework*, in *Administration and Society*, n. 6, 1975, pp. 445-448.

<sup>18</sup> Cfr. P. Sabatier, *Top-down and Bottom-up Approaches to Implementation Research: A Critical Analysis and Suggested Synthesis*, *Journal of Policy Analysis*, Vol 6, N. 1, 1986, pp. 21-48.

tutti gli altri attori che entrano in gioco. Tutto questo porterebbe poi a sottovalutare l'importanza rivestita dalle proposte e dalle iniziative strategiche dei privati. L'approccio *top-down*, inoltre, non si rivela molto efficace se adottato in quelle situazioni in cui non è presente una volontà politica uniformemente direzionata verso gli obiettivi del progetto. Infine, l'ultima critica rivolta ai sostenitori del modello *top-down* riguarda l'indifferenza rispetto all'evenienza che coloro ai quali il progetto è rivolto siano capaci di sfruttare il progetto per perseguire propri fini particolari. In sintesi i sostenitori del nuovo approccio *bottom-up* si focalizzano sulla moltitudine di agenti che interagiscono a livello operativo e locale all'interno del processo, e sulle modalità attraverso le quali gli attori locali possono reindirizzare i programmi politici verso i loro propri scopi (Sabatier, 1986). L'approccio *bottom-up* identifica la rete (*network*) di attori coinvolti ed impegnati nella distribuzione di un servizio in una o più aree locali, e li interroga per scoprire quali sono le loro attività, strategie, contatti ed obiettivi. La conoscenza dei contatti viene poi sfruttata per lo sviluppo ed il rafforzamento della rete di cui fanno parte gli attori locali, regionali e infine nazionali, coinvolti nella pianificazione, nel finanziamento, e nella messa in atto dei progetti governativi e non solo (Sabatier, 1986). Tali processi rendono evidentemente possibile la creazione di un meccanismo che va dal basso verso l'alto. Il punto di partenza infatti non è una decisione del governo, ma ciò che gli attori percepiscono e ritengono essere un problema. L'approccio *bottom-up* può facilmente comprendere il grado di importanza che ha ogni problema e può dunque decidere di focalizzarsi su quello che ha una maggiore priorità. D'altro canto, il difetto principale dell'approccio *bottom-up* consiste nel sottovalutare i diversi fattori che possono influenzare le decisioni dal basso, in particolare proprio le influenze che arrivano dall'alto, ossia dal governo centrale (Sabatier, 1986).

#### ***1.4 La rinascita delle relazioni nella progettazione comunicativa dei servizi sociali***

L'evoluzione della teoria della programmazione e i cambiamenti avvenuti all'interno del tessuto sociale (come la perdita di centralità del sottosistema politico amministrativo, il crescere delle autonomie sociali, l'emergere di nuove patologie), hanno favorito l'affermarsi di nuovi stili di progettazione che pongono l'accento proprio sul carattere *sociale* di questa piuttosto che sulle tecniche specifiche (Siza, 2002).

A proposito delle modalità in cui gli attori sociali e le organizzazioni sviluppano le attività progettuali, gli studi di Lanzara offrono una prospettiva del tutto innovativa e



peculiare. Secondo questi la progettazione, concretizzata nell'*azione*, è un determinato tipo di conoscenza che “non riguarda tanto il contenuto e l'efficienza della prestazione, o il raggiungimento di un obiettivo, o la conformità ad un piano preordinato, quanto piuttosto l'attivazione di un contesto e la costruzione di senso sulla base di insolite modalità di segmentazione, di metaforizzazione e di trasposizione delle esperienze passate” (Lanzara, 1993). Le azioni di organizzazione e azione, secondo l'autore, non rappresenterebbero quindi il “semplice” risultato di risposte adattive all'ambiente, ma viceversa, il risultato di “atti creativi di progettazione organizzativa – vere e proprie invenzioni – basate su una specifica capacità degli attori di formare modelli alternativi della realtà e di attivare tali modelli in situazioni d'azione specifiche” (Lanzara, 1993). L'azione possiede dunque un potenziale generativo attraverso il quale il disarmante momento di “rottura” diventa uno spazio per l'azione e per il mutamento. La capacità degli attori di agire e progettare nell'incertezza si sostanzia nella così detta *Negative Capability* (*Capacità Negativa*), la quale si realizza nel momento in cui gli uomini sono “capaci di conservare un'esistenza là dove ogni possibilità di esistenza sembra essere negata e accettano di rendersi vulnerabili agli eventi, facendo della propria vulnerabilità una leva per l'azione”. All'interno della *Negative Capability* “sta insomma la fonte di un particolare tipo di agire: un agire che per così dire nasce dal vuoto, dalla perdita di senso e di ordine, ma che è orientato all'attivazione di contesti e alla generazione di mondi possibili” (Lanzara, 1993).

Ma come nasce la *Capacità Negativa*? Dove affonda le sue radici? È innata o è frutto dell'apprendimento? L'autore risponde a queste domande attraverso l'assunto per il quale le *competenze* messe in atto a fini progettuali nascono e si sviluppano all'interno di precisi processi ecologico-funzionali.

Riprendendo in maniera abbastanza esplicita la nozione di contesto elaborata da Bateson<sup>19</sup>, l'autore sviluppa una profonda critica nei confronti della tendenza a

<sup>19</sup> L'autore riprende esplicitamente da Bateson un'interessante concezione di *contesto*. Cfr. G. Bateson, *Mente e natura*, trad. it. G.Longo, Adelphi, Milano, 1984, p. 69 e p. 157: "Le lettere che non scriviamo, le scuse che non porgiamo, il cibo che non mettiamo fuori per il gatto possono essere tutti messaggi sufficienti ed efficaci, poiché zero può avere significato in un contesto; e il *contesto* lo crea chi riceve il messaggio. Questa capacità di creare il contesto è l'abilità del ricevente". "Al di là dei messaggi relativi alla semplice codificazione, vi sono messaggi assai più sottili che diventano necessari perché i codici sono condizionati: cioè il significato di un dato tipo d'azione o di suono cambia col cambiare del contesto, e specialmente col cambiare della relazione tra A e B. Se a un certo punto la relazione diventa giocosa, questo cambierà il significato di molti segnali". "Partiamo dunque da una potenziale distinzione tra un'azione in un contesto e un'azione o comportamento che definisce un contesto o lo rende intellegibile. Per lungo tempo ho chiamato questo tipo di comunicazione *metacomunicazione*". Cfr. anche G. Bateson, *Verso un'ecologia della mente*, trad. it. G.Longo, Adelphi, Milano, 1976: Il contesto non viene inteso come una variabile indipendente o determinante ma, al contrario, costituisce un'altro "piccolo" sottosistema "governato" dalla relazione e dal mutamento all'interno di una prospettiva ecologica delle idee. Cfr. infine G. F. Lanzara, *Capacità negativa. Competenza progettuale e modelli di intervento nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 1993, pp. 45-46. A partire dalla definizione di contesto data da Bateson l'autore ridefinisce i contorni e le funzioni dell'*ambiente del compito* che "assume un ruolo costitutivo nell'esecuzione competente di

considerare i programmi per l'azione, incluse le attività progettuali, come una sorta di contenitori di competenza, e a considerare infine quest'ultima come un'attitudine mentale e individuale (Lanzara, 1993).

Lo studio della competenza si riduce dunque all'indagine e alla "misurazione di caratteristiche, proprietà o funzioni mentali supposte interne all'attore, con l'esplicita strategia di ridurre quanto più possibile l'influenza del contesto sull'attività dell'attore nelle condizioni sperimentali di laboratorio". È chiaro che "una teoria adeguata della competenza dovrebbe però occuparsi anche dei meccanismi operativi e dei fattori che contribuiscono a forgiare i comportamenti delle persone, non solo delle caratterizzazioni astratte di tali comportamenti. Alcuni studiosi hanno così rivolto maggiore attenzione alle modalità operative con cui la competenza si esprime e funziona in una varietà di contesti naturali propri della vita quotidiana, [...] ciò ha implicato un mutamento di prospettiva nella concezione della competenza, che non esclude la dimensione mentale, ma la considera in connessione con un sistema di attività pratiche nel quale essa si manifesta concretamente" (Lanzara, 1993).

Sulla base di tali considerazioni l'autore avverte la necessità di ripensare e studiare i programmi d'azione all'interno di situazioni concrete spostando l'attenzione dai processi mentali a quelli dinamici attraverso i quali vengono acquisite, trasformate e utilizzate le conoscenze sul mondo. Assumendo una prospettiva *ecologica* l'autore sostiene che la competenza consiste nell'effetto di un "complesso di interazioni tra l'attore e i «materiali» del compito. Quando diciamo che l'attore è competente designiamo qualcosa che intercorre tra l'attore e il contesto in cui esso agisce: un insieme di relazioni" (Lanzara, 1993). La competenza diventa dunque un *sistema di attività pratica* all'interno della quale gli oggetti, le loro proprietà, e la *routine d'azione*<sup>20</sup>,

---

attività pratiche, che contrasta con la concezione prevalente dell'ambiente come insieme di vincoli, o come mondo esterno che deve essere oggetto di rappresentazione". "D'altra parte l'ambiente non è neppure solo un contesto le cui caratteristiche influenzano i processi cognitivi e che deve essere correttamente interpretato ai fini di un'esecuzione competente del compito. L'ambiente diventa piuttosto un *medium*, un substrato, che tiene quasi in ostaggio gli oggetti materiali, le informazioni, i significati, le azioni e l'attore stesso". "Se il medium cambia [...] cambia l'intero sistema di attività pratiche nel e col quale l'attore opera". "L'attività cognitiva non ha luogo nell'ambiente, ma piuttosto quest'ultimo viene internalizzato e descritto come elemento costitutivo del sistema di attività in cui l'attore è impegnato".

<sup>20</sup> Cfr. G.F. Lanzara, *op. cit.* pp. 59-65: La *routine d'azione* è "un modo di fare le cose che si è stabilizzato nel tempo. Essa è in sostanza un programma d'azione standard, anche se non del tutto rigido, acquisito selezionando e generalizzando risposte a problemi che si sono dimostrate efficaci in passato e scartando gli errori precedentemente commessi. Tali programmi d'azione generalizzati sono necessari e la loro necessità dipende dal fatto che un attore agisce in condizioni di razionalità limitata [...] quasi attaccate al nostro corpo e alla nostra mente, e fortemente radicate nel loro specifico contesto d'uso, per il loro carattere tacito e opaco [...] vischiose e non sempre facilmente modificabili o trasferibili". "A volte esse pensano e agiscono in nostra vece, o ci impediscono di pensare e agire, anche contro la nostra volontà, quando è necessario farlo in modo diverso [...] sono anche all'origine di un particolare tipo di incompetenza, precisamente l'incompetenza a ristrutturare i contesti formativi dell'azione, gli assetti istituzionali, e gli schemi cognitivi all'interno dei quali esse vengono formate e praticate".

vengono associati o raggruppati. Acquisire nuove competenze significa dunque realizzare una sorta di *microecologia* dinamica che prevede adattamenti continui tra gli svariati elementi che entrano necessariamente in interazione (scopi e interessi dell'agente, natura dei materiali trattati, caratteristiche del compito ecc.). Vi è dunque una forma di integrazione *ecologica* tra l'agire ed il mondo in cui esso si manifesta, ossia il contesto (Lanzara, 1993). In definitiva questa non può essere analizzata e teorizzata isolandola dai fenomeni dell'*interazione sociale* e la sua acquisizione è inevitabilmente anche un “processo di socializzazione, nel corso del quale l'attore impara a condividere valori, norme e criteri per agire che sono condivisi dalla comunità”. I diversi soggetti comprendono in questo modo “quali abilità funzionano in un determinato contesto sociale, e quali invece non funzionano; quali abilità vengono riconosciute e premiate dalla comunità, e quali no. Sviluppare una competenza significa apprendere intorno a un più vasto contesto di regole, eventi, relazioni interpersonali, strumenti, credenze” (Lanzara, 1993). Sulla base di tali considerazioni l'autore, cercando esplicitamente di attuare un sorpasso delle teorie tradizionali basate sulla razionalità strumentale orientata allo scopo (ossia la ricerca di mezzi efficienti per la realizzazione di fini prestabiliti), vede nella progettazione un'attività di creazione di *mondi possibili*, un'attività esplorativa e costruttiva “volta alla ricerca e alla definizione di problemi, come una «indagine pratica»<sup>21</sup>” (Lanzara, 1993).

Intendere la progettazione come un'attività di indagine pratica vuol dire valorizzare i processi comunicativi, cognitivi e negoziali che inevitabilmente entrano in gioco nel momento in cui prendono avvio le attività progettuali.

All'interno di situazioni progettuali caratterizzate da elevata incertezza e da obiettivi indeterminati e mutevoli, la progettazione si caratterizza anzitutto come un processo di indagine collettiva all'interno della quale sono proprio i diversi attori, tramite transazioni e negoziazioni, a definire il problema (*problem-setting*), in quanto ognuno di questi possiede una *propria* e particolare definizione del problema (Lanzara, 1993). Un'adeguata mappatura del problema necessita dunque di un'indagine collettiva che passa inevitabilmente attraverso strutture interattive e comunicative.

La *praticità* sta proprio nel fatto che gli attori sono in grado di conoscere le situazioni e ridurre l'incertezza agendo solo su queste ed entrando a fare parte della situazione. L'azione diventa dunque una forma di conoscenza “in quanto incorpora le rappresentazioni e le mappe attraverso cui gli attori vedono e interpretano la situazione che li comprende e che li chiama ad agire” (Lanzara, 1993).

La ri-composizione e la ri-definizione della situazione problematica, nonché delle

<sup>21</sup> Cfr. G. F. Lanzara, *op. cit.*, p. 104: con il termine *indagine pratica* l'autore si riferisce ad un'indagine che si esprime attraverso l'azione ed è orientata all'azione.

possibili soluzioni, passa poi attraverso il coordinamento, lo scambio e la contrattazione dei *frames*<sup>22</sup> dei vari attori.

Nella teoria elaborata da Lanzara gli esiti del processo di progettazione non dipendono dalla competenza individuale del progettatore, bensì dalla “capacità di apprendimento e di indagine degli attori che ne sono coinvolti, dalla loro capacità di penetrare nei propri e altrui *frames*, e di modificarli quando è necessario” in modo da poter esplicitare e costituire premesse e significati condivisi. La progettazione consiste dunque nel coordinamento delle azioni di più attori che si muovono sulla base di interessi misti. I processi di transazione caratterizzano tutto il lavoro progettuale, dalla formulazione dei problemi alla ricerca di soluzioni.

Ad ogni modo, i processi di negoziazione e contrattazione non si riducono a strategie opportunistiche<sup>23</sup>, poiché queste porterebbero necessariamente ad un apprendimento limitato e ad una conseguente autoconvalidazione delle pratiche progettuali. Infine, bisogna aggiungere che la *costruzione di premesse e significati condivisi* attraverso l'interazione e la comunicazione costituisce buona parte del nucleo del pensiero di Lanzara.

Il linea con il pensiero di Lanzara Siza individua stili di programmazione e progettazione delle politiche sociali differenti. “Quando il criterio distintivo diventano le relazioni sociali, l'intenzione di coglierne la rilevanza nel processo decisionale, di non rapportarsi solo ai grandi interessi ma di comprendere come le relazioni di vita quotidiana possono essere valorizzate, assunte come risorse di benessere, in termini informativi. Quando avviamo un processo di progettazione possiamo privilegiare diversi approcci, intendere l'ambito in cui operiamo come spazio fisico, solo

---

<sup>22</sup> A proposito dei *frames per l'azione* cfr. G. F. Lanzara, *op. cit.* pp. 124-125. "I primi passi di chi s'imbatta in una situazione sconosciuta o comunque poco familiare sono diretti a stabilire possibili connessioni di quella situazione con situazioni familiari e già conosciute". "Nel fare questo però non applichiamo regole, categorie, o operazioni procedurali a oggetti o a classi di oggetti, ma piuttosto attiviamo *frames* (cornici, quadri, prospettive) e *scripts* (copioni, canovacci, schemi d'azione) appropriati a situazioni". "I frames predeterminano lo spettro delle decisioni possibili. Lo «spazio del problema» è incorporato, a volte inavvertitamente per lo stesso progettista, nei *frames* e negli *scripts* che presiedono alla definizione di una situazione: una volta che un *frame* viene evocato e attivato, il campo delle opzioni concepibili è fissato, e l'universo delle risposte e delle soluzioni predeterminato".

<sup>23</sup> Cfr. G.F. Lanzara, *op. cit.*, p. 132: "Sia nel modello del processo politico che in quello dello scambio contrattuale si assume come giusto punto di partenza la molteplicità dei fini e degli interessi degli attori, ma si esclude che gli attori stessi possano sottoporre i loro *frames* conflittuali ad un'indagine collettiva congiunta: data la diversità dei fini e l'impenetrabilità degli interessi dal punto di vista cognitivo – si sostiene – il coordinamento e la composizione possono aver luogo solo attraverso qualche forma istituzionalizzata di competizione o di scelta sociale, quali il mercato, il voto o la negoziazione. L'azione progettuale così sarebbe solo espressione di interessi contrastanti, pura negoziazione". "Il progettista che interpreta la situazione progettuale in cui è impegnato in termini di puro gioco strategico osserva il conflitto di frames, accetta le regole del gioco (o le rifiuta), e cerca di giocare meglio che può per vincere e imporre la propria prospettiva, o per trovare una qualche soluzione compromissoria che comporti il minimo delle perdite. Ma il successo politico di un frame, ottenuto con tattiche e strategie opportunistiche, non necessariamente coincide con una elevata qualità del risultato di un processo progettuale".

istituzionale, come area nella quale ricadono gli interventi programmati; oppure come ambito di relazioni sociali, di soggetti insieme ai quali costruire un progetto d'intervento, attraverso un loro coinvolgimento più o meno ampio e diffuso” (Siza, 2002).

Gli stili progettuali individuati dall'autore possono essere rappresentati all'interno di due “macro” categorie, gli stili autoreferenziali e quelli comunicativi. Gli stili di *progettazione autoreferenziale* sono connotati da “modalità e scelte definite autonomamente da chi progetta, fortemente standardizzati, applicabili con marginali variazioni ad ogni contesto, che soffrono come perdita ogni contesto, che soffrono come perdita ogni adattamento che l'ambiente richiede, che attribuiscono limitata rilevanza ai sistemi non standardizzati di ascolto di opinioni e di valutazioni espresse da soggetti che non partecipano al sistema decisionale istituzionalizzato. La progettazione è un processo decisionale che si fonda sull'applicazione della razionalità, che ha le sue fasi e i suoi strumenti indipendentemente dal contesto in cui si esplica, che definisce i suoi obiettivi autonomamente o in modo fortemente selettivo rispetto alle eccessive pretese dell'ambiente, il cui quadro conoscitivo è fondato su alcune variabili, sempre le stesse, indipendentemente dalla situazione e il cui andamento è rilevato con tecniche ritenute consolidate ed ottimali” (Siza, 2002).

D'altra parte, la *progettazione comunicativa* “comprende modalità di progettazione fondate sull'interazione, la processualità, il negoziato, nelle quali l'implementazione è parte integrante del progetto, che esprimono consapevolezza delle limitate capacità analitiche e interpretative, di continuo confronto e dialogo con gli altri soggetti decisionali che abitano la comunità in cui operiamo” (Siza, 2002).

Nella prospettiva comunicativa vi è un richiamo evidente ad Habermas e alla distinzione da lui attuata tra agire *strumentale*, volto all'autoaffermazione, ed agire *comunicativo*, “volto all'intenzione di intendersi, alla comprensione, alla formazione del consenso che in ultima analisi si fonda sull'autorità dell'argomento migliore – attribuendo una posizione privilegiata alle sfere di vita in cui l'agire comunicativo stesso si esprime” (Siza, 2002). All'interno dell'approccio comunicativo la progettazione può essere realizzata da attori che appartengono alla comunità all'interno della quale il progetto vuole produrre i suoi effetti diventando così uno strumento grazie al quale la collettività locale si controlla da sé, si sforza di dominare il proprio avvenire e tenta di organizzare la propria esistenza.

L'autore colloca tale prospettiva all'interno di un'ottica di *community planning*, nel modo in cui viene intesa da Sasch, “nel senso che il coinvolgimento della comunità nel complesso delle sue articolazioni – le sue istituzioni, le associazioni di volontariato, i

gruppi informali, le imprese economiche – fonda l'attività progettuale, ne orienta ogni singola fase”. All'interno di tale prospettiva “possono essere inserite modalità di progettazione fondate sull'interazione, la processualità, il negoziato, nella quale l'implementazione è parte integrante del documento del piano, che esprimono consapevolezza delle limitate capacità analitiche e interpretative di chi progetta e l'esigenza di stabilire processi comunicativi, di continuo confronto e dialogo con gli altri soggetti decisionali. Una progettazione volta ad attivare le potenzialità comunicative presenti nella comunità, la collaborazione e la ricerca di soluzioni condivise” (Siza, 2002). Il progettatore o pianificatore non ha il dominio di tutto il processo, ma è colui che, oltre alla soluzione dei problemi di tipo tecnico, si preoccupa di mobilitare le persone, costruire relazioni attraverso la comunicazione, l'argomentazione, la creazione di reti, ed infine la tutela degli interessi deboli. Il *focus* si sposta dai grandi aggregati ai problemi specifici della gente, alle reti di relazioni fra piccoli gruppi a partire dalle famiglie, dai quartieri, dalle comunità locali.

Il processo di progettazione non ha l'obiettivo di produrre esclusivamente risultati strumentali in termini di efficienza ed efficacia, ma si sviluppa nell'ottica dall'*empowerment comunitario* e di *community building*: “il piano è parte fondamentale di un vasto progetto di ricostruzione sociale che ha per obiettivo la trasformazione della vita quotidiana, il rafforzamento e la valorizzazione delle relazioni fra la comunità politica e la società civile. La famiglia, la comunità locale, per divenire soggetti politici devono imparare a contare maggiormente sulle loro forze, devono spezzare i legami di dipendenza e subordinazione sistemici, con l'economico, con lo Stato, resistere alla colonizzazione della vita quotidiana”. Lo scopo principale della pianificazione “è quello di porre in relazione una solida teoria della trasformazione con una pratica radicale, con l'obiettivo specifico di produrre analisi, strategie che aiutino le famiglie, le comunità, i movimenti sociali a meglio comprendere la realtà in cui vivono, a contare sulle proprie forze, ad impiegare il proprio tempo a fini sociali, a progettare il proprio futuro. È una programmazione focalizzata sui problemi della vita quotidiana: il lavoro, la casa, i servizi per l'infanzia, per l'adolescenza, per gli anziani. Nel processo di formazione del piano i ruoli del pianificatore e della comunità non appaiono mai rigidamente definiti: il pianificatore – attraverso il confronto, il dialogo e l'interazione – deve assistere le comunità intermedie, incoraggiarle a formulare e a realizzare progetti, a mobilitare le risorse locali verso obiettivi generali, a creare reti di relazioni”. In questo modo la pianificazione enfatizza “il proprio ruolo politico di azione collettiva, di organizzatrice del processo di apprendimento sociale, tramite il quale gli uomini imparano ad identificare i loro margini di libertà e di decisione autonoma, i modi per contribuire alla

soluzione dei problemi della vita quotidiana” (Siza, 2002).

In linea con il pensiero di Siza, anche J. K. Amirian pone l'accento sul carattere *sociale* e relazionale della progettazione. Lo studioso infatti afferma che “la progettazione sociale integra nella stessa locuzione due concetti particolarmente contrastanti. Il primo rimanda al «gettare avanti», pensare il futuro, ma soprattutto ha una valenza molto precisa nell'immaginario collettivo. Si progettano le macchine, le costruzioni, le imprese, i viaggi. In tutti questi casi, il progetto è la pianificazione di azioni e sequenze che si basano sulla pre-visione e la pre-determinazione. In questa accezione, le tecniche di progettazione sono basate su modelli scientifici che traducono volontà e analisi della realtà in una serie di conseguenze pratiche e/o logiche. Lo schema di riferimento è il modello di progettazione razionale, in cui dalla rilevazione e interpretazione scientifica di problemi e dalla valutazione delle risorse si definiscono obiettivi conseguenti e strategie/azioni coerenti” (Amirian, 2012). Inoltre, secondo l'autore, il lavoro sociale è un ambito di alta approssimazione, in quanto si può comunque avere un'idea iniziale, ma questa deve necessariamente entrare in dialogo con la realtà in cui si dovrà realizzare. Infine, le premesse iniziali, non rappresentano una diagnosi su un oggetto inanimato ma, più propriamente, concorrono a un processo di attivazione di relazioni implicite in cui gli stessi operatori sono soggetti in causa (Amirian, 2012). Come sosterebbe anche Bateson, non vi è alcun distacco tra l'osservatore e l'oggetto osservato.

Alla luce di tali considerazioni possiamo affermare che il ruolo della progettazione sociale, nonché quello del “progettista” o pianificatore, è molto vasto e complesso. All'interno della comunità scientifica, a dispetto del senso comune, è oramai assodata l'idea per la quale la progettazione sociale costituisce un'attività molto più complicata ed estesa rispetto alla semplice *stesura del progetto*. Come sottolinea G. Sordelli, “si scambia l'insieme di tutte le azioni, riflessioni e verifiche che conducono da un'idea alla sua realizzazione e alla sua verifica, con la singola azione specifica di scrivere un progetto”. Infine, “il progetto scritto non solo è una parte dell'intero processo, ma una parte limitata e incompleta, che va costantemente aggiornata e verificata” (Sordelli, 2009).

In ultima analisi possiamo affermare che chi progetta dovrebbe necessariamente svolgere le proprie attività con l'obiettivo ultimo di stimolare lo sforzo di immaginazione sociale, la capacità dei cittadini di identificare i propri bisogni e i modi per soddisfarli attraverso l'individuazione e la valorizzazione degli *spazi di autonomia*, anche in funzione della soluzione di problemi comuni. Le capacità di *problem solving* non sono un specifico dominio del progettista, come nel caso dell'approccio della

progettazione *problem solving*<sup>24</sup>, ma *appartengono* a tutta la comunità.

Nello specifico per *progettista* “si intende un attore che costruisce e presidia un progetto, non unicamente il tecnico che lo scrive. In tal senso si tratta di una funzione che può e dovrebbe essere distribuita tra più soggetti, perché sono molti i referenti che possono sostenere (o eventualmente limitare) un progetto”(Amirian, 2012).

A nostro avviso la progettazione comunicativa non è solamente auspicabile, ma si rende necessaria all'interno del sistema dei servizi alla persona, non solo per il particolare tipo di utenza (ossia persone che vivono forme di disagio, emarginazione o vulnerabilità), ma soprattutto per il raggiungimento di obiettivi di aiuto che nondimeno si realizzano attraverso la costruzione di relazioni con gli utenti. Il risultato di questi, inoltre, dipende sia da chi fornisce il servizio sia da chi lo riceve (Amirian, 2012). Si potrebbe parlare allora di progettare “nel” sociale (e non di progettare “il sociale”) attraverso lo sviluppo di processi che appaiono ragionevoli, auspicabili e *sostenibili*, al fine di promuovere una società in cui vi sia una tutela *sostanziale*, non solo formale, dei diritti e dei valori centrali (Manoukian, 2006)<sup>25</sup>.

Progettare *nel sociale* vuol dire sviluppare “percorsi conoscitivi in cui effettivamente siano presenti più attori sociali, in cui realmente più individui e gruppi arrivino a prendere parte attiva all'analisi e alla comprensione dei fenomeni su cui ci si propone di intervenire”. Dato che “la percorribilità della progettazione è collegata alle rappresentazioni che essi stessi hanno dei problemi da trattare o delle iniziative da realizzare”, i differenti problemi non possono essere separati “da coloro che a vario titolo ne sono portatori o sostenitori, direttamente o indirettamente” (Manoukian, 2006). La progettazione diventa dunque una sorta di *organizzazione temporanea* all'interno della quale il principio *organizzatore* (che non è più di tipo gerarchico) diventa la *corresponsabilità* di più attori nella *co-costruzione* di “azioni conoscitive inedite, o delle modalità di conoscenza che costituiscono un modo di porsi innovativo nel contesto sociale, ovvero si tratta di addentrarsi in un conoscere a cui si riconoscono effetti modificanti e in un agire di cui si valorizzano gli aspetti euristici. Quanto più i fenomeni a cui si rivolge la progettazione sono complessi o angoscianti tanto più è forte la tendenza a delegare a specialisti. L'intraprendere conoscenza-azione<sup>26</sup> implica per molti aspetti porsi controcorrente rispetto ai modelli culturalmente consolidati [...] questo agire conoscitivo che si genera e si sviluppa nella progettazione, anche grazie al fatto che non fa riferimento soltanto al sapere costituito, depositato nelle competenze degli

<sup>24</sup> Vedi, F. D'Angella, A. Orsenigo, *op. Cit.*, pp. 53-68.

<sup>25</sup> Per approfondimento vedi F. Olivetti Monoukian, *La progettazione sociale possibile*, Prospettive sociali e sanitarie, n. 10-11, Milano, 2006, pp. 8-10.

<sup>26</sup> Per approfondimento vedi F. Floris (2001), *Dalla progettazione dialogica alla ricerca-azione*, Animazione Sociale, n.5.



esperti della materia, valorizza gli apprendimenti dall'esperienza” (Manoukian, 2006). Un tale modo di intendere la progettazione, secondo gli autori Siza e Amirian, comporta una certa “sostenibilità” della stessa.

### ***1.5 Per uno sviluppo sostenibile: sostenibilità sociale e prospettive ecologiche***

Il concetto di sostenibilità all'interno della progettazione sociale è stato dapprima introdotto da R. Siza, per poi essere analizzato in termini ancora differenti, pur mantenendo la medesima logica di fondo, dallo studioso J. K. Amirian.

Per Siza il processo di progettazione è realmente sostenibile quando “rispetta l'autonomia dei soggetti” e non frena “la capacità d'iniziativa dei singoli, ma si limita ad orientarla secondo un progetto pubblicamente costruito” (Siza, 2002). L'autonomia dei cittadini, allo stesso modo delle risorse naturali rinnovabili, costituisce la risorsa fondamentale e deve essere preservata e valorizzata attraverso processi di progettazione che *non* creano dipendenza, conformità e relazioni assistenzialistiche (Siza, 2002).

Sempre su questa linea, Amirian intende la sostenibilità come un macro obiettivo lungo il quale si dipanano le differenti componenti metodologiche declinabili in quattro differenti “tipologie” di sostenibilità quali la sostenibilità “indiretta”, quella “diretta” e quella “attuativa” (Amirian, 2012).

In estrema sintesi la *sostenibilità indiretta* riguarda il “ruolo” svolto dalla progettazione come strumento di cambiamento e sviluppo all'interno del sistema di *welfare*, quella *diretta* il rapporto con il territorio di intervento e lo sviluppo di conoscenze e relazioni con le diverse categorie di attori che sono interessante ad un progetto; la *sostenibilità attuativa* si concretizza invece nel disegno progettuale vero e proprio (Amirian, 2012).

Potremmo definire la progettazione in mille e più svariati modi, attuare altrettante metodologie e tecniche, ma probabilmente senza la costruzione di una prospettiva più ampia, senza capire *dove stiamo andando, a cosa, e a chi serve quello che stiamo facendo* e soprattutto senza capirne il *perché*, probabilmente ogni sforzo risulterebbe sminuito e frustrato nelle sue pretese di una più ampia comprensione dell'azione. Per tali motivi prima di affrontare il tema della *sostenibilità progettuale* riteniamo interessante approfondire il concetto di *sviluppo sociale sostenibile* e delle intrinseche *visioni* ecologiche che quest'ultimo necessariamente sottintende.

Nella sua accezione moderna, il concetto di sviluppo nasce nel corso del XVIII secolo grazie all'incontro tra diverse tradizioni di pensiero occidentali quali l'empirismo

sperimentalista (alla base dello sviluppo tecnologico-produttivo) e l' «Etica protestante», la particolare variante della cultura religiosa occidentale definita in questo modo da Max Weber. L'insieme di queste idee ha essenzialmente segnato l'origine e la diffusione di una cultura per la quale la crescente produttività industriale è evidente sinonimo di *sviluppo* (Davico, 2004).

A partire dagli anni sessanta del XX secolo, nel momento in cui la comunità scientifica iniziava ad evidenziare le debolezze e le “controindicazioni” rispetto all'assoluta fiducia nei confronti del modello di sviluppo illimitato e lineare, tale ideologia comincia a dare i primi segnali di crisi. Come ha osservato L. Davico, sono stati proprio gli studiosi del MIT<sup>27</sup> a mettere in evidenza “i problemi legati alla progressiva sovrappopolazione del pianeta, al sempre più prossimo esaurimento delle risorse (quelle energetiche di origine fossile, come il petrolio *in primis*) alla capacità di assorbimento degli inquinanti di origine antropica da parte della biosfera” (Davico, 2004). A partire da quel momento, nel corso degli anni settanta ed ottanta, la concezione di sviluppo lineare e costante viene messa in discussione, e va affermandosi una nuova sensibilità nei confronti della “crisi ecologica”. La formula “sviluppo industriale – ricchezza - benessere” inizia a perdere di credibilità e lungo tale direzione, sul finire degli anni ottanta, le Nazioni Unite cominciano ad integrare nel concetto di “sviluppo umano” variabili ed indicatori non prettamente economici, come il livello di scolarizzazione, l'efficienza del sistema sanitario o la qualità ambientale (Davico, 2004).

Sempre a proposito del tema dello sviluppo legato alla sostenibilità, nel 1987 la *World Commission on Environment and Development (WCED)* pubblica un Rapporto dove viene esplicitato proprio il concetto di *sviluppo sostenibile*, definito come “sviluppo in grado di soddisfare i bisogni delle generazioni attuali, senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni” (Davico, 2004). Tuttavia, l'evento di maggior interesse ai fini della nostra ricerca è sicuramente la *Dichiarazione sull'ambiente e lo sviluppo* approvata a Rio nel 1992, all'interno della quale viene espressamente rimarcata la necessaria esigenza di muoversi contemporaneamente sui diversi piani dell'ambito dello sviluppo. In effetti, “lo spazio concettuale dello sviluppo sostenibile potrebbe essere idealmente rappresentato in forma triangolare: i vertici di questo ideale triangolo sono, rispettivamente, relativi alla dimensione ecologica dell'ambiente (politiche ambientali), a quella economica (politiche economiche) e a quella sociale (politiche sociali)” Il triangolo rimanda in maniera piuttosto evidente “all'equità distributiva di risorse, prodotti, oneri ambientali ecc. tra diversi soggetti e sistemi sociali” (Davico, 2004). L'articolazione interna, rappresentata dall'intera

---

<sup>27</sup> Massachusetts Institute of Technology

superficie del triangolo, risulta molto vasta e complessa per cui il tema dello sviluppo sostenibile interessa una grande varietà di discipline che a partire da prospettive differenti si interessano della sostenibilità. Per esempio, le scienze geografiche e naturali, le scienze economiche, ma anche filosofiche, politologiche ed infine sociologiche. A parere di Davico le analisi e gli studi appartenenti al “lato” ecologico-economico del triangolo sono in tutta evidenza molto più corposi rispetto alla produzione relativa alla sostenibilità sociale, tutto ciò implica l'esistenza di importanti ambiti tematici non ancora esplorati dalla sociologia (Davico, 2004). Una riflessione in tal senso potrebbe risultare abbastanza interessante in quanto comporterebbe una sorta di *ripensamento* del sociale chiamato a “fare la sua parte” all'interno del processo di costruzione di una società più sostenibile nel complesso.

Proprio nel tentativo di stimolare uno sviluppo in tal senso e di arricchire il quadro analitico relativo alla sostenibilità, l'autore chiama in causa la tradizione di studi e riflessioni sociologiche sull'articolazione interna dei sistemi sociali, riferendosi, in maniera più specifica, ai contributi di Parsons e Luhmann. Il contributo di questi ultimi si inserisce all'interno della tradizione di tipo funzionalista: se da una parte Parsons muove dalla considerazione “che il problema comune fondamentale per ogni sistema sociale è quello del mantenimento dell'ordine e dell'equilibrio interno” (Davico, 2004), dall'altra Luhmann osserva che “le società contemporanee – e specie quelle più complesse – sono pensabili come sistemi chiusi ed autoreferenziali dal punto di vista operativo e comunicativo”<sup>28</sup> (Davico, 2004).

A nostro avviso lo studio nonché analisi del *triangolo della sostenibilità* attraverso le teorie sopra citate, non consentirebbe di cogliere in maniera esaustiva la forte complessità che quel “semplice” triangolo vuole trasmettere, ossia l'inevitabile interdipendenza che caratterizza la relazione tra le varie dimensioni della sostenibilità. Tale complessità non è afferente esclusivamente al così detto “triangolo”, ma riguarda il modo di funzionare dei sistemi sociali.

Termini quali interdipendenza, comunicazione e relazione, propri dell'ottica ecologico-sistemica, consentono di cogliere il funzionamento dei sistemi in termini maggiormente funzionali ai nostri fini.

La *teoria generale dei sistemi* elaborata da Bertalanffy, a nostro avviso, potrebbe

---

<sup>28</sup> Per approfondimento vedi N. Luhmann, *Sistemi sociali. Fondamenti di una teoria generale*, il Mulino, Bologna, 1990, p. 679. Con il termine *chiusura* l'autore non vuole designare “più sistemi che esistono (quasi) senza ambiente, essendo quindi in grado di determinare (quasi) totalmente se stessi” bensì intende esprimere “l'autonomia con cui i sistemi [...] producono come unità tutto ciò che impiegano come unità (qualunque sia la loro base di complessità), usando in modo ricorsivo le unità già costituite entro il sistema”. L'apertura, elemento comunque presente, si sviluppa attraverso “la codificazione linguistica, intendo qui per apertura il raddoppio di tutte le possibili proposizioni grazie ad una differenza fra sì e no”.

consentire un'analisi maggiormente orientata in tal senso.

Potremmo infatti postulare che tali “sistemi” (ecologico-economico-sociale) siano necessariamente aperti, in quanto ogni organismo *vivente* è costantemente soggetto ad un continuo flusso di informazioni (verso l'interno e verso l'esterno) senza mai trovarsi in uno stato di equilibrio “chimico” o “termodinamico”, bensì in un equilibrio “stazionario”, ben differente da quello “chimico”, corrispondente alla morte (Bertalanffy, 1983).

Il “triangolo” rappresenterebbe dunque la *totalità* del sistema, il quale “può essere definito come un complesso di elementi interagenti. Interazione significa che gli elementi, p, sono connessi da relazioni, R, in modo tale che il comportamento di un elemento p in R è differente rispetto a un'altra relazione R” (Bertalanffy, 1983).

Ai fini della comprensione di quanto appena affermato, potrebbero risultare utili alcuni riferimenti relativi alla prospettiva ecologica all'interno della teoria economica. Secondo due studiosi, E. Tiezzi e N. Marchettini, “il sistema economico – osservato dal punto di vista ecologico – è un sistema aperto. Se si applica invece la teoria sociologica dei sistemi<sup>29</sup> il medesimo sistema in una visione sociologica viene descritto come un sistema operativamente chiuso all'ambiente (intendo qui l'ambiente in un senso più ampio, che comprende l'ambiente sociale, politico, ecologico ecc.). Questa teoria apre visioni interessanti sul fenomeno della resistenza strutturale, insita nel sistema economico, a cambiare la logica interna della crescita” (Tiezzi, Marchettini, 1999).

Un altro concetto fondamentale ripreso dagli autori, mutuato direttamente dal pensiero di Bateson, è quello di *entropia*, “il secondo principio della termodinamica, una delle fondamentali leggi della natura”, il quale individua “le strade da evitare perché la vita sulla Terra possa continuare a esistere. In particolare evidenzia la tendenza universale ineluttabile verso il disordine (in termodinamica, la tendenza verso la massima entropia), che è anche perdita dell'informazione e della disponibilità di energia utile. Questa tendenza [...] porta al cosiddetto «equilibrio termodinamico», che è appunto la morte dei sistemi biologici e degli ecosistemi, attraverso la distruzione delle diversità” (Tiezzi, Marchettini, 1999). Al fine della nostra analisi risulta interessante citare una delle due ragioni che possono portare a tale situazione, che appunto si verifica “quando un sistema rimane isolato e, consumando le proprie risorse, porta a un grande aumento di entropia interna e, in ultima analisi, alla propria autodistruzione. Per questa ragione i sistemi viventi cercano di evitare la situazione di «equilibrio termodinamico», mantenendosi il più lontano possibile da esso, auto-organizzandosi grazie ai flussi di materia e di energia che ricevono dall'esterno e da sistemi in condizioni di temperatura e

<sup>29</sup> Gli autori si riferiscono, molto probabilmente, alle teorie dei sistemi elaborate da Parsons e Luhmann che, in un'ottica funzionalista, reputano i sistemi chiusi ed autoreferenziali.

di energia diverse dalle loro” La conseguenza fondamentale è che “la globalizzazione, la distruzione delle diversità, (sia biologiche culturali), l'omogeneizzazione, il pensiero unico, portano ineluttabilmente alla morte termica, alla distruzione finale; nello stesso modo, un paese, una nazione, un sistema che fa del proprio isolamento, del rifiuto della contaminazione culturale, dell'arroccamento su posizioni fondamentaliste di conservazione, un dogma politico farà la stessa fine. La difesa eccessiva della propria diversità o la perdita delle diversità sono due aspetti della stessa stupidaggine termodinamica” (Tiezzi, Marchettini, 1999).

Su queste basi, anche se presentate in maniera abbastanza sintetica e sicuramente non esaustiva, i due studiosi vogliono avvallare una nuova disciplina, *l'economia ecologica*<sup>30</sup>, ossia un'economia che non ha come unico scopo la crescita a qualsiasi costo. Dello stesso avviso sembra essere G. Ruffolo, il quale afferma che “è meglio una società in sviluppo sulla base di energie rinnovabili, che una società in crescita sulla base del saccheggio e dell'inquinamento. Insomma, una società veramente post-industriale. Se gli uomini non sapranno trovare i modi per dare questa risposta alla grande sfida del *controllo dell'interdipendenza* tra economia e ecologia, temo che un giorno i loro figli si troveranno di colpo in una società pre-agricola” (Ruffolo, 1986).

Appare evidente che la costruzione di una società sostenibile deve necessariamente rendere conto delle relazioni e dell'interdipendenza che caratterizza tutte e tre le dimensioni, perché essa possa realizzarsi bisogna necessariamente assumere una prospettiva ecologica<sup>31</sup>. I tre sottosistemi fondamentali per lo sviluppo sostenibile, economico, ambientale e sociale, non possono pretendere di rimanere isolati, chiusi in se stessi, di non influenzare con ogni piccolo cambiamento gli altri sistemi e viceversa di esserne influenzati. Eppure un concetto come questo, che riteniamo anche abbastanza intuitivo, nella realtà dei fatti si rivela ben lontano dall'essere concretizzato a livello politico ed economico.

Ma cos'è dunque la sostenibilità sociale ? E come si costruisce ?

La maggior parte dei contributi sullo sviluppo sostenibile, essendo maggiormente

<sup>30</sup> Cfr. E.Tiezzi, N. Marchetti, *op. cit.*, p. 37. *L'economia ecologica* viene definita dall'autore, che riprende le parole del Prof. Robert Costanza, come "un tentativo di superare le frontiere delle discipline tardizionali per sviluppare una conoscenza integrata dei legami tra sistemi ecologici ed economici. Un obiettivo chiave in questa ricerca è quello di sviluppare modelli sostenibili di sviluppo economico, distinti dalla crescita economica che non è sostenibile in un pianeta finito. Un aspetto chiave nello sviluppare modelli sostenibili di sviluppo è il ruolo dei vincoli: vincoli termodinamici, limiti biofisici, limiti di risorse naturali, limiti all'assorbimento dell'inquinamento, limiti demografici, vincoli imposti dalla *carrying capacity* del pianeta e, soprattutto, limiti della nostra conoscenza rispetto a ciò che questi limiti sono e a come influenzano il sistema".

<sup>31</sup> Cfr. M.Villa, *Autonomia, individualismo, e paradigmi di welfare capitalism: una lettura in chiave ecologica secondo Bateson e Polanyi*, Officine Filosofiche, Mucchi Editore, in pubblicazione: "la scienza ecologica è la scienza che studia le interrelazioni e l'interdipendenza tra gli organismi e tra gli organismi e l'ambiente, sia in termini di scambi energetici che informativi".

concentrati sulla dimensione ambientale ed economica, inducono a pensare che quest'ultima sia il frutto della semplice sommatoria tra contesto economico ed ecologico. Come riconosce anche Davico, “per quanto riguarda, l'integrazione tra politiche di sostenibilità ambientale e politiche sociali, l'impressione è che ancora molto resti da fare. È significativo, ad esempio, che, nei diversi dibattiti attorno alla riforma del *welfare state*, la tematica della sostenibilità sia quasi del tutto assente o, al più, molto debole” (Davico, 2004). Senza voler sopperire alla mancanza di una definizione di sostenibilità sociale l'autore lascia intendere che le politiche sociali sono da includere all'interno del “lato” di quest'ultima. Pur non volendo qui approfondire troppo il tema delle politiche sociali e della loro sostenibilità, qualche breve e puntuale considerazione sembra tuttavia opportuna.

La politica sociale nel suo complesso “si compone di diverse azioni mirate al benessere sociale globale. Il benessere sociale è perseguito attraverso la garanzia di alcuni diritti fondamentali come quello al lavoro, alla salute, alla sicurezza ecc.” (Tiberio, Fortuna, 2001). Nello specifico le politiche sociali comprendono le politiche pensionistiche, del lavoro, sanitarie, e di assistenza sociale (Ferrara, 2006).

Tralasciando qui il tema della sostenibilità delle politiche sociali<sup>32</sup>, risulta comunque utile ai nostri fini sottolineare come la complessità del quadro istituzionale del *welfare* italiano e le sue più recenti trasformazioni<sup>33</sup>, abbiano comportato uno sbilanciamento verso le prestazioni, e non *servizi*, di natura economica. Difatti se i primi, di natura previdenziale, sono finanziati e garantiti dallo Stato nell'ottica del “vecchio” sistema di sicurezza (pensioni, infortuni sul lavoro, stato di invalidità, *social card*), la riduzione di trasferimenti verso i Comuni ha comportato un indebolimento del “sistema locale” ed una “necessaria” diminuzione dei *servizi* alla persona (Albano, 2013). Oggi, come ieri, siamo dinnanzi ad una “monetizzazione” del bisogno “per cui la dazione economica diventa la risposta-standard che acquieta ogni rivendicazione, al di là se questa poi viene utilizzata effettivamente per fronteggiare gli eventi negativi” (Albano, 2013).

---

<sup>32</sup> Cfr. L. Davico, *Sviluppo sostenibile*, Carocci, Roma, 2004, p. 75. In relazione alla sostenibilità delle politiche pensionistiche l'autore afferma che "nei paesi occidentali – a fronte di tassi di natalità molto bassi e ad un invecchiamento della popolazione – si discute oggi di come garantire a tutti una copertura previdenziale nei prossimi decenni, a fronte, appunto, di sistemi sociali in cui sarà progressivamente descrescente il numero dei lavoratori contribuenti e in aumento quello di chi ha smesso di lavorare".

<sup>33</sup> Cfr. U. Albano, *Il servizio sociale professionale nella crisi economica*, Rassegna di Servizio Sociale, anno 52/N. 2 Aprile/Giugno 2013: "Il sistema di *welfare* oggi, in buona sostanza, è rimasto quello ante-riforma, anche se è cambiato l'assetto istituzionale: la Legge 328 del 2000 ha certamente previsto principi-guida, i quali però sono stati applicati o meno a seconda delle Regioni, ciò in forza della Legge Costituzionale n. 3/2000, la quale ha determinato nella Regione la potestà esclusiva. Il sistema di *welfare* oggi, se consideriamo le prestazioni, è rimasto identico a quello ante-riforma: lo Stato è ancora titolare della sicurezza sociale (pensioni, identità assistenziali, ammortizzatori sociali), mentre alle regioni è rimasto il "resto", con la non trascurabile differenza che nel primo caso la prestazione è ancora un diritto, mentre nel secondo caso trattasi ancora del vecchio "titolo".

Ovviamente il tema è molto esteso e complesso, e non può certamente essere liquidato in così poche righe. Eppure, il problema della dipendenza dai servizi, quello dell'assistenzialismo, della mancanza di prospettiva da parte di assistenti sociali formati alla progettualità ma bloccati da prassi di servizio orientate alla mera distribuzione di reddito per soli indigenti, (Albano, 2013) è tuttora presente e più vivo che mai. La domanda che ci poniamo è: può una tale configurazione dei servizi sociali ritenersi realmente sostenibile?

Non possiamo sicuramente pretendere di poter dare una risposta esaustiva qui ed ora, ma possiamo comunque cercare di “buttare giù” qualche muro, di intraprendere nuovi percorsi e aprire nuove prospettive.

Proprio in relazione alle problematiche vissute dai servizi, un'attenta riflessione sul tema della progettazione sociale, oramai divenuta strumento essenziale per la realizzazione del sistema di *welfare* (Amirian, 2012), potrebbe portare alla definizione di modalità operative più precisamente rispondenti al mandato sociale delle professione ed ai principi della 328/2000.

Auspiciabilmente, la progettazione sostenibile potrebbe rappresentare una sorta di logica di fondo per contrastare la tendenza alla “monetizzazione del bisogno”. Difatti il processo di progettazione è sostenibile proprio quando rispetta l'autonomia dei soggetti e non crea relazioni di dipendenza ed assistenzialistiche. La progettazione sociale potrebbe infine rappresentare un piccolo tassello nella costruzione di servizi più sostenibili e di uno sviluppo sociale anch'esso più sostenibile nel complesso.

### *1.5.1 Epistemologia della progettazione sostenibile e prospettive ecologico sistemiche*

Siza, pur non dandone una definizione, riprende esplicitamente il concetto di sostenibilità sociale. Egli afferma infatti che “diversi fattori ci inducono a considerare la *sostenibilità* in termini differenti, a assumere come elemento cruciale della pianificazione e della progettazione sociale il concetto di *sostenibilità sociale*, non la sostituzione di un termine all'altro, ma un differente ordine di priorità e l'assunzione di un concetto che è più esteso, e che conduce a intendere la tutela dell'ambiente fisico in modo non deterministico rispetto alle relazioni sociali. Se negli anni '70 sono emersi i limiti ambientali dello sviluppo e del benessere collettivo e l'emergenza ecologica ha spinto i *policy makers* ad adeguare la loro azione ad un differente ordine di priorità, ora è il sociale e le crescenti problematiche che presenta a riproporre un ripensamento più

profondo dei valori” (Siza, 2002).

Se dovessimo mettere in relazione le caratteristiche dello *sviluppo sostenibile* con la definizione di *progettazione sostenibile* elaborata da Siza, potremmo brevemente osservare che l'autonomia dei soggetti e la loro capacità di iniziativa costituisce la principale risorsa da valorizzare e da *preservare*, in quanto i processi di progettazione che creano dipendenza e relazioni assistenzialistiche andrebbero certamente a soddisfare i bisogni più imminenti, ma comprometterebbero la capacità delle generazioni successive di poter soddisfare bisogni futuri.

Il concetto chiave sul quale l'autore sviluppa tale concezione è quello di *autonomia*. Se da un lato quest'ultima rappresenta una preziosa risorsa, dall'altro è dotata di un limite che si rende evidente nel momento in cui l'emergere di autonomie sociali prive di regole connettive indebolisce i legami sociali, accresce la frammentazione, lede le legittime istanze di altri soggetti e rende difficile il raggiungimento di un equilibrio che rispetti la logica di azione di ognuno (Siza, 2002). Due sono le cause che possono portare al consumo oppure alla dispersione di quest'ultima: la dipendenza e l'orientamento dell'azione in termini conflittuali, quest'ultimo indirizzato al puro interesse personale (Siza, 2002).

Per essere davvero sostenibile, la progettazione deve dunque passare attraverso necessari processi di coordinamento, condivisione e infine di ricomposizione delle varie autonomie. Ma quali sono queste autonomie? E attraverso quali meccanismi devono passare i processi di coordinamento?

Per offrire una risposta definita a tali questioni l'autore utilizza una prospettiva chiaramente sistemica. Egli sostiene infatti che la configurazione *welfare mix* riconosce la pluralità di autonomie sociali che svolgono compiti rilevanti in termini di benessere e si fonda sullo sviluppo di rapporti collaborativi tra quattro ambiti di vita: l'apparato pubblico, il privato *profit*, il terzo settore nel complesso delle sue articolazioni e da ultimo la sfera della famiglia e dei rapporti informali. Ogni ambito di vita (sottosistema), portatore di una particolare concezione di benessere, eroga prestazioni che incidono sugli equilibri del sistema in termini positivi o negativi. Ognuno di questi è inoltre capace di *autoregolazione*, e inoltre gli effetti dei processi regolativi e di cura si intrecciano costantemente, segnando la particolare direzione del *mutamento* (Siza, 2002).

In sintesi ogni ambito è descritto come un sottosistema capace di produrre benessere e di autoregolarsi, il mutamento invece è il prodotto dell'equilibrio che si va a costituire grazie all'interazione tra le parti, elemento che fa logicamente presumere l'apertura di questi.



Termini quali *autoregolazione*, *mutamento* ed *equilibrio* non sono nuovi alle teorie sociologiche dei sistemi sociali, nel particolare trovano una certa corrispondenza con la *teoria generale dei sistemi* elaborata da L. Von Bertalanffy.

Proprio in coerenza con tale affermazione, J. K. Aminrian afferma che “le teorizzazioni dei processi di conoscenza nei contesti sociali offrono una serie di fondamentali modelli di comprensione, che risultano idonei alla pratica della progettazione sociale. Alla fine del secolo scorso, l'epistemologia delle scienze sociali assunse alcune prospettive costruendo nuovi paradigmi. Una di queste derivava dall'analisi dei sistemi organici e della loro natura di autorganizzazione, secondo cui non era possibile intervenire su di essi senza avere effetti perturbativi; il sistema sociale si rapporta quindi ad ogni atto che entri in relazione con esso, attribuendo significato e modificandosi e ogni azione è, in realtà, un'*interazione*” (Amirian, 2012).

La lettura e l'analisi dei sottosistemi individuati da Siza a fini progettuali, alla luce della *teoria generale dei sistemi*, potrebbe apportare un ulteriore contributo allo studio e alla comprensione dei processi che regolano la progettazione sociale.

L'apparato pubblico, il privato *profit*, il terzo settore, la famiglia e i rapporti informali verrebbero dunque intesi come sottosistemi aperti, soggetti, in quanto tali, ad un continuo flusso di informazioni verso l'interno e verso l'esterno. La totalità del sistema, che possiamo qui definire *sistema progetto*, ben differente dalla semplice somma delle parti, sarebbe appunto l'esito dell'interazione fra gli elementi di ogni sottosistema che interagiscono, si scambiano informazioni, e sviluppano relazioni di reciproca interdipendenza, in quanto gli “elementi, p, sono connessi da relazioni, R, in modo tale che il comportamento di un elemento p in R è differente rispetto a un'altra relazione R” (Bertalanffy, 1983)

Ogni sottosistema è dunque sottoposto a “perturbazioni” esterne (informazioni), infatti una situazione di equilibrio assoluto o termodinamico non può esistere poiché rappresenterebbe la dissoluzione dei sistemi.

Quanto elaborato da Bateson in relazione al concetto di stabilità, si colloca proprio all'interno di tale prospettiva: “di solito stabile viene usato come aggettivo riferito a una cosa. Viene detto stabile un composto chimico, un edificio, un ecosistema, un governo. Se approfondiamo la questione, ci verrà detto che l'oggetto stabile non cambia sotto l'urto o la tensione di qualche particolare variabile esterna o interna, o, forse, che esso resiste al passare del tempo. Se ci mettiamo ad indagare su ciò che sta dietro a questo uso di stabilità, scopriamo una vasta gamma di meccanismi”. Inoltre, l'autore aggiunge che “a livelli più complessi può essere l'intera massa di processi interrelati detta vita a operare per mantenere il nostro oggetto in uno stato di *cambiamento* che garantisca il

persistere di alcune costanti necessarie, come la temperatura del corpo, la circolazione sanguigna, la glicemia o addirittura la vita stessa” (Bateson, 1984). Ciò sta ad intendere che l'equilibrio e la stabilità del sistema, non possono aversi se non attraverso il *cambiamento*.

Come afferma A. Damasio, all'interno di un'importante studio sul rapporto tra coscienza e emozioni, l'omeostasi, intesa come equilibrio generale dei sistemi, “indica le reazioni fisiologiche, coordinate e in gran parte autonome, indispensabili per mantenere stabili gli stati interni di un organismo vivente come la regolazione della temperatura, della concentrazione di ossigeno” (Damasio, 2000).

L'impossibilità per i sistemi di poter vivere in uno stato di equilibrio assoluto è inoltre informata al principio dell'entropia<sup>34</sup>, per il quale nel momento in cui un sistema rimane isolato e consuma le proprie risorse si verifica un grande aumento di entropia interna e la conseguente autodistruzione (Tiezzi, Marchettini, 1999). Per tale ragione i sistemi viventi cercano di evitare la situazione di «equilibrio termodinamico», mantenendosi il più lontano possibile da esso, auto-organizzandosi grazie ai flussi di materia e di energia che ricevono dall'esterno” (Tiezzi, Marchettini, 1999).

Ma quali sono i processi che si attivano nel momento in cui gli elementi dei sottosistemi entrano in relazione?

A. Campanini sintetizza il pensiero di Beralannfy e delinea un panorama abbastanza semplice e incisivo. L'interscambio, caratteristica dei sistemi aperti, è l'elemento che ne determina la vitalità ed il mutamento. Il “tramite” dell'interscambio è costituito dall'*informazione* (Campanini, 2002). Nello studio dei sistemi aperti risulta fondamentale il concetto di *retroazione*, intesa come processo alla base della circolarità dei processi interattivi: “l'informazione che va dall'emittente al ricevente comporta una successiva informazione di ritorno *feed-back* da quest'ultimo all'emittente” (Campanini, 2002). Ogni informazione percepita dal sistema può essere di due tipologie: negativa, nel momento in cui non provoca alcun cambiamento (omeostasi), o positiva, qualora causi una perdita di equilibrio e di stabilità provocando un cambiamento. La perdita di equilibrio non è dunque sinonimo di disorganizzazione o distruzione, bensì di evoluzione attraverso la crescita e l'apprendimento.

Tali processi, complementari e necessari alla vita del sistema, costituiscono gli *ingranaggi* della cosiddetta *autoregolazione*, qualora questa non dovesse funzionare in maniera adeguata, si arriverebbe a due conseguenze: la dissoluzione del sistema o l'irrigidimento dello stesso nel momento in cui, perdendo di flessibilità, fornirebbe risposte ripetitive e poco efficaci (Campanini, 2002).

<sup>34</sup> Cfr. Bateson, *op. cit.*, p. 300: L'Entropia è il "grado di mescolanza, disordine, indifferenziazione, imprevedibilità e casualità delle relazioni tra componenti di un qualunque aggregato".

Questi sono i processi che regolano la “vita” dei sistemi. Se postuliamo l'esistenza di un *sistema progetto*, sono i medesimi di cui bisogna tener conto nel momento in cui si avviano delle attività progettuali.

Queste ultime, attraverso processi di coordinamento, entrano in gioco quando le capacità di autoregolazione di ogni sottosistema non funzionano adeguatamente, e vanno a creare una disfunzione all'interno del sistema generale. In tal senso “i processi regolativi e di coordinamento hanno il compito di mantenere l'equilibrio, di stabilire le regole affinché la competizione e il confronto si sviluppino in modo funzionale ed equo” (Siza, 2002). In relazione al sistema dei servizi sociali, e soprattutto all'interno di quest'ultimo, si sviluppano inevitabilmente una “competizione, un dialogo, un conflitto tra sottosistemi e sfere della vita che cercano di ampliare la loro capacità di controllo, tra differenti concezioni del benessere e del modo di operare per produrlo e recuperarlo. La funzione regolativa si muove, pertanto, tra una capacità autonoma dei soggetti [...] ed esigenze di intervento che possono manifestarsi quando le dinamiche di autoregolazione non appaiono sufficienti ad assicurare ai soggetti coinvolti un benessere ritenuto soddisfacente, quando è in gioco la funzionalità generale del sistema” (Siza, 2002). In sintesi, nessun sottosistema può avere pretese autoreferenziali e tanto meno può essere capace di raggiungere sempre autonomamente i propri obiettivi, senza accettare le pressioni al cambiamento (Siza, 2002).

Ai fini della nostra ricerca, che nel particolare riguarda la progettazione rivolta alla tutela delle responsabilità familiari, è importante sottolineare come la famiglia svolga un ruolo fondamentale in termini di benessere per la persona. Nonostante la generale tendenza a pensare la famiglia in termini patologici, questa è capace, al suo interno, di fronteggiare eventi critici, di mobilitare risorse, e di “produrre” benessere per i suoi membri attraverso relazioni adeguate. È inoltre il nucleo fondamentale dal quale possono prender vita le reti amicali, di sostegno sociale, dell'associazionismo e del mutuo aiuto. Infine questa svolge un importante ruolo di *mediazione* nell'accesso ai servizi, ovviamente a svantaggio di alcune tipologie familiari strutturalmente più deboli (Siza, 2002).

Se per Siza è importante preservare la natura autonoma dei singoli, ricomporla e coordinarla, per Amirian quest'ultima è un elemento sottinteso, un dato di fatto. L'attenzione dell'autore è focalizzata sulla dimensione relazionale ed emotiva della progettazione.

La sostenibilità si sviluppa quando il progetto crea sistemi di convivenza ad alta distribuzione di potere, collaborativi e capaci di innovarsi. Sicché il progettista non è solo colui che scrive materialmente il progetto, ma è un attore che lo costruisce e lo

presidia. Si tratta dunque di una funzione che può, e dovrebbe, “essere distribuita tra più soggetti, perché sono molti i referenti che possono sostenere (o eventualmente limitare) un progetto” (Amirian, 2012). In linea con quanto elaborato da Siza, laddove progettare significa essenzialmente coordinare, la sostenibilità risiede nella capacità di chi presidia il progetto di integrare istanze differenti, mettendole in dialogo e collaborazione. La sostenibilità (e dunque il coordinamento) si articola “in differenti aree tematiche, che per sintesi espositiva sono definite sostenibilità indiretta, sostenibilità diretta e sostenibilità attuativa” (Amirian, 2012).

La sostenibilità indiretta riguarda il contesto all'interno del quale la progettazione dei servizi alla persona nasce e si sviluppa, ossia l'articolazione delle politiche sociali, il contesto socio-economico, ed infine il ruolo svolto dalla progettazione alla luce della 328/2000. La sostenibilità diretta fa riferimento al rapporto con il territorio di intervento e allo “sviluppo di conoscenze e relazioni con le diverse categorie di attori che sono interessati da un progetto” (Amirian, 2012). La sostenibilità attuativa si riferisce all'insieme di strumenti che costruiscono il disegno progettuale.

Secondo l'autore buona parte del lavoro di progettazione si sostanzia nello sviluppo di “relazioni produttive e efficaci”, con l'obiettivo di mettere in sinergia risorse implicite e preesistenti al fine di *ri-generarle* senza consumarle (Amirian, 2012). Ovviamente tali attività riguardano in maniera meno pregnante e incisiva la fase della sostenibilità indiretta, in quanto si presume che, all'interno di questa, il progettista debba sviluppare la capacità di leggere in maniera coerente e adeguata il *contesto* generale, valorizzandone le risorse e prendendo atto dei limiti.

In relazione allo sviluppo di “relazioni produttive ed efficaci”, secondo l'autore, sarebbe necessario avviare uno studio sulle dimensioni relazionali ed emotive che necessariamente fanno parte della progettazione.

L'investimento emozionale riguarda differenti dimensioni progettuali in rapporto alle quali chi progetta deve necessariamente confrontarsi.

L'investimento può riguardare il passaggio dal progetto “idealizzato” agli obiettivi che materialmente questo è riuscito a raggiungere, con rischi di frustrazione e fatica fisica, legate al passaggio da idealizzazioni iniziali alle fasi della realizzazione (Amiran, 2012). Può inoltre riguardare il confronto con il fallimento derivante dalla “relazione con i problemi”. In effetti, la maggior parte “delle utenze degli interventi sociali portano storie di esclusione e di impotenza: pensiamo ai senza fissa dimora, oppure ai disoccupati di lunga durata, tanto che talvolta l'obiettivo prevalente di un progetto può essere limitato alla riduzione del disagio più che alla soluzione del problema” (Amirian, 2012). Oltremodo è da tener bene a mente che “i problemi su cui agisce un progetto

sociale appartengono a persone che, oltre ad esprimere bisogni, hanno intenzioni, orientamenti personali, modi attivi di organizzare gli eventi, domande implicite o esplicite” (Amirian, 2012). Le relazioni sociali diventano dunque il principale strumento e oggetto di intervento.

Ma qual'è l'approccio che può utilizzare il progettista nell'intraprendere azioni di coordinamento delle istanze emotive e relazionali? Su quali basi teoriche può acquisire le giuste competenze per poter leggere tali processi?

In tal senso l'autore fa riferimento all'analisi dei sistemi organici e alla loro natura di autorganizzazione, ai processi negoziali attraverso cui uno o più soggetti, all'interno di uno specifico contesto, attribuiscono significati al mondo che li circonda<sup>35</sup>, e infine ai contributi derivanti dalle teorizzazioni della psicologia dinamica<sup>36</sup>.

In relazione all'analisi dei sistemi organici possiamo far riferimento a quanto detto precedentemente a proposito dell'applicazione alle attività progettuali della *teoria generale dei sistemi*.

Sul secondo punto, ossia sulla “dimensione sociale della conoscenza” (Amirian, 2012), potremmo far riferimento alla definizione di progettazione elaborata da Lanzara. Secondo l'autore quest'ultima si caratterizza come un processo di indagine collettiva, all'interno della quale i vari attori, attraverso transazioni e negoziazioni, definiscono il problema (*problem setting*) e prefigurano “mondi possibili”, ossia possibili soluzioni (Lanzara, 1993). Tale necessità è suffragata dalla natura stessa della competenza investita nelle attività progettuali, descritta dall'autore come una sorta di “microecologia dinamica” che prevede adattamenti continui tra svariati elementi in interazione. Vi è dunque un'integrazione ecologica tra l'agire e il mondo in cui esso si manifesta, ossia il *contesto*.

Ed è proprio la nozione di *contesto*, elaborata da Bateson, che può condurci alla comprensione delle modalità attraverso le quali il *sistema progetto* e i sottosistemi che ne fanno parte (famiglia, privato, pubblico e terzo settore), vanno a costituire quella sorta di “microecologia dinamica” alla quale fa riferimento Lanzara.

Secondo Bateson il *contesto* consiste nella capacità del ricevente di cogliere messaggi

<sup>35</sup> Cfr. J. K. Amirian, *op. cit.*, p. 19: "Svolgere un progetto nel sociale significa interagire con un ambiente che produce significati propri e che si organizza".

<sup>36</sup> Cfr. J. K. Amirian, *op. cit.*, p. 19. "I servizi rivolti alla persona sino fortemente connotati da processi emotivi, soprattutto per quanto attiene ai comportamenti apparentemente contraddittori, irrazionali e che producono conflitti. Nella tradizione della psicologia dinamica sono stati sviluppati modelli per evidenziare come le relazioni siano costruite da logiche di categorizzazione razionale, del pensiero cosciente e strutturato, ma anche tramite logiche irrazionali, del pensiero inconsapevole. Secondo tale approccio le persone all'interno delle organizzazioni (un progetto sociale è un'organizzazione), si rapportano secondo due funzioni: una orientata ad un prodotto o ad un cambiamento perseguito sul piano della realtà, un'altra derivante da emozioni, orientata ad assimilare il mondo delle categorie inconscie; le due funzioni sono compresenti e costituiscono due differenti logiche in cui le relazioni sono socialmente costruite".

che vanno al di là della semplice codificazione; questi ultimi sono molto sottili in quanto racchiudono molteplici significati, per i quali un'azione, un suono o qualsiasi altro tipo elemento comunicativo cambia al cambiare del *contesto*. Quest'ultimo nasce dalla relazione tra A e B (Bateson, 1979), non è imposto dall'ambiente, non è un qualcosa che la persona subisce, ma è semplicemente ciò che rende possibile la comprensione tra le parti.

In conclusione, facendo nuovamente riferimento a Lanzara alla luce della nozione di *contesto*, la competenza non è una qualità individuale e mentale, ma è definita e riconosciuta in quanto tale all'interno di un determinato contesto di significati. Allo stesso modo possiamo supporre che lo sviluppo di progetti nel sociale non debba per forza realizzarsi grazie alla competenza personale che il progettista acquisisce individualmente. Viceversa il progetto non può prescindere dalla coerenza di contesti che deve necessariamente intercorrere tra le parti in gioco, in quanto la coerenza contestuale si traduce in coerenza di significati (ossia viene dato alla stessa cosa il medesimo significato), condivisione degli stessi, e forse in un'auspicabile convergenza di prospettive, fine ultimo della progettazione sostenibile.

Non potendo in tale sede esporre i contributi della psicologia dinamica in termini completi, approfonditi ed esaustivi, ci limiteremo a far riferimento ad alcuni elementi essenziali, grazie ai quali potremo avere un'idea, seppur molto approssimativa, della natura delle emozioni e del ruolo svolto da queste all'interno dei processi che regolano la sopravvivenza dei sistemi biologici. Nel particolare, ai fini della nostra ricerca, il contributo del neurologo Damasio ha avuto l'importante merito di evidenziare come all'interno dei "processi del ragionamento e della decisione nel bene e nel male" il ruolo delle emozioni sia fondamentale (Damasio, 2000).

Cerchiamo ora di capire, molto sinteticamente, cosa sono le emozioni e a cosa servono. L'autore distingue le emozioni in *primarie* o *universali* (gioia, tristezza, paura, rabbia, sorpresa, e disgusto), *secondarie* o *sociali* (imbarazzo, gelosia, colpa, orgoglio), e infine in *emozioni di fondo* (benessere, malessere, calma, tensione, dolore e piacere).

Le emozioni consisterebbero dunque in complicate risposte chimiche e neurali che, attraverso processi biologici, determinano, anche senza che via sia una decisione conscia, la conservazione della vita di un organismo (Damasio, 2000).

In tal senso le emozioni svolgono una duplice funzione biologica. Anzitutto sono il *motore* che rende possibile la produzione di reazioni specifiche rispetto alle situazioni: "un animale, per esempio, può reagire fuggendo o restando immobile o facendo a pezzi il nemico o dedicandosi a un comportamento piacevole. Negli esseri umani le reazioni sono essenzialmente le stesse, temperate, si spera, da un livello più elevato di ragione e

discernimento" (Damasio, 2002).

In secondo luogo le emozioni assolvono alla funzione di regolazione degli stati interni all'organismo, in modo da prepararlo alla reazione specifica: "per esempio far arrivare alle arterie delle gambe un flusso sanguigno maggiore in modo che i muscoli ricevano una dose supplementare di ossigeno "oppure "nel caso di una reazione di fuga, modificare il ritmo del cuore e della respirazione". Le emozioni sono dunque complessi adattamenti che fanno parte dell'apparato grazie al quale gli organismi regolano le funzioni vitali (Damasio, 2000).

Ma queste ultime, oltre a ricoprire un ruolo fondamentale nei processi biologici basilari, svolgono rilevanti funzioni anche all'interno dei processi decisionali. In relazione al nostro tema di interesse è importante evidenziare come, secondo l'autore, "il presunto contrasto tra emozione e ragione [...] non viene più accettato senza obiezioni", le ricerche che egli ha condotto in laboratorio hanno infatti "dimostrato che l'emozione è parte integrate dei processi del ragionamento" (Damasio, 2000).

L'autore ha infatti osservato che numerosi soggetti "hanno condotto la propria vita in modo del tutto razionale fino al momento in cui, per effetto di un danno neurologico in alcuni siti cerebrali specifici, hanno perso una certa classe di emozioni e, in concomitanza, la capacità di prendere decisioni razionali [...], tali risultati indicano che la riduzione selettiva dell'emozione nuoce alla razionalità non meno dell'eccesso di emozione. Quel che è certo è che non sembra affatto che la ragione possa funzionare meglio senza l'influenza dell'emozione. Al contrario è probabile che l'emozione appoggi il ragionamento, specie quando si tratta di questioni personali e sociali che implicano rischi e conflitti" (Damasio, 2000). In conclusione è stato dimostrato dall'autore che coloro i quali avevano perso parte delle classi emozionali, pur preservando la capacità di affrontare la logica di un problema, perdevano la facoltà di assumere decisioni razionali in merito a questioni personali e sociali, recando quasi sempre uno svantaggio per se stessi e per gli altri (Damasio, 2000).

Un' altro importante elemento che entra in relazione con le emozioni è la *coscienza*. Come spiega l'autore "le emozioni dotano automaticamente gli organismi di comportamenti orientati alla sopravvivenza. Negli organismi equipaggiati in modo da sentire le emozioni, cioè da avere sentimenti, le emozioni producono anche un effetto sulla mente, quando si presentano, nel qui e ora. Ma negli organismi dotati di coscienza, cioè in grado di sapere di avere sentimenti, si raggiunge un alto livello di regolazione. La coscienza fa sì che i sentimenti vengano conosciuti e quindi favorisce l'effetto dell'emozione all'interno, fa sì che l'emozione pervada il processo mentale per il tramite del sentimento. In conclusione, è la coscienza a far sì che un oggetto venga conosciuto,

l'oggetto «emozione» e ogni altro oggetto. In tal modo la coscienza accresce la capacità dell'organismo di reagire in maniera adattiva, e attenta alle esigenze dell'organismo in questione” (Damasio, 2000). Avere coscienza di quelle che sono le proprie emozioni, in sintesi, accresce la capacità degli organismi di reagire in termini adattivi.

All'interno del processo di progettazione, l'assunzione di decisioni costituisce sicuramente un momento costitutivo e fondamentale. In opposizione alla visione prettamente tecnica e razionale del processo decisionale, in cui la *ragione* è colei che sola consente di assumere decisioni adeguate, potremmo far riferimento, anche se in maniera molto generica, ad una concezione più ampia del processo decisionale, all'interno del quale, come auspica Amirian, possano essere accolte non solo istanze comunicative e relazionali, ma anche emotive. Una tale prospettiva potrebbe essere avvalorata dalla stessa concezione di *ragione* elaborata da Damasio, in forza della quale quest'ultima non è separata dal ragionamento, ma viceversa è una delle componenti fondamentali che rendono possibile la capacità di assumere decisioni razionali, soprattutto in relazione a questioni personali e sociali, oggetto privilegiato della progettazione sociale. In ultima analisi una presa di coscienza delle proprie emozioni, da parte di coloro i quali partecipano al progetto, potrebbero dunque apportare un miglioramento in termini adattivi del *sistema progetto* nel suo complesso.



## 2. Progettazione e teoria del servizio sociale: quali prospettive?

### 2.1 *La progettazione sostenibile in tempo di crisi: possibilità e linee di sviluppo per il servizio sociale territoriale*

Uno degli obiettivi fondamentali della nostra ricerca consiste nel formulare un'ipotesi dei possibili contributi, saperi, metodi e tecniche che il servizio sociale professionale può investire con efficacia nella progettazione sociale. Procedendo in questa stessa direzione, Campanini afferma che il progetto di azione sociale a dimensione collettiva, rispondendo a problemi condivisi da più persone, ha precisamente l'obiettivo di individuare soluzioni innovative nell'ambito del sistema di servizi, ed è capace di contrastare e prevenire situazioni di rischio. L'assistente sociale, grazie alla sua particolare collocazione nei servizi e ai suoi orientamenti teorici, può dunque intraprendere facilmente questo tipo di azioni. Anzitutto il servizio sociale, osservatore attento dell'evolversi della domanda, è capace di rilevare l'adeguatezza o meno delle risposte previste istituzionalmente e, grazie al rapporto con gli ambienti di vita delle persone e alla conoscenza e relazione con il territorio, può divenire l'interlocutore privilegiato della domanda sociale (Campanini, 2013). Quanto affermato dall'autrice, apparentemente semplice e condivisibile, introduce alcune questioni problematiche che meritano, a nostro avviso, un ulteriore approfondimento. Da un'analisi degli elementi sopra descritti si evince infatti che, in ragione di due elementi fondamentali, la progettazione può rappresentare una reale opportunità per il servizio sociale. Il primo di questi elementi è la particolare collocazione della professione all'interno della rete dei servizi, che *disegna* i contorni del cosiddetto *mandato istituzionale*, mentre il secondo è formato dai particolari orientamenti teorici dell'assistente sociale, i quali si situano alla base del *mandato sociale*. Difatti, come afferma Amiran, “l'efficacia reale degli interventi e delle condizioni di sviluppo e funzionamento dei progetti costituisce una tematica prioritaria per dare concretezza al mandato sociale dei servizi” (Amirian, 2012).

Il *mandato istituzionale* comprende gli obiettivi, le funzioni e le modalità di intervento individuate dalle leggi (statali, regionali e regolamentari), attraverso le quali l'assistente sociale può e deve intervenire a favore dell'utenza di uno specifico servizio. Il *mandato sociale*, invece, costituisce la “base” teorica e valoriale, il *bagaglio culturale*, grazie al

quale il servizio sociale sviluppa obiettivi eticamente orientati (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005).

Ai fini della nostra ricerca risulta fondamentale la comprensione delle dinamiche che regolano il rapporto tra *mandato sociale e istituzionale*, frutto di precise scelte politiche attuate nei diversi livelli di governo (Stato, Regione, Enti locali) in base al principio di sussidiarietà verticale<sup>37</sup>. I due mandati influiscono notevolmente sull'*operatività* della professione, sintesi evidente dell'interazione, del confronto, nonché scontro, tra questi ultimi. Come rileva l'autore Gui, gli stessi assistenti sociali si considerano “professionisti che assumono il mandato istituzionale ed il mandato sociale loro affidati, coniugandoli concretamente attraverso le proprie scelte, le proprie competenze, le proprie azioni, in definitiva attraverso il proprio lavoro sociale” (Lazzari, 2008).

Entrambe le dimensioni, necessariamente influenzate dal contesto socio economico di riferimento, rappresentano, o dovrebbero rappresentare, l'esito di processi orientati a dare *risposte concrete* alle problematiche vissute dai cittadini. In tal senso, l'attuale crisi economica ha comportato un'evidente *compressione* degli spazi di intervento del servizio sociale che, se da una parte deve “fronteggiare gli effetti della grave crisi economica, dell'esplosione della vulnerabilità e del disagio” (Campanini, 2013), dall'altra è tenuto ad accettare le pressioni e le condizioni derivanti dal *mandato istituzionale*, che non sempre consentono di dare in maniera agevole risposte adeguate ai cittadini. Nell'*operatività* professionale risulta dunque abbastanza “facile” che i due mandati entrino in conflitto, anche alla luce degli effetti della più recente crisi economica e degli assetti del *welfare* italiano che approfondiremo in seguito.

In relazione alla realtà dei servizi, e di conseguenza al *mandato istituzionale*, diversi autori denunciano un assetto istituzionale determinante sia nella drastica riduzione dei *servizi* alla persona, causata dalla mancanza di fondi negli Enti Locali, che nello scivolamento verso l'assistenzialismo, elemento che proprio la 328/2000 si proponeva di superare. Come osserva Albano, tale legge ha avuto l'importante merito di definire i principi-guida per la realizzazione del sistema integrato, i quali però sono stati applicati o meno a seconda delle Regioni, in forza della Legge Costituzionale n. 3/2000, la quale ha determinato nella Regione la potestà esclusiva in materia di servizi sociali. Così, mentre le prestazioni di natura previdenziale sono finanziate e garantite dallo Stato nell'ottica del “vecchio” sistema di sicurezza (pensioni, infortuni sul lavoro, stato di

---

<sup>37</sup> La *sussidiarietà verticale* è un principio sancito anzitutto a livello costituzionale. L'art. 118 *Cost.* afferma che “Le funzioni amministrative sono attribuite ai comuni salvo che, per assicurare l'esercizio unitario, siano conferite a Province, Città metropolitane, Regioni e Stato, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione e adeguatezza”. Quest'ultimo, inoltre, è stato pienamente accolto all'interno della L. 328/2000 “*Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali*”.

invalidità, *social card*), la riduzione dei trasferimenti verso i Comuni, anche alla luce del più ampio disegno del federalismo fiscale, ha comportato un indebolimento del sistema locale, ed una “necessaria” diminuzione dei *servizi* alla persona (Albano, 2013). In linea con tali argomentazioni, anche Siza afferma che “il nuovo *welfare* è un *welfare* leggero che ha fundamentalmente due capisaldi: ha il compito di proteggere alcune categorie dai rischi legati alla perdita del lavoro e il compito di tutelare la salute. Ciò che è ritenuto prioritario è la creazione di tutele e sistemi di protezione sociale rispetto a un mercato del lavoro che si auspica crescentemente flessibile” (Siza, 2012)<sup>38</sup>. In relazione allo sviluppo degli interventi e dei servizi sociali, viceversa, l'autore sottolinea che “il dibattito sulle politiche sociali si sviluppa con connotazioni molto differenti, spesso si presenta culturalmente povero in termini progettuali ed è seguito da azioni concrete e decisioni pubbliche riduttive, quali il rifinanziamento della *social card*, il taglio delle risorse per il sociale”. Il rischio concreto al quale le politiche sociali e i servizi stanno andando incontro è pertanto l'attribuzione di “una funzione esclusivamente assistenziale, sostenuta da risorse scarse, una funzione marginale, di gestione passiva delle condizioni più drammatiche in termini di povertà, di non autosufficienza o di disabilità grave, che affianca e integra le politiche del lavoro ma con una differente logica” (Siza, 2012).

L'appiattimento intorno al dibattito sulle politiche sociali, ad oggi, si accompagna ad una persistente concezione del sistema dei servizi, pubblici e privati, che non riesce ad andare oltre al semplicemente “dare” prestazioni di base, anche qualora dovesse trattarsi di “avviare percorsi di chiara presa in carico, attraverso servizi di ascolto, consulenziali, di accompagnamento verso tentativi di reinserimento sociale” (Albano, 2013), ossia elementi propri dei *servizi* sociali e del *mandato sociale* di questi ultimi.

Il *mandato sociale* nasce in quei paesi dell'Europa occidentale nei quali l'istituzione dei sistemi statali di tutela del benessere ha comportato l'attribuzione, al servizio sociale ed alle altre professioni sociali e sanitarie, della funzione di “rispondere a certi bisogni, ritenendo che questi dovessero ricevere una tutela pubblica” (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005).

Le componenti essenziali del *mandato sociale*, per sintesi espositiva, sono essenzialmente due: la *base* filosofico-valoriale nonché etico-deontologica del servizio sociale e, in seconda istanza, il ruolo e gli obiettivi a cui assolve la professione all'interno di un determinato contesto socio-economico e politico.

La dimensione filosofico-valoriale è costituita dall'insieme dei “valori e principi ai quali il servizio sociale e il suo modo concreto di operare si ispirano” (Pieroni, Dal Pra

<sup>38</sup> Cfr R. Siza (2012), *Il progressivo scivolamento delle politiche sociali verso l'assistenza*, prospettive sociali e sanitarie, Anno XLII, marzo.

Ponticelli, 2005). Attraverso il processo di costruzione di questi ultimi la professione ha infatti delineato la propria identità culturale ed etica. Tale percorso ha conosciuto il momento di massima “maturità” nel 1998, con l’emanazione del *Codice deontologico dell’assistente sociale*, grazie al quale “la professione ha assolto il dovere di rendere espliciti la propria deontologia, i valori di riferimento, i principi ai quali ogni atto professionale deve ispirarsi, il complesso dei doveri cui i singoli professionisti e la professione, come comunità attiva di professionisti, devono attenersi” (Campanini, 2013). A nostro avviso è comunque utile sottolineare come la “maturità” non risiede nel poter semplicemente disporre di un *Codice Deontologico*, ma nella capacità della professione di orientare l’operatività professionale, la prassi quotidiana ai principi e agli orientamenti contenuti nel medesimo.

In tal senso un riepilogo, seppur sommario, dei valori fondamentali e dei principi operativi risulta necessario ai fini di un’adeguata comprensione dei contenuti effettivi del *mandato sociale*.

In termini valoriali “il nucleo essenziale è l’idea per cui *l’uomo è un valore in stesso*, indipendentemente da qualsiasi altro attributo o condizione, per il solo fatto di essere uomo. Credere nel valore della persona umana significa riconoscere che l’uomo è dotato di una certa *dignità originaria* e che, per questo, ha diritto di essere rispettato, qualunque sia la condizione socio-economica, la sua cultura, le sue opinioni politiche, la sua fede religiosa”. La dignità si estrinseca inoltre nella “*libertà della persona che, a sua volta, può essere declinata in senso formale nell’autodeterminazione, e in senso sostanziale come capacità di autorealizzazione personale in relazione con gli altri*”. Questi valori implicano il fatto che “l’individuo, qualsiasi individuo, abbia il diritto di decidere personalmente e di determinare da sé le proprie azioni, senza che nessuno possa sostituirsi a lui”. Per far sì che l’*autodeterminazione* si realizzi in maniera sostanziale, la persona deve poter disporre di svariate alternative, “deve esistere l’effettiva possibilità di accedere alle risorse, alle opportunità, ai servizi, potendo così avere delle alternative fra cui scegliere” (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005).

Altro valore fondamentale per la professione è quello dell’*eguaglianza*, il quale non soltanto implica il rifiuto di qualsiasi tipo di discriminazione (sia esso di tipo culturale, religioso, sessuale ecc.), ma anche, e soprattutto, la concreta realizzazione di pari diritti e opportunità. Si tratta dunque di quell’*eguaglianza in senso sostanziale* che viene richiamata all’art. 3 della Costituzione: “*Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali*”.

La *solidarietà*, condizione necessaria ai fini del raggiungimento dell’*eguaglianza*

sostanziale, è intesa come “lavoro necessario per realizzare concretamente, dentro la società, il grande ideale dell'eguaglianza e, ancor prima, come la dimensione della vita sociale che toglie dall'isolamento, dall'indifferenza e dall'anomia il singolo individuo” (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005). Per il servizio sociale la solidarietà costituisce un valore fondamentale in quanto “la professione di assistente sociale trova la propria ragion d'essere nella logica della solidarietà comunitaria. In questo senso, la solidarietà è un rapporto che deve valere per tutti i cittadini, non solo per quelli più deboli e bisognosi, venendosi così a determinare, rispetto a certi beni, un sistema di diritti, e non un'elargizione da chi può a chi non può” (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005).

Presupposto fondamentale per la realizzazione dei valori sopra descritti è la *partecipazione* intesa sia in senso individuale (estensione dell'autodeterminazione), che collettivo (attiva presenza di tutti i cittadini nella vita sociale). Tale valore ha inoltre un fondamento costituzionale in quanto, a norma dell'art. 3 della Cost., “è compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza tra i cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del paese”.

Fondamentale risulta anche il principio dell'*unicità della persona*, il quale sancisce che ogni individuo è unico e irripetibile. La diversità fra gli individui può risiedere nelle differenze naturali, in quelle sociali, oppure in quelle dovute al particolare percorso di vita scelto. Le differenze dunque vanno considerate e affrontate “in modo diversificato a seconda che si tratti di differenze naturali, non eliminabili, o di differenze sociali, le quali invece devono essere eliminate o, quantomeno, il più possibile ridotte per poter garantire a tutti l'equità delle opportunità [...] intesa non soltanto come tentativo di compensare le condizioni di partenza, ma anche come tentativo di garantire, a coloro che non hanno la possibilità di farcela da soli, i mezzi che, di volta in volta e, secondo le necessità, possono offrire loro la possibilità di riprendere il controllo della propria vita” (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005).

Tali valori, applicati all'operatività professionale, si trasformano in *principi operativi*, i quali, avendo un contenuto maggiormente prescrittivo, costituiscono delle vere e proprie linee guida per la pratica professionale (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005). Recepiti direttamente dal *Codice deontologico (Titolo II – principi)*, questi devono applicarsi alle tre dimensioni fondamentali del servizio sociale italiano, ossia la persona, l'organizzazione e la comunità. Non a caso le *Responsabilità* dell'assistente sociale, delineate all'interno del *Codice deontologico*, si dipanano lungo altrettante molteplici dimensioni.

In tal senso il *codice* individua quattro livelli di responsabilità: la *Responsabilità dell'assistente sociale nei confronti della persona utente e cliente*, la *Responsabilità dell'assistente sociale nei confronti della comunità*, la *Responsabilità dell'assistente sociale nei confronti dell'organizzazione di lavoro*, ed infine la *Responsabilità dell'assistente sociale nei confronti della professione* (Campanini, 2013).

Il concreto operare dell'assistente sociale deve innanzitutto essere informato al principio della *valorizzazione delle risorse*, siano esse personali (utente), istituzionali (organizzazione) o comunitarie.

Dal punto di vista del processo di aiuto “tale principio connota la relazione come educativo-promozionale, in quanto volta alla crescita delle capacità della persona di fronteggiare i compiti della vita e di risolvere i problemi che le si presentano, impegnandola a una responsabilità personale e a un lavoro che la vede parte attiva”. La persona viene dunque “considerata, in primo luogo, per quelle che sono le sue risorse, nelle sue esperienze riuscite o nei tentativi, riconoscendo le competenze presenti, anche sommerse” (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005). Queste azioni, finalizzate al processo di promozione della persona o *empowerment*, vengono inoltre applicate ai fini dello sviluppo di risorse comunitarie e organizzative (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005).

Un altro principio fondamentale è certamente quello dell'*autodeterminazione*. In base ad esso la persona, al centro dell'intervento di aiuto, deve prima di tutto essere posta nella condizione di poter esprimere i propri desideri, aspirazioni e volontà. Pertanto l'assistente sociale deve operare affinché l'utente, laddove possibile, sia messo in grado di prendere decisioni autonomamente e di sviluppare adeguate capacità che gli permettano di *autodeterminarsi*. Ai fini dell'effettiva autodeterminazione risulta inoltre fondamentale sottolineare come l'intervento del servizio sociale non possa semplicemente limitarsi al rapporto diretto con l'utenza, ma debba necessariamente estendersi alle altre due dimensioni, quella comunitaria e quella organizzativa, in quanto senza un effettivo “coinvolgimento efficace del territorio, del servizio, e delle forze della comunità” (Neve, 2009), l'intervento potrebbe produrre risultati limitati se non addirittura negativi. In tal senso “agire solo sul versante della responsabilizzazione e della libertà di scelta dell'utente, senza rendere disponibili concrete risorse affinché queste scelte siano possibili, vuol dire, da una parte, attribuire solo all'utente la responsabilità dei meccanismi che hanno portato alla sua condizione di disagio; dall'altra, vanificare l'intero processo di aiuto, non dotandolo di “gambe” concrete per poter procedere” (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005).

Proprio in relazione alla *valorizzazione delle risorse* e all'*autodeterminazione* il Codice afferma che “la professione è al servizio delle persone, delle famiglie, dei gruppi, delle

comunità e delle diverse aggregazioni sociali per contribuire al loro sviluppo; ne valorizza l'autonomia, la soggettività, la capacità di assunzione di responsabilità; li sostiene nel processo di cambiamento, nell'uso delle risorse proprie e della società nel prevenire ed affrontare situazioni di bisogno o di disagio e nel promuovere ogni iniziativa atta a ridurre i rischi di emarginazione".

Vi è poi il principio operativo del *rispetto e promozione dell'uguaglianza*, in forza del quale "l'assistente sociale non deve attivare, né tollerare, discriminazioni basate sulla diversa appartenenza culturale, economica ecc.". Sicuramente la costruzione di una società basata sull'uguaglianza non può e non deve passare solo attraverso il contributo di un'unica professione, ma comunque il servizio sociale può "dare un contributo al raggiungimento dell'uguaglianza, operando per la realizzazione di un sistema di servizi, prestazioni e interventi che sia equo quanto a distribuzione di risorse, garantendo uguale trattamento delle persone, uguali opportunità e anche uguaglianza nei risultati" (Pironi, Dal Pra Ponticelli, 2005). In linea con quest'ottica, tra i principi fondamentali il codice annovera quello secondo il quale l'assistente sociale deve svolgere "la propria azione professionale senza discriminazione di età, di sesso, di stato civile, di etnia, di nazionalità, di religione, di condizione sociale, di ideologia politica, di minorazione psichica o fisica, o di qualsiasi altra differenza che caratterizzi le persone".

In forza del *principio solidaristico*, la professione opera nella creazione e nello sviluppo di "legami di solidarietà" intesi come risorsa nei confronti dei singoli, dei gruppi e delle comunità (Pironi, Dal Pra Ponticelli, 2005).

Secondo il principio della *promozione alla partecipazione*, la professione è tenuta, all'interno della dimensione individuale, ad "aiutare la persona o il gruppo a promuovere le proprie risorse, a sviluppare le proprie capacità di aiutare se stessa, di riscoprire o ripristinare le proprie potenzialità di *solutore di problemi*, ad aumentare la propria autostima". A livello del lavoro con la comunità invece, l'assistente sociale opera "per far sì che, attraverso la partecipazione, questa assuma un ruolo attivo nelle decisioni che la riguardano" (Pironi, Dal Pra Ponticelli, 2005). Tali elementi sono stati così tradotti all'interno del codice: "la professione si fonda sul valore, sulla dignità e sulla unicità di tutte le persone, sul rispetto dei loro diritti universalmente riconosciuti e delle loro qualità originarie, quali libertà, uguaglianza, socialità, solidarietà, partecipazione, nonché sulla affermazione dei principi di giustizia ed equità sociali".

Il principio operativo dell'*individualizzazione* o *personalizzazione* dell'intervento, inoltre, riveste notevole importanza all'interno della dimensione individuale del servizio sociale. In base a questo principio l'intervento deve essere "il più possibile progettato come utilizzo differenziato, individualizzato [...] in relazione alla specificità e unicità

della persona, delle sue caratteristiche, della sua situazione personale e di quella del suo contesto più allargato”. Da ultimo va richiamato il principio della *riservatezza* quale precisa responsabilità dell'assistente sociale alla base del rapporto fiduciario con la persona (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005).

In relazione al ruolo ed agli obiettivi cui assolve la professione è importante sottolineare che “il mandato sociale è strettamente connesso alle trasformazioni che attraversano la società nel suo complesso e, in particolare, all'evoluzione delle politiche sociali” (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005). Si parla dunque di una professionalità fortemente ancorata e influenzata dal contesto socio-economico e politico di riferimento.

In linea di massima, gli obiettivi della professione “sono qualificati in termini di cambiamento, orientato a incrementare il potenziale di crescita e di adattamento attivo e trasformativo delle persone e degli ambienti di vita, e di tutela dei diritti. Essi si rivolgono, dunque, contestualmente alle persone, nella loro dimensione esistenziale e relazionale, ai contesti sociali e alle competenti istituzioni pubbliche e private. L'a. s. non si pone l'obiettivo di risolvere i problemi, quanto piuttosto di accompagnare i soggetti individuali e collettivi nel riconoscerli, nel fronteggiarli, e nell'acquisire capacità di azione, promuovendo l'uso delle risorse personali come di quelle delle reti sociali e istituzionali e favorendo l'accessibilità di queste ultime e il loro progressivo adeguarsi alle trasformazioni dei bisogni” (Campanini, 2013).

All'interno dello specifico contesto italiano “l'a. s. può essere sinteticamente definito come il professionista che, utilizzando gli strumenti conoscitivi e operativi, il metodo e le tecniche della disciplina del servizio sociale, interviene a favore di un equilibrato rapporto fra persone e ambiente sociale, impegnandosi nel promuovere un cambiamento che interessa contemporaneamente l'incremento delle capacità di azione nei soggetti, delle opportunità e delle risorse nei contesti di vita. Ponendo al centro della sua azione la persona l'a. s. interviene in un'ottica *trifocale* attraverso prestazioni professionali incentrate sulla relazione di aiuto, sullo sviluppo di solidarietà e di risposte istituzionali rispettose delle soggettività, con implicazioni trasversali di natura relazionale, manageriale, programmatoria, progettuale, valutativa, oltre che di studio del contesto. Il suo ruolo assume, oltre alla valenza tecnico-professionale, anche quella etico-politica, in virtù di un orientamento alla promozione di giustizia e inclusione sociale che richiede di impegnarsi costruttivamente per influenzare le politiche sociali in questa direzione” (Campanini, 2013).

L'ottica *trifocale* è l'elemento che “giustifica” l'applicabilità dei *principi operativi* alle tre dimensioni del servizio sociale, ossia persona, organizzazione e comunità. La caratterizzazione in senso *trifocale* del servizio sociale italiano ha iniziato a delinearsi



nei primi anni '80 ed è stata favorita sia dall'evoluzione teorica del servizio sociale, in particolare dal superamento della tradizionale suddivisione in *metodi*<sup>39</sup>, sia dall'affermarsi della figura dell'assistente sociale a livello territoriale (Campani, 2013).

Il punto focale divenne pertanto il legame tra la persona e l'ambiente, e notevole importanza fu data all'interrelazione “esistente in una triade rappresentata da individuo/famiglia, inserito in una comunità, che entra in contatto con una istituzione politico/amministrativa, titolare di risorse socioassistenziali”. È evidente che in questo caso l'assistente sociale “opera sempre con un'ottica *trifocale* e tende ad attivare un processo di cambiamento in tutti e tre i soggetti implicati, e soprattutto nella loro transazione” (Dal Pra Ponticelli, 2000). In linea con tali argomentazioni lo studioso Gui, attraverso interviste rivolte agli assistenti sociali e ai rappresentati della società civile, individua tre aree principali del lavoro sociale. Queste sono: “il rapporto con le persone, il rapporto con la comunità, il rapporto con l'organizzazione” (Lazzari, 2008).

Il mandato istituzionale si colloca proprio all'interno della terza dimensione (rapporto con l'organizzazione) ed in effetti “l'organizzazione e la strutturazione di sistemi sociali d'aiuto colloca il servizio sociale anche su un piano istituzionale e politico”. Inoltre, la sua “vocazione idiografica non concede generalizzazioni che non facciano i conti con i vincoli e le risorse istituzionali di ogni singola società”. Infine “i professionisti di servizio sociale si trovano a rispondere a più committenti, non sempre coerenti tra loro: cittadini, comunità locale, istituzione di cui siano espressione” (Lazzari, 2008).

L'eventuale sviluppo di attività progettuali da parte del servizio sociale, elemento fondamentale nell'ottica della *trifocalità* (in forza della quale la progettualità costituisce uno fra gli elementi trasversali<sup>40</sup>), deve necessariamente tener conto degli elementi di complessità derivanti sia dal mandato sociale piuttosto che dalla collazione istituzionale.

Alla luce di quanto descritto in relazione al tema del mandato sociale, possiamo affermare che la progettazione sostenibile è perfettamente in grado di diventare una

<sup>39</sup> Per approfondimento vedi G Pieroni, M. Dal Pra Ponticelli, *Introduzione al servizio sociale*, Carocci faber, Roma, 2005: "La definizione di modelli teorico-operativi di servizio sociale è iniziata in America intorno agli anni venti-trenta del novecento; sono stati per lo più modelli relativi alla dimensione individuale di servizio sociale e al lavoro sul caso (*casework*), orientati soprattutto dalle teorie della psicologia dinamica e dalla psicanalisi (scuola diagnostica) [...] successivamente, anche a seguito dell'evoluzione delle teorie della personalità e dei cambiamenti intervenuti nell'organizzazione dei servizi, sono stati elaborati altri modelli che hanno arricchito e ampliato la loro base teorica e hanno preso in considerazione anche le altre dimensioni dell'operatività professionale (il gruppo, la comunità), dando così origine a una vera e propria tradizione di ricerca del servizio sociale, nelle sue diverse articolazioni, modificando e integrando via via i risultati precedentemente raggiunti dai vari filoni teorici seguiti".

<sup>40</sup> Cfr A. Campanini (diretto da), *Nuovo Dizionario di servizio sociale*, Carocci Faber, Roma, 2013, p. 67: "Ponendo al centro della sua azione la persona, l'a.s. interviene in un'ottica trifocale attraverso prestazioni professionali incentrate sulla relazione di aiuto, sullo sviluppo di solidarietà e di risposte istituzionali rispettose delle soggettività, con implicazioni trasversali di natura relazionale, manageriale, programmatoria, progettuale, valutativa, oltre che di studio del contesto".

specifica metodologia per ricomporre, all'interno dell'azione progettuale, proprio la *trifocalità* del lavoro sociale. Il progetto, infatti, deve necessariamente mobilitare risorse istituzionali (organizzazione) e può, se sviluppato all'interno di un processo sostenibile, mobilitare risorse sia individuali che collettive.

Inoltre il servizio sociale e la progettazione sostenibile sono accomunati da obiettivi abbastanza simili, fra i quali l'*autonomia* dei singoli e quella della comunità assumono particolare rilevanza. D'altronde il servizio sociale si pone l'obiettivo di produrre *cambiamento* senza risolvere i problemi in maniera diretta, bensì favorendo processi di *empowerment* attraverso cui i soggetti individuali e collettivi possono acquisire le giuste competenze per riconoscere i propri problemi, fronteggiarli, ed infine risolverli attraverso l'uso di risorse personali, delle reti sociali e istituzionali (Campanini, 2013). Anche la progettazione sostenibile, nell'ottica della *Community planning*<sup>41</sup>, fonda la sua azione proprio nel rispetto dell'autonomia dei singoli, in quanto non frena "la capacità d'iniziativa dei singoli, ma si limita ad orientarla secondo un progetto pubblicamente costruito" (Siza, 2002).

È importante sottolineare come i modelli di servizio sociale *olistici* o *integrati*, orientamenti coerenti con l'ottica di servizio sociale trifocale italiano<sup>42</sup>, abbiano conosciuto il loro sviluppo tramite la particolare applicazione delle prospettive ecologico-sistemiche<sup>43</sup> al servizio sociale. D'altronde la portata rivoluzionaria del concetto di *sistema* stava proprio nel fatto che questo poteva essere applicato a tutte le dimensioni del servizio sociale, ossia al lavoro con i gruppi, con le comunità e con le istituzioni (Dal Pra Ponticelli, 1985). In ultima analisi possiamo rilevare una certa continuità tra le basi teoriche del servizio sociale e quelle della progettazione sostenibile, entrambe infatti sono chiaramente orientate a prospettive ecologico-sistemiche.

Qui di seguito verranno pertanto presi in considerazione i principali modelli teorici di servizio sociale *integrati* o *olistici*, al fine di individuare prospettive di ricomposizione

<sup>41</sup> Cfr. R. Siza, *La pluralità degli stili di programmazione*, in B. Bertelli (a cura di), *La pianificazione sociale. Teoria, metodi e campi d'applicazione*, FrancoAngeli, Milano, 1998. Secondo l'autore la *Community planning* rimanda ad un complesso di esperienze programmatiche notevolmente diversificate ma accomunate dalla medesima "filosofia" di fondo per la quale la partecipazione del cittadino, nonché della comunità nel complesso delle sue articolazioni (istituzioni, associazioni, volontariato, gruppi informali ecc.), risulta fondamentale ai fini di uno sviluppo sociale propriamente equo.

<sup>42</sup> In tal senso è utile sottolineare come i modelli integrati abbiano una certa coerenza con "la caratterizzazione territoriale dei servizi che privilegia un lavoro integrato-tridimensionale e che tende a coinvolgere sinergicamente la persona, il suo contesto familiare e sociale e le risorse istituzionali e comunitarie" G. Pieroni, M. Dal Pra Ponticelli, *op. cit.*, p. 152.

<sup>43</sup> Per approfondimento vedi G. Pieroni, M. Dal Pra Ponticelli, *op. cit.*, p. 83: "le teorie ecologico-sistemiche costituiranno la base di modelli di servizio sociale detti olistici o integrati [...] da qui si arriva inevitabilmente al superamento della divisione tradizionale in metodi, partendo dal presupposto che il processo di intervento dell'assistente sociale è unico, sia quando è rivolto a un singolo individuo, sia quando riguarda un gruppo o la comunità più vasta".

tra questi ultimi e la progettazione sostenibile.

## **2.2 *Prospettive ecologico-sistemiche nei modelli di servizio sociale***

### *2.2.1 Genesi delle prospettive sistemiche all'interno delle scienze psicologiche e sociali*

L'elaborazione, l'analisi e soprattutto l'utilizzo di modelli teorico-operativi rappresentano un momento di *riflessione operativa* indispensabile per il servizio sociale professionale. Essi costituiscono la base teorica e metodologica in base alla quale l'agire professionale diventa innanzitutto possibile, in quanto permettono “all'operatore di rendere il proprio intervento prevedibile, cioè di sapere quale tipo di risultati può aspettarsi dalla propria azione” (Dal Pra Ponticelli, 1985). Tramite questi, inoltre, l'agire professionale acquisisce caratteri di coerenza e scientificità (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005) in quanto “aiutano l'operatore a individuare, confrontare e spiegare situazioni nuove in base a generalizzazioni che è possibile fare di una pratica condotta con un rigoroso e sistematico processo metodologico” (Dal Pra Ponticelli, 1985).

A partire dagli anni settanta la tradizionale divisione del servizio sociale in *metodi* per il lavoro individuale, di gruppo e comunitario, conosce una profonda critica e revisione grazie all'applicazione dei concetti delle teorie sistemiche al servizio sociale. Come afferma M. Dal Pra Ponticelli, “il concetto di *sistema* può essere applicato sia al caso individuale, sia al lavoro con i gruppi, con le comunità, con le istituzioni; da qui nasce quasi inevitabilmente il superamento della divisione tradizionale in metodi presupponendo che il processo di intervento in un sistema abbia procedenti metodologici e produca effetti uguali sia che si tratti di sistemi individuali-familiari, sia che si tratti di sistemi sociali più vasti quali i gruppi, le comunità, le istituzioni” (Dal Pra Ponticelli, 1985). L'applicazione dei concetti delle teorie sistemiche al servizio sociale ha inoltre determinato il definitivo superamento del modello medico strutturato nella rigida sequenza “studio-diagnosi e trattamento per aderire ad un modello di intervento-cambiamento che parte da una analisi della situazione iniziale, mette in atto una serie di strategie di intervento e valuta i risultati ottenuti in termini di modifica della situazione” (Dal Pra Ponticelli, 1985).

Ed è proprio all'interno di tale prospettiva che il concetto di *cambiamento*<sup>44</sup> inizia ad assumere un ruolo fondamentale all'interno della professione, difatti gli obiettivi di quest'ultima “sono qualificati in termini di cambiamento, orientato a incrementare il potenziale di crescita e di adattamento attivo e trasformativo delle persone e degli ambienti di vita, e di tutela dei diritti” (Campanini, 2013).

A nostro avviso, prima di passare all'analisi di questi modelli è importante capire come la prospettiva sistemica sia entrata a pieno titolo all'interno delle scienze psicologiche e sociali.

L'orientamento sistemico relazionale nasce negli Stati Uniti all'inizio degli anni cinquanta grazie all'applicazione della *Teoria Generale dei Sistemi* elaborata da Von Bertalanffy<sup>45</sup> allo studio dei problemi familiari. Questo particolare orientamento si sviluppa all'interno della psicoanalisi per poi, grazie ad una complessa serie di studi, esperienze e ricerche, distanziarsene nettamente (nei primi anni sessanta) prendendo il nome di "terapia familiare". A partire dalla seconda metà degli anni sessanta quest'ultimo conosce un forte sviluppo anche nei paesi Europei compresa, ovviamente, l'Italia (Campanini, Luppi, 1988).

Intorno agli anni trenta la psicoanalisi aveva ottenuto, come metodo terapeutico, il consenso generale. Basandosi epistemologicamente sul concetto di energia, questa utilizzava il metodo della ricerca scientifica attraverso l'isolamento della variabili e la costituzione di un *setting* specifico nel quale poter studiare la persona isolandola dal contesto familiare e da quello sociale. In sintesi rispondeva al metodo classico delle scienze sperimentali, “si presupponeva di poter sviluppare una scienza dell'uomo studiandolo isolato dai suoi simili. L'attenzione era quindi focalizzata sull'individuo con lo scopo di descriverlo e classificarlo secondo il tipo fisico, il carattere, la personalità, per arrivare a una diagnosi clinica”. Attraverso l'isolamento dell'individuo il ricercatore si proponeva dunque di spiegare il comportamento del singolo proprio in quanto “era necessario postulare qualcosa all'interno della persona, come istinti, pulsioni o emozioni; in pratica una forza, un'energia che spingeva e faceva muovere. Se poi questo comportamento si presentava come patologico [...] bisognava concludere che c'era un difetto interno o che la persona stava vivendo dei conflitti, ad esempio tra bisogni e pulsioni contrastanti, che impedivano all'energia potenziale di fluire liberamente” (Campanini, Luppi, 1988).

<sup>44</sup> M. Dal Pra Ponticelli (a cura di), *I modelli teorici del servizio sociale*, Astrolabio, Roma, 1985, p. 38: "L'individuazione della motivazione al cambiamento del cliente diventa allora una chiave fondamentale per l'assistente sociale. Il grado di malessere avvertito nella situazione attuale e la speranza di arrivare ad un cambiamento soddisfacente, sono dati essenziali e dinamici del progetto di intervento".

<sup>45</sup> Per approfondimento vedi L.V. Bertalanffy (trad. it. E. Bellone), *Teoria generale dei sistemi, Fondamenti, sviluppo, applicazioni*, Arnoldo Mondadori Editore, Milano, 1983.

La psicoterapia veniva svolta dunque con l'obiettivo di eliminare tale “difetto interno” attraverso la sua comprensione e rielaborazione. Si “riteneva che ognuno affrontasse situazioni pressapoco identiche e che potesse essere classificato come normale, nevrotico o psicotico, in base alle sue capacità di padroneggiarle. L'idea che si potesse modificare una persona, sradicandola dalla propria situazione sociale e familiare e sottoponendola a un trattamento individuale era una conseguenza diretta della trasposizione alla psicologia del modello medico [...] il mondo reale del paziente non entrava nella stanza della psicoterapia, era considerato secondario, se non addirittura una resistenza che questi portava in analisi per coprire o mascherare conflitti e problemi più profondi” (Campanini, Luppi, 1988).

Nel contesto italiano, e non solo, gli orientamenti della psicoanalisi estesero i loro effetti ben oltre l'ambito della psicologia, andando ad influenzare la vita delle persone, le politiche sociali, l'organizzazione dei servizi, nonché la teoria e pratica del servizio sociale professionale. In relazione alla teoria di servizio sociale è utile sottolineare come, in ambito americano, i primi modelli di servizio sociale, sviluppatisi tra gli anni venti e trenta del novecento, si focalizzarono proprio sullo studio della personalità umana andando a delineare “un modello di *Casework* che dette vita ad un orientamento che si chiamò *Scuola diagnostica*” (Dal Pra Ponticelli, 1985). Si trattava evidentemente di modelli “orientati soprattutto dalle teorie della psicologia dinamica e della psicanalisi, nei quali si dava molta importanza alla diagnosi psicologica della personalità dell'utente”<sup>46</sup> (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005).

In contrapposizione alla psicoterapia “classica” l'orientamento sistemico relazionale offrì una prospettiva del tutto innovativa. A partire da un'epistemologia basata sul concetto di *informazione*, dall'analisi dell'individuo si passò allo studio del gruppo familiare, ma non più all'interno di un'ottica meccanicistica-causale, bensì attraverso una nuova chiave di lettura che portò, sulla base del concetto di sistema, a considerare i membri di un gruppo sociale o di una famiglia come un circuito in *interazione*, all'interno del quale ogni componente del sistema si influenza reciprocamente (Campanini, Luppi, 1988). Dall'analisi delle variabili attraverso il loro isolamento, si era passati allo studio delle *relazioni* tra variabili (Campanini, Luppi, 1988).

L'approccio sistemico include al proprio interno numerosi studi e contributi; tra questi Bateson ha svolto un ruolo del tutto particolare. In termini generali, ossia per quanto riguarda le modalità attraverso le quali l'uomo conosce e studia il mondo, l'autore avanza una serrata critica circa la profonda convinzione dell'uomo che ad ogni fatto consista necessariamente una proprietà. Secondo Bateson le preposizioni di tipo

<sup>46</sup> Per approfondimento vedi M. Richmond, *Social Diagnosis*, Russel Stage Foundation, Philadelphia 1917.

soggetto-predicato (“questo è alto”) sono differenti da quelle che stabiliscono relazioni tra cose (“questo è più alto di quello”) (Campanini, Luppi, 1988). La *distorsione*, a questo punto, nasce nel momento in cui le preposizioni che stabiliscono relazioni vengono utilizzate come quelle soggetto-predicato. La medesima *distorsione* ha riguardato in particolare lo studio dell'uomo, ci si è preoccupati infatti di esplorare la natura della mente ma non è stata riservata alcuna attenzione o preoccupazione alle relazioni con l'ambiente ed il contesto. Viceversa, se “studiando gli uomini estendiamo l'indagine fino a comprendere e includere nella nostra analisi gli effetti di determinati comportamenti-comunicazione, allora l'interesse si sposta sulle relazioni, su ciò che lega l'individuo e il suo ambiente e non su quello che c'è dentro di lui” (Campanini, Luppi, 1988). Come osserva efficacemente lo stesso Bateson, "di solito ci esprimiamo come se una singola «cosa» potesse «avere» una qualche caratteristica. Diciamo che una pietra è «dura», «piccola» [...] Così è fatto il nostro linguaggio [...] ma nella scienza o nell'epistemologia questo modo di parlare non va bene. Per pensare correttamente è consigliabile supporre che tutte le qualità, gli attributi, gli aggettivi e così via si riferiscano almeno a due insiemi di interazioni temporali [...] è necessario chiarire bene questa verità universale: le cose, quali che siano nel loro mondo pleromatico e "cosale", possono entrare nel mondo della comunicazione e del significato solo mediante i loro nomi, le loro qualità e i loro attributi (cioè mediante resoconti delle loro relazioni e interazioni interne ed esterne) (Bateson, 1984).

Il concetto di relazione-informazione viene inoltre applicato da Bateson allo studio della malattia mentale. Egli è stato infatti uno dei primi studiosi a considerare attentamente l'importanza del contesto nella genesi della salute mentale, ed ha sostenuto che "la relazione non è interna alla singola persona, non ha senso parlare di dipendenza, di aggressività o di orgoglio e così via. Tutte queste parole affondano le loro radici in ciò che accade tra una persona e l'altra, non in qualcosa che sta dentro una sola persona" (Bateson, 1984).

L'introduzione di tali concetti all'interno delle scienze psicologiche e sociali ha fatto emergere nuove metodologie di intervento. Fra queste, alcune diedero un contributo particolarmente rilevante all'operatività delle professioni coinvolte, introducendo, per esempio, la ricerca delle cause del problema e non solo i suoi effetti, il passaggio dallo studio dell'evento traumatico (causalità semplice) allo studio delle connessioni reciproche e delle relazioni tra i fenomeni, l'acquisizione di nuovi concetti come quello di equilibrio-squilibrio tra organismo e ambiente al posto di quelli di benessere e disagio (Campanini, Luppi, 1988).

Dalle prime concettualizzazioni della terapia familiare, lo studio e l'elaborazione delle

prospettive sistemiche ha stimolato lo sviluppo di numerose scuole o correnti di pensiero sia in Europa che nel contesto italiano (*scuola di Milano, Istituto di terapia familiare di Roma, Centro studi di terapia familiare relazionale di Roma, Centro per la psicoterapia della coppia e della famiglia di Roma*) (Campanini, Luppi, 1988), e a partire dagli anni settanta diversi autori hanno cominciato ad applicare i concetti ecossistemici alla teoria di servizio sociale, dando vita a nuovi modelli teorico-operativi di matrice americana. Fra questi, quelli che hanno avuto accoglienza in Italia, se non altro almeno in termini di traduzione, sono il modello unitario di Goldstein<sup>47</sup>, l'approccio integrato di Pincus e Minahan<sup>48</sup> e il modello esistenziale (o anche ecologico-esistenziale) di Germain<sup>49</sup>.

### 2. 2. 2 I modelli teorico operativi integrati

Con il fine di una comprensione esaustiva rispetto ai contenuti dei modelli integrati risulterà quindi utile delineare gli elementi essenziali della *Teoria generale dei sistemi* elaborata da Ludwing von Bertalanffy.

Questa particolare teoria, pur avendo una matrice di tipo biologico, fu utilizzata dalle scienze psicologiche e sociali come prospettiva generale dalla quale prendere spunto per lo sviluppo di diverse altre teorie. In contrapposizione alla visione meccanicistica e positivista delle scienze, la *Teoria generale dei sistemi* è portatrice di una nuova visione del mondo e dell'uomo, per la quale il *Mondo* stesso diventa *organizzazione (Rivoluzione Organicista)* (Bertalanffy, 1983). Come spiega lo stesso autore, la teoria si basa “non tanto sulla speranza – probabilmente vana e certamente di ben lontana realizzazione – di riuscire finalmente a ridurre tutti i livelli della realtà al livello della fisica, quanto piuttosto sull'isomorfismo delle leggi di diversi settori d'indagine [...] tutto ciò significa che il mondo, e cioè il complesso degli eventi osservabili, mostra uniformità strutturali manifestandosi secondo tracciati isomorfi che, in differenti livelli e domini, sono caratterizzati da ordine”. La realtà viene definita dunque, in senso metaforico ed emblematico, come una “una torta di gelato napoletano, dove i livelli – l'universo fisico, quello biologico, quello sociale e quello morale – rappresentano gli strati di cioccolato, di fragola e di vaniglia [...] il principio unificatore consiste nel

<sup>47</sup> Per approfondimento vedi H. Goldstein, *Social Work Practice. A Unitary Approach*, University of South Carolina Press, Columbia, 1973.

<sup>48</sup> Per approfondimento vedi A. Pincus, A. Minahan, *Social Work Practice. Model end Method*, Peacock, Itasca, 1973.

<sup>49</sup> Per approfondimento vedi C. B. Germain, A. Gitterman, *The Life Model of Social Work Practice*, Columbia University Press, New York, 1980.

trovare, a tutti i livelli, l'organizzazione” (Bertalanffy, 1983). Tale *organizzazione* è costituita dal *sistema* che “può essere definito come un complesso di elementi interagenti. Interazione significa che gli elementi,  $p$ , sono connessi da relazioni,  $R$ , in modo tale che il comportamento di un elemento  $p$  in  $R$  è differente rispetto a un'altra relazione  $R$ ” (Bertalanffy, 1983).

Per quanto riguarda le diverse caratteristiche dei sistemi, questi possono essere chiusi, nel momento in cui non hanno alcuna relazione con l'ambiente, oppure aperti, qualora invece si modifichino grazie allo scambio di informazioni ed energie. Secondo l'autore “ogni organismo vivente, in sostanza, è un sistema aperto. Esso si mantiene in uno stato continuo di flusso verso l'interno e verso l'esterno, di costruzione mediante componenti e di disgregazione di tale costruzione, senza mai trovarsi, per tutto il tempo in cui vive, in uno stato di equilibrio chimico e termodinamico, ma conservandosi in un cosiddetto stato stazionario ben distinto da uno stato d'equilibrio”. Ciò significa che la vita, dal punto di vista biologico, non è affatto “il mantenimento o il ristabilimento dell'equilibrio, ma consiste, nel mantenimento di squilibri, come appunto rileva la dottrina dell'organismo come sistema aperto” (Bertalanffy, 1983).

Ad una concezione piuttosto *robotica* del comportamento umano l'autore contrappone un altro modello, già assunto da altri autori<sup>50</sup>, per il quale l'uomo va inteso come *sistema della personalità attiva*, e nonostante “per un certo tempo la tendenza generale della psicologia è stata quella di ridurre gli eventi mentali e il comportamento a un fascio di sensazioni, di spinte, di reazioni innate e apprese [...] al contrario il concetto di sistema tenta di portare l'organismo psicofisiologico, nel suo complesso, al centro dell'indagine scientifica”. Risulta chiaro dunque che “l'uomo non è un ricevitore passivo di stimoli provenienti da un mondo esterno, ma, in un senso molto concreto, è egli stesso a creare il proprio universo” (Bertalanffy, 1983).

I sistemi aperti, in ultima analisi, non seguono una direzione prefissata per la quale date certe condizioni iniziali si avranno necessariamente determinati risultati ma, al contrario, essi attuano processi per i quali a partire da condizioni iniziali differenti e seguendo strade diverse si può arrivare allo stesso risultato (*equifinalità*), in quanto ciò che determina il risultato finale è dato dalla natura del processo e non dalle condizioni iniziali (Bertalanffy, 1983). La *Teoria generale dei sistemi*, nonché le teorie ecologico-sistemiche nel loro complesso, costituiscono e determinano la base teorica dei modelli di servizio sociale integrati. Procedendo nella sistematizzazione del complesso dei

---

<sup>50</sup> L.V. Bertalanffy (trad. it. E. Bellone), *Teoria generale dei sistemi*, Arnoldo Mondadori Editore, Milano, 1983. In relazione alla concezione dell'uomo in termini di *sistema della personalità attiva*: “è questo, appunto, come risulta, il denominatore comune di molte correnti per altri aspetti diverse tra di loro, come la psicologia dello sviluppo secondo Piaget e Werner, le varie scuole neo-freudiane, la psicologia dell'ego, la recente teoria della conoscenza, le teorie della personalità ecc.”



modelli operativi, M. D. P. Ponticelli colloca i modelli integrati all'interno del filone *problem solving* (Helen Perlman), in quanto questi, “pur avvicinando i problemi degli utenti da punti di vista diversi e ponendo l'accento su differenti aspetti del processo [...] si riferiscono tutti, nelle linee essenziali, espressamente alla prospettiva del *problem solving*” (Dal Pra Ponticelli, 1985).

Il modello *unitario* elaborato da H. Goldstein si sviluppa lungo due direttrici essenziali: “il concetto di *sistema* come interazione dinamica dei diversi elementi presenti nel processo di aiuto, e il concetto di *apprendimento sociale* quale processo che viene attuato dall'intervento del servizio sociale, distinto da azioni aventi connotazioni più terapeutiche” (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005). Più precisamente, secondo questo modello il servizio sociale è “una forma di intervento sociale che intensifica, conserva ed aumenta i mezzi con i quali le persone individualmente o collettivamente possono ricucire le spaccature della propria esistenza” (Dal Pra Ponticelli, 1985).

L'apprendimento sociale è dunque il fine ultimo perseguito all'interno del processo di aiuto. Compito della professione è pertanto quello di favorire e sollecitare tale processo tramite l'*influenza professionale*, cosicché la persona possa apprendere nuovi schemi di comportamento ed infine acquisire conoscenze capaci di condurla alla risoluzione dei propri problemi, siano essi individuali o collettivi. Le modalità attraverso le quale l'assistente sociale favorisce le condizioni che possono facilitare l'apprendimento possono essere differenti ed includono attività informative, didattiche, riflessive ecc. In questo caso il rapporto professionale ha un ruolo determinante, in quanto può consentire alla persona di poter arrivare ad una conoscenza sostanziale di se stessa, del mondo che la circonda e delle sue relazioni con questo, e può infine contribuire ad aumentare e migliorare l'utilizzo delle risorse (Dal Pra Ponticelli, 1985).

Il contesto all'interno del quale tale processo di *problem solving* si sviluppa è definito da Goldstein attraverso le categorie dell'ottica sistemica. Secondo questi infatti “la teoria sistemica è applicabile anche ai fenomeni che si incontrano in tutti gli aspetti della professione del servizio sociale” (Dal Pra Ponticelli, 1985). L'utente e il “suo ambiente vengono visti come sistemi aperti, soggetti a continui processi di adattamento a seconda degli influssi (input) esterni che su di esso convergono”. Tutto ciò va dunque a formare il cosiddetto sistema-utente, che viene influenzato dal “sistema-aiuto rappresentato dall'assistente sociale, dal servizio sociale del quale fa parte, dalle risorse che è in grado di coinvolgere intorno al processo di aiuto”. Il rapporto tra questi è infine “regolato dai meccanismi tipici dei sistemi aperti” (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005). Più in particolare, il rapporto che si va a formare tra l'assistente sociale e l'utente fa emergere un nuovo sistema: il sistema assistente sociale – utente, “caratterizzato da interazioni fra

ruoli che devono essere appresi (induzione di ruolo) e che possono creare tensioni, nella misura in cui le aspettative e gli obiettivi siano divergenti e non vi siano spinte sufficienti per un'integrazione: si hanno così difficoltà nel rapporto, la dipendenza dell'utente, il distacco emotivo, la burocratizzazione dell'a.s. ecc.". A questo punto può forse risultare utile sottolineare che il sistema-aiuto, al quale appartiene l'assistente sociale, coinvolge una molteplicità di attori, fra i quali il servizio all'interno del quale egli lavora e le reti di risorse comunitarie. In questo modo "il ruolo, la posizione che l'assistente sociale occupa nel sistema di aiuto è fondamentale per capire il tipo di input che può rappresentare per il sistema-utente, così come sono importanti i valori, le motivazioni, gli scopi emotivi, i comportamenti che l'assistente sociale porta con sé quando interagisce nel sistema che si è venuto a creare con l'utente. E lo sono ugualmente l'ambiente fisico, la prassi, i tempi, la cultura, le aspettative inerenti al sistema rappresentato dai servizi" (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005). Il processo di aiuto pertanto si realizza attraverso una serie di fasi logiche di apprendimento "dell'acquisizione della capacità di *problem solving* e di cambiamento che vengono individuate e coordinate in un processo unitario [...] che trova la sua applicazione nei confronti di diversi tipi di sistemi sociali, individui-famiglie e gruppi, organizzazioni e comunità" (Dal Pra Ponticelli, 1985).

Il processo di *problem solving* comporta dunque un "superamento dei confini esistenti tra i metodi tradizionali [...] ridefinendo l'obiettivo dell'aiuto non solo nel risolvere il problema manifesto ma, è questa la cosa più importante, nel sollecitare la possibilità del sistema-utente di sviluppare le capacità necessarie a risolvere quel problema specifico e, in seguito, altri problemi che la vita gli potrà riservare" (Campanini, Luppi, 1988).

Nell'approccio integrato al servizio sociale messo a punto da Pincus e Minahan, obiettivo fondamentale del servizio sociale è quello di "stabilire, facilitare e modificare i legami fra le persone e i sistemi di risorse (siano esse naturali, formali o sociali-istituzionali), al fine di aiutare le persone a sviluppare e a usare in modo più efficace le capacità personali di reazione e di *problem solving*" (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005). Il servizio sociale riguarda dunque "l'interazione fra persone e il loro ambiente sociale che condiziona la capacità delle persone di realizzare i propri impegni esistenziali" (Dal Pra Ponticelli, 1985).

Come nel modello di Golstein, il processo di aiuto dell'assistente sociale è *unitario*, in quanto si realizza con gli stessi principi e obiettivi qualsiasi sia l'oggetto di intervento (individuo-famiglia, gruppo-collettività e istituzioni). All'interno del processo di aiuto, decisamente improntato all'ottica sistemica, l'assistente sociale deve tener conto di quattro sistemi fondamentali, ossia il *sistema - agente di cambiamento*, il *sistema -*

*utente, il sistema – bersaglio e il sistema di azione.*

Il *sistema agente di cambiamento* è rappresentato dall'assistente sociale che, operando all'interno di un determinato servizio, agisce all'interno del cosiddetto mandato istituzionale disponendo di determinate risorse, nonché limitazioni (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005). Il *sistema-utente* è rappresentato dalla persona, famiglia, gruppo, organismo o comunità, che richiede i servizi. L'assistente sociale definisce con questi un accordo di lavoro (contratto) (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005). Tale sistema “non è costituito solo dalla persona ma include necessariamente il suo ambiente naturale e sociale [...] con tutte le dinamiche ad esso inerenti con il quale il sistema – agente di cambiamento entra in contatto diretto con l'intento esplicito di modificarne alcuni elementi” (Dal Pra Ponticelli, 1985). Vi è poi il *sistema-bersaglio*, “costituito dalle persone che devono essere influenzate per riuscire a realizzare gli obiettivi di cambiamento personale e ambientale del sistema-utente che l'a.s. si prefigge di raggiungere (insegnanti, datori di lavoro, persone significative per l'utente ecc.)” (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005). Coloro i quali collaborano con l'assistente sociale con il fine di raggiungere gli obiettivi di cambiamento, costituiscono invece il *sistema di azione*. Quest'ultimo può essere composto da professionisti, da persone appartenenti alla comunità, come per esempio i volontari, o da persone appartenenti all'ambiente familiare dell'utente (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005). L'assistente sociale deve operare dunque attraverso rapporti e relazioni con le persone appartenenti a tali sistemi, e il rapporto professionale instaurato con queste deve essere caratterizzato da alcuni elementi, ossia l'intenzionalità (orientamento allo scopo), l'attenzione al cliente (con il fine di instaurare una relazione di aiuto orientata allo sviluppo del processo di *problem-solving*), e l'obiettività, intesa come capacità di creare una relazione centrata sui problemi di utilizzo di risorse da parte dell'utente (Dal Pra Ponticelli, 1985). All'interno di tale approccio il servizio sociale, attraverso l'*influenza professionale*, ha lo scopo di attivare in maniera cosciente e programmata tutti e quattro i sistemi, con il fine di attuare un processo di aiuto che, attraverso l'integrazione e la combinazione dei compiti o delle mete raggiunte dai sistemi, sia capace di produrre un reale cambiamento (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005).

In ultima analisi, e sempre all'interno del filone *problem solving*, tra i modelli derivanti dalle teorie ecologico-sistemiche possiamo includere l'approccio esistenziale o ecologico-esistenziale (*life model*), elaborato G. B. Germain (Pieroni, Dal Pra Ponticelli 2005). Secondo quest'ultima “le idee ecologiche usate in senso metaforico, come orientamento ai fenomeni umani, possono aiutare l'assistente sociale a raggiungere una complementarità delle due funzioni essenziali che egli assolve: servizi individualizzati a

singoli, gruppi e famiglie e azione sociale per migliorare le condizioni ambientali” (Dal Pra Ponticelli, 1985). L'intervento del servizio sociale deve dunque agire contemporaneamente su più fronti, infatti se da una parte assolve alla funzione di favorire la crescita della persona e della sua capacità di acquisire competenza, dall'altra deve operare affinché tale sviluppo sia favorito e sollecitato da un“ambiente nutritivo”, ossia “ricco di stimoli e di proprietà che sostengano [...] e favoriscano l'attuazione corretta del processo di socializzazione e integrazione sociale” (Pieroni, Dal Pra Ponticelli 2005). All'interno di tale modello è inoltre centrale il concetto di *adattamento*, inteso come “processo attivo e creativo mediante il quale gli essere umani modificano le loro condizioni ambientali per renderle conformi ai loro bisogni e alle loro aspirazioni e viceversa cambiano attivamente se stessi per adeguarsi alle richieste accettabili o immutabili dell'ambiente” (Dal Pra Ponticelli, 1985).

L'*ambiente* è costituito dallo spazio fisico, comprensivo del mondo della natura, di quello artificiale costruito dagli uomini e dall'ambiente sociale dato dalla complessità delle reti sociali e organizzazioni burocratiche che toccano da vicino l'attività del servizio sociale, “gli ambienti fisici e sociali interagiscono in modi complessi, ognuno modellando l'altro. La loro interazione è anche più complicata a causa della relazione che intercorre fra essi e la cultura [...] così le interazioni fra gli ambienti fisici e sociali e la cultura influenzano il comportamento delle persone. A loro volta i comportamenti delle persone incidono sugli ambienti fisici e sociali e spesso li modificano, influenzando lo sviluppo e la direzione delle norme culturali e dei valori” (Dal Pra Ponticelli, 1985). Le reti sociali, in particolare, si caratterizzano come sistema di rapporti “i cui legami fra due o fra tutti i membri si ritiene influenzino il comportamento”, queste svolgono un'importantissima funzione in quanto “rispondono a funzioni strumentali e affettive [...] sono spesso dei sistemi di aiuto reciproco per lo scambio di risorse, per raccogliere informazioni e per insegnare strategie di reazione” (Dal Pra Ponticelli, 1985).

L'intervento del servizio sociale “ha come obiettivo il punto di raccordo (interspazio) in cui i modelli di reazione e il potenziale di adattamento della persona vengono a scontrarsi con le caratteristiche di un ambiente negativo. Questo significa che gli sforzi dell'operatore e del cliente sono rivolti alle capacità e al potenziale del cliente, alle caratteristiche dell'ambiente o ad entrambi con lo scopo di migliorare i rapporti (transazioni) che intercorrono tra loro” (Dal Pra Ponticelli, 1985).

Questi particolari orientamenti hanno costituito la “base” grazie alla quale, nei diversi paesi, hanno preso vita i modelli più recenti di servizio sociale (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005).

Proprio in relazione ai modelli sviluppatasi nei diversi paesi è utile sottolineare come nel contesto italiano, tra la fine degli anni sessanta e gli inizi degli anni settanta, abbia preso avvio un periodo di revisione critica inerente le basi teoriche del servizio sociale. Più precisamente “si incominciò a contestare la prevalenza di un lavoro individuale scarsamente promozionale e innovativo, orientandosi su posizioni di rifiuto, di negazione di un servizio sociale pedissequamente aderente alla logica assistenzialistica di molti enti; in quel periodo si ipotizzò la possibilità di un ruolo più politico del servizio sociale”. Bisogna richiamare anche il fatto che si sentì l'esigenza “sia di conoscere meglio i modelli teorico-operativi messi a punto nei vari paesi, sia di iniziare a elaborare modelli che tenessero conto della nostra specifica realtà sociale e istituzionale”. Tale processo si concretizzò nell'elaborazione “di modelli teorico-operativi di servizio sociale in chiave italiana, orientati verso le nuove prospettive (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005).

In particolare uno degli orientamenti più studiati e diffusi in Italia è quello “relazionale-sistemico, che dalle prime elaborazioni<sup>51</sup> è andato progressivamente assimilando nuovi assunti teorici dal costruttivismo (nel senso che sia l'analisi della situazione, sia il progetto di intervento si costruiscono insieme, nel sistema e come sistema), all'interazionismo e alla teoria della comunicazione (valorizzando il dialogo, la relazione), al cognitivismo (che permette di cogliere il senso dei fatti), per giungere all'elaborazione di un modello olistico, unitario<sup>52</sup>, che permette di essere applicabile alla trifocalità del servizio sociale italiano” (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005).

L' approccio sistemico-relazionale è stato inizialmente approfondito all'interno dalle scienze psicologiche e umane<sup>53</sup>, dunque in ambiti differenti dal servizio sociale, sebbene naturalmente interconnessi con questo. Come ha osservato Lerma, “nell'ambito dei modelli elaborati dalle scienze umane, ha assunto particolare interesse quello *sistemico-relazione* che presenta una visione globale della realtà intesa come complessità organizzata, cioè come un insieme caratterizzato dalla interconnessione tra le parti in un tutto organico e irriducibile”. In relazione al contesto italiano l'autrice sottolinea inoltre che “questo modello è ormai affermato anche in Italia, dove ha dato luogo dapprima a numerose elaborazioni in campo clinico e, successivamente, anche in contesti non

---

<sup>51</sup> Per approfondimento vedi A. Campanini, F. Luppi, *Servizio sociale e modello sistemico*, Carocci, Roma, 1988; R. Mazza, *Il processo di aiuto nel servizio sociale*, Pacini Fazzi, Lucca, 1991; M. Lerma, *Metodo e tecniche del processo di aiuto*, Astrolabio, Roma, 1992.

<sup>52</sup> Per approfondimento vedi A. Campanini, *L'intervento sistemico*, Carocci, Roma, 2002.

<sup>53</sup> Cfr. M. Lerma, *op. cit.*, p. 57: “dalla Teoria generale dei sistemi derivano alcune ipotesi euristiche rivelatesi feconde anche nel campo delle scienze umane [...] le idee sistemiche avevano trovato una produttiva applicazione nel campo della ricerca e della clinica psichiatrica, a partire dagli anni '50, in particolare negli Stati Uniti [...] fattasi strada l'esigenza di organizzare ricerche sistematiche sulle famiglie con pazienti schizofrenici si era progressivamente affermato un movimento teorico-clinico denominato *terapia familiare*”

strettamente terapeutici” (Lerma, 1992). Diversi autori si sono proposti pertanto l'obiettivo di applicare i principi delle prospettive sistemico-relazionali alla teoria di servizio sociale: “il modello che noi proponiamo, quello del processo di aiuto in chiave sistemico-relazionale, allo stato attuale ci sembra possa fornire un corpo concettuale esplicativo dei comportamenti sociali dell'uomo”. Ed in effetti quest'ultimo, accolto in Italia ed elaborato con proprie ricerche soprattutto in campo clinico, “si rivela anche adatto a guidare l'operatività del servizio sociale che si esprime soprattutto in contesti non definiti, in senso stretto, come terapeutici” (Lerma, 1992).

### 2.2.3 Basi teoriche del modello sistemico-relazionale

Il modello sistemico-relazionale si sviluppa essenzialmente su due pilastri, il primo è costituito dal concetto di *sistema*, mentre il secondo riguarda le modalità attraverso le quali i sistemi aperti, ossia i sistemi viventi, entrano in interazione e relazione. Rispetto a queste ultime gli autori che hanno voluto dare un contributo allo sviluppo di tale modello hanno fatto espresso riferimento alla *Pragmatica della comunicazione umana* di Watzlawick e, più nel dettaglio, alle caratteristiche dei sistemi aperti ed alle *modalità* attraverso le quali i sistemi viventi entrano in relazione (*Assiomi della comunicazione*)<sup>54</sup>.

L'accezione di *sistema* elaborata da Bertalanffy viene ripresa integralmente, difatti il sistema viene inteso come una totalità organizzata che deriva la sua identità proprio dal funzionamento interdipendente delle parti” (Lerma, 1992)<sup>55</sup>. L'interdipendenza, nei sistemi viventi, si realizza attraverso *l'interattività* interna al sistema stesso, ed in effetti, lo stesso Watzlawick osserva che il sistema è “un insieme di oggetti e di relazioni tra gli oggetti e tra i loro attributi in cui gli oggetti sono componenti o parti del sistema, gli attributi sono le proprietà degli oggetti, e le relazioni tengono insieme il sistema” (Watzlawick, *et. al.*, 1971). Gli attributi, dunque, costituiscono ciò che specifica gli oggetti ossia i loro *comportamenti di comunicazione* (Watzlawick, *et. al.*, 1971). A tal proposito anche Lerma ha affermato che nei sistemi umani “gli oggetti sono le persone e gli attributi che servono a identificarli sono i loro comportamenti di comunicazione”(Lerma, 1992).

<sup>54</sup> Cfr. M. Lerma, *op. cit.* pp. 73-88; A. Campanini, F Luppi, *op.cit.*, pp. 51-66, A. Campanini, *op.cit.*, pp. 37- 59.

<sup>55</sup> Cfr. L. V. Bertalanffy, *op. cit.*: il sistema è definito dall'autore come "un complesso di elementi interagenti. Interazione significa che gli elementi, *p*, sono connessi da relazioni, *R*, in modo tale che il comportamento di un elemento *p* in *R* è differente rispetto a un'altra relazione *R*".

I sistemi viventi, necessariamente aperti<sup>56</sup>, sono notevolmente complessi in quanto sono caratterizzati da una fitta connessione delle sue parti, crescono, si sviluppano e e scambiano continuamente energia, sostanze e informazioni con l'ambiente (Lerma, 1992).

Per il modello sistemico-relazione, inoltre, rivestono un ruolo fondamentale le proprietà intrinseche dei sistemi. Questi anzitutto, in continuità con la concezione di sistema elaborata da Von Bertalanffy, sono definiti *totali*, in quanto “ogni parte di un sistema è in rapporto tale con le parti che lo costituiscono” e “qualunque cambiamento in una parte causa un cambiamento in tutte le parti e in tutto il sistema”. Ne deriva che il sistema non rappresenta la semplice somma delle parti (*non sommatività*) (Watzlawick, *et. al.*, 1971).

L'interattività, inoltre, si realizza attraverso processi circolari che vanno appunto a definire la *circularità* di questi ultimi. La cibernetica, “disciplina che si occupa dello studio unitario dei processi riguardanti la comunicazione e il controllo nell'animale e nella macchina”<sup>57</sup>, ha offerto notevoli spunti alla riflessione circa l'interazione tra individui (Campanini, 2002). In particolare, secondo Watzlawick, il passaggio dal concetto di energia, fondamentale nella ricerca psicoanalitica, al concetto di *informazione*, introdotto dalla cibernetica alla fine della seconda guerra mondiale, ha permesso agli studiosi di osservare in maniera differente il funzionamento dei sistemi d'interazione in biologia, psicologia, sociologia ed economia (Watzlawick, *et. al.*, 1971). La cibernetica ha, in estrema sintesi, definito le modalità ed i processi attraverso i quali i sistemi aperti scambiano informazioni sia al proprio interno (interazione tra elementi interni alla totalità del sistema), che nell'interazione con altri sistemi a loro volta aperti. Tali modalità non sono lineari bensì circolari, in quanto attraverso processi di *retroazione*, si sviluppano catene di eventi nelle quali “l'evento *a* produce l'evento *b*, e poi *b* produce *c* ecc.” (Watzlawick, *et. al.*, 1971). Nei sistemi interpersonali una tale configurazione comporta che “gruppi di estranei, coppie sposate, famiglie, relazioni [...] possono essere considerati circuiti di retroazione, poiché il comportamento di ogni persona influenza ed è influenzato dal comportamento di ogni altra persona”(Watzlawick, *et. al.*, 1971). La retroazione è definibile pertanto come l'*unità minima interattiva* attraverso la quale l'informazione che va dall'emittente al ricevente comporta una successiva informazione di ritorno (*feed-back*) da quest'ultimo

<sup>56</sup> Cfr. A. Campanini, *op. cit.*, p. 37: "I sistemi [...] possono essere di tipo diverso: si definisce chiuso quel sistema che non ha relazioni con l'ambiente, né in entrata, né in uscita, aperto quel sistema che scambia con l'ambiente materiale, energia, informazione e che si modifica sulla base di questi scambi. Il concetto di sistema aperto si adatta particolarmente allo studio degli organismi viventi, per i quali l'interscambio con l'ambiente è un elemento essenziale che ne determina la vitalità, sia nella possibilità di riproduzione e di continuità che in quella di mutamento".

<sup>57</sup> <http://www.treccani.it/enciclopedia/cibernetica/>

all'emittente (Campanini, 2002).

A sua volta la retroazione può essere positiva o negativa in relazione all'influenza che esercita sul sistema: nel momento in cui l'ingresso dell'informazione (*input*) non provoca alcun cambiamento si avrà una reazione negativa (omeostasi o stato stazionario), viceversa qualora provochi una perdita di equilibrio e di stabilità sarà di tipo positivo e necessiterà un cambiamento (Watzlawick, *et. al.*, 1971). Trasformazione e omeostasi, nella loro complementarità, costituiscono i processi attraverso i quali il sistema sviluppa la propria capacità di *autoregolazione*. Nel momento in cui tale capacità presentasse delle disfunzioni potrebbe aversi diverse cause: “il prevalere di processi trasformativi che possono portare alla dissoluzione del sistema, o un irrigidimento, una sclerotizzazione del sistema, che così perde flessibilità, fornendo risposte ripetitive, sempre meno efficaci e coerenti” (Campanini, 2002).

I sistemi aperti, in ultima analisi, non seguono una direzione prefissata, per la quale date certe condizioni iniziali si avranno necessariamente determinati risultati, ma attuano processi per i quali a partire da condizioni iniziali differenti e seguendo strade diverse si può arrivare allo stesso risultato (*equifinalità*), in quanto ciò che determina il risultato finale è la natura del processo e non le condizioni iniziali<sup>58</sup> (Bertalanffy, 1983).

Ma dove finisce il sistema e dove inizia l'ambiente? A questa domanda Watzlawick cerca di rispondere riprendendo le considerazioni di Hall e Fagen<sup>59</sup>. Secondo questi ultimi “L'ambiente di un dato sistema è costituito dall'insieme di tutti gli oggetti che sono tali che un cambiamento nei loro attributi influenza il sistema e anche da quegli oggetti i cui attributi sono cambiati dal comportamento del sistema”. Pertanto “un sistema costituisce col suo ambiente l'universo di tutte le cose interessanti di un dato contesto. La suddivisione di tale universo in due insiemi, sistema e ambiente, si può fare in molti modi ma sono in realtà del tutto arbitrari [...] risulta chiaro dalla definizione di sistema e di ambiente che ogni sistema dato si può ulteriormente suddividere in sottosistemi e gli oggetti che appartengono a un sottosistema si possono benissimo considerare che facciano parte dell'ambiente di un altro sottosistema” (Watzlawick, *et. al.*, 1971). In coerenza con tali argomentazioni, anche Lerma afferma che la lettura dei sistemi in senso interattivo consente di “collocare una unità minima semplice del tipo relazione diadica in sistemi più ampi come la famiglia, la comunità, la cultura sociale attraverso un intreccio di sovrastemi e sottosistemi nel cui ambito l'individuo è collegato sia verticalmente che orizzontalmente”. Ciascun individuo, difatti, può essere

<sup>58</sup> Per approfondimento vedi anche P. Watzlawick *et. al.*, *op. cit.*, pp. 121-124; A. Campanini, *op.cit.*, p. 39.

<sup>59</sup> Per approfondimento vedi Hall, A. D. E Fagen, R. E., "Definition of System", *General System Yearbook*, (1956), 1, pp. 18-28.



“simultaneamente membro della propria famiglia nucleare, di quella parentale, della propria comunità geografica e culturale, del sistema scolastico, lavorativo, politico di appartenenza ecc.” (Lerma, 1992).

Se postulassimo, come afferma Watzlawick, che “un sistema costituisce col suo ambiente l'universo di tutte le cose interessanti di un dato contesto” (Watzlawick, et. al., 1971) e che la scelta in merito alla definizione (sistema o ambiente) di un determinato oggetto, o gruppo di oggetti, è praticamente arbitraria, potremmo ipotizzare che l'attenzione nonché definizione degli oggetti deriva necessariamente dal *contesto*. Una tale definizione sarebbe inoltre coerente con la nozione di contesto sviluppata da Lerma, per la quale il contesto consiste appunto in una situazione “in cui si attuano e traggono significati determinati fenomeni appartenenti sia al mondo fisico, biologico, che a quello dell'azione umana. Esso implica il concetto di rapporto tra cose, persone, ambiente” (Lerma, 1992).

Ma che cos'è il contesto? E che rilevanza assume nelle relazioni umane?

Nell'ottica relazionale-sistemica la nozione di contesto costituisce un elemento fondamentale. Nel campo specifico dell'azione umana questo concetto è stato anzitutto approfondito da Bateson, che lo ha *declinato* lungo differenti dimensioni attribuendogli diverse proprietà e funzioni. Il contesto può essere infatti inteso come *situazione sociale* in cui si attua una relazione, *luogo di apprendimento*, come *cornice di significato* per parole e azioni (Lerma, 1992)<sup>60</sup>. Nell'accezione di *situazione sociale* il contesto è un elemento che non può non essere osservato nella comprensione dei fenomeni proprio in quanto si attribuirebbero alle persone proprietà che sono date, invece, dall'esito dei rapporti con altre persone (Lerma, 1992). In tal senso Bateson è stato uno dei primi studiosi a considerare l'importanza del contesto nella genesi della malattia mentale (Luppi, Campanini, 1988). In relazione all'apprendimento il concetto di contesto è dotato di segnali caratteristici (*marche di contesto*) che, distinguendo le varie situazioni sociali, consentono all'individuo di apprendere a comportarsi in una molteplice varietà di luoghi relazionali. Infine, il nesso tra “contesto e significato indica altresì che parole e azioni, analizzate al di fuori del contesto in cui si producono, risultano prive di significato [...] in quanto avulse da quella particolare situazione che le ha determinate” (Lerma, 1992).

All'interno delle relazioni umane il contesto definisce, in ultima analisi, una sorta di *cornice interattiva* all'interno della quale i partecipanti si muovono con le loro aspettative, propositi e premesse, con ruoli precostituiti che determinano la posizione di

---

<sup>60</sup> Per approfondimento vedi M. Malagoli Togliatti, *il contesto nella psicoterapia relazionale*, in M. Malagoli Togliatti, U. Telfener (a cura di), *Dall'individuo al sistema*, Bollati Boringhieri, Torino, 1991.

ciascuno nella relazione (Lerma, 1992). Sempre a proposito della comunicazione in base al contesto, e rifacendosi allo schema proposto da Haley<sup>61</sup> sullo scambio interattivo, Campanini ha voluto osservare sia il fatto che “ogni comunicazione avviene in un contesto”, sia che la “consapevolezza dello stesso consente una migliore comprensione del tipo di relazione che i singoli membri hanno, o stanno instaurando tra di loro, e del contenuto dei messaggi che vengono scambiati” (Campanini, 2002).

All'interno del lavoro di Watzlawick vengono descritti inoltre gli *Assiomi della comunicazione*, ossia alcune proprietà semplici della comunicazione, dotate di importanti implicazioni interpersonali. Il primo fra questi assiomi è rappresentato dall'impossibilità di *non comunicare*. In forza di tale principio non è possibile non avere un comportamento che, a prescindere dalle intenzioni di chi lo mette in atto, si estrinsechi in un preciso messaggio. Così “l'attività o l'inattività, le parole o il silenzio hanno tutti valore di messaggio: influenzano gli altri e gli altri, a loro volta, non possono non rispondere a queste comunicazioni e in tal modo comunicano anche loro” (Watzlawick, et. al., 1971). Ogni comunicazione, inoltre, è costituita da due elementi fondamentali, ossia il *contenuto* e la *relazione*. Mentre il primo rappresenta essenzialmente la notizia, ciò che si vuole comunicare intenzionalmente, la *relazione* fa riferimento ad un *comando*, ossia ad un contenuto prettamente relazionale (comunicazione sulla comunicazione)<sup>62</sup> e può essere trasmessa attraverso il tono di voce (severo o tranquillo), la mimica facciale (seria o scherzosa), la postura del corpo ecc.

La natura delle relazioni dipende, inoltre, dalla *punteggiatura della sequenza tra i comunicanti*. Secondo l'autore le *sequenze* di scambio sono caratterizzate dal fatto che ogni elemento della sequenza è simultaneamente stimolo, risposta e rinforzo. Attraverso la *punteggiatura* gli organismi coinvolti, specie se si tratta di persone, cercano far sembrare che l'uno o l'altro abbia iniziativa, o che si trovi in una posizione di dipendenza e così via. La *punteggiatura* organizza così gli eventi comportamentali ed è vitale per le interazioni in corso. Ed è proprio il disaccordo sul come punteggiare la sequenza di eventi che molto spesso si trova alla radice di numerosi conflitti. Per esempio, come spiega Campanini, la serie “mi chiudo in me stesso perché tu brontoli – io brontolo perché tu ti chiudi può continuare teoricamente all'infinito se c'è difficoltà a metacomunicare sui rispettivi modi di punteggiare” (Campanini, 2002).

Vi è poi l'assioma per il quale la comunicazione umana si avvale di due *tipologie* comunicative: la *comunicazione analogica* e quella *numerica (o verbale)*. Nella comunicazione *analogica* l'oggetto viene rappresentato attraverso un'immagine esplicativa (come quando si disegna). All'interno di tale comunicazione si trasmette

<sup>61</sup> Per approfondimento cfr. J. Haley, *Le strategie della psicoterapia*, Sansoni, Firenze, 1977.

<sup>62</sup> Cfr Bateson, (trad. it. G. Longo), *Mente e natura*, Adelphi, Milano, 1984.

qualcosa che “è specificatamente simile alla cosa, vale a dire ciò che si usa per esprimerla”, e si “può far riferimento con maggiore facilità alla cosa che si rappresenta”. La comunicazione analogica consiste praticamente in ogni comunicazione non verbale, e include la posizione del corpo, l'espressione del viso, i gesti, i segni comunicativi presenti nel contesto in cui la comunicazione ha luogo ecc. (Watzlawick, et. al., 1971). Viceversa, attraverso la comunicazione numerica o verbale si trasmettono notizie, si scambiano informazioni e si trasmette la conoscenza (Campanini, 2002).

In ultima istanza si rivela importante l'assioma in virtù del quale “tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari a seconda che siano basati sull'uguaglianza o sulle differenze” (Campanini, 2002). Tale assioma, definito all'interno dell'opera di Watzlawick<sup>63</sup>, è stato elaborato dapprima, in quanto principio, da Bateson che ne descrive i tratti principali<sup>64</sup>. Alla luce di tale assioma la *schismogenesi*, “processo di differenziazione delle norme del comportamento individuale derivante dall'interazione cumulativa tra individui” (Watzlawick, et. al., 1971), può essere di due tipologie: complementare o simmetrica. Una relazione, e dunque la comunicazione, è *complementare* laddove, basandosi sulla differenza, il comportamento del partner completa quello dell'altro. All'interno di tale relazione si hanno necessariamente due differenti posizioni: una superiore (*one-up*) ed una inferiore o secondaria (*one-down*). La relazione è invece *simmetrica* quando si basa sull'uguaglianza e sulla minimizzazione della differenza (Watzlawick, et. al., 1971). Da tale assioma ne deriva, come afferma Campanini, “l'impossibilità di ipotizzare che una sola persona possa definire la natura della relazione, mentre l'altra non possa che accettare tale definizione” (Campanini, 2002).

### ***2.3. Modello sistemico-relazionale e progettazione sostenibile: una visione d'insieme***

Come abbiamo osservato precedentemente, il servizio sociale e la progettazione sostenibile sono accomunati non solo da obiettivi di fondo abbastanza simili (come promuovere l'*autonomia* dei soggetti attraverso processi di *empowerment* individuali e collettivi) ma anche da basi teoriche implicitamente orientate a prospettive ecologico-sistemiche.

Una tale configurazione potrebbe aprire numerose strade di riflessione. In tale sede non

---

<sup>63</sup> Per approfondimento vedi Watzlawick *et al.*, *op. cit.*, pp. 60-64.

<sup>64</sup> Cfr. G. Bateson, *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano, 1976,

possiamo sicuramente pensare di poter intraprendere ogni possibile percorso di ricerca, ma nonostante ciò siamo intenzionati ad elaborare un seppur minimo contributo, capace forse di ridurre le distanze teoriche ed epistemologiche intercorrenti tra la progettazione sociale ed il servizio sociale, rinviando la trattazione della dimensione operativa che verrà esaminata all'interno della descrizione concreta del processo di progettazione (oggetto del capitolo IV). Un tale lavoro si rende possibile solo attraverso la messa in dialogo, lo scambio e la reciproca crescita di queste due realtà, che nondimeno sembra percorrano percorsi paralleli che mai si intersecano. In tal senso cercheremo di mettere in sinergia la basi teoriche del modello sistemico-relazionale, in quanto modello maggiormente coerente con il servizio sociale italiano, e i principi afferenti alla progettazione sostenibile (Siza e Amirian).

All'interno del primo capitolo, applicando ai sottosistemi individuati da Siza (apparato pubblico, privato *profit*, terzo settore, famiglia e rapporti informali) la *Teoria generale dei sistemi* di V. Bertalanffy, abbiamo ipotizzato l'esistenza di un *sistema progetto* all'interno del quale i sottosistemi sopra descritti interagiscono, si scambiano informazioni e sviluppano relazioni di reciproca interdipendenza. Tali sottosistemi, ovviamente aperti, ipotizziamo funzionino attraverso modalità tipiche dei sistemi viventi (autoregolazione, circolarità, retroazione, omeostasi, perdita di equilibrio, cambiamento). Le attività progettuali, come afferma Siza, entrano in gioco quando le capacità di autoregolazione di ogni sottosistema non funzionano adeguatamente, recando una disfunzione al sistema generale. Il *sistema progetto* ha dunque l'obiettivo di sviluppare processi di coordinamento e regolazione al fine di ri-stabilire l'equilibrio complessivo attraverso il *cambiamento*. In seconda istanza sia Amirian che Siza ravvisano la necessità di sviluppare attività progettuali maggiormente focalizzate sulla dimensione sociale, relazionale, e comunicativa. La progettazione non può dunque limitarsi alla *semplice stesura del progetto* (Sordelli, 2009), ma al contrario deve concretizzarsi in un continuo processo di negoziazione, interazione, dialogo confronto continuo con le comunità locali che non devono solamente “accettare” il progetto ma *utilizzare* quest'ultimo come proprio strumento di *emancipazione (empowerment comunitario)* (Siza, 2002). Se tali argomentazioni sono valide per tutti i progetti che si sviluppano nel sociale, sono ancora più importanti, secondo Amirian, per la *progettazione dei servizi sociali* all'interno della quale le relazioni costituiscono sia lo strumento principale che l'oggetto di intervento (Amirian, 2012). Come si è visto, Amirian ha posto forte enfasi sulle dimensioni emotive e relazionali della progettazione. Se la dimensione emotiva è stata indagata all'interno del primo capitolo, la dimensione relazionale e comunicativa non è stata, finora, oggetto di particolari approfondimenti.

La domanda che ci poniamo dunque è: quali sono i processi attraverso i quali le parti dei sottosistemi comunicano all'interno e all'esterno? Sulla base di quali principi chi presidia il progetto (funzione diffusa) (Amirian 2012) può leggere, tradurre e indirizzare tali relazioni?

Per rispondere a queste domande, facendo esplicito riferimento al modello sistemico-relazionale, possiamo avvalerci degli *Assiomi della comunicazione umana* elaborati da Watzlawick. In tal senso i sottosistemi (pubblico, privato *profit*, terzo settore, famiglia e rapporti informali) in quanto sistemi umani, nel comunicare seguirebbero le regole descritte dagli Assiomi (è impossibile non comunicare, ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e uno di relazione, la natura delle relazioni dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione tra i comunicanti, la comunicazione può essere verbale e analogica, tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari a seconda che siano basati sull'uguaglianza o sulle differenze).

Nello sviluppo di attività progettuali un'importante elemento da tenere in considerazione, a nostro avviso, è infine rappresentato dal *contesto*. La definizione di quest'ultimo, anche se non può essere *mai* definitiva in quanto è soggetta a continue revisioni, risulta imprescindibile per avviare processi di progettazione che siano il più possibile chiari, coerenti e condivisi. Anzitutto, come abbiamo affermato in precedenza, se postuliamo che “un sistema costituisce col suo ambiente l'universo di tutte le cose interessanti di un dato *contesto*” e che “la suddivisione di tale universo in due insiemi, sistema e ambiente, si può fare in molti modi ma sono in realtà del tutto arbitrari” (Watzlawick, et. al., 1971), possiamo ipotizzare che sia proprio grazie alla definizione del *contesto* che il progettista individua i sottosistemi implicati e l'*ambiente della progettazione*.

Come afferma Lanzara l'*ambiente del compito* (nel nostro caso il compito è la progettazione) non è un qualcosa di separato dalla persona ma è “un *medium*, un substrato, che tiene quasi in ostaggio gli oggetti materiali, le informazioni, i significati, le azioni e l'attore stesso”, se questo cambia viene modificato “l'intero sistema di attività pratiche nel e col quale l'attore opera” (Lanzara, 1993).

Il contesto, inoltre, ha un ruolo pregnante nella definizione e nello sviluppo della *competenza* intesa come “qualità” investita nelle attività progettuali. Riprendendo di nuovo Lanzara, possiamo affermare che questa non è una qualità individuale, ma si sviluppa e viene riconosciuta proprio all'interno di un determinato *contesto* di significati. Il contesto, in sostanza, rappresenta il *canale* attraverso il quale la persona può comprendere quali abilità funzionano e quali no, le regole, le credenze, gli strumenti, ecc. (Lanzara, 1993). In tal senso se supponessimo, come fa anche Lanzara,

che gli esiti del processo di progettazione dipendono “dalla capacità di apprendimento e di indagine degli attori che ne sono coinvolti” (Lanzara, 1993), risulta ovvio che tale processo non possa prescindere dalla coerenza di contesti tra i vari attori, in quanto questa si traduce in coerenza di significati, e, magari, in convergenza di prospettive.

### 3. La progettazione come strumento fondamentale del sistema di *welfare*

Le tre dimensioni fondamentali della sostenibilità individuate da Amirian sono la sostenibilità *diretta*, quella *attuativa* e quella *indiretta*. La sostenibilità diretta riguarda il rapporto con il territorio di intervento e quella attuativa l'insieme degli strumenti che costituiscono il disegno progettuale (Amirian, 2012). Tali dimensioni verranno approfondite all'interno del capitolo inerente l'attuazione concreta delle attività progettuali (IV cap.).

Ci proponiamo qui di approfondire il concetto di *sostenibilità indiretta*, intesa come lo “scenario che fa da sfondo agli interventi finalizzati ai servizi alla persona, orientandone il senso e le scelte” (Amirian, 2012), relazionata al tema delle politiche sociali. Concentreremo dunque la nostra attenzione in *primis* sulla *storia* che ha portato la progettazione a divenire una componente strutturale per l'attuazione delle politiche di *welfare*, e sulle caratteristiche e funzioni alle quali assolve, o dovrebbe assolvere, quest'ultima alla luce della 328/2000.

In seconda istanza porremo la nostra attenzione sulle caratteristiche del *welfare* italiano in relazione al sistema dei servizi alla famiglia, e sulle politiche sociali che concretamente si propongono di sostenere e tutelare quest'ultima nei compiti di vita quotidiani. Una tale analisi, attraverso la collocazione della progettazione all'interno di un contesto più ampio, si rende necessaria al fine dello sviluppo di attività progettuali capaci di cogliere, sviluppare e valorizzare i punti di forza, piuttosto che di *ridurre* gli impatti negativi derivanti dagli assetti caratterizzanti il *welfare* italiano.

#### 3.1 *Evoluzione del sistema di welfare italiano e ruolo della progettazione*

##### 3.1.1 *Evoluzione del ruolo della programmazione sociale in Italia*

Come ha osservato Amiran, la progettazione collegata alla programmazione sociale, in quanto modalità operativa fondamentale per garantire l'effettiva attuazione dei diritti di cittadinanza, è oramai divenuta una tra le principali forme di attuazione delle politiche di *welfare* (Amirian, 2012).

La stretta interconnessione che oggi caratterizza il rapporto *welfare*-progettazione è il

risultato di un lungo processo storico all'interno del quale gli sviluppi del *welfare*, l'evoluzione della normativa in tema di politiche sociali, e gli assetti istituzionali hanno fatto sì che la programmazione e la progettazione dei servizi sociali acquisissero significati diversi in relazione al periodo storico di riferimento. Tale rapporto, articolato in *momenti storici*, è stato descritto da Siza attraverso l'individuazione di cinque fasi della programmazione sociale in Italia. Come abbiamo esposto in precedenza il rapporto tra programmazione e progettazione risulta particolarmente significativo in quanto il progetto viene qui inteso come unità minima della programmazione (Siza, 2002).

All'interno della prima fase individuata dall'autore (che si estende fino alla prima metà degli anni settanta) la programmazione riveste un ruolo estremamente marginale. Questa infatti è essenzialmente uno strumento attraverso il quale i singoli enti pubblici si adoperano per razionalizzare gli interventi. Si tratta quindi di una programmazione fortemente frammentata tra i vari enti operanti, all'interno della quale il coordinamento non rappresenta un'attività necessaria. L'impostazione privilegiata è quella di tipo sinottico (Siza, 2002).

La situazione cambia quando con l'approvazione del D. P. R. 24 luglio 1977, n. 16 vengono trasferite varie funzioni amministrative alle Regioni, Province e Comuni. In base all'art. 25, in particolare, si prevede il passaggio alle Regioni del settore organico dei servizi sociali, mentre ai Comuni viene direttamente assegnata la competenza per l'erogazione e gestione di tali servizi<sup>65</sup>. Altro aspetto importante del D. P. R. inerente il tema dei servizi sociali e la loro programmazione, riguarda la soppressione delle IPAB<sup>66</sup> (salvo quelle con finalità educativo-religiose), degli enti nazionali di assistenza e degli ECA (Ente comunale di assistenza)<sup>67</sup> (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005). Il quadro assistenziale antecedente al D. P. R., caratterizzato da un assetto *verticistico* (centri di potere decisionale lontani dai cittadini), *settoriale e frammentario* (prestazioni erogate in base al bisogno) (Pieroni, Dal Pra Ponticelli, 2005) andava dunque ad

<sup>65</sup> Per approfondimento vedi G. Pieroni, M. D. Pra Ponticelli, *Introduzione al servizio sociale*, Carocci Faber, 2005, p. 48: "Il D.P.R. 616/1977 rese possibile l'avvio della costruzione di un sistema organico e integrato, che ricompose a livello territoriale le competenze fino a quel momento disperse fra una miriade di enti, attribuendo al Comune, in quanto ente più vicino ai cittadini dei quali deve curare gli interessi e tutelare il benessere, il ruolo primario di unico centro di erogazione e di gestione dei nuovi servizi".

<sup>66</sup> Istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza.

<sup>67</sup> Per approfondimento vedi G. Pieroni, M. D. Pra Ponticelli, *op. cit.*, p. 43: "Come era strutturato e organizzato il quadro dell'assistenza in Italia nell'immediato dopoguerra? [...] i vari studi compiuti in merito tendono a suddividere l'assistenza in assistenza generica e assistenza specifica. La prima era assicurata, in particolare, dalle numerosissime istituzioni di beneficenza, mentre lo Stato si riservava, inizialmente, un ruolo di mera integrazione e coordinamento della beneficenza privata. L'assistenza specifica era, invece, garantita da numerosissimi enti pubblici (circa 40.000), molti dei quali avevano mantenuto le stesse caratteristiche e la stessa organizzazione di quelli ereditati dal periodo fascista, mentre in seguito ne furono creati addirittura di nuovi, le cui competenze e categorie di utenti spesso si sovrapponevano a competenze di enti già esistenti. Tali enti si dividevano in *Enti territoriali* (Regioni, Province e Comuni), *Enti pubblici nazionali* (ad esempio l'ENAOIL [...] l'ONMI [...]) *altri enti pubblici* a carattere locale, fra i quali l'ECA".



influenzare direttamente le attività programmatiche nel modo che abbiamo visto in precedenza.

In sintesi, il nuovo assetto istituzionale colloca le attività di programmazione in seno alle Regioni, mentre riserva ai Comuni le attività di gestione. Come ha affermato Vitale, le Regioni hanno "creduto nella programmazione come reale predeterminazione dell'azione di governo, non solo come mezzo di ripartizione delle risorse finanziarie" (Vitale, 2009)<sup>68</sup>. La programmazione assume dunque un ruolo centrale "e permea profondamente gli atti regionali" (Siza, 2002). Quest'ultima risulta fortemente centralizzata (Regioni) e prescrittiva in quanto affida ai livelli periferici solo compiti attuativi (Siza, 2002). Non è superfluo ricordare che anche all'interno di tale fase il modello di riferimento è quello sinottico.

Nel corso degli anni ottanta confermano la loro persistenza alcuni tratti marcatamente centralisti della programmazione (Vitale, 2009). Tuttavia, alla fine di tale decennio, e siamo all'interno della terza fase individuata da Siza, prende avvio un'inversione di tendenza e la programmazione, sia in ragione dell'affermarsi di schemi deregolativi, sia a causa degli scarsi risultati effettivamente raggiunti, inizia a perdere la sua centralità, a vantaggio del decentramento verso i livelli periferici (Siza, 2002). Hanno inizio, dunque, nuove modalità di programmazione per ambiti ristretti e singoli servizi secondo modalità promozionali (Siza, 2002). Tale periodo può essere definito, secondo Vitale, come una sorta di livello *propedeutico* all'interno del quale si concretizzano eventi, tendenze e prospettive che *solcano la strada* del decentramento e della territorializzazione della programmazione.

A partire dalla metà degli anni ottanta, importanti fattori influenzano il processo di decentramento. In particolare, l'attività regolativa dell'Unione Europea, fortemente improntata alla territorializzazione e integrazione, agisce con l'obiettivo di spostare il più possibile la *governance* a livello locale.

La ridefinizione dei rapporti tra centro e periferia, riflesso di una profonda crisi politica ed economica, riduce inoltre la legittimità delle iniziative con un'impronta esclusivamente centrale. Inoltre, il processo di globalizzazione ha complementariamente indotto un aumento del peso rivestito dai territori (sistemi di produzione e innovazione su base spaziale) (Vitale, 2009). Infine può essere utile ricordare come la l. 241/1990 "*Ordinamento delle autonomie locali*", recepita in seguito dal D.Lgs 267/200 "*Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali*", attribuisce maggior autonomia gestionale ai Comuni e pertanto costituisce un momento di forte *stimolo* per la politica, anche in senso autocritico, che inizia a mettere in discussione il modello

<sup>68</sup> Si veda T. Vitale, *La programmazione sociale: ovvia ma non per questo scontata*, in G. Costa (a cura di), *La solidarietà frammentata*, Bruno Mondadori, Milano, 2009.

prevalentemente centralistico della programmazione in favore di un utilizzo di questa come strumento di sviluppo a livello locale (Vitale, 2009).

Agli inizi degli anni novanta l'Italia è attraversata dallo sviluppo di numerosi *cantieri* finalizzati ad accrescere le competenze programmatiche delle amministrazioni locali. Come ha voluto sottolineare Vitale, viene dato inizio ad una vera e propria stagione di programmazione strategica a livello locale in tutti i campi della politiche pubbliche. In essa gli obiettivi generali si configurano in termini di coesione territoriale e di mobilitazione dei potenziali di sviluppo (Vitale, 2009). Nel complesso tali cantieri sono stati di fondamentale importanza in quanto hanno costituito dei terreni di apprendimento “nella direzione di una *governance* dei territori” (Vitale, 2009). Lo stesso concetto di sviluppo, posto al centro di tali esperienze, perde la sua caratterizzazione in senso prettamente *materiale* (inteso come crescita) e acquisisce nuovi significati in termini relazionali: “ il problema non è più solo quanto grandi sono le imprese, i mercati e i fatturati, ma quanto sono connessi; non se un soggetto è (troppo) piccolo, ma se è (troppo) solo” (Vitale, 2009).

Tali processi investirono inevitabilmente anche l'ambito dei servizi sociali. La L. 28 agosto 1997, n. 285 “*Disposizioni per la promozione di diritti e di opportunità per l'infanzia e l'adolescenza*” si colloca chiaramente all'interno di tale prospettiva (Siza, 2002). La legge, seppur molto breve (13 art.), è difatti supportata da un manuale all'interno del quale vengono delineate le modalità di attuazione e implementazione della medesima. Proprio in relazione alla programmazione si prevede un'attribuzione di competenze proprio nell'ottica dei principi di sussidiarietà orizzontale e verticale, termini introdotti nel nostro ordinamento solo successivamente con la riforma Cost. 2/2003 e con la L. 328/200. Le Regioni, a cadenza triennale, assolvono al compito di definire gli ambiti territoriali di programmazione e progettazione. All'interno dei medesimi, previa istituzione di tavoli concertativi (enti locali, aziende sanitarie locali, centri per la giustizia, organizzazioni non lucrative di utilità sociale), devono essere previsti, sviluppati e realizzati dei piani territoriali. Per la prima volta in ambito sociale prendono avvio modalità di programmazione in ambito territoriale. Vengono così aperti spazi di “programmazione partecipata e negoziata [...] per mobilitare tutti i potenziali attori” (Vitale, 2009).

Si tratta di una sorta di anticipazione, seppur settoriale, dei *piani di zona* istituzionalizzati con la 328/2000. D'altronde, la l. 285 è stata pensata e costruita come primo passo verso “una riforma complessiva dei servizi sociali e sociosanitari, per cumulare esperienze sui territori e ricavarne apprendimenti per lavorare al meglio nella direzione di una riforma nazionale” (Vitale, 2009).

### 3.1.2 Programmazione e Progettazione nel sistema integrato di interventi e servizi sociali : la community planning

In base all'art. 3 della l. 328/2000 “Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali” (principi per la programmazione degli interventi e delle risorse del sistema integrato di interventi e servizi sociali):

“Per la realizzazione degli interventi e dei servizi sociali, in forma unitaria ed integrata, è adottato il metodo della programmazione degli interventi e delle risorse, dell'operatività per progetti, della verifica sistematica dei risultati in termini di qualità ed efficacia delle prestazioni”.

Dall'analisi di tale articolo si evince che la programmazione e la progettazione costituiscono i principali metodi di intervento per la realizzazione concreta del sistema integrato di interventi e servizi sociali. Dall'articolo si può inoltre desumere che lo sviluppo competente, consapevole e orientato delle attività programmatiche e progettuali è di fondamentale importanza anche ai fini della realizzazione dei principi contenuti all'interno della stessa legge.

Oltre a riconoscere l'importanza di queste ultime, la 328 definisce le modalità e i principi afferenti alle attività programmatiche. Sono proprio tali *caratteristiche* ad aver segnato, secondo Siza, il passaggio da una programmazione orientata alla *supply planning*<sup>69</sup> (programmazione dell'offerta in un contesto di scarsità di risorse) ad una programmazione di interventi e servizi nell'ottica della *community planning* (Siza, 2002). Nel contesto italiano, in effetti, l'applicazione e la concretizzazione dei principi afferenti alla *community planning*, è avvenuta, in linea generale, attraverso lo sviluppo della attività programmatiche *come* descritte dalla 328/2000.

Come abbiamo osservato in precedenza la *community planning* si riferisce ad una serie abbastanza eterogenea di esperienze programmatiche accomunate dalla medesima *filosofia di fondo*, per la quale la partecipazione del cittadino, nonché della comunità nel complesso delle sue articolazioni, risulta fondamentale ai fini di uno sviluppo propriamente equo (Siza, 1998).

<sup>69</sup> Cfr. R. Siza, *Progettare nel sociale. Regole, metodi e strumenti per una progettazione sostenibile*, FrancoAngeli, Milano, 2002, p. 25: "Con gli anni ottanta, è una programmazione dell'offerta più che della sua rispondenza a dei bisogni che si ritiene non si possano ragionevolmente soddisfare con le risorse a disposizione; una programmazione dominata dalla preoccupazione delle risorse e che subordina ad essa ogni considerazione sui bisogni; ostacolata per l'introduzione di strumenti che favoriscono le dinamiche di mercato e la competizione".

Tale modello di programmazione (*community planning*) si basa su diversi principi. Come infatti spiega Siza, “i problemi possono essere realmente affrontati solo se la comunità si percepisce come tale e si mobilita per risolverli; il piano deve essere formulato non solo dall'istituzione locale ma con il coinvolgimento della comunità nel complesso delle sue articolazioni – le sue istituzioni, le associazioni di volontariato, i gruppi informali, le imprese economiche – alle quale sono attribuite compiti chiaramente definiti; la comunità, considerata come un tutto, è coinvolta nei processi di formazione del piano; la progettazione fisica si collega a quella economica e sociale al fine di promuovere uno sviluppo equo” (Siza, 2002).

La legge 328, in coerenza con i principi e le prospettive sopra descritte, disegna i contorni del processo programmatorio che si sviluppa lungo vari livelli di azione e programmazione. Tale processo prevede l'azione di tre livelli di governo: centrale (Stato), intermedio (Regione)<sup>70</sup> e locale (ambito territoriale)<sup>71</sup>. La programmazione è dunque avviata dal centro in un “processo discendente a maglie larghe che lascia ai livelli intermedi e periferici ampia autonomia decisionale, l'opportunità di individuare autonomamente obiettivi specifici, priorità, linee di indirizzo, mezzi, soluzioni organizzative” (Siza, 2002).

In tal senso è importante sottolineare come la 328 all'art. 6 (*Funzioni dei Comuni*), concretizzando il principio di sussidiarietà verticale<sup>72</sup>, riconosca un ruolo centrale alle autonomie locali. Difatti questo afferma che “I Comuni sono titolari delle funzioni amministrative concernenti gli interventi sociali svolti a livello locale”.

In definitiva i Comuni, all'interno degli ambiti territoriali (Comuni associati), svolgono un ruolo preminente nelle attività di gestione ed erogazione dei servizi, e inoltre, nell'esercizio di queste ultime, utilizzano il metodo della programmazione e della progettazione operativa degli interventi (art. 3). Il Piano di zona, strumento programmatorio in ambito locale (art.19), è inoltre informato al principio di

<sup>70</sup> Secondo l'art. 18 (*Piano nazionale e Piani regionali degli interventi e dei servizi sociali*) della l. 328/2000 “Il Governo predispone ogni tre anni il Piano nazionale degli interventi e dei servizi sociali, di seguito denominato Piano nazionale [...] le Regioni [...] in relazione alle indicazioni del Piano nazionale [...] adottano nell'ambito delle risorse disponibili [...] attraverso forme di intesa con i Comuni interessati [...] il Piano regionale degli interventi e dei servizi sociali, provvedendo in particolare all'integrazione socio-sanitaria in coerenza con gli obiettivi del Piano sanitario regionale, nonché al coordinamento con le politiche dell'istruzione, della formazione professionale e del lavoro”.

<sup>71</sup> Secondo l'art. 19 della l. 328/2000 (*Piano di zona*) “I Comuni associati negli ambiti territoriali [...] d'intesa con le Aziende unità sanitarie locali, provvedono, nell'ambito delle risorse disponibili [...] a definire il Piano di zona [...] all'accordo di programma di cui al comma 2, per assicurare l'adeguato coordinamento delle risorse umane e finanziarie, partecipano i soggetti pubblici di cui al comma 1 nonché i soggetti di cui all'art. 1 comma 4 (terzo settore) e all'art. 10, che attraverso l'accreditamento o specifiche forme di concertazione concorrono, anche con risorse proprie, alla realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali”.

<sup>72</sup> Il principio di *sussidiarietà verticale* è sancito all'interno dell'art. 118 cost.: “Le funzioni amministrative sono attribuite ai Comuni salvo che, per assicurare l'esercizio unitario, siano conferite a Province, Città metropolitane, Regioni e Stato”.

sussidiarietà orizzontale<sup>73</sup>, in forza del quale sono chiamati a partecipare all'*accordo di programma*, “anche i soggetti privati che concorrono con proprie risorse alla realizzazione di quanto previsto dal Piano” (Franzoni, Anconelli, 2014). Può forse essere utile ricordare che per *soggetti privati* si intendono tutti gli attori riconducibili al cosiddetto “terzo settore” (organismi non lucrativi di utilità sociale, organismi della cooperazione, fondazioni, enti di patronato, ecc.). Obiettivo dalla legge è dunque quello di riconoscere e valorizzare il ruolo di tali organizzazioni all'interno del processo di programmazione. D'altronde queste sono chiamate “esplicitamente al tavolo dei Piani di zona non soltanto in un ruolo consultivo” e partecipano in maniera responsabile alle scelte strategiche (Franzoni, Anconelli, 2014). Il principio di sussidiarietà orizzontale, oltre a concretizzarsi nella valorizzazione delle risorse di terzo settore, prevede inoltre il potenziamento delle risorse dei singoli e delle famiglie. In tal senso l'art. 1 c. 4 della legge 328 afferma che:

“il sistema integrato di interventi e servizi sociali ha tra gli scopi anche la promozione della solidarietà sociale, con la valorizzazione delle iniziative delle persone, dei nuclei familiari, delle forme di auto-aiuto e di reciprocità e della solidarietà organizzata”.

Il principio di sussidiarietà (verticale e orizzontale), nell'ambito dei servizi sociali, è funzionale rispetto alla creazione di un *welfare* che, nel nostro Paese, viene definito *municipale* (centralità del Comune, a cui fanno capo le competenze in materia)<sup>74</sup> e *comunitario*, laddove la comunità viene “intesa come rete di soggetti diversi pubblici e privati, di risorse formali e informali, di relazioni di reciprocità e di fiducia, di energie, nuove responsabilità” (Franzoni, Anconelli, 2014).

<sup>73</sup> Secondo il principio di *sussidiarietà orizzontale*, sancito all'art. 118 cost., “Stato, Regioni, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà”.

<sup>74</sup> Per approfondimento vedi F. Franzoni, M. Anconelli, *La rete dei servizi alla persona*, Carocci Faber, Roma, 2014 “parlare di *welfare municipale* richiederebbe di definire il concetto di sussidiarietà verticale a cui si ispira, analizzando innanzitutto la ripartizione delle competenze tra lo Stato e i diversi Enti territoriali con l'attenzione al fatto che sono le istituzioni più vicine ai cittadini quelle che meglio ne interpretano i bisogni e meglio individuano le risposte da dare loro [...] parlare di *welfare municipale* significa riconoscere come il Comune sia l'interlocutore principale dei cittadini per quanto concerne i servizi sociali, come sia cioè il titolare delle competenze in materia, proprio perché è l'istituzione più vicina al cittadino e quindi capace di comprendere i bisogni e di programmare risposte ad essi corrispondenti”.

## 3.2 *Progettare servizi a tutela delle responsabilità familiari*

### 3.2.1 *Il welfare familista nei paesi mediterranei: il caso dell'Italia*

A partire dalla seconda metà degli anni novanta, la tripartizione dei regimi di *welfare* elaborata da Esping-Andersen<sup>75</sup> tramite l'analisi delle peculiari caratteristiche afferenti ai paesi dell'*Europa meridionale* (Italia, Grecia, Spagna e Portogallo), è stata integrata da un'ulteriore modello denominato “delle solidarietà familiari e parentali” (Ferrera, 2006), più semplicemente individuato con il termine di modello *familistico* (Fortunato, 2009). Quest'ultimo è fondato sull'assunto in forza del quale “il sistema familiare funzioni in base all'esistenza di forti relazioni intergenerazionali e di parentela lungo tutto l'arco della vita” (Ferrera, 2006). Questa determinata funzionalità si concretizza inoltre nella “capacità/obbligo dell'istituzione famiglia di funzionare come ammortizzatore sociale per i suoi membri” (Ferrera, 2006).

Per quanto riguarda i sistemi di *welfare*, i Paesi dell'area mediterranea presentano alcuni particolari elementi di continuità. Questi condividono infatti un modello di sviluppo delle politiche sociali basato su un apparato contributivo-previdenziale molto “forte”, anche se frammentato, accompagnato a sistemi di protezione sociale *generali* deboli, incapaci di rispondere attraverso strumenti adeguati ai rischi derivanti dalla povertà, che possono verificarsi lungo l'intero arco di vita (Kazepov, 2011). Le situazioni di bisogno, qualora non siano coperte da forme universali di protezione sociale, vengono dunque fronteggiate attraverso misure locali molto diversificate. Il modello vede in estrema sintesi “prevalere politiche poco redistributive con l'attribuzione di forti responsabilità alla famiglia, che deve condividere le risorse del capofamiglia (maschio) occupato e/o dei pensionati della famiglia allargata per far fronte alle diverse situazioni che emergono ad esempio dai bisogni di cura e conciliazione” (Kazepov, 2011).

Alla luce dell'analisi di Kazepov possiamo individuare i tre “pilastri” fondamentali sui quali, antecedentemente ai radicali mutamenti susseguitisi nel corso degli ultimi vent'anni, poteva reggersi il *welfare* mediterraneo, ossia la stabilità occupazionale (maschio), la netta divisione dei ruoli e i forti legami familiari. Questa determinata configurazione ha essenzialmente costituito il “compromesso di mezzo secolo” (Ranci, Magliavacca, 2011), grazie al quale le lacune e le tensioni di sistemi di *welfare*

<sup>75</sup> Cfr. M. Ferrara, *Le politiche sociali*, il Mulino, Bologna, 2006, p. 41: "Secondo questo autore durante il periodo espansivo del capitalismo Keynesiano si sono consolidati tre diversi regimi di welfare: quello *liberale*, quello *conservatore-corporativo* e quello *socialdemocratico* [...] la ripartizione di Esping-Andersen è stata elaborata avendo in mente un ampio campione di paesi dell'area Ocse, inclusi gli Stati Uniti (caso emblematico del regime liberale) e il Giappone (collocato all'interno del modello conservatore -corporativo). L'unico paese dell'Europa meridionale incluso nel campione era l'Italia, inclusa tra i regimi conservatori-corporativi".

scarsamente redistributivi sono state in un certo qual modo *assorbite* dalle famiglie. Come ha osservato Kazepov, si è trattato di “un meccanismo che ha funzionato fino agli anni '80 perché il «capofamiglia» aveva un reddito sufficiente per coprire i bisogni familiari e la componente femminile si occupava delle attività di cura” (Kazepov, 2011).

Se dunque fino agli anni ottanta tale sistema ha funzionato senza generare particolari tensioni, a partire dagli anni novanta è entrato in una fase di crisi. Più propriamente i “pilastri” fondamentali appena richiamati hanno intrapreso la strada di un mutamento che non ha interessato solo i sistemi dell'Europa mediterranea<sup>76</sup>, ma tutti i Paesi Europei che, in risposta, “hanno avviato un faticoso percorso di riadattamento istituzionale (*ricalibratura*), sforzandosi di ricalibrare i pesi della protezione sociale fra vecchi e nuovi rischi, e di rafforzare il sostegno nei confronti dei gruppi sociali più colpiti della transazione post-fordista” (Ferrera, *et. al.*, 2012). Al contrario, i Paesi dell'Europa mediterranea, nonostante abbiano attuato forme di *ricalibratura*, hanno anche conservato il carattere essenzialmente *familista* antecedente agli anni ottanta. Come vedremo meglio qui di seguito, le famiglie italiane hanno così continuato a svolgere importanti funzioni, anche se all'interno di un contesto totalmente cambiato.

Il primo importante mutamento ha riguardato il mondo del lavoro. Difatti “la profonda trasformazione dei modi di produzione e la transizione verso un nuovo ordine postindustriale” ha provocato vistosi rivolgimenti nei mercati del lavoro. Come spiega Ferrera “l'occupazione fordista, vale a dire posti di lavoro stabili e sicuri, con contratti di lavoro a tempo indeterminato ha registrato una costante contrazione, non pienamente compensata dall'aumento di impieghi atipici” (Ferrera, *et. al.*, 2012). Il nostro Paese, in particolare, ha registrato “un forte aumento della disoccupazione e soprattutto dell'inattività da «scoraggiamento», che ha assunto un preoccupante carattere strutturale, soprattutto nel Mezzogiorno, fra alcune categorie come giovani, donne, ultracinquantenni” (Ferrera, *et. al.*, 2012).

Il massiccio ricorso a forme contrattuali flessibili e precarie (bassi salari, scarsa qualità del lavoro), ha avuto inoltre l'effetto di aumentare la segmentazione del mercato del lavoro e di concentrare le figure più deboli quali giovani, immigrati, donne a bassa qualificazione, nelle occupazioni più flessibili e precarie (Ranci, Magliavacca, 2011).

<sup>76</sup> Per approfondimento vedi . Kazepov, *Le politiche sociassistenziali*, in .U. Ascoli (a cura di), *Il welfare in Italia*, Il Mulino, Bologna, 201, p. 106: "A partire dagli anni '80, le profonde trasformazioni che la seconda transizione demografica ha comportato (bassi tassi di fertilità, articolazione delle relazioni di coppia al di là del vincolo del matrimonio, instabilità matrimoniale, e processi migratori) e la profonda crisi socioeconomica (disoccupazione, crescita senza occupazione, ecc.) e politico-regolativa hanno portato al diffondersi di nuovi rischi sociali. In particolare la diffusione della disoccupazione e l'aumento delle condizioni di bisogno di coloro che uscivano dal sistema previdenziale per entrare in quello assistenziale hanno creato le premesse per il passaggio a misure assistenziali di *terza generazione*".

Oltre agli alti tassi di disoccupazione l'Italia è inoltre caratterizzata dalla presenza di “*woorking poor* (persone intrappolate nella povertà pur avendo un reddito da lavoro) economicamente vulnerabili ed esposti al rischio di esclusione sociale” (Ferrera, *et. al.*, 2012).

La precarietà occupazionale, congiuntamente a livelli di crescita economica particolarmente rallentati, ha in ultima analisi determinato in seno alla società italiana notevoli disuguaglianze economico-sociali<sup>77</sup>.

Una secondo elemento di frattura con il passato è stato determinato dall'ingresso della donna nel mercato del lavoro. L'andamento crescente dei tassi di occupazione femminile<sup>78</sup>, comunque inferiore rispetto alla media europea<sup>79</sup>, ha infatti notevolmente inciso sulle dinamiche familiari, specie per quanto riguarda la conciliazione dei tempi di cura (Ranci, Magliavacca, 2011). Ovviamente la partecipazione della donna al mondo del lavoro non costituisce un problema, bensì una risorsa importante che Stato e comunità dovrebbero valorizzare. A titolo esemplificativo possiamo fare riferimento ad alcune stime elaborate della Banca d'Italia secondo le quali “portando l'occupazione delle donne italiane ai livelli di quella maschile si otterrebbe un aumento del Pil pari al 17 %” (Del Boca, Rosina, 2009).

Le difficoltà, viceversa, risiedono nell'insufficienza politica e culturale che il nostro Paese ha manifestato dinnanzi a tale cambiamento. Infatti, se i vari sistemi europei di protezione sociale son stati capaci di sviluppare strumenti finalizzati ad attuare gli squilibri fra attività lavorativa e vita privata, il contesto italiano continua ad essere caratterizzato da “minori opportunità di lavoro *part-time*, da maggiore rigidità negli orari di lavoro e da un numero molto più scarso di asili nido” (Del Boca, Rosina, 2009). In sintesi, a differenza di quanto avviene nel resto d'Europa, nell'area mediterranea la protezione sociale ha sviluppato strumenti molto meno solidi ed efficaci, e molto viene ancora *lasciato* alla solidarietà familiare e parentale, in particolare alle donne, che molto spesso, alla luce dei minori tassi di occupazione rispetto alla media europea, sono costrette a scegliere tra carriera lavorativa e famiglia.

Dal punto di vista culturale, inoltre, sembra che tali problematiche non suscitino particolare scalpore. Come testimoniano varie indagini, l'idea che la donna debba occuparsi prioritariamente della famiglia e dei figli è ben radicata nella mentalità del

---

<sup>77</sup> Per approfondimento vedi R. Wilkinson, K. Pickett (trad. it. A. Oliveri), *La misura dell'anima. Perché le disuguaglianze rendono le società più infelici*, Feltrinelli, Milano, 2009 pp 28-44; U. Ascoli, *op.cit.*, pp. 28-34.

<sup>78</sup> Per approfondimento vedi U. Ascoli, *op.cit.*: "In Italia dal 1980 al 2008 il tasso di attività femminile è cresciuto di circa 8 punti percentuali, in linea con quanto è accaduto in tutti gli altri paesi europei".

<sup>79</sup> Per approfondimento vedi A. Rosina, M. Magliavacca, *op. cit.*, p. 58 : "In Italia il tasso di attività femminile era nel 2006 pari al 50,8 % contro il 60 % della Spagna e a fronte di una media europea del 64,3 %".



nostro Paese. Ne è diretta conseguenza la minore propensione degli uomini verso una suddivisione più equa dei compiti domestici e degli impegni familiari (Mencarini, 2010). D'altronde, nonostante recenti dati sull'uso del tempo degli italiani abbiano mostrato una “leggera tendenza alla convergenza dei tempi di vita di donne e uomini e, di conseguenza, una riduzione delle differenze di genere”, continua comunque ad emergere “una categoria particolarmente sovraccaricata dagli impegni di lavoro: le persone in età riproduttiva, tra i 25 e i 44 anni, occupate e in coppia con figli”. Come ha osservato Mencarini, in Italia “il modello di genere tradizionale continua a predominare all'interno delle famiglie, probabilmente frutto di una mentalità che si trasforma con molta lentezza, costringendo le donne a tempi di vita molto pesanti, o a ridurre la partecipazione lavorativa o a limitare il carico familiare limitando il numero dei figli” (Mencarini, 2010).

Tali problematiche hanno inciso notevolmente sul tasso di fecondità (un figlio e un terzo a donna) che rimane uno dei più bassi d' Europa. In relazione agli altri Paesi sviluppati, l'Italia soffre sia per la bassa natalità che per la bassa occupazione femminile (Del Boca, Rosina, 2009).

Sulla scia di minori tassi di fertilità e del graduale aumento della speranza di vita, l'Italia è stata inoltre investita da un invecchiamento demografico sicuramente più intenso rispetto agli altri Paesi (Ferrera, *et. al.*, 2012). Il forte incremento delle persone in età superiore agli ottant'anni, i cosiddetti grandi anziani, che al 2010 rappresentavano circa il 40% sul totale della popolazione anziana (sopra 65), ha posto le famiglie, e in maniera più incisiva le donne, di fronte alle sfide dell'assistenza *long-term care* derivante dalla non autosufficienza (Ascoli, 2011). Il sistema di *welfare* italiano, d'altro canto, è tra quelli che “più delegano l'assistenza di anziani non autosufficienti alla famiglia”, lo dimostrano i dati dell'indagine Galca (*Gender Analyses and Long Term Care Assistance*), secondo la quale in Italia l'83 % di accudimento è affidato a parenti e amici senza il sostegno dei servizi pubblici (Del Boca, Rosina, 2009).

Vi sono poi ulteriori elementi che rendono le famiglie non solo più fragili, basti pensare al duplicarsi dei divorzi (Esping, Andersen, 2011), ma semplicemente diverse, e di fatto meno “attrezzate” di fronte ai compiti di cura che richiederebbero una rete familiare notevolmente solida e allargata. La famiglia nucleare convenzionale è infatti sempre più minoritaria in ragione della diffusione di forme «atipiche» come la coabitazione, i nuclei familiari costituiti da una sola persona, monogenitoriali (Esping, Andersen, 2011), o da coppie senza figli.

La tradizionale capacità di familizzazione dei compiti di cura (minori, anziani, persone non autosufficienti) si sviluppa dunque all'interno di un contesto economico e sociale

totalmente mutato, che mette a dura prova la capacità di resistenza delle famiglie, sottoposte ad un notevole sovraccarico (Ranci, Magliavacca, 2011)

Il *welfare familista* continua dunque a fare affidamento su una famiglia che *deve* svolgere importanti compiti di cura senza l'adeguato sostegno da parte del sistema dei servizi. Tale configurazione, come ha osservato Fortunato, rappresenta l'esito della frattura tra ruolo svolto dalla famiglia, partner dello Stato nella gestione delle politiche sociali, a livello informale e riconoscimento di questa a livello formale. La mancanza di riconoscimento, di legittimazione politica comporta la mancanza di forme di sostegno, che possano consentire a quest'ultima di poter assolvere ai compiti di vita e di cura che, viceversa, le vengono quasi deliberatamente “delegati” (Fortunato, 2009). Difatti in Italia “de-mercificare, cioè sottrarre l'individuo alla dipendenza del mercato, è ancora un compito che spetta alle famiglie e, quando si tratta di bisogni di cura – bambini, disabili, non autosufficienti – alle donne in particolare (Fortunato, 2009).

La totale inerzia del *welfare* italiano dinnanzi alle suddette trasformazioni si riflette anche nei permanenti squilibri interni alla spesa sociale. In base a quanto sostiene Ferrara “nel periodo 2000-08 gran parte della spesa sociale nel nostro Paese è stata assorbita dalle funzioni «vecchiaia e superstiti» (59,1% del totale di contro a una media europea del 43,7%), ossia del sistema pensionistico”. Di contro “le funzioni «famiglia», «disoccupazione» e «abitazioni ed esclusione sociale» appaiono invece marcatamente sottodimensionate: rispettivamente il 4,2%, 1,8% e 0,3% [...] nessun altro Paese (nemmeno gli altri Paesi mediterranei) registra una simile distorsione” (Ferrera *et. al.*, 2012). In sintesi, sul totale della spesa investita per le politiche sociali, una grande porzione è riservata al sistema pensionistico. Vi è dunque una sorta di iperprotezione del rischio derivante dalla vecchiaia, a scapito della copertura dei rischi e dei bisogni collegati ad altre fasi del ciclo di vita, come la povertà, le esigenze di cura e servizi all'interno della famiglia, la presenza di figli ecc. (Ferrara, 2006). Il problema non è dunque *quanto* viene destinato al sistema di protezione sociale, in media con l'Ue<sup>80</sup>, ma come essenzialmente vengono spese tali risorse. Un tale assetto pone sicuramente importanti problematiche in termini di sostenibilità, sia alla luce del processo di invecchiamento, sia dell'alto tasso di disoccupazione, processi che, probabilmente, senza riforme radicali non troveranno facile soluzione (Ranci, Ortigosa, 2006).

Le attività progettuali a tutela delle responsabilità familiari devono dunque svilupparsi all'interno di un quadro normativo e sociale sicuramente non di per sé favorevole. In

---

<sup>80</sup> Cfr. M. Ferrera, *op. cit.*, p. 45: "L'Italia spende per la protezione sociale una quota di Pil un pò più bassa della media Ue, ma non troppo dissimile da quella del Regno Unito e della Finlandia. Dal punto di vista delle sue dimensioni aggregate, il welfare state del nostro paese non appare dunque significativamente deviante rispetto agli standard europei".

assenza di una vera e propria politica sociale che tenga conto del ruolo svolto e dei bisogni della famiglia (Fortunato, 2009), le politiche a sostegno di quest'ultima “sono state spesso il prodotto secondario di politiche categoriali piuttosto che misure pensate a mirate esclusivamente al soddisfacimento dei bisogni delle famiglie” (Fortunato, 2009).

Ovviamente la mancanza di *organicità* ha influito notevolmente sulla frammentarietà dei servizi per le famiglie, che molto spesso si caratterizzano come un *puzzle* di interventi settoriali, con caratteristiche differenti nelle varie Regioni e contesti territoriali.

L'approvazione della 328/2000 riflette proprio la volontà del legislatore di superare tali limiti. Nonostante gli effetti limitanti della riforma del titolo V, la 328 ha avuto il merito di riconoscere a livello formale il ruolo della famiglia, con l'intento di sostenerla, valorizzando il suo fondamentale ruolo, sia nei compiti di formazione e cura della persona, sia nella coesione sociale e nella promozione del benessere. Attraverso la previsione di servizi di sostegno alle famiglie, di carattere economico ma non solo, la suddetta legge si propone infatti di superare quella sorta di *sussidiarietà passiva* che caratterizza in modo peculiare il sistema di *welfare* italiano.

In definitiva, le disposizioni della 328/2000 costituiscono un valido e importante riferimento per i servizi o per gli attori sociali che si propongono di sviluppare servizi a sostegno delle famiglie.

### 3.2.2 *Strumenti di tutela delle responsabilità familiari all'interno della L. 328/2000*

La 328/2000 “*Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali*”, rappresenta il primo riconoscimento *formale* dell'importante ruolo assolto dalla famiglia. L'art. 1 comma 1 cita infatti che “La Repubblica assicura alle persone e alle famiglie un sistema integrato di interventi e servizi sociali”. L'art. 16 “*valorizzazione e sostegno delle responsabilità familiari*”, costituisce di fatto la disposizione centrale in tema di responsabilità familiari, una sorta di “filo conduttore”, capace di gettare una luce nuova sugli interventi e sui servizi in un'ottica promozionale piuttosto che “riparativa-assistenziale” (Franzoni, Anconelli, 2014).

I primi due commi del medesimo articolo citano:

1. Il sistema integrato di interventi e servizi sociali riconosce e sostiene il ruolo peculiare delle famiglie nella formazione e nella cura della persona, nella promozione del benessere e nel perseguimento della coesione sociale; sostiene e valorizza i molteplici compiti che le famiglie svolgono sia nei momenti critici e di disagio, sia nello sviluppo della vita quotidiana; sostiene la cooperazione, il mutuo aiuto e l'associazionismo delle famiglie; valorizza il ruolo attivo delle famiglie nella formazione di proposte e di progetti per l'offerta dei servizi e nella valutazione dei medesimi. Al fine di migliorare la qualità e l'efficienza degli interventi, gli operatori coinvolgono e responsabilizzano le persone e le famiglie nell'ambito dell'organizzazione dei servizi.

2. I livelli essenziali delle prestazioni sociali erogabili nel territorio nazionale, di cui all'art. 22, e i progetti obiettivo, di cui all'art. 18, comma 3, lettera b), tengono conto dell'esigenza di favorire le relazioni, di sostenere le responsabilità genitoriali, di promuovere le pari opportunità e la condivisione di responsabilità tra uomini e donne, di riconoscere l'autonomia di ciascun componente della famiglia.

Il *primo* e il *secondo comma*, riconoscendo il ruolo svolto dalle famiglie, incardinano in seno a quest'ultima importanti ruoli e funzioni. La famiglia infatti può esercitare sia una *funzione genitoriale* (formazione e cura della persona), piuttosto che *sociale* (adozione, affido, mutuo aiuto, associazionismo, coesione sociale). Viene in questo modo “esplicitato il ruolo della famiglia quale co-attore del sistema di *welfare*, risorsa comunitaria” (Franzoni, Anconelli, 2014). Ai fini della nostra ricerca risulta importante sottolineare come la famiglia venga investita della facoltà e del diritto di proporre progetti di intervento e di partecipare alla valutazione dei medesimi; tali *possibilità* sono necessariamente vincolate all'operato dei servizi che hanno la responsabilità concreta di coinvolgere, responsabilizzare, e informare le famiglie sui diritti e le possibilità della quali possono usufruire.

Il *comma terzo* esplicita i servizi e gli interventi predisposti in favore delle famiglie, nel tentativo di ricomporre questi ultimi all'interno di un quadro *organico* e coerente, con il

fine di superare la storica frammentazione che caratterizza le politiche sociali relative a tale ambito:

3. Nell'ambito del sistema integrato di interventi e servizi sociali hanno priorità:

a)l'erogazione di assegni di cura e altri interventi a sostegno della maternità e della paternità responsabile [...];

b)politiche di conciliazione tra il tempo di lavoro e di cura, promosse anche dagli enti locali ai sensi della legislazione vigente;

c)servizi formativi ed informativi di sostegno alla genitorialità, anche attraverso la promozione del mutuo aiuto tra le famiglie;

d)prestazioni di aiuto e sostegno domiciliare, anche con benefici di carattere economico, in particolare per le famiglie che assumono compiti di accoglienza, di cura di disabili fisici, psichici e sensoriali e di altre persone in difficoltà, di minori in affidamento, di anziani;

e)servizi di sollievo, per affiancare nelle responsabilità del lavoro di cura la famiglia, ed in particolare i componenti più impegnati nell'accudimento quotidiano delle persone bisognose di cure particolari, ovvero per sostituirli nelle stesse responsabilità di cura durante l'orario di lavoro;

f)servizi per l'affido familiare, per sostenere, con qualificati interventi e percorsi formativi, i compiti educativi delle famiglie interessate.

La prima disposizione (lett. *a*) fa riferimento a contesti familiari all'interno dei quali le difficoltà economiche pregiudicano, o rischiano di pregiudicare, l'armonico sviluppo del minore. Le responsabilità familiari vengono così sostenute attraverso gli *assegni di cura*, che si differenziano dal semplice *sussidio* in quanto si esplicitano in una sorta di “contratto” tra servizio e famiglia (Franzoni, Anconelli, 2014).

Alla lettera *b* l'articolo pone in risalto, anche se non definisce in maniera specifica gli

interventi e i servizi, il tema della conciliazione tra tempi di cura e di lavoro. Alla luce del comma 2, laddove afferma che i “livelli essenziali delle prestazioni sociali [...] tengono conto dell'esigenza di [...] promuovere le pari opportunità e la condivisione di responsabilità tra donne e uomini”, la conciliazione dei tempi di cura e di lavoro deve necessariamente riguardare in egual misura uomini e donne, che sono chiamati a condividere le responsabilità genitoriali. Nella medesima direzione, la legge 53/2000 “*Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi di città*” ha costituito un passo importante nella costruzione di una cultura della co-genitorialità. Questa legge ha avuto infatti il merito di introdurre, anche per i padri, la possibilità usufruire dei congedi parentali e di individuare, inoltre, modalità concrete per realizzare una maggiore flessibilità lavorativa (Franzoni, Anconelli, 2014).

La necessità di avviare percorsi formativi e informativi di sostegno alla genitorialità (lett. c), nasce dall'esigenza di *sopperire*, per alcuni versi, all'oramai assodato cambiamento avvenuto nelle famiglie italiane, la maggior parte delle quali non dispone di un'adeguata rete familiare. Come affermano Anconelli e Franzoni “i genitori oggi sono soli, o così si sentono, nelle piccole grandi difficoltà della relazione quotidiana con i figli” (Franzoni, Anconelli, 2014). Se la tradizionale famiglia allargata era infatti capace di fronteggiare dubbi, problemi, debolezze, sostenendo, sia materialmente che emotivamente, il nucleo nei compiti di cura, l'odierna famiglia *ristretta* non dispone, per sua natura, di una rete altrettanto solida e allargata. I servizi, gli operatori, gli attori sociali e le famiglie stesse, anche attraverso gruppi di auto-aiuto, sono così chiamati a creare *ex novo* una rete capace di far sentire le famiglie all'interno di una *comunità*, limitando così i possibili rischi (emarginazione, sofferenze, ecc.) derivanti essenzialmente dall'isolamento e dalla solitudine.

Particolari servizi (economici, di sollievo, a domicilio) devono poi essere disposti in favore delle famiglie che si prendono cura di persone disabili (fisici, psichici, sensoriali), di minori in affidamento o di anziani (lett. i) (Franzoni, Anconelli, 2014).

Infine, la lett. g prevede lo sviluppo di servizi per l'affido familiare capaci di sostenere, attraverso adeguati percorsi formativi e interventi qualificati, le famiglie “accoglienti” nei compiti di cura. È utile sottolineare come la costruzione di *reti di famiglie affidatarie*, composte anche da singole persone, possa costituire una risorsa importante per la comunità, che diventa *competente*, e per le famiglie che si trovano in situazioni di difficoltà. Lo sviluppo di forme di affido atipiche (per es. *part-time*) costituisce l'esito di un utilizzo dell'affido, da parte dei servizi e delle famiglie, in senso piuttosto flessibile in relazione alle particolari situazioni, nonché bisogni, vissuti da queste ultime.

## 4. Progettare servizi e interventi sostenibili a tutela delle responsabilità familiari

### *Introduzione*

Come si possono progettare interventi e servizi sostenibili *per e con* le famiglie? Quali sono i processi, le criticità, le difficoltà di cui gli attori sociali devono tener conto nel momento in cui intraprendono attività progettuali? Sono queste le domande alle quali vorremmo dare una risposta, seppur sommaria, in questo capitolo, ed è per questo motivo che abbiamo ritenuto che la via dell'interazione e della sinergia tra teoria e pratica progettuale fosse l'unica percorribile.

Grazie all'esperienza progettuale che alcuni assistenti sociali hanno condiviso con noi, abbiamo avuto la possibilità non solo di integrare ed arricchire la metodologia progettuale “da manuale”, ma anche di individuare diverse *dimensioni* progettuali capaci di rappresentare interessanti processi. Gli assistenti sociali intervistati sono M.M. assistente sociale del Comune di Osilo e componente dell'Ufficio di Piano Anglona-Coros-Figulinas, P.G. assistente sociale del Comune di Massa, R.A. assistente sociale componente dell'Ufficio di Piano del Plus di Alghero.

Se la progettazione sociale, in quanto tale, non consiste solo nell'automatica applicazione di saperi tecnici (*progettazione autoreferenziale*), ma anzi si sviluppa attraverso processi comunicativi e relazionali, risulta chiaro che solo l'esperienza derivante dalla pratica progettuale può conferire alla ricerca elementi nuovi sui quali poter lavorare e riflettere. E se appunto riconosciamo che gli operatori sociali sono tenuti a prendere coscienza di tali processi al fine di comprenderli, svilupparli e valorizzarli (*progettazione comunicativa*) in vista di una maggiore sostenibilità degli interventi e dei servizi, dobbiamo ammettere che anche la ricerca ha bisogno di svilupparsi in questa direzione.

Nei precedenti capitoli abbiamo pertanto cercato di leggere ed individuare i processi interattivi e comunicativi a partire da un'ottica ecologico-sistemica, mentre adesso alla luce dell'impostazione sopra accennata, fissando alcuni concetti chiave, cercheremo di dare un senso e di interpretare le interviste.

Anzitutto abbiamo tenuto conto del ruolo assolto dai diversi attori sociali che, proprio in quanto appartenenti a differenti sottosistemi aperti (apparato pubblico, privato *profit*, terzo settore, famiglia e rapporti informali), determinano il funzionamento complessivo

del *sistema progetto*. In seconda istanza ci siamo avvalsi della nozione di *contesto*. Come abbiamo osservato nel primo capitolo, è proprio in coerenza con questo che gli attori sociali acquisiscono le giuste competenze da investire nella progettazione.

In termini canonici la progettazione prende avvio con l' *ideazione* e si conclude attraverso strumenti di verifica e valutazione. All'interno di queste *fasi*<sup>81</sup> trovano applicazione differenti tecniche, strumenti operativi, metodi e attività che costituiscono di fatto la pratica progettuale. Questi elementi possono variare sia in relazione ai fini perseguiti che all'approccio assunto dagli attori coinvolti nella progettazione.

Nell'analisi della sostenibilità progettuale in termini operativi abbiamo quindi deciso di concentrarci, oltre che su alcuni importanti strumenti operativi e metodologie tese a rendere la progettazione sostenibile, anche sui problemi e sulle dinamiche che sono emerse dalle interviste, senza procedere alla descrizione del processo di progettazione attraverso la *tipica* sequenza in fasi a cui abbiamo sopra accennato.

Abbiamo inoltre avuto la possibilità di individuare alcune importanti *dimensioni* progettuali. Mentre la *dimensione attuativa* riguarda le dinamiche esposte dagli assistenti sociali nella realizzazione dei progetti, la *dimensione contesto territoriale e istituzionale*, alla luce dell'impostazione ecologico-sistemica, analizza le modalità attraverso le quali il contesto territoriale e istituzionale agisce sulla progettazione e sulle competenze progettuali che, nondimeno, variano al variare del contesto.

Le dimensioni non sono comunque separate dal processo progettuale ma, viceversa, si intrecciano ed entrano in relazione con l'operatività andando a delineare la complessità intrinseca alla pratica progettuale; è chiaro pertanto che la suddivisione in dimensioni risponde ad una necessità analitica ed espositiva, lungi dall'essere una perfetta trasposizione di quanto accade nella realtà. Alla luce di tali argomentazioni, le

---

<sup>81</sup> Per approfondimento vedi L. Leone, M. Prezza, *op. cit.*, pp. 32-34: "A prescindere dal tipo di progetto realizzato (di prevenzione, formazione, sviluppo di comunità, ecc.), dal contesto (comunità o gruppo classe), dalla durata, dai destinatari o da altri elementi, possiamo rappresentare il percorso di un qualsiasi progetto di intervento attraverso cinque tappe [...]. La prima tappa corrisponde all'*ideazione*, al momento in cui una o più persone ipotizzano di realizzare un progetto, di attivare un'iniziativa, di fare o proporre qualcosa. La seconda tappa corrisponde a quella dell'*attivazione*. Una volta avviata una propria ipotesi di progetto bisogna cercare di verificare quali sono le risorse (umane, finanziarie e strumentali...) disponibili, identificare meglio il proprio ruolo e quello degli altri soggetti coinvolti in queste prime fasi, identificare il problema e le strategie d'intervento, ottenere il consenso più o meno allargato e analizzare la domanda della committenza. Segue la terza tappa dell'elaborazione di un progetto cartaceo, dell'identificazione e programmazione delle diverse fasi dell'intervento. Si cerca di prevedere quali saranno le esigenze di personale, i tempi, le necessità tecniche e materiali per garantire l'operatività. La quarta tappa corrisponde alla *realizzazione* dell'intervento. Attraverso l'avvio delle prime attività si verificano le proprie ipotesi, si attuano gli interventi ed i cambiamenti necessari per sostenere il progetto, si sviluppano processi di confronto in itinere per produrre gli aggiustamenti necessari. L'ultima, la quinta tappa, è quella della *verifica* conclusiva e della riformulazione, ridefinizione o conclusione del progetto stesso". Un altro importante strumento, concepito dalla Commissione Europea per la gestione dei progetti di cooperazione internazionale, è il *Project Cycle Management* (gestione del ciclo di progetto). Quest'ultimo prevede un'articolazione del ciclo progettuale in fasi distinte (ideazione, pianificazione, realizzazione, chiusura) all'interno delle quali la valutazione assume particolare rilevanza". Per ulteriori approfondimenti cfr. J. K. Amirian, *op. cit.*



dimensioni sopra accennate, verranno analizzate all'interno della trattazione inerente la sostenibilità progettuale, per poi essere riprese in termini riassuntivi nella parte conclusiva del presente capitolo.

#### ***4.1 Premesse metodologiche: articolazione del processo decisionale***

Secondo il pensiero di Siza colui che progetta deve necessariamente articolare il processo decisionale secondo cinque dimensioni quali: estensione del campo decisionale, scostamento rispetto all'esistente, ripartizione dei compiti e delle responsabilità tra il sottosistema politico e gli altri sottosistemi, processi integrativi rispetto alle esigenze di mutamento e di autonomia dei singoli e infine il ruolo delle relazioni intersoggettive.

L'estensione del campo decisionale riguarda l'ampiezza dell'ambito territoriale di riferimento, dell'arco temporale, nonché degli obiettivi assunti. Tali elementi possono essere ampliati o ridotti a seconda delle circostanze.

Lo scostamento rispetto all'esistente riguarda la tipologia di cambiamento al quale mira il progetto. Si può infatti privilegiare un mutamento radicale dall'esistente, oppure una strategia a piccoli passi, in un'ottica di tipo incrementale.

L'eventuale ripartizione dei compiti e delle responsabilità tra il livello centrale (nucleo direzionale di un'organizzazione, ente territoriale di riferimento ecc.) e gli altri sottosistemi costituisce un'importante dimensione progettuale. Maggiore è la disponibilità del *centro* ad affidare compiti, o comunque più autonomia, ai livelli decisionali periferici, maggiore diventa anche la complessità del progetto. Se tutto ciò invece non dovesse verificarsi, il progetto risulterebbe meno articolato e dunque più semplice da gestire per il livello centrale (Siza, 2002).

In relazione agli spazi di autonomia riservati agli attori sociali che a vario titolo partecipano al progetto si può inoltre avere un'impostazione di tipo regolativo, cioè di controllo, oppure promozionale. La caratteristica fondamentale dell'impostazione regolativa è che colui che presidia il progetto privilegia adempimenti formali molto dettagliati, per esempio rigide scadenze temporali eccetera. Nell'ottica promozionale lo stile decisionale è invece fondato sulla valorizzazione di legami comunitari, sulla cooperazione e condivisione di norme e valori.

In ultima analisi, colui che presidia un progetto può riservare una particolare attenzione al coinvolgimento dei cittadini e alle associazioni informali, o al contrario discostarsi

dalle esigenze di questi ultimi. Come osserva Siza, “nel processo di formazione del piano o del progetto troppo spesso si attribuisce primaria rilevanza alle istituzioni – per la definizione di protocolli d'intesa, di accordi, di progetti comuni – e scarsa rilevanza alle associazioni e ai gruppi informali”. Proprio a tal proposito l'autore osserva anche che la progettazione “è considerata un processo tecnico che spesso prescinde dagli individui concreti, che non si propone di attivare processi di aggregazione sociale di singoli cittadini o di realtà informali” (Siza, 2002).

L'articolazione di tali dimensioni, nella pratica progettuale, non segue regole fisse e precise in funzione delle quali una determinata declinazione risulta più o meno auspicabile rispetto ad altre sempre e comunque. Molto dipende dagli obiettivi prefissati, dalle condizioni iniziali, dall'evoluzione del progetto, dagli effetti attesi e da quelli che non lo sono.

Certamente l'approccio alla progettazione<sup>82</sup> può influenzare notevolmente un'ipotetica scelta in merito al modo in cui declinare queste dimensioni, tuttavia una precisa configurazione non può essere sempre valida o accettabile in qualsiasi momento o contesto.

## ***4.2 Condizioni e ricerca di sfondo nella progettazione sostenibile***

### *4.2.1 Lo sviluppo delle condizioni progettuali*

Come abbiamo affermato in precedenza la sostenibilità progettuale non è informata a regole precise o schemi troppo rigidi. Al contrario essa può svilupparsi attraverso diverse *azioni*, che nel complesso conferiscono al processo progettuale una certa sostenibilità.

Secondo Siza lo sviluppo di quest'ultima passa attraverso la consapevolezza delle pre-condizioni, l'avvio di una ricerca di sfondo antecedente alla definizione del progetto, la promozione della partecipazione consapevole dei cittadini, la costruzione di obiettivi e strategie sostenibili, la finalizzazione dei processi cognitivi, la predilezione di processi interattivi di valutazione, azioni tese a rendere visibili le forme sociali dell'appartenenza, e il rafforzamento dei legami comunitari (Siza, 2002).

Partendo dall'esperienza progettuale che alcuni assistenti sociali hanno condiviso con noi, abbiamo deciso di analizzare le azioni sopra introdotte alla luce delle dinamiche

---

<sup>82</sup> Per approfondimento vedi cap. I.

emerse dalle interviste, anche al fine di individuare le problematiche, di ordine pratico, che possono ostacolare la realizzazione della sostenibilità progettuale nonché le azioni che possono favorirla.

Qualsiasi progetto nasce grazie a un'*idea*, una sorta di *input* che stimola in qualche modo l'avvio del processo di progettazione. In termini di sostenibilità l'ideazione non riveste particolare importanza, ma nonostante ciò riteniamo che la comprensione rispetto al modo in cui nasce un progetto possa costituire un punto di partenza interessante.

In termini manualistici il “progetto d'intervento nasce per dare risposta a dei problemi, per promuovere maggiore benessere o per ridurre la possibilità che cambiamenti indesiderati intervengano” (Leone, Prezza, 1999). Queste costituiscono le motivazioni che qui possiamo definire “formali”, sicuramente sempre valide e presenti. Ciò nonostante, grazie alla interviste, abbiamo avuto modo di osservare come la “semplice” ideazione di un progetto possa derivare da una serie di circostanze notevolmente diversificate, che esulano da un semplice rapporto di tipo causale problema-risposta.

L'ideazione, infatti, è “sempre connessa alle precedenti esperienze e ai processi di lavoro [...] all'esperienza, nella storia e nella cultura delle persone e delle comunità locale in cui si colloca il progetto” (Leone, Prezza, 1999). Quanto appena affermato può certamente essere ritenuto vero, specie alla luce delle interviste.

D'altronde il progetto può nascere grazie all'esplicitazione di particolari esigenze da parte degli stessi destinatari, i quali “richiedono” un nuovo servizio. Nell'esperienza dell'assistente sociale P.G, per esempio, un progetto è stato ideato da un gruppo di famiglie con figli disabili adolescenti, che lo ha poi proposto al servizio sociale territoriale.

Il progetto può anche nascere grazie alla rilevazione di un bisogno da parte del servizio stesso, come è infatti accaduto per il progetto volto alla creazione del centro *Co.Me.Te* (consulenza, mediazione e terapia). In questo caso il servizio sociale professionale, a stretto contatto con le famiglie sottoposte a provvedimenti del tribunale dei minori, ha sentito la necessità di creare un nuovo servizio, finalizzato al trattamento della conflittualità familiare.

Inoltre il progetto può nascere grazie ad una valutazione *ex post* inerente precedenti progettazioni, come nel caso della creazione dei *Centri per le Famiglie e le Comunità*, o grazie alla presenza di risorse istituzionali (bando regionale) come nel caso del progetto “*Genitori si diventa*”. Questi sono soltanto alcuni esempi che certamente non esauriscono la complessità delle motivazioni che possono portare all'ideazione di un progetto.

Dalle interviste si evince nondimeno che la stessa ideazione è spesso il frutto della combinazione di diverse *condizioni* che, all'interno di quel contesto, vengono percepite come “positive” o comunque favorevoli a fini progettuali. In tal senso possiamo affermare che a monte dell'ideazione vi è sempre una certa *consapevolezza* circa quelle che Siza chiama *pre-condizioni*.

L'autore spiega che programmazione e progettazione hanno sempre bisogno di una pluralità di risorse a carattere finanziario, di consenso, conoscitivo nonché motivazionale (Siza, 2002). Il punto di partenza del processo di progettazione, secondo questi, consiste nella valutazione delle risorse: “prima ancora di valutare la fattibilità di una specifica azione dobbiamo sapere se disponiamo delle risorse minime che ci consentono un impegno programmato, anche di ridotte dimensioni” (Siza, 2002).

Tali pre-condizioni riguardano, anzitutto, la conoscenza delle risorse professionali presenti sul territorio. Per risorse professionali intendiamo qui gli operatori appartenenti ai servizi pubblici o privati dei quali è necessario conoscere l'organizzazione, il funzionamento, la natura e la qualità delle prestazioni materialmente erogate.

D'altro canto le risorse possono essere a carattere informale, afferenti alle famiglie, ai gruppi amicali, al volontariato, all'associazionismo e alla cooperazione sociale in generale. Queste possono essere ben strutturate, come nel caso delle organizzazioni di terzo settore, oppure risultare quasi implicite in quanto naturalmente presenti all'interno del nucleo familiare o della rete parentale.

Le risorse possono infine riferirsi alla struttura organizzativa più ampia (dirigenti, personale, ecc.). In tal senso è importante che il progetto abbia un adeguato supporto nella medesima, che si crei una sufficiente aggregazione di interessi, di consenso, attraverso il coinvolgimento nonché la collaborazione dei vertici e del personale coinvolto (Siza, 2002).

A fini progettuali è inoltre fondamentale disporre di un adeguato *profilo di comunità*, capace di rappresentare in maniera abbastanza fedele i bisogni sociali nonché le domande della comunità, le risorse presenti in essa, le aree problematiche, la soddisfazione che questa esprime nei confronti dell'offerta esistente. D'altronde il coinvolgimento dei cittadini nell'elaborazione del *profilo di comunità* può diventare una valida opportunità proprio in quanto consente l'elaborazione di un quadro conoscitivo più ricco ed esaustivo (Siza, 2002).

Come abbiamo accennato in precedenza, secondo l'autore, la valutazione delle pre-condizioni costituisce il punto di partenza del processo di progettazione. Questa può essere compromessa da norme specifiche che impongono la presentazione di un piano o di un progetto con determinate caratteristiche e in tempi prestabiliti, limitando così il

campo d'azione di chi progetta (Siza, 2002). Seppur in coerenza con quanto affermato dall'autore, dalle interviste è emerso un quadro molto più complesso.

La valorizzazione delle risorse personali e comunitarie, fine ultimo della progettazione sostenibile nell'ottica dell'*empowerment*, presuppone, come sopra accennato, un'adeguata conoscenza, delle risorse a carattere professionale afferenti ai servizi, pubblici o privati, a carattere informale (famiglia, terzo settore, reti informali), dei bisogni sociali espressi, e non, dalla comunità e delle domande di intervento.

In tal senso è emerso come il *mandato istituzionale* della professione (collocamento nei servizi), strettamente connesso al *mandato sociale*, conferisce a quest'ultima un punto di vista privilegiato in merito a tali elementi. A sostegno di quanto appena affermato possiamo richiamare alcune osservazioni della Campanini, secondo cui “la possibilità/opportunità, per l'assistente sociale, di intraprendere azioni progettuali è data dalla sua particolare collocazione nei servizi oltre che da i suoi orientamenti teorici” (Campanini, 2013).

Difatti l'assistente sociale è, o almeno dovrebbe essere, colui che osserva con attenzione l'evolversi della domanda rilevando, inoltre, l'adeguatezza o meno delle risposte previste istituzionalmente. Per il suo rapporto con gli ambienti di vita delle persone e per la conoscenza e relazione con il territorio, il servizio sociale può, in ultima analisi, divenire l'interlocutore privilegiato della domanda sociale (Campanini, 2013).

Le testimonianze degli assistenti sociali sono indicative rispetto a quanto sopra affermato. Per esempio l'assistente sociale R.A. afferma che “la presenza, all'interno dell'ufficio di piano, di assistenti sociali che conoscono il territorio e i servizi è fondamentale”. Allo stesso modo il collega M.M. osserva come “I comuni, l'Ufficio di Piano, e gli operatori hanno bene in mente cosa servirebbe prioritariamente, ma il notevole taglio delle risorse riduce la disponibilità dei Comuni di investire nei servizi”. Tale affermazione non riflette sicuramente la presunzione di un operatore sociale che pretende di sapere *cosa è utile per i cittadini* ma, più realisticamente, è la risultante di un processo più ampio all'interno del quale gli operatori dei Comuni, nella relazione quotidiana con l'utenza e con il territorio, riescono a percepire limiti e possibilità insite nella comunità.

In relazione alla struttura organizzativa sono emersi differenti elementi che inducono a pensare come l'adeguatezza della medesima risulti di fondamentale importanza a fini progettuali. Quest'ultima costituisce, infatti, una condizione percepita dagli operatori sociali come essenziale.

Per esempio, nel caso del progetto “*Genitori si diventa*”, la mancanza di risorse economiche messe a disposizione dalla conferenza dei servizi, ha provocato la precoce

interruzione del medesimo. In questo caso la mancanza di un adeguato supporto dei “vertici”, è stato determinante nella chiusura del medesimo.

Allo stesso modo l'assistente sociale P.G. afferma come “il coinvolgimento dei dirigenti è essenziale, in quanto questi ultimi mettono a disposizione importanti risorse, senza le quali sarebbe impensabile portare avanti qualsiasi tipo di progetto”.

Oltre al coinvolgimento dei “vertici” risulta essenziale la collaborazione, la coesione di intenti, e la motivazione del personale che materialmente porta avanti il progetto. Dalle interviste è infatti emerso come, nell'attuazione del medesimo, risulti fondamentale la “buona” comunicazione e il coordinamento tra gli attuatori, tra questi ultimi e chi presidia il progetto (per es. Ufficio di Piano), la motivazione e il coinvolgimento del personale, il lavoro di rete tra gli attori che sono determinanti nella realizzazione del medesimo nonché con gli operatori del territorio ecc. Avremo modo di approfondire meglio tali elementi nella descrizione della *dimensione attuativa*. Il supporto nella struttura organizzativa costituisce pertanto un'importante vettore di risorse economiche, professionali e umane.

Possiamo in ultima analisi osservare un certo scostamento tra la nozione di pre-condizione elaborata da Siza e il significato attribuito dagli attori intervistati alle medesime. Se, secondo l'autore, la valutazione di queste ultime costituisce il primo passo del processo di progettazione, nell'esperienza degli operatori le pre-condizioni, piuttosto che come *condizioni iniziali*, si configurano come vere e proprie *condizioni* che possono anche *variare* in corso d'opera, determinando necessari *cambiamenti* in seno al progetto.

Possiamo, a tal riguardo, richiamare quanto sostenuto Bertalanffy in relazione al principio di *equifinalità*: “ i sistemi aperti [...] non seguono una direzione prefissata, per la quale date certe condizioni iniziali si avranno necessariamente determinati risultati, ma attuano processi per i quali a partire da condizioni iniziali differenti e seguendo strade diverse si può arrivare allo stesso risultato (equifinalità), in quanto ciò che determina il risultato finale è la natura del processo e non le condizioni iniziali” (Bertalanffy, 1983).

A partire da tali considerazioni possiamo affermare che le condizioni, oltre che essere semplicemente fotografate prima dell'avvio del progetto, dovrebbero essere continuamente valutate, monitorate, nonché consapevolmente *sviluppate* attraverso un lavoro continuo che permea tutto il processo progettuale nel quale possiamo includere azioni che, seppur non direttamente strumentali ad uno specifico progetto, possono comunque notevolmente influenzarne un anche solo potenziale sviluppo.

Se, alla luce di quanto appena affermato, torniamo a riflettere sull'*ideazione* possiamo

intravedere alcuni tratti di tale complessità.

Come abbiamo osservato in precedenza dalle interviste è emerso come, a monte dell'ideazione, vi è sempre una certa consapevolezza delle condizioni.

Il progetto “*Genitori si diventa*”, per esempio, è nato non solo grazie alla presenza di risorse istituzionali (bando regionale), ma anche alla luce della conoscenza inerente le problematiche vissute dalla comunità di riferimento.

Come abbiamo osservato in precedenza l'assistente sociale, nella relazione quotidiana con l'utenza e con il territorio, può riuscire a percepire in maniera abbastanza nitida *limiti e possibilità insite nella comunità* (risorse formali, informali e domande sociali). Quando la professione intraprende tale azione, rispondendo al *mandato sociale*, non sta propriamente progettando in termini canonici, ma comunque si accinge a sviluppare una condizione che si rivela essenziale a fini progettuali. In conclusione sta intraprendendo un'azione che, seppur non direttamente strumentale ad uno specifico progetto, può notevolmente influenzarne un ipotetico sviluppo.

Probabilmente tale condizione inizia a divenire *progettualità* nonché *ideazione*, nel momento in cui la si osserva e la si interpreta attraverso la categoria della *possibilità*. Potremmo in tal senso richiamare quanto teorizzato da Lanzara per il quale la progettazione, piuttosto che riguardare il contenuto, l'efficacia della prestazione, o il raggiungimento di un obiettivo, sia il risultato di “atti creativi, di progettazione organizzativa – vere e proprie invenzioni – basate su una specifica capacità degli attori di formare modelli alternativi della realtà”, la progettazione si concretizzerebbe in sintesi nell'attivazione di contesti e nella generazione di mondi possibili (Lanzara, 1993). Nel momento in cui l'Ufficio di Piano, per esempio, predispone un progetto per ottenere dei fondi regionali o lo presenta alla conferenza dei servizi, lavora con l'intento di trasformare una possibilità in azione concreta, attraverso il consapevole *sviluppo* delle risorse anche, ma non solo, economiche afferenti alla struttura organizzativa più ampia.

Nell'esempio dei *Centri per le Famiglie e le Comunità* la valutazione *ex post* della condizione “soddisfazione nei confronti dell'offerta esistente” da parte della Comunità (cittadini, operatori territorio ecc.) riferita a specifici progetti, ha provocato un drastico cambiamento in seno ai medesimi proprio per rispondere in maniera positiva alle esigenze espresse dalla comunità. In questo caso la valutazione di una specifica condizione ha portato ad un cambiamento in seno al progetto.

Possiamo dunque osservare come il rapporto che intercorre tra condizioni e progettazione non è unidirezionale bensì *circolare*. Il progetto può infatti modificare le condizioni, per esempio attraverso lo sviluppo delle risorse informali, le quali poi andranno nuovamente

ad incidere sul medesimo e così via. In tal senso i progetti potrebbero assolvere all'importante funzione di modificare la struttura organizzativa e, in particolar modo, il *contesto istituzionale* di riferimento (locale e di servizio). Per il servizio sociale equivarrebbe allo sviluppo di rapporti non più gerarchici, quanto *interattivi* tra *mandato sociale e istituzionale* il quale diverrebbe diverrebbe, pertanto, un elemento suscettibile di cambiamento, non solo un qualcosa di cui prendere semplicemente atto.

L'utilizzo di una chiave di lettura ecologico-sistemica, in coerenza con quanto affermato nei precedenti capitoli, potrebbe aiutarci a comprendere meglio le dinamiche sopra descritte. Le condizioni, in tal senso, *apparterrebbero* ai vari sottosistemi aperti (apparato pubblico, privato *profit*, terzo settore, famiglia e rapporti informali) che entrano in gioco nella progettazione intesa qui come *sistema progetto*.

Quest'ultimo, come osserva Watzlawick in relazione al sistema inteso come *totalità*, è un insieme di oggetti (parti del sistema) e di relazioni tra gli oggetti e tra i loro attributi (proprietà degli oggetti – *comportamenti di comunicazione*) (Watzlawick, *et al.*, 1971).

Il *sistema progetto* si configura, dunque, non come semplice somma delle parti (*non sommatività*) (Watzlawick, *et al.*, 1971), ma come esito dell'interazione fra gli elementi di ogni sottosistema che interagiscono, si scambiano informazioni, e sviluppano relazioni di reciproca interdipendenza. Ovviamente gli elementi del *sistema progetto*, in quanto sistema aperto, interagiscono con gli elementi di altri sistemi a loro volta aperti.

L'interazione si caratterizza come processo *circolare*: l'informazione che va dall'emittente al ricevente comporta una successiva informazione di ritorno (*feed-back*) da questo all'emittente (retroazione) (Campanini, 2013). La retroazione può inoltre essere negativa, nel momento in cui l'ingresso dell'informazione non provoca alcun cambiamento nel sistema (omeostasi), oppure positiva qualora comporti un cambiamento, in risposta alla perdita di equilibrio e stabilità. Il cambiamento diventa così funzionale alla scoperta di un nuovo equilibrio. Cambiamento e omeostasi, nella loro complementarità, costituiscono i processi alla base dell'*autoregolazione* dei sistemi

Se, come afferma Siza, la progettazione entra in gioco quando nello sviluppo del *benessere*, inteso in termini generali, i sottosistemi sopra citati falliscono nelle loro capacità di *autoregolazione* creando degli squilibri interni al sistema, possiamo affermare che il *sistema progetto* debba essere capace di *autoregolazione*, ossia di trovare una sorta di equilibrio tra processi trasformativi e omeostatici in quanto se da una parte il prevalere di processi trasformativi può comportare la distruzione del sistema, dall'altra il prevalere di processi omeostatici può comportare un irrigidimento in seno al medesimo che, perdendo di flessibilità, fornirebbe risposte ripetitive e sempre



meno efficaci (Campanini, 2013).

Alla luce di quanto sopra descritto potremmo leggere la creazione dei *Centri per le famiglie e la comunità*, per esempio, come un cambiamento necessario al fine di ristabilire un nuovo equilibrio, precedentemente perso alla luce dell'accoglienza in senso "positivo" del medesimo rispetto alle "pressioni" informative derivanti dagli altri sottosistemi.

La circolarità dei processi interattivi, alla luce dell'impostazione ecologico – sistemica, può, in ultima analisi, costituire una base teorica capace di spiegare la *circolarità*, nonché reciproca interdipendenza che intercorre tra condizioni e progetto.

#### 4.2.2 *La proactive evaluation*

In termini di sostenibilità, prima di procedere alla definizione del progetto, è inoltre fondamentale *avviare una ricerca di sfondo* all'interno della quale vengono definiti in via preliminare le linee di azione, gli obiettivi, l'ampiezza e l'entità dei problemi, le risorse a disposizione nonché le informazioni necessarie a fini progettuali (Siza, 2002). In questa fase del processo progettuale viene avviata quella che viene definita da Siza *proactive evaluation*, ossia una "valutazione preliminare alla formulazione del programma stesso nella quale ci poniamo alcune domande: è necessario il programma? Cosa sappiamo attorno ai problemi ai quali il programma è rivolto e cosa ci dicono le più importanti ricerche? Ci sono stati altri tentativi per trovare soluzioni a questi problemi?" (Siza, 2002).

Attraverso una pluralità di fonti e strumenti<sup>83</sup> vengono quindi raccolte informazioni sui soggetti, sulle dinamiche rilevanti dell'ambito nel quale intendiamo intervenire per definirlo in termini operativi ed elaborare le prime ipotesi. Tutte queste informazioni sono utili per formulare un primo generale programma di azione. Al termine di questa fase si avrà un quadro abbastanza esaustivo rispetto alla pre-fattibilità progettuale (Siza,

<sup>83</sup> Cfr. R. Siza, *op. cit.*, p. 118: "in questa fase per raccogliere le prime informazioni, privilegiamo l'analisi secondaria sebbene non in modo esclusivo, l'analisi dei documenti e della letteratura, utilizziamo una metodologia povera: raccogliamo i documenti ufficiali, delibere, piani, leggi; consultiamo la letteratura, intervistiamo alcuni testimoni privilegiati, incominciamo ad osservare la realtà su alcuni aspetti, attraverso un'osservazione non strutturata guidata da alcune ipotesi; incominciamo ad individuare la popolazione target, la popolazione cioè alla quale è rivolto il programma, nelle sue principali dimensioni e variabili; formuliamo questionari costituiti da poche domande da somministrare a campioni limitati e non probabilistici di cittadini e utenti, predisponiamo scale di soddisfazione sui servizi esistenti, sulle prestazioni ottenute; costituiamo gruppi di esperti e chiediamo loro di discutere apertamente sulle priorità e sulle strategie; chiediamo a piccoli gruppi di cittadini [...] suggerimenti, opinioni, raccogliamo informazioni di carattere generale sul contesto, testiamo alcuni obiettivi [...] diamo organicità alle nostre informazioni, ai documenti in nostro possesso, alle analisi e ricerche di cui disponiamo".

2002).

Tale fase è caratterizzata da una revisione continua delle decisioni: “andiamo avanti stabilendo un obiettivo, successivamente torniamo indietro in quanto ci rendiamo conto che i primi dati raccolti ci indicano altre priorità, che l’obiettivo è astratto, non è perseguibile ad una prima analisi dei mezzi che abbiamo a disposizione” (Siza, 2002).

Gli attori intervistati non hanno descritto uno preciso momento dedicato a quella che Siza definisce “ricerca di sfondo”. Tuttavia dalle interviste è emerso come questi conoscano, inevitabilmente, i *problemi* a cui si rivolge il progetto, la normativa di riferimento, alcune esperienze progettuali portate avanti nel medesimo ambito di intervento, e si siano domandati se quel programma/progetto potesse essere utile, a chi (destinatari) e attraverso quali modalità, mediante attività di ipotizzazione sviluppatasi prima della definizione del progetto vero e proprio.

Alla luce di quanto osservato in precedenza in relazione allo sviluppo delle condizioni progettuali, risulta difficile delineare dei rigidi confini tra ciò che possiamo definire *condizione progettuale* e *ricerca di sfondo*. Basti pensare alla definizione del problema. Nel momento in cui, per esempio, vengono sviluppate attività tese alla conoscenza della domanda sociale e dei problemi dei cittadini, come vedremo in seguito auspicabilmente attraverso la *partecipazione* di questi ultimi, stiamo costruendo delle solide basi per la definizione del problema progettuale anche dandone, magari, una prima definizione. Come possiamo osservare i confini sono abbastanza labili.

La valutazione preliminare del progetto, come la definisce Siza, potrebbe essere descritta come una sorta di *ponte* fra la *possibilità* di costruire mondi alternativi alla realtà (Lanzara, 1993), nonché *ideazione* e il momento progettuale vero e proprio nel quale si definiscono gli obiettivi e le strategie. Una volta attraversato il “ponte” gli attori dovrebbero avere una chiara visione del problema al quale si rivolgerà il progetto, quali sono gli obiettivi prioritari, attraverso quali risorse e mediante quali strategie possono essere raggiunti ecc., il passo dalla possibilità di elaborare un progetto alla definizione del medesimo diventa così abbastanza ridotto.

Alla luce di quanto osservato in precedenza in relazione alle *condizioni* progettuali, possiamo avanzare differenti ipotesi.

Anzitutto la tenuta del *ponte*, ossia la *solidità* della valutazione preliminare, è direttamente proporzionale alla validità delle condizioni iniziali. Se, per esempio, chi presidia il progetto attua una valutazione preliminare sulla base di un'analisi delle condizioni non veritiera (per es. lettura sbagliata della domanda sociale), intraprenderà un percorso che lo condurrà ad elaborare un progetto che non ha delle solide fondamenta o che comunque non è ancorato ad una corretta lettura della realtà.

Possiamo inoltre ipotizzare che, alla luce dell'ottica ecologico-sistemica in forza della quale tra condizioni e progetto intercorre un rapporto *circolare*, tale *ponte* possa e debba essere attraversato più volte. Se, per esempio, nell'attuazione del progetto, le condizioni cambiano bisogna tornare indietro, valutare le medesime, modificare il ponte, e dunque la valutazione preliminare, apportare delle modifiche al progetto, attuarlo e intraprendere nuovamente tale percorso laddove se ne ravvisi la necessità.

Se il ponte non venisse modificato, in relazione al variare delle condizioni, potrebbe idealmente “crollare”. Il progetto, a questo punto, perderebbe l'aderenza alla realtà, diventando così *autoreferenziale*<sup>84</sup> (nella costruzione dei suoi elementi fa riferimento a se stessa, agli elementi che il programmatore ritiene facciano parte del suo sistema decisionale ec.) (Siza, 2002), esaurendo ogni capacità in termini di *sostenibilità*.

### **4.3 Costruire obiettivi e strategie sostenibili**

Un'ulteriore azione tesa alla sostenibilità progettuale riguarda *la definizione di obiettivi e strategie sostenibili*. La definizione di obiettivi e di adeguate strategie per raggiungerli costituisce il nucleo essenziale del “momento” progettuale, nel quale si concretizzano le ipotesi formulate precedentemente.

Il punto di partenza consiste nella definizione degli obiettivi. Se questi, infatti, non risultano sufficientemente definiti, risulta impossibile valutare le alternative perseguibili e la migliore strategia. Anche se gli obiettivi possono subire diverse riformulazioni lungo tutto il processo di progettazione, questi devono fin dall'inizio essere sufficientemente definiti in modo chiaro (Siza, 2002).

Ad esempio, l'obiettivo “*migliorare la condizione delle famiglie*”, in quanto esigenza di carattere generale, rappresenta un obiettivo troppo generico che necessita di un'ulteriore operativizzazione. Bisogna anzitutto domandarsi a *quali* famiglie si rivolge il progetto (destinatari).

Come spiega Siza, “scalando progressivamente nel livello di generalità di un concetto (famiglie in generale – famiglie monogenitoriali – famiglie monogenitoriali la cui persona di riferimento è una donna) attribuiamo progressivamente maggiore concretezza al nostro obiettivo e possiamo focalizzare meglio le nostre azioni” (Siza, 2002).

---

<sup>84</sup> Nella distinzione tra progettazione *comunicativa* e *autoreferenziale* Siza riprende la concezione di *sistema autoreferenziale* elaborata da Luhmann. Per approfondimento vedi N. Luhmann, (trad. it. A. Febbrajo), *Sistemi sociali, Fondamenti di una teoria generale*, il Mulino, Bologna, 1990.

Nonostante l'operativizzazione del concetto costituisca un'attività fondamentale, non esiste una regola precisa che può determinare il limite di specificità, molto dipende dal carattere ampio, o particolarmente focalizzato, che si vuole attribuire al progetto e dalla risorse di cui si dispone.

Un esempio di come la “generalità” dell’obiettivo possa determinare l’ampiezza dell’utenza di riferimento, è certamente quello dei *Centri per le Famiglie e le Comunità*, che rispondono ad un obiettivo abbastanza ampio, ossia quello di migliorare le condizioni sociali e sociosanitarie delle famiglie/comunità.

I *Centri per le Famiglie e le Comunità* costituiscono dunque un servizio ad ampio raggio. Come sottolinea l’assistente sociale “nel momento in cui si parla di *famiglie* possiamo far riferimento ad un anziano che vive solo, ad una madre nubile con un bambino, ad un padre solo che ha problemi a rapportarsi con il figlio ecc.”.

Il progetto “*Genitori si diventa*”, nel perseguimento del sostegno alle famiglie, persegue un obiettivo sicuramente più circoscritto, in quanto fa riferimento all'ambito specifico della genitorialità, e più precisamente ai genitori degli alunni che frequentano gli istituti comprensivi (10) dei paesi ricompresi nel PLUS Anglona-Coros-Figulinas.

Il passaggio successivo consiste nell’individuazione delle dimensioni caratterizzanti il concetto-obiettivo.

Tale attività rappresenta il punto di partenza per l'individuazione delle strategie ed è fondamentale per definire i programmi d'azione (Siza, 2002). Se ad esempio l'obiettivo consiste nella promozione di interventi a favore di *famiglie monogenitoriali la cui persona di riferimento è una donna*, bisogna individuare le varie dimensioni che caratterizzano questo determinato concetto-obiettivo. Si può, per esempio, far riferimento alla dimensione relazionale (rapporto madre-bambino), a quella socio-economica (condizione lavorativa, formazione professionale, istruzione, condizioni abitative), e via discorrendo.

Individuate le dimensioni dell'obiettivo bisogna procedere alla definizione di strategie d'intervento specifiche, per esempio: interventi di sostegno alla relazione genitori-figli, interventi economici ecc. Si può operare in tutte le direzioni o, più ragionevolmente, scegliere le più rilevanti anche in relazione alle risorse di cui si dispone.

Nel particolare caso dei *Centri per le Famiglie e le Comunità*, la presenza di quattro *équipe* multidisciplinari, composte da educatori, assistenti sociali e psicologi, garantisce una presenza fissa sul territorio (Bonorva, Ittiri, Thiesi e Alghero) e consente un sostegno quasi globale alle persone/famiglie. L'intervento può svilupparsi, dunque, lungo differenti dimensioni. Ciò che delimita il campo di intervento è la natura delle azioni che, in un’ottica di tipo preventivo, possono essere solo di indirizzo,

accompagnamento e sostegno, mentre le prestazioni di intervento e trattamento vero e proprio sono di competenza dei servizi territoriali.

Nel caso del progetto “*Genitori si diventa*” l'ambito di intervento è sicuramente più circoscritto rispetto a quello del precedente esempio. A partire dall'obiettivo, ossia il sostegno alla genitorialità (genitori di figli che frequentano istituti comprensivi), si procede all'individuazione della dimensione di riferimento, in questo caso quella relazionale. Nello specifico il progetto focalizza la propria attenzione sul rapporto che intercorre tra genitori, insegnanti e figli. Una volta definita la dimensione di riferimento, l'ulteriore passaggio consiste nell'elaborazione di strategie adeguate al raggiungimento dell'obiettivo. La strategia individuata nel progetto “*Genitori si diventa*”, per esempio, consiste nello sviluppo di azioni di informazione e formazione, assicurate da cinque psicologi all'interno degli istituti comprensivi, con il fine di creare diversi spazi di ascolto che coinvolgano in maniera attiva genitori insegnanti, alunni e operatori.

#### ***4.4 Ruolo e modalità di sviluppo dei processi conoscitivi***

Definiti gli obiettivi, le dimensioni costitutive caratterizzanti questi ultimi, e le strategie, è fondamentale avviare dei processi conoscitivi capaci di dare una rappresentazione organica di ciascuna dimensione nella fase di avvio, di implementazione, e nella fase conclusiva. Nella costruzione della base empirica bisogna pertanto decidere quali informazioni raccogliere, attraverso quali metodi e tecniche, e con quale obiettivo.

È necessario quindi *finalizzare i processi conoscitivi* (Siza, 2002), senza abbandonare la ricerca al caso, bensì creando una sorta di armonia, nonché coerenza, tra obiettivi, metodi e attività.

Nello sviluppo di processi conoscitivi i progettisti assumono sovente due posizioni polarizzate. Mentre il progettista “strategico” privilegia strumenti di rilevazione a carattere qualitativo, in cui il disegno di ricerca si presenta destrutturato in quanto si costruisce nel corso della ricerca, il progettista “tradizionale” privilegia disegni di ricerca quantitativi costruiti, invece, a tavolino prima dell'inizio della rilevazione, rigidamente strutturati e chiusi (Siza, 2002). Se in linea teorica le due posizioni sono nettamente polarizzate, nella realtà possono entrambe costituire una valida scelta in relazione al tipo di conoscenza che si vuole acquisire, alle situazioni nelle quali ci si trova ad operare, alle risorse professionali di cui si dispone, agli obiettivi e alle strategie delineate. In estrema sintesi, entrambi gli approcci possono essere utili e

legittimi, con l'unica clausola che siano utilizzati all'interno di un disegno coerente (Siza, 2002).

è inoltre utile sottolineare come non sempre i dati quantitativi siano pre-costituiti in maniera rigida e inflessibile. Anche questi possono, infatti, essere utilizzati con lo scopo di promuovere una più ampia partecipazione, molto dipende dal processo sottostante alla definizione dei medesimi.

In ultima analisi, nello sviluppo di attività progettuali sostenibili, la fruibilità dei dati risulta fondamentale. Difatti il *sociale* è un' ambito caratterizzato da una forte carenza in termini di informazioni disponibili, specie in relazione a quelle di esercizio; “chi opera in questo ambito ragiona più in termini di ricerca *ad hoc* più che di progettazione dei flussi informativi che organizzano, invece, secondo procedure standardizzate, la regolare e continua raccolta di informazioni” (Siza, 2002).

Dalle interviste si evince un certo grado di attenzione nei confronti dei flussi informativi. Il miglioramento e lo sviluppo di questi costituisce un obiettivo prioritario, soprattutto nei casi dove la progettazione è strettamente collegata, in via quasi esclusiva, alla programmazione<sup>85</sup>.

A detta degli intervistati i flussi informativi afferenti al sociale sono stati per lungo tempo caratterizzati da forti lacune. L'assistente sociale componente dell'Ufficio di Piano del PLUS di Alghero ha infatti rilevato che nel 2006, anno della prima programmazione, i dati non presentavano solo lacune, ma erano del tutto inesistenti. Non si aveva dunque una conoscenza precisa, e nemmeno sommaria, di quelli che fossero i bisogni della popolazione, nonché degli interventi e dei servizi attivati sul territorio. Dal 2006 al 2012 l'Ufficio di Piano del PLUS di Alghero ha pertanto cercato di avviare un sistema di raccolta dei dati, che comunque presentava tratti abbastanza “artigianali”. Per la programmazione “si faceva riferimento al profilo d'ambito elaborato dalla Provincia a volte in maniera molto frettolosa e a ridosso della programmazione”.

A partire dal 2012 l'Ufficio di Piano del PLUS di Alghero si è dotato di un nuovo strumento interno (BITA)<sup>86</sup> con il fine di raccogliere tutti i dati che riguardano gli interventi del PLUS. Quest'ultimo, secondo l'operatrice, ricopre un'importanza fondamentale per la progettazione di nuovi interventi. L'obiettivo del PLUS, il linea con quanto chiaramente espresso e richiesto dalla Regione Sardegna, è quindi quello di creare un collegamento fra BITA, il SISAR (*Sistema informativo sanitario regionale*

---

<sup>85</sup> Abbiamo infatti avuto modo di osservare come nei PLUS di Alghero e dell'Anglona-Coros-Figulinas la progettazione abbia subito un progressivo allontanamento dai Comuni fino a divenire un'attività quasi di esclusiva competenza degli Uffici di Piano afferenti ai medesimi.

<sup>86</sup> Tale acronimo fa riferimento ai Paesi-Città afferenti al PLUS di Alghero, ossia Bonorva, Ittiri, Thiesi e Alghero.

*integrato*)<sup>87</sup>, all'interno del quale sono registrati tutti gli interventi attivati dal *Servizio Sanitario Regionale*, e ICARO, nuovo *software* attraverso il quale i Comuni possono registrare tutti gli interventi sociali. Il fine ultimo è quello di creare, infine, un flusso informativo sociosanitario integrato tra PLUS, Comuni e Asl.

Allo stesso modo l'assistente sociale operante nell'ambito del PLUS Anglona-Coros-Figulinas, spiega come ancora oggi, all'interno del medesimo, non si abbia una conoscenza precisa degli interventi attivati dai Comuni. Anche in questo caso è previsto l'inserimento del *software* ICARO proprio per ovviare a tali problematiche.

#### 4.5 *Processi interattivi di valutazione*

In relazione al tema della valutazione nelle attività progettuali, è utile sottolineare come all'interno della comunità scientifica sia oramai assodato che le attività valutative possono, e dovrebbero, svilupparsi lungo tutto il processo di progettazione<sup>88</sup>.

Nella progettazione sociale la valutazione è quell'attività che consente il miglioramento della realizzazione del progetto attraverso la ricerca e interpretazione dei dati, questa si configura dunque come attività che può consentire ad operatori, responsabili, e portatori di interesse di adeguare le proprie azioni in relazione agli andamenti del progetto (Amirian, 2012). La ricerca valutativa costituisce un ambito notevolmente complesso ed articolato. Pur non potendone parlare qui in maniera esaustiva, ci limiteremo ad introdurre alcuni concetti chiave.

Le attività valutative costituiscono un'importante momento all'interno del quale gli *attori del progetto* cercano di capire essenzialmente cosa stia accadendo (Palumbo,

<sup>87</sup> [www.sardegnaricerche.it](http://www.sardegnaricerche.it)

<sup>88</sup> Cfr L. Leone, M. Prezza, *op. cit.*, p. 137: "Un progetto di intervento si snoda attraverso diverse tappe e la valutazione accompagna il progetto nel suo dispiegarsi, ponendosi scopi e utilizzando metodologie adeguate allo stadio raggiunto dal progetto stesso". Cfr. anche J. K. Amirian, *op. cit.*, p. 154: "la valutazione *nel* progetto è un'attività strumentale per consentire ad operatori, responsabili e portatori di interesse di adeguare le proprie azioni alle indicazioni provenienti dalle evoluzioni del sistema sociale coinvolto". Cfr. inoltre R. Siza, *op. cit.*, p. 138: "Piani e progetti nel loro ciclo di vita – dalla formulazione iniziale alla attuazione – subiscono continui mutamenti degli obiettivi e delle linee di azione, inevitabilmente si adattano alle pressioni ambientali, interagiscono con i decisori esterni, con i beneficiari e con la loro capacità di orientare risorse ed interventi verso scopi più rispondenti alle loro esigenze. Tali mutamenti talvolta svuotano il piano e il progetto nelle loro potenzialità e capacità innovativa, altre volte contribuiscono a renderli più funzionali, adeguano linee di azione fondate su errate previsioni. È difficile pertanto pensare che la ricerca valutativa possa ridursi ad un giudizio di conformità rispetto agli obiettivi individuati nella fase di predisposizione, che gli scostamenti dei risultati rispetto al punto di partenza della progettazione indichino necessariamente un fallimento, l'obiettivo iniziale non può costituire il criterio esclusivo di riferimento per esprimere un giudizio [...] il compito del valutatore, più ragionevolmente, è quello di aiutare i decisori a trovare delle alternative più accettabili di quelle inizialmente previste, attraverso una valutazione costruttiva che si sviluppa nel corso dell'azione, che aiuti a comprendere cosa stia succedendo, come il programma possa essere migliorato".

2001). Secondo Palumbo la valutazione può essere definita come:

“un'attività cognitiva rivolta a fornire un giudizio su di un'azione (o complesso di azioni coordinate) intenzionalmente svolta o che si intende svolgere, destinata a produrre effetti esterni, che si fonda su attività di ricerca delle scienze sociali e che segue procedure rigorose e codificabili” (Palumbo, 2001)<sup>89</sup>.

In linea col pensiero di Palumbo, Bezzi afferma che la valutazione comprende:

“l'insieme delle attività collegate utili per esprimere un giudizio per un fine pubblico, giudizio argomentato tramite processi di ricerca che ne costituiscono l'elemento essenziale e imprescindibile di affidabilità delle procedure e fedeltà delle informazioni utilizzate per esprimere quel giudizio” (Bezzi, 2010).

La valutazione “differisce dalla semplice produzione di giudizi in ragione del rigore procedurale rispetto al quale le attività valutative sono informate”, si caratterizza infatti come una prassi scientificamente fondata che ha “due gambe”: una è il termine di comparazione rispetto al quale si emette il giudizio, chiamata anche “pietra di paragone” (Palumbo, 2001), l'altra è la raccolta sistematica di “evidenze empiriche a sostegno di tale giudizio” (Campanini, 2013).

Affinché la valutazione *esista*, un attore sociale deve chiedere a se stesso, o a un esterno, di giudicare un'azione (progettata, in corso di realizzazione, o realizzata) in relazione a criteri determinati. La valutazione assolve allo scopo di modificare il quadro di riferimento interno dell'attore sociale, in “termini di coerenza (dei suoi effetti, del suo sviluppo o del suo percorso) con le premesse (obiettivi, bisogni, standard, o valori di riferimento)” (Palumbo, 2001). Le premesse devono dunque essere chiaramente enunciate o perlomeno ricostruibili.

L'elaborazione del giudizio avviene attraverso attività di *comparazione* fra differenti elementi lungo due dimensioni essenziali: quella temporale (situazione prevista e

---

<sup>89</sup> L'autore individua tre elementi essenziali afferenti alla valutazione quali: l'*oggetto* (intervento, o complesso di interventi, messi in atto in maniera intenzionale, col l'intento di produrre effetti all'esterno, e che necessiti l'impiego di risorse e strumenti di varia natura); le *finalità* (valutazione si caratterizza per il fatto di esprimere un giudizio, fondato su criteri e premesse di valore esplicite ed argomentate, in riferimento a una o più proprietà dell'intervento, degli attuatori, o dei destinatari di quest'ultimo); e infine le *procedure* (la formulazione del giudizio viene realizzata mediante attività di comparazione sviluppate all'interno di un processo che assume i caratteri propri della ricerca scientifica, secondo procedure previste dalla metodologia della ricerca delle scienze sociali), Cfr. M. Palumbo, *Il processo di valutazione. Decidere, Programmare, valutare*, FrancoAngeli, Milano, 2002, pp. 59-61.



osservata), e quella tra “dati di realtà e dati programma (in sostanza, tra quello che mi attendevo e quello che è accaduto)” (Palumbo, 2001). L'attività di comparazione costituisce il nucleo centrale delle attività valutative, “la logica della valutazione è quella della comparazione, le informazioni di cui si nutre sono quelle della ricerca” (Palumbo, 2001). Si può valutare un programma, una politica sociale, un progetto sociale, in definitiva qualsiasi intervento, o complesso di interventi, messo in atto intenzionalmente al fine di produrre effetti esterni (Palumbo, 2001).

Al fine della nostra analisi è infine utile richiamare la *tradizionale*<sup>90</sup> suddivisione della valutazione: *ex ante*, *in itinere*, *ex post*.

La valutazione *ex ante* “riguarda la ricerca che precede un intervento e che ne orienta le azioni”, si sostanzia nella “raccolta di informazioni utili per poter successivamente esprimere altre valutazioni” (Amirian, 2012).

La valutazione *in itinere* è invece volta ad “esprimere indicazioni durante lo svolgimento di un intervento, o un servizio, è definita dal fatto che avviene dopo la valutazione *ex ante* e dopo l'inizio del progetto”(Amirian, 2012). per valutazione *ex post* si intende “quella realizzata al termine di un' intervento o serie di azioni” in tal caso “ci si occupa di valutare l'esito finale e le caratteristiche di questo esito” (Amirian, 2012).

All'interno del processo di progettazione la valutazione può assolvere funzioni differenti in ragione del *momento* in cui viene sviluppata (*ex ante*, *in itinere*, *ex post*), e soprattutto in relazione alla *finalità* perseguite.

La scelta inerente le *finalità* della valutazione e, di conseguenza, della cosiddetta pietra di paragone (termine di comparazione rispetto al quale si emette il giudizio) risulta ampiamente influenzata dall'*approccio* assunto dal valutatore.

Se quest'ultimo assume un approccio di matrice “*positivista sperimentale*”<sup>91</sup>, il suo scopo sarà quello di “verificare e misurare se gli obiettivi sono stati raggiunti: gli obiettivi sono l'elemento (*pietra di paragone*) rispetto al quale avviene il confronto con il risultato ottenuto” (Palumbo, 2001). Se al contrario il valutatore assume l'approccio “*pragmatista - della qualità*”<sup>92</sup>, giudicherà il progetto in base “ad un'idea di valore, che può essere un concetto di merito detenuto da attori interni al programma e/o dai valutatori, o uno *standard* definito all'esterno del programma” (Palumbo, 2001). Secondo Scriven, fondatore dell'approccio, “il valutatore non deve farsi influenzare dagli obiettivi del programma, e la sua deve essere una *goal free evaluation*; mettendo il programma e i suoi obiettivi sopra tutto – come nell'approccio *goal oriented* dei

<sup>90</sup> Per approfondimento vedi L. Leone, M. Prezza, *op. cit.*, pp. 137-141.

<sup>91</sup> Per approfondimento vedi M. Palumbo, *op.cit.*, pp. 26-28.

<sup>92</sup> *Ivi*, pp. 29-31.

positivisti – ci si fornirebbe invece un alibi per una pretesa neutralità valoriale del valutatore” (Palumbo, 2001). Infine il valutatore può assumere l'approccio “*costruttivista - del processo sociale*” (Palumbo, 2001). Tale approccio nasce dall'incontro e dal dialogo fra una serie di modelli: “Da una parte, la discussione epistemologica sui paradigmi avviata con la *quarta generazione* della valutazione di Guba e Lincoln; dall'altra, i contributi attinenti alla valutazione come attività che si riferisce ad un processo sociale e si svolge in un contesto politico ogni volta mutevole [...] con cui i valutatori interagiscono (la *responsive evaluation* di Stake, 1980); inoltre, tutti quei modelli che insistono sulla finalità della valutazione di sviluppare le capacità degli utilizzatori, siano essi *stakeholders* o beneficiari, come *l'empowerment evaluation* (Fetterman *et al.* 1996), la *valutazione orientata all'utilizzatore* (Patton, 1986); infine, consideriamo dentro questo approccio anche una serie di contributi provenienti dal mondo della *policy analysis*, che tendono a mettere in luce il processo attraverso cui si attuano i programmi, ciò che succede di atteso o di inatteso” (Palumbo, 2001).

Oltre le differenze tali modelli presentano importanti similarità quali: importanza del contributo degli attori sociali a fini valutativi, e rilevanza dell'evoluzione del programma/progetto nel momento in cui viene attuato. L'idea di fondo è che “la valutazione deve tener conto del fatto che ogni volta che si attua un programma esso muta a contatto con il contesto: i problemi sentiti dai vari *stakeholders* saranno diversi, e le conclusioni raggiunte per un programma non potranno essere generalizzate ad altre situazioni in cui vengono attuati programmi simili”, e pertanto “il programma va analizzato nel suo contesto sociale e istituzionale” (Palumbo, 2001). In tal senso “ci si servirà di analisi di casi, di interviste in profondità, ma non solo: potranno essere utili anche strumenti di indagine quantitativa se colgono un aspetto che gli attori ritengono centrale. La cosa importante è che le parti siano coinvolte in una valutazione partecipata, che il processo sia seguito nelle sue varie fasi da valutatori che interagiscono con gli *stakeholders*” (Palumbo, 2001). La *pietra di paragone*, in conclusione, “è un concetto che si forma in un momento successivo al varo del programma, e non precedente: è quando si vede come si affrontano i problemi, lo si confronta con altre situazioni e si sente l'opinione dei vari *stakeholders* che si può formulare un giudizio su cosa funziona bene o male, su cosa possa essere considerato un successo” (Palumbo, 2001). Quando Siza, tra le azioni tese alla sostenibilità progettuale, include il *privilegiare processi interattivi di valutazione*, fa riferimento alle metodologie previste dall'approccio “*costruttivista – del processo sociale*”.

Come osserva quest'ultimo la *valutazione interattiva*<sup>93</sup> è funzionale rispetto alla

<sup>93</sup> Per approfondimento vedi A. Faludi, *I principi dottrinari della pianificazione: implicazioni per la ricerca sulla valutazione*, in S. Lombardo (a cura di), *La valutazione nel processo di piano*,

all'avvio di processi tesi alla costruzione di rapporti organici e costanti con i soggetti interessati (Siza, 2002).

In particolare “questo versante della ricerca valutativa comprende approcci in cui sono decisivi l'osservazione e il controllo costante dei valutatori sullo sviluppo del piano, che risultano fortemente influenzati più che da decisori esterni da chi è vicino all'azione”. D'altronde la conoscenza del problema e delle sue soluzioni “si produce, in termini *interattivi*, soprattutto nel corso dell'attività di valutazione, di supporto reciproco [...]. Sono approcci basati sul coinvolgimento dei beneficiari, sul loro sistema di preferenze, in cui la valutazione è un fine in sé in quanto migliora la comprensione dei problemi da parte del decisore e guida la formazione delle decisioni, in cui il disegno di ricerca non è formulato a priori ma si sviluppa nel confronto con i beneficiari e gli operatori interessati” (Siza, 2002).

Nonostante la loro importanza, i processi interattivi di valutazione non rappresentano una scelta esclusiva, ma possono essere “efficacemente accompagnati da valutazioni prodotte da esperti esterni che intervengono su qualche aspetto del programma o in una sua fase, riguardare alcune dimensioni della qualità, l'uso efficiente delle risorse in rapporto ai costi sostenuti” (Siza, 2002).

In relazione alle attività valutative tutti gli assistenti sociali intervistati hanno fatto riferimento alla somministrazione di *questionari di gradimento*. Secondo questi ultimi, tale strumento, costituisce un utile supporto conoscitivo capace di far emergere come i destinatari percepiscono il servizio, quali sono i punti di forza del medesimo nonché le debolezze e le possibili prospettive di cambiamento.

Abbiamo avuto modo di riscontrare una certa *interattività* valutativa solo nel caso riportato dall'assistente sociale R.A. I *Centri per le Famiglie e le Comunità*, come abbiamo spiegato in precedenza, sono infatti nati grazie ad una valutazione *ex post* circa precedenti progettazioni, alla quale hanno partecipato gli operatori scolastici, dei servizi, singoli cittadini nonché organizzazioni di terzo settore.

Dalle interviste è emerso come, generalmente, la somministrazione dei questionari non sia inserita all'interno di processi valutativi di tipo interattivo, in particolar modo non emergono riflessioni o aspettative in merito alla necessità di avviare ricerche in tal senso.

Tuttavia riteniamo che processi valutativi di tipo interattivo possano svilupparsi anche secondo modalità che possiamo qui definire atipiche, che prescindono, magari, da un disegno di ricerca ben definito. Sicuramente tali modalità non possono essere incluse all'interno della valutazione intesa come prassi scientificamente fondata, che deve

---

FrancoAngeli, Milano, 1995.

seguire un preciso rigore procedurale (Palumbo, 2001). Potremmo allora parlare di *interazioni, comunicazioni* che necessariamente intercorrono, in quanto sistemi viventi-aperti, tra persone, le quali possono avere una certa rilevanza in termini valutativi.

Questi ultimi, seppur non “formalizzati” attraverso strumenti scientifici, possono agire in maniera abbastanza *potente* sul processo progettuale. Probabilmente il loro potenziale è direttamente proporzionale alla caratterizzazione in senso implicito che molto spesso assumono.

Per esempio l'assistente sociale R.A. afferma come i *Centri per le Famiglie e le Comunità* accolgano quotidianamente persone che non si sarebbero mai recate ai servizi sociali comunali. Queste, nel loro immaginario, associano i servizi sociali al disagio, alla povertà, all'assistenza ecc., piuttosto che al semplice sostegno. Da tali considerazioni possiamo dedurre che alcuni cittadini hanno *valutato*, anche se non alla base di evidenze scientifiche, i servizi sociali come inadeguati a rispondere ai loro bisogni, mentre hanno investito i *Centri per le famiglie e la comunità*, della facoltà di poter rispondere ai loro bisogni anche solo per il semplice fatto di non essere localizzati all'interno delle strutture comunali. In questo caso un cittadino che non si reca presso i servizi sociali del Comune sta comunque comunicando, in quanto *non si può non comunicare* (Watzlawick, et. al. 1992), un disagio nei confronti dei medesimi.

Se assumiamo una chiave di lettura ecologico-sistemica possiamo affermare che, in questo caso, i cittadini, attraverso relazioni, comunicazioni e interazioni anche con gli operatori dei servizi, hanno elaborato un giudizio che necessariamente esercita un'influenza sulle attività progettuali, anche se questo non è sostenuto da evidenti basi scientifiche.

In ultima analisi possiamo osservare come il *privilegiare processi interattivi di valutazione*, quale prassi scientificamente fondata, possa assolvere proprio alla funzione di far emergere non solo gli ipotetici giudizi giusti o sbagliati che siano, ma anche i vissuti emozionali<sup>94</sup> che gli attori coinvolti nel processo progettuale (destinatari, attuatori, portatori di interesse ecc.) vivono *nel* medesimo.

#### **4.6 Partecipazione, appartenenza e legami comunitari**

Un'ulteriore azione tesa alla sostenibilità progettuale consiste nella *promozione della partecipazione consapevole dei cittadini*. Quest'ultima, attraverso differenti azioni e

---

<sup>94</sup> Per approfondimento vedi cap. I par. 1.5.1.

metodologie, si sostanzia nella promozione della partecipazione dei cittadini, all'interno di tutte le fasi del processo decisionale (Siza, 2002).

In termini operativi è anzitutto importante superare la concezione gerarchica che vede il sapere tecnico superiore a quello pratico. Risulta dunque fondamentale considerare come fonti informative i cittadini, le associazioni, in definitiva la comunità. In seconda istanza i dati raccolti possono essere sottoposti a valutazioni di ordine qualitativo, per arricchirli in termini interpretativi attraverso la partecipazione dei cittadini.

Nella fase di formulazione delle alternative, antecedente la fase prettamente "progettuale", le svariate autonomie sociali possono essere coinvolte al fine di far emergere le svariate posizioni, e di consentire alle medesime di rappresentare i propri interessi anche attraverso associazioni di tutela o tecnici di parte (Siza, 2002).

I gruppi informali e l'associazionismo possono inoltre essere coinvolti, nella fase attuativa, al fine di evitare resistenze le quali, molto spesso, sono alla base di una scarsa attuazione dei progetti. Può essere inoltre opportuno valorizzare i "processi valutativi basati sul giudizio degli utenti [...] utilizzando le attese dei beneficiari come criteri di giudizio sull'efficacia del programma, costituire *panel di utenti* o di *carer* (familiari, amici che forniscono informalmente prestazioni di cura)" favorendo, in ultima analisi, la consultazione costante dei medesimi. (Siza, 2002).

In ultima analisi può risultare un'azione efficace in termini di sostenibilità quella di attribuire ad associazioni e gruppi informali la facoltà di elaborare progetti o segmenti dei medesimi (Siza, 2002).

Nell'esperienza degli operatori intervistati, pur rivestendo particolare importanza, la partecipazione, nel senso più ampio del termine, costituisce una dimensione progettuale che presenta notevoli difficoltà in termini attuativi. I limiti alla partecipazione, emersi dalle interviste, possono essere di ordine politico, istituzionale, nonché comunicativo – relazionale.

Nell'esperienza dell'operatore M.M. la partecipazione è fortemente limitata dal *contesto istituzionale*. Nella fase antecedente l'attuazione del progetto questa risulta compromessa a causa dell'eccessiva "prontezza" richiesta dai bandi. Come spiega l'operatore "i bandi emanati a livello regionale, avendo caratteristiche fortemente rigide, prevedono tempi di progettazione notevolmente ristretti; quando si hanno quindici giorni di tempo per presentare un progetto risulta complicato, se non impossibile, poter sviluppare progettazioni partecipate con il terzo settore e con gli utenti".

La rigidità riguarda inoltre la natura stessa della progettazione, che risulta fortemente vincolata sia nei contenuti, in quanto i "bandi regionali sono fortemente tarati", che nelle possibilità di sviluppo "bloccate" da finanziamenti a breve termine, piuttosto che

medio-lungo (4-5 anni). La rigidità progettuale, nei tempi e nei contenuti, riduce notevolmente gli spazi di partecipazione. In questo caso si può osservare come gli assetti derivanti dal contesto istituzionale possano avere importanti ricadute anche sul versante metodologico.

Viceversa abbiamo avuto modo di constatare come laddove la progettazione, grazie ad un adeguato supporto nella struttura organizzativa, risulta maggiormente *svincolata* da risorse *ad hoc* come nel precedente caso, gli spazi di partecipazione possono risultare più ampi.

La presenza di un adeguato supporto nella struttura organizzativa, come abbiamo osservato in precedenza importante vincolo di risorse professionali ed economiche, consente infatti lo sviluppo di azioni progettuali maggiormente *libere* da veti temporali, economici e strutturali.

Nel caso riportato dall'assistente sociale P.G., per esempio, la presenza di risorse messe direttamente a disposizione dei dirigenti comunali conferisce all'azione progettuale una maggiore flessibilità, nonché diminuzione dei livelli di frenesia dell'azione progettuale. Il fattore *tempo* gioca un ruolo fondamentale in tal senso. A detta dell'operatrice, infatti, i progetti finanziati attraverso bandi emanati dal Comune nascono da “una proposta che può arrivare dal servizio, oppure dal territorio – terzo settore, volontariato, ecc. – e insieme si cerca di far convergere le prospettive di azione. Per esempio il *Centro Affidi* è nato grazie ad una progettazione congiunta con le famiglie affidatarie nell'ottica del volontariato”.

Ciò che accomuna le esperienze sopra riportate riguarda la presenza di finanziamenti erogati attraverso dei bandi. La discriminante risiede nel *processi* di tipo partecipativo sviluppatisi antecedentemente alla richiesta di finanziamento vero e proprio, che vanno a determinare la natura *regolativa*, piuttosto che *promozionale*, dei medesimi. Entrambi i bandi, infatti, possono prevedere tempi ristretti o essere più o meno rigidi nei contenuti. Non è infatti una regola che i bandi comunali abbiano una natura *promozionale* e, viceversa, quelli regionali *regolativa*.

Ciò che, a nostro avviso, può far la differenza è l'iscrizione del progetto all'interno di un *processo* più ampio, in forza del quale il medesimo non è uno strumento fine a se stesso, ma assume un significato, un senso.

Potremmo in conclusione affermare che il *tempo* della progettazione possa essere non solo quello che decorre a partire dalla definizione del progetto e dal suo finanziamento, ma possa essere esteso fino a ricomprendere tutte quelle azioni che, come abbiamo osservato in precedenza, sono tese allo *sviluppo* delle condizioni progettuali magari anche mediante l'azione di altri progetti.

Alla luce dell'importanza, in termini di sostenibilità, assunta dalla promozione della partecipazione dei cittadini possiamo affermare che le condizioni progettuali, potrebbero, e dovrebbero, essere sviluppate in senso partecipativo. Se, per esempio, il servizio sociale nello sviluppo della condizione *conoscenza delle domande sociali presenti nella comunità e delle risorse a carattere informali presenti nella medesima* considerasse come fonti informative i cittadini e/o i vari gruppi sociali aiutando, inoltre, questi ad esprimere le loro posizioni circa ipotetici progetti, comunque coinvolgendo questi ultimi, starebbe sviluppando un *processo* di tipo *partecipativo* più ampio

Nel momento in cui, per esempio, dovessero rendersi disponibili risorse attivabili solo attraverso la presentazione di un progetto, lo spessore e le caratteristiche del processo, garantirebbero al progetto uno sviluppo in senso partecipativo molto più agevole.

A tal proposito l'assistente sociale R.A. osserva come nell'attuale programmazione il coinvolgimento dei cittadini e delle organizzazioni di terzo settore presenti notevoli limiti. D'altronde la "programmazione necessiterebbe di una vera e propria strutturazione dei momenti di confronto con i cittadini e con le organizzazioni di terzo settore, questi non possono infatti essere interpellati *solo* prima della programmazione, ma costantemente". In conclusione i limiti derivanti dal *contesto istituzionale*, grazie allo sviluppo di processi partecipativi più ampi, potrebbero essere trasformati in vere e proprie *opportunità*.

Come abbiamo accennato in precedenza i limiti possono inoltre essere di ordine comunicativo – relazionale. L'assistente sociale M.M. afferma che la "partecipazione è anche – ma non solo – una questione di ordine culturale. Molto spesso le associazioni, le cooperative, le organizzazioni di terzo settore in generale vengono chiamate ai tavoli tematici, ma non otteniamo alcuna risposta".

A differenza dell'intervistato riteniamo che tali problematiche, piuttosto che di ordine culturale, siano la risultante di processi comunicativi incapaci di creare quella sorta di sinergia tra le varie autonomie sociali, auspicata dalla progettazione sostenibile.

In questi casi, comunque, le attività progettuali possono divenire uno *strumento* teso allo sviluppo della partecipazione. Come afferma l'assistente sociale in questione "grazie al PLUS e ai progetti portati avanti all'interno di esso [...] abbiamo assistito ad un maggior dialogo e confronto tra operatori, amministratori e organizzazioni di terzo settore".

Come abbiamo osservato in precedenza, in termini partecipativi, la valutazione assume particolare rilevanza. I *Centri per le Famiglie e le Comunità*, per esempio, nascono grazie ad una valutazione circa precedenti progettazioni che ha visto la partecipazione di cittadini, operatori ecc. La valutazione, oltre che in termini partecipativi, risulta inoltre

fondamentale anche al fine di “comprendere quali sono gli interventi importanti per la comunità. In un contesto di mancanza di risorse bisogna, infatti, gestire queste ultime in maniera oculata, cercando di capire dove sia meglio destinarle”.

Per essere sviluppato in termini di sostenibilità, il processo di progettazione deve inoltre far riferimento – nella fase ideativa, nell'individuazione degli obiettivi, e delle strategie, nell'implementazione, nella valutazione – alle cosiddette *forme sociali dell'appartenenza*. Queste, concretizzate nei rapporti e nei legami che intercorrono nella famiglia, nella rete parentale allargata, nel vicinato, nella rete amicale e nell'associazionismo, costituiscono infatti un'importante risorsa da conoscere, mobilitare, valorizzare nell'attuazione del progetto nonché nel raggiungimento degli obiettivi (Siza, 2002).

Se il progettista tradizionale fonda la propria azione sulla “stima della popolazione”<sup>95</sup> e sugli *standard*<sup>96</sup>, la progettazione sostenibile tiene conto delle risorse vincolate dalle relazioni. Come appunto spiega Siza, “ogni famiglia dispone di una differente combinazione di risorse di carattere informale (gli altri componenti della famiglia, la famiglia d'origine, alcuni amici, alcuni vicini di casa), di risorse private, di modalità più o meno proficue di rapportarsi ai servizi; ha una differente abilità organizzativa e capacità di costruire reti di sostegno attorno ad essa, di utilizzare in modo soddisfacente i servizi disponibili, di mobilitare le risorse proprie dei suoi componenti e delle relazioni che instaurano tra loro [...] ed esterne ad essa quali la parentela, il vicinato, i gruppi di auto-aiuto, i servizi professionali” (Siza, 2002). In sintesi, l'autore non vuole negare l'importanza delle stime e degli *standards*, bensì sottolineare come questi rappresentino una semplificazione della realtà, che viene utilizzata quando la conoscenza dei fenomeni sociali è ridotta. Le stime e gli *standards* possono dunque costituire una sorta di sfondo iniziale, ma certamente non il punto finale di un processo elaborativo complesso.

Le stime rispetto alle domande di intervento sull'asse delle forme sociali dell'appartenenza possono dunque essere elaborate attraverso ricerche sviluppate all'interno del contesto nel quale si opera, volte all'individuazione della struttura nonché articolazione delle appartenenze, delle strategie di accesso ai servizi, delle risorse di aiuto a carattere informale.

<sup>95</sup> Per approfondimento vedi R. Siza, *Progettare nel sociale*, FrancoAngeli, Milano, 2002, p. 145: “variabili oggettive quali l'età e il genere dell'utente, la distanza fisica rispetto alla prevista localizzazione del servizio sono considerate come variabili predittive di future scelte, sono ritenuti una base dati sufficiente per complessi calcoli previsionali”.

<sup>96</sup> Cfr. *Ibidem*: “Si stima la popolazione secondo modelli stocastici o modelli deterministici e, successivamente – per passare dalla domanda potenziale, espressa dai modelli di previsione della dinamica demografica, alla quantità di utenti teorici – si applicano degli *standards*”.



Il *rafforzamento dei legami comunitari*, oltre che come *azione* della progettazione sostenibile, si pone inoltre come *obiettivo* generale di quest'ultima. In tal senso il progetto deve, o almeno dovrebbe, svilupparsi con l'intento di coinvolgere comunità di cittadini sempre più ampie, di sollecitare le capacità progettuali dei singoli e dei gruppi sociali. La progettazione sociale assume così come obiettivo il miglioramento della comunità e delle relazioni che la compongono.

In termini pragmatici tali enunciati si traducono in uno spostamento del *focus* dai grandi aggregati alle reti di relazione fra piccoli gruppi, ai problemi specifici della gente, attraverso lo sviluppo di contesti lavorativi capaci di agire sulle condizioni dell'appartenenza e sui processi di inclusione sociale (Siza, 2002).

Proprio in relazione alla famiglia l'autore osserva appunto che “in Italia la comunità sembra non esistere, tra la famiglia e lo Stato stenta ad emergere uno spazio sociale adeguato a consentire un reale sviluppo di autonomie sociali; la famiglia costituisce il riferimento centrale della vita quotidiana: ad un sovraccarico della famiglia – in termini di attese, di preoccupazioni sociali – corrisponde una frequente deresponsabilizzazione di ruoli esterni ad essa”. Sempre nel nostro paese, “la vita sociale appare quasi soffocata da un'eccessiva presenza della famiglia in molti ambiti di vita e da una tendenza a regolare attraverso norme, azioni sociali che dovrebbero essere lasciate all'autonoma determinazione degli individui e dei gruppi” (Siza, 2002). In ultima analisi, l'autore sottolinea che “la disponibilità, le relazioni collaborative e il complesso delle risorse di aiuto che famiglia, vicinato e reti amicali, forme associative producono, tracciano gli obiettivi finali di una progettazione sostenibile”. Piani e progetti svolgono dunque la loro azione “quando spingono i cittadini a risolvere un numero sempre maggiore di problemi attraverso la collaborazione e far sì che la vita privata prepari le persone a prendere parte al mondo pubblico piuttosto che incoraggiarle a ricercare il senso della loro vita esclusivamente nel soddisfacimento di esigenze individuali” (Siza, 2002).

A nostro avviso quanto sostenuto dall'autore, se letto, interpretato e applicato in maniera ortodossa, potrebbe essere fuorviante. Se è vero, infatti, che le famiglie sono sottoposte ad un notevole sovraccarico, è vero anche che, come abbiamo osservato in precedenza, i limiti dell'attuale sistema di *welfare* sono, molto spesso, controbilanciati da un forte sfruttamento delle risorse afferenti alle organizzazioni intermedie e degli individui che comunque affrontano un gran numero di problematiche all'interno del nucleo familiare di appartenenza. Il pericolo è che la progettazione sostenibile, laddove si pone l'obiettivo di spingere i cittadini ad affrontare un numero sempre maggiore di problemi, alimenti un sistema di servizi che troppo spesso tende a *delegare* importanti funzioni alle famiglie e/o alle organizzazioni di terzo settore.

A tal riguardo abbiamo avuto modo di osservare come, nei progetti portati avanti dagli assistenti sociali intervistati, il rafforzamento dei legami comunitari costituisca un obiettivo e uno strumento ricorrente, tuttavia sostenuto da una sorta di principio di corresponsabilità tra servizi e destinatari del progetto.

Ad esempio, la progettazione del servizio “*Centro Affidi*” ha come obiettivo la messa in sinergia di risorse afferenti a singoli o nuclei familiari, con il fine di sostenere le famiglie che si trovano in situazioni di difficoltà. Si tratta perciò di sostenere, valorizzare, e mettere in sinergia risorse che sono già presenti all’interno della comunità, attraverso un continuo sostegno da parte dei servizi.

Nel progetto “*Genitori si diventa*” l’obiettivo, raggiunto solo parzialmente a causa della conclusione anticipata del progetto, doveva essere quello di creare uno spazio di ascolto attraverso il coinvolgimento di genitori, insegnanti e operatori del terzo settore ma comunque senza far mancare il sostegno degli operatori (cinque psicologi) responsabili dell’attuazione del progetto.

#### **4.7 Dimensione attuativa e contesto: un quadro di sintesi**

##### *4.7.1 Dimensione attuativa*

Come abbiamo già anticipato nell’introduzione, la suddivisione in *dimensioni* risponde ad un’esigenza prettamente espositiva. Abbiamo in tal senso avuto modo osservare come una molteplicità di elementi afferenti alla dimensione attuativa, siano già stati analizzati specie nella descrizione della sostenibilità progettuale in termini operativi.

Abbiamo infatti potuto rilevare come gli assistenti sociali attribuiscono ad alcune *metodologie*, azioni e tecniche particolare importanza a fini attuativi. In tale sede ci limiteremo dunque a riportare quanto chiaramente espresso dagli operatori intervistati.

L’assistente sociale R.A. evidenzia come, a fini attuativi, sia importantissimo lo sviluppo di adeguati livelli di *comunicazione*, nonché di *coordinamento*, tra gli attuatori, ossia gli attori che materialmente portano avanti il progetto, e chi “presidia” il progetto<sup>97</sup>. L’operatrice spiega infatti che i componenti dell’Ufficio di Piano, ufficio che

<sup>97</sup> Per approfondimento vedi J. K. Amirian, *op. cit.*, pp. 143-144: “Il coordinamento è l’azione che ha la funzione di presidiare il processo attuativo del progetto nella sua complessità; rappresenta per questo il riferimento costante di tutti i soggetti coinvolti. Il compito del coordinamento è duplice; da un lato governare lo svolgimento delle attività (coordinamento operativo), dall’altro garantire la coerenza con i principi metodologici (supervisione scientifica) [...] La prima responsabilità del coordinamento è sviluppare una comunicazione interna efficace e reale. Per comunicazione non si intende lo scambio di informazioni e indicazioni, ma un confronto di idee e riflessioni sul processo

“presidia” la progettazione dei *Centri per le Famiglie e le Comunità*, comunicano in maniera informale, con gli attuatori (psicologici, educatori e assistenti sociali). La comunicazione può riguardare delucidazioni in merito a particolari dubbi, “istruzioni pratiche”, semplici consigli e così via.

Attraverso costanti incontri di *supervisione*, inoltre, l’Ufficio di Piano risponde all’esigenza di monitorare, affrontare e risolvere particolari problematiche che possono incontrare gli operatori nella realizzazione del progetto, anche al fine di mantenere elevati i livelli di *motivazione* e di *coinvolgimento*<sup>98</sup>. Secondo l’opinione dell’assistente sociale R.A., la *motivazione* degli operatori costituisce un elemento essenziale ai fini dell’attuazione del progetto. È infatti fondamentali che questi “credano realmente in ciò che fanno, potrebbero essere paragonati a un chirurgo: possiamo infatti avere una sala attrezzatissima ma se il chirurgo non sa fare bene il suo mestiere sarà tutto inutile”.

Oltre alla buona comunicazione e al coordinamento, nell’esperienza delle due assistente sociali P.G. e R. A., riveste un ruolo fondamentale anche il lavoro di rete<sup>99</sup>.

In prima battuta questo riguarda il lavoro tra i diversi operatori direttamente coinvolti nell’azione progettuale. Come spiega P. G. “un buon lavoro di rete tra gli attuatori – per esempio il Direttore della *Casa Famiglia* – e il servizio sociale, specie in un contesto di mancanza di risorse, risulta fondamentale al fine di rendere il progetto flessibile rispetto alle esigenze, alle necessità e alle urgenze alle quali deve rispondere il medesimo”.

R.A. d'altronde pone forte enfasi sul lavoro “in rete” che deve caratterizzare i rapporti tra gli attuatori del progetto (in questo caso assistenti sociali, educatori e psicologi dei *Centri per le Famiglie e le Comunità*) e gli operatori sociali del territorio.

---

[...] il coordinatore ha il compito di favorire l'integrazione tra i differenti soggetti, tramite la predisposizione di spazio di confronto che facilitino la gestione produttiva delle diversità”.

<sup>98</sup> Per approfondimento vedi J. K. Amirian, *op. cit.*, pp. 145-150, l'autore spiega come il progetto “*dipende* dagli operatori; essi hanno esperienze, competenze, visioni del problema, motivazioni che saranno centrali nella praticabilità dell'intervento. È evidente che il più delle volte si tratta di professionisti (non sempre) e quindi la motivazione deriva parzialmente dal ruolo; [...] operando prevalentemente tramite relazioni umane, la volontà e soprattutto i pensieri e gli atteggiamenti dell'operatore sono l'aspetto più importante della qualità del servizio. Un progetto che non partisse da una loro rilevazione e valorizzazione sarebbe un progetto pericolosamente valido dal punto di vista della stesura, probabilmente tanto più corretto e innovativo quanto meno fattibile. È, infatti, molto più semplice reperire in letteratura, o tramite internet, metodologie altamente specialistiche, piuttosto che confrontarsi con le proposte dei professionisti [...] si trascura che gli interventi sociali sono basati quasi totalmente sulle relazioni tra persone e che la motivazione e l'atteggiamento sono determinanti”.

<sup>99</sup> Per approfondimento vedi G. Pieroni, M. D. P. Ponticelli, *Introduzione al servizio sociale*, Carocci Faber, Roma, 2005: “un altro orientamento odierno della dimensione comunitaria del lavoro sociale è quello della creazione, promozione e sostegno e integrazione delle reti sociali per la soluzione dei problemi individuali-familiari e sociali presenti nella comunità”. Cfr. inoltre J. K. Amirian, *op. cit.*, p. 144: “L'azione di rete ha un grande valore strategico, ma di solito si tende a sottovalutarlo. La collaborazione dei partner e degli altri soggetti deve essere suscitata e motivata per il coinvolgimento iniziale, ma non può essere data per scontata in fase di realizzazione. Il valore della rete è legato ai dispositivi e alle attività che garantiscono il funzionamento della collaborazione durante la realizzazione del progetto. La tendenza naturale è infatti che le attività siano progressivamente assunte da un unico soggetto, in termini di responsabilità e di investimento emotivo, con una partecipazione meramente formale da parte degli altri”.

L'operatrice afferma infatti che “i *Centri per le Famiglie e le Comunità*, oltre che essere uno spazio di consulenza per i singoli, si caratterizzano anche come servizio di supporto per gli operatori sociali del territorio che soffrono una serie di gravi carenze strutturali interne ai servizi”. Ovviamente il lavoro di rete non può, e non deve, ridursi ad un semplice invio ai *Centri* da parte dei servizi territoriali. Un tale assetto, evidentemente, sarebbe determinante nella de-responsabilizzazione dei servizi, e degli amministratori.

Il lavoro di rete risulta anzitutto, a detta dell'operatrice, di fondamentale importanza nella definizione di modalità di presa in carico *coordinate*. Il coordinamento, la concertazione e la condivisione delle medesime risulta importante non solo al fine di evitare una sovrapposizione di interventi, ma anche, e soprattutto, al fine di sviluppare in maniera concreta l'integrazione tra i servizi territoriali, nonché la presa in carico globale dei bisogni sociosanitari della persona. Attraverso riunioni di equipe multiprofessionali tra operatori esercitanti nei vari servizi l'Ufficio di Piano risponde dunque alle esigenze di coordinamento.

Il lavoro di rete riguarda, inoltre, il lavoro quotidiano portato avanti dagli operatori dei *Centri per le Famiglie e le Comunità*. Questi lavorano, infatti, a stretto contatto con gli operatori dei Comuni, e con i servizi sociosanitari con i quali comunicano costantemente.

Nell'attuazione progettuale è inoltre fondamentale, secondo l'opinione dell'assistente sociale R.A., una “*buona comunicazione esterna*” attraverso e grazie alla quale i “cittadini e la comunità possano venire a conoscenza della natura del progetto, dei servizi e degli interventi previsti dal medesimo”. D'altro canto anche Amirian osserva che la comunicazione esterna non deve rispondere solo alla funzione di “informare su quanto avviene”, ma può essere un'utile strumento per “promuovere l'attivazione di risorse implicite” (Amirian, 2012). In tal senso la comunicazione esterna rappresenta “un aspetto determinante per garantire la legittimazione sociale e il continuo scambio con i portatori di interesse [...] tramite la promozione consapevole di un'immagine e di attività collaborative, per quanto sia possibile” (Amirian, 2012)<sup>100</sup>. Quest'ultima può essere promossa attraverso giornate di sensibilizzazione, tavoli tematici, o, per esempio, mediante la divulgazione in rete dei contenuti inerenti le attività progettuali. Per esempio entrambi gli operatori operanti negli Uffici di Piano, sostengono.

---

<sup>100</sup> Per approfondimento vedi J. K. Amirian, *op. cit.*, pp. 138-141.

#### 4.7.2 *Contesto territoriale e istituzionale nello sviluppo di significati e competenze*

Nella descrizione della progettazione in termini operativi diversi elementi afferenti alla “*dimensione contesto territoriale e istituzionale*” sono già emersi. Nonostante ciò riteniamo che una riflessione circa le modalità attraverso le quali il contesto agisca sulla progettazione sociale, possa essere di aiuto al fine di una migliore comprensione rispetto alle dinamiche che possono influire su quest'ultima.

Nella descrizione della progettazione dal punto di vista del servizio sociale, una riflessione in tal senso si rende ancor più necessaria alla luce della specificità della professione per sua natura “ancorata” al contesto istituzionale, alle luce del *mandato istituzionale*<sup>101</sup>. Tale affermazione non vuole sminuire l'influenza che il contesto istituzionale-territoriale ha, o può avere, sulle progettazioni portate avanti da altri professionisti o attori sociali, ma semplicemente evidenziare come la professione del servizio sociale sia particolarmente suscettibile rispetto agli assetti nazionali, regionali, locali, nonché appartenenti ai singoli servizi (pubblici o di terzo settore). Questi sono infatti vettori di limiti, possibilità, particolarità con le quali la professione deve necessariamente fare i conti, in quanto può agire solo nel rispetto, ma soprattutto *attraverso*, i medesimi.

Prima di entrare nel vivo della trattazione pensiamo sia inoltre utile ricordare al lettore come, nell'ottica ecologico-sistemica, il *contesto* non sia un elemento che fa semplicemente da *sfondo* alla progettazione, ma costituisca un fattore determinante nell'attribuzione di *significati* e *nello sviluppo di competenze* da investire a fini progettuali (Lanzara, 1993).

Nella descrizione del *contesto istituzionale-territoriale* procederemo attraverso la declinazione del medesimo su tre livelli: nazionale, regionale, locale e di servizio.

In relazione al *contesto nazionale* è utile sottolineare come molteplici elementi e dinamiche afferenti al medesimo, abbiano costituito oggetto di analisi e approfondimento dei precedenti capitoli. Tuttavia riteniamo opportuno delineare una sorta di quadro-sintesi capace di costituirsi come strumento di comprensione.

Abbiamo anzitutto avuto modo di osservare come, attualmente, il servizio sociale abbia subito una sorta di compressione degli spazi di intervento, alla luce della simultanea azione di due fattori quali: l'esplosione della vulnerabilità e del disagio (recente crisi economica), e la diminuzione dei trasferimenti ai Comuni che ha provocato un

---

<sup>101</sup> Per approfondimento vedi G. Pieroni, M. D. P. Ponticelli, *op. cit* : Nella “cultura” del servizio sociale il *mandato istituzionale* assolve ad un ruolo fondamentale in quanto comprende gli obiettivi, le funzioni e le modalità di intervento individuate dalle leggi statali, regionali e regolamentari, attraverso le quali l'assistente sociale può e deve intervenire a favore dell'utenza di uno specifico servizio.

indebolimento dei sistemi locali di servizi alla persona. In sintesi si è verificato una sorta di “scontro” tra il *mandato sociale* della professione, e il *mandato istituzionale* della medesima, derivante dal *contesto istituzionale*, che non sempre consente di dare risposte adeguate ai cittadini.

In relazione allo specifico tema delle responsabilità familiari, abbiamo inoltre avuto modo di osservare come manchi un disegno politico capace di superare la frammentarietà delle politiche sociali per le famiglie, l’inadeguatezza delle medesime, e la sconnessione di queste ultime con le politiche del lavoro, pensionistiche ecc. Alla luce di queste carenze la connotazione in senso *familista* del welfare italiano, che di per sé potrebbe costituire una risorsa, diventa una sorta di “trappola” per le famiglie italiane che assolvono ad importanti compiti di cura nei confronti dei propri membri (minori, anziani, disabili ecc.) senza l’adeguato sostegno da parte dei servizi e all’interno di contesto socio-economico (ingresso della donna nel mercato del lavoro, precarizzazione mercato del lavoro, invecchiamento popolazione) che rende tali assetti tutt’altro che sostenibili. Quanto sopra affermato trova riscontro nelle parole degli operatori attraverso la descrizione del contesto regionale, locale e di servizio. Questi hanno, in sintesi, descritto tali problematiche ad un livello a loro più prossimo.

Per esempio l’assistente sociale M.M. spiega come “I comuni, l’Ufficio di Piano e gli operatori hanno bene in mente cosa servirebbe prioritariamente, ma il notevole taglio delle risorse riduce la disponibilità dei Comuni ad investire nei servizi”. In relazione al sostegno alle famiglie l’operatore denuncia il fatto che nei 23 Comuni ricompresi nel Plus, non sia garantita la presenza di alcun servizio di tipo consultoriale, il quale è localizzato esclusivamente nella città più vicina (Sassari).

Se a tali problematiche sommiamo, come sostiene l’assistente sociale M.M, le forti carenze nello sviluppo di adeguati trasporti e infrastrutture, il quadro risulta ancora più complesso.

I piccoli paesi si trovano così deprivati di un servizio essenziale per le famiglie, che non vedono riconosciuto il loro diritto ad un’adeguata assistenza sociosanitaria territoriale. Il progetto “*Genitori si diventa*”, finanziato oltremodo attraverso un bando regionale teso allo sviluppo di attività consultoriali, alla luce di tali problematiche si caratterizza, pertanto, in senso *territoriale* attraverso la presenza di specifici spazi di ascolto in tutti i 10 istituti comprensivi presenti nell’ambito sociale.

Allo stesso modo l’assistente sociale R.A. denuncia la quasi totale mancanza, all’interno dei Paesi ricompresi nel Plus di Alghero, di servizi tesi al sostegno delle famiglie, nonché alla comunità, di tipo consulenziale, psicologico ecc. Molto spesso, soprattutto nei Paesi più piccoli dove non sono presenti servizi sociosanitari (Centro di salute

mentale, consultori, Serd, ecc.) l'unico punto di riferimento è il Comune che, la maggior parte delle volte, entra in gioco quando le problematiche assumono caratteri di gravità. Anche in questo caso la progettazione dei *Centri per le Famiglie* in senso territoriale, in quanto la loro presenza è garantita in tutti i Paesi del Plus (Alghero, Ittiri, Thiesi, Bonorva), nonché multifunzionale (attività PUA, Progetto *Home Care Premium*, sostegno psicologico, educativo ec.) assolve alla funzione di promuovere lo sviluppo dei Livelli essenziali di assistenza sociale (art. 22 L. 328/2000).

Nel caso della Regione Sardegna dunque, a differenza della Toscana, gli attori intervistati, hanno descritto sempre la progettazione nell'ambito di processi di programmazione più ampi (*Piano locale unitario dei servizi alla persona*), caratterizzati dal fatto di essere rivolti a una molteplicità di paesi-città ricompresi nell'ambito territoriale. Sicuramente il numero di interviste abbastanza esiguo (n.3) non consente di generalizzare i risultati inerenti le differenze presenti a livello inter-regionale, il che, oltre a non costituire il nostro obiettivo prioritario, richiederebbe un diverso percorso di ricerca. L'obiettivo che ci poniamo, attraverso la semplice narrazione delle differenze contestuali emerse dalle interviste, consiste nella descrizione del *come* il *contesto* possa agire sulla progettazione sociale.

Secondo l'opinione dei due assistenti sociali che operano in Sardegna la scelta di sviluppare progettazioni prioritariamente all'interno di processi di programmazione, alla luce dello specifico *contesto territoriale*, costituisce inoltre una scelta politica quasi obbligata. Oltre a soffrire una forte carenza di servizi, come sopra descritto, la Regione Sardegna soffre la forte "polverizzazione" in piccoli Comuni, nonché lo spopolamento di alcune aree regionali. Il Plus Anglona-Coros-Figulinas è un esempio indicativo rispetto a tali dinamiche. Questo comprende infatti 23 Comuni di dimensioni notevolmente ridotte.

In tal senso osserviamo come, in relazione al *contesto* (regionale e locale), possa variare il *significato* stesso, la funzione e la finalità attribuita dagli attori sociali alla progettazione.

Così per i due assistenti sociali sardi progettare vuol dire sviluppare servizi nell'ambito territoriale, anche al fine di creare una certa *sinergia* di risorse presenti nei vari Comuni, in tal senso è utile sottolineare come entrambi i Plus attribuiscano alla gestione in forma associata dei servizi (assistenza domiciliare, scolastica e educativa) un ruolo preminente nelle progettazioni portate avanti dai medesimi. Certamente l'attribuzione di tale significato è influenzata dal punto di vista degli attori, la quale a sua volta non può essere scissa dal *contesto di servizio*. Entrambi operano infatti all'interno degli Uffici di Piano. È utile comunque sottolineare come, a detta dall'assistente sociale M.M. che,

oltre a lavorare nell'Ufficio di Piano riveste il ruolo di assistente sociale “di base”, nei Paesi ricompresi nel Plus Anglona-Coros-Figulinas non è attivo alcun progetto in ambito comunale. Allo stesso modo da un colloquio telefonico con un'operatrice del Comune di Alghero, è emerso che le attività progettuali che fino a qualche anno fa erano di competenza del Comune, attualmente sono assolve all'interno dell'Ufficio di Piano del Plus di Alghero.

Nel caso toscano l'assistente sociale P.G. ha descritto un quadro totalmente differente. La progettazione è stata infatti descritta come un'azione prevista all'interno di strumenti di programmazione in ambito locale (*Piano Integrato Salute*), ma notevolmente autonoma rispetto ai medesimi, in quanto i progetti si rivolgono solo ai cittadini del Comune di riferimento.

Grazie ad un adeguato supporto nella struttura organizzativa (risorse messe a disposizione dai Dirigenti), e alla prossimità che caratterizza i rapporti tra servizi sociali e comunità di riferimento, come abbiamo visto in precedenza, le attività progettuali possono essere sviluppate in senso partecipativo, nonché flessibile (tempi e contenuti), in maniera molto più agevole. Così per l'assistente sociale P.G. progettare assume un significato totalmente differente, significa piuttosto sviluppare interventi e servizi rivolti direttamente agli utenti del servizio sociale, o comunque alla popolazione residente nel territorio comunale.

Rispetto al *contesto territoriale* è utile sottolineare come il Comune in questione sia un centro di grandi dimensioni che, sicuramente, non soffre una forte carenza di servizi (l'assistente sociale intervistata non ha fatto alcun riferimento a tal riguardo), e come la Regione Toscana non viva le stesse difficoltà della Sardegna in termini di spopolamento e parcellizzazione in piccoli Comuni. Alla luce di tali considerazioni possiamo designare limiti e punti di forza di progettazioni portate avanti all'interno di ambiti territoriali più estesi e non. Se lo sviluppo di queste ultime in ambito comunale ha infatti il pregio di agevolare la partecipazione dei cittadini, d'altra parte può essere d'ostacolo per i Comuni più piccoli, che magari soffrono carenze in termini di servizi. Viceversa lo sviluppo di servizi in ambiti territoriali più estesi può compromettere la partecipazione dei cittadini, laddove non è “sostenuto” da *processi* partecipativi a più ampio respiro.

Chiaramente il *significato* attribuito alla progettazione non costituisce un momento strumentale fine a se stesso ma, come spiega Lanzara, può avere importanti ricadute sull'intero processo di progettazione e sulle *competenze* investite dagli attori nel medesimo.

Gli assistenti sociali sardi, per esempio, attribuiscono fondamentale importanza al lavoro di rete con gli operatori del territorio, alla gestione in forma associata dei servizi



all'interno dell'ambito territoriale, al buon utilizzo di strumenti di rilevazione dei dati e alla comunicazione esterna. L'assistente sociale toscana attribuisce molta più importanza al lavoro di rete tra gli attuatori del progetto, al rapporto diretto con le persone, le famiglie, le organizzazioni di terzo settore e scarsa rilevanza alla comunicazione esterna del progetto, al lavoro di rete con gli operatori del territorio, all'avvio di processi di rilevazione dei dati.

## Conclusioni

La nozione *sostenibilità* ha attraversato quasi trasversalmente il presente lavoro di ricerca, pertanto riteniamo sia di fondamentale importanza tracciare un quadro riassuntivo capace di delineare i contorni della *progettazione sostenibile* e le condizioni necessarie affinché questa possa essere realizzata.

La *progettazione sostenibile*, come osservano Siza e Amirian, può dirsi tale quando rispetta l'autonomia dei soggetti, non frena le capacità d'iniziativa dei singoli (Siza, 2002), ed è capace di sviluppare “relazioni produttive ed efficaci” con l'obiettivo di mettere in sinergia risorse implicite e preesistenti al fine di ri-generarle senza consumarle (Amirian, 2012). Affinché la progettazione possa assumere caratteri di sostenibilità, devono inoltre essere presenti determinate condizioni.

La progettazione deve, in prima battuta, essere interpretata e sviluppata in termini *comunicativi*. Gli stili progettuali comunicativi comprendono modalità di progettazione volte all'*emersione*, al *sostegno* e alla *valorizzazione* dei *processi comunicativi* (*progettazione dei servizi sociali comunicativa*).

La progettazione non si concretizza dunque solo attraverso la definizione di un progetto e la sua automatica attuazione attraverso processi del tutto razionali, come proposto dal modello sinottico (rilevazione e interpretazione scientifica dei problemi - definizione di obiettivi e strategie), ma implica l'avvio di processi molto più complessi, all'interno dei quali l'interazione, la processualità, il negoziato tra le parti, il continuo confronto e dialogo con i soggetti decisionali (Siza, 2002) assumono una rilevanza particolare.

La comprensione del problema e delle possibili soluzioni, non più di sola competenza di chi progetta (progettazione autoreferenziale), diventa un *percorso* all'interno del quale gli attori coinvolti nella progettazione, attraverso il continuo confronto, ricercano un *visione condivisa* del processo progettuale (Lanzara, 1993). Il fine ultimo della progettazione non è propriamente quello di trovare una soluzione ai problemi altrui, ma di avviare processi di *empowerment* (Siza, 2002) mediante la mobilitazione, il potenziamento e lo sviluppo delle risorse individuali e comunitarie, attraverso un lavoro che vede nelle *relazioni tra persone* il principale strumento operativo.

Grazie alle interviste, alla lettura e interpretazione delle medesime attraverso una chiave di comprensione ecologico-sistemica, è stato inoltre possibile osservare come la progettazione sostenibile possa essere notevolmente favorita dall'avvio di più ampi processi tesi allo sviluppo delle *condizioni* progettuali (conoscenza delle risorse presenti

sul territorio afferenti ai servizi pubblici e/o privati, delle risorse a carattere informale, delle domande sociali presenti nella comunità e adeguatezza della struttura organizzativa), attraverso un lavoro continuo di tipo *partecipativo*, all'interno del quale possiamo includere azioni che, seppur non direttamente strumentali ad uno specifico progetto, possono influenzarne anche un solo potenziale sviluppo. Risulta pertanto fondamentale che il progetto sia iscritto all'interno di un processo maggiormente esteso, in forza del quale il medesimo non è uno strumento fine a se stesso ma assume un significato più ampio.

Alla luce del rapporto *circolare* che intercorre tra *condizioni*, “appartenenti” ai sottosistemi implicati nella progettazione (apparato pubblico, privato *profit*, terzo settore, famiglia e rapporti informali), e *sistema progetto* (sistema progetto modifica condizioni e viceversa), possiamo affermare che il processo progettuale debba anzitutto essere flessibile rispetto alle esigenze di ordine *trasformativo* derivanti dai sottosistemi, e dunque capace di *cambiamento* laddove se ne ravvisi la necessità. Tale flessibilità passa attraverso processi dinamici che si realizzano attraverso un continuo monitoraggio, nonché valutazione, talvolta di ordine *interattivo*, delle condizioni ed una conseguente ri-progettazione degli interventi e dei servizi, che diventano così degli strumenti capaci di innovarsi e di ridurre in termini operativi le derive dell'autoreferenzialità.

Il presente lavoro di tesi è stato inoltre sviluppato con l'intento di capire come e se la professione del servizio sociale possa assolvere un ruolo-chiave nello sviluppo di attività progettuali, e infine se e come queste, a loro volta, possano configurarsi come sfida per la professione.

Le testimonianze degli operatori intervistati confermano quanto sostenuto da Campanini: “l'assistente sociale, grazie alla sua particolare collocazione nei servizi e ai suoi orientamenti teorici, può intraprendere facilmente” azioni progettuali rivolte, come nel caso della progettazione sociale, a problemi condivisi da più persone (Campanini, 2013). Proprio in tal senso è emerso come il *mandato istituzionale* della professione (collocamento nei servizi), strettamente connesso al *mandato sociale*, conferisca una “posizione” privilegiata al servizio sociale, soprattutto in merito allo sviluppo delle *condizioni progettuali*.

Se da un lato la collocazione nei servizi disegna i contorni del cosiddetto *mandato istituzionale*, dall'altro gli orientamenti teorici delineano il *mandato sociale* della professione. A tal proposito è utile sottolineare come i due mandati influiscano notevolmente sull'operatività professionale, sintesi evidente dell'interazione, confronto e, sovente, dello scontro tra questi ultimi. A partire da una riflessione circa gli assetti

derivanti dal contesto istituzionale, che influenzano il *mandato istituzionale*, e dalle responsabilità del servizio sociale alla luce del *mandato sociale*, è stata constatata una certa compressione degli spazi di intervento del servizio sociale, il quale se da una parte deve “fronteggiare gli effetti della grave crisi economica, dell'esplosione della vulnerabilità e del disagio” (Campanini, 2013), dall'altra è tenuto ad accettare le pressioni e le condizioni derivanti dal *mandato istituzionale*, che non sempre consentono di dare in maniera agevole risposte adeguate ai cittadini. In un contesto, come quello attuale, caratterizzato da risorse sempre meno adeguate, e da domande sociali sempre più pressanti, alla luce della più recente crisi economica, risulta molto semplice che i due mandati possano entrare in conflitto.

In relazione allo specifico tema delle responsabilità familiari è stato osservato come manchi un disegno politico capace di superare la frammentarietà delle politiche sociali per le famiglie, l'inadeguatezza delle medesime, e la sconnessione di queste ultime con le politiche del lavoro, pensionistiche ecc. Alla luce di queste carenze la connotazione in senso *familista* del welfare italiano, che di per sé potrebbe costituire una risorsa, diventa una sorta di “trappola” per le famiglie italiane che assolvono importanti compiti di cura nei confronti dei propri membri (minori, anziani, disabili ecc.) senza l'adeguato sostegno da parte dei servizi e all'interno di un contesto socio-economico (ingresso della donna nel mercato del lavoro, precarizzazione mercato del lavoro, invecchiamento popolazione) che rende tali assetti tutt'altro che sostenibili. Il *familismo*, in ultima analisi, sovente può divenire un'ulteriore fonte di conflitto tra *mandato sociale* e *istituzionale*.

Progettare servizi in un tale contesto può risultare abbastanza arduo. Ma è proprio di fronte a tali problematiche che la progettazione sostenibile, in grado di innovarsi in relazione alle esigenze dei cittadini (singoli, terzo settore, famiglie ec.), può costituirsi come vero e proprio strumento politico, capace di rendere effettivo un miglior utilizzo delle risorse (economiche, umane, professionali, ecc.) nello sviluppo di adeguati servizi per le comunità. Lo sviluppo di attività progettuali in senso sostenibile, potrebbe così aiutare a contenere l'attuale tendenza a sfruttare le risorse informali, a “scaricare” su di esse un numero sempre maggiore di responsabilità, alla luce di risorse istituzionali sempre meno adeguate.

È certamente utile sottolineare come il *mandato sociale* della professione risulti perfettamente aderente agli obiettivi e agli orientamenti della progettazione sostenibile. L'autonomia dei singoli e delle comunità, nonché l'avvio di processi di *empowerment* individuale e comunitario, costituiscono gli obiettivi prioritari di entrambi. È stato possibile inoltre constatare che la progettazione sostenibile è perfettamente in grado di

divenire una specifica metodologia per ricomporre, all'interno dell'azione progettuale, la *trifocalità* del servizio sociale italiano. Il progetto dovrebbe, infatti, necessariamente mobilitare risorse istituzionali (organizzazione) e potrebbe, se sviluppato all'interno di un processo sostenibile, mobilitare risorse sia individuali che collettive.

D'altro canto, se postuliamo che il rapporto che intercorre tra il *sistema progetto* e le condizioni è di tipo circolare, possiamo ipotizzare che la progettazione sia in grado di apportare degli importanti cambiamenti anche in seno al *contesto istituzionale* di riferimento, sia esso di servizio e/o locale. La condizione “adeguato supporto nella struttura organizzativa” non può essere infatti scissa da quanto viene comunemente incluso all'interno del *mandato istituzionale*, come la normativa di riferimento, la linea politica della dirigenza, la strutturazione dei servizi, le risorse a disposizione ecc. Se appare difficile che l'attività progettuale possa apportare delle modifiche agli assetti nazionali, non è certamente improbabile che, anche attraverso azioni progettuali, il servizio sociale possa modificare gli assetti inerenti il contesto di servizio e/o locale. Sarebbe in tal modo possibile attuare una sorta di sorpasso della tradizionale visione gerarchica del rapporto che intercorre tra *mandato sociale e istituzionale* che potrebbe divenire, pertanto, *interattivo*.

In conclusione, vogliamo sostenere che la *progettualità sostenibile*, piuttosto che come specifica azione, può configurarsi come vero e proprio *modus operandi* professionale, capace di innescare un reale sviluppo in seno ai servizi che, da “quadri fissi”, possono divenire strumenti capaci di innovarsi in relazione ad obiettivi, alle caratteristiche del contesto, ai *feedback* che si sviluppano anche durante l'attuazione del progetto.

## BIBLIOGRAFIA

- Albano (2013), *Il servizio sociale professionale nella crisi economica*, in *Rassegna di Servizio Sociale*, anno 52/N. 2 Aprile/Giugno.
- Amirian, *La progettazione sociale. Esperienze e riflessioni*, FrancoAngeli, Milano, 2012.
- Archibugi, *Principi di pianificazione regionale*, FrancoAngeli, Milano, 1987.
- Balducci, *Francesco d'Assisi*, Edizioni Cultura della Pace, Firenze, 1989.
- Bateson, (trad. it. G.Longo), *Mente e natura*, Adelphi, Milano, 1984.
- Bateson, (trad. it. G.Longo), *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano, 1976.
- Bertalanffy, *Teoria generale dei sistemi. Fondamenti, sviluppo applicazioni*, (trad. it. E. Bellone), Mondadori Editore, Milano, 1983.
- Bertelli (a cura di), *La pianificazione sociale. Teoria, metodi e campi d'applicazione*. FrancoAngeli, Milano, 1988.
- Bezzi, *Il nuovo disegno della ricerca valutativa*, FrancoAngeli, Milano, 2010.
- Burracchio, *Scenari e competenze per il menager sociale. Manuale di servizio sociale specialistico*, FrancoAngeli, Milano, 2009.

- Campanini, *L'intervento sistemico*, Carocci Faber, Roma, 2002.
  
- Campanini (diretto da), *Nuovo dizionario di servizio sociale*, Carocci Faber, Roma, 2013.
  
- Campanini, Luppi, *Servizio sociale e modello sistemico. Una nuova prospettiva per la pratica quotidiana*, la Nuova Italia Scientifica, Roma, 1988.
  
- Dal Pra Ponticelli (a cura di), *I modelli teorici del servizio sociale*, Astrolabio, Roma, 1985.
  
- Dal Pra Ponticelli, *I soggetti in alcune teorie del servizio sociale: attualità di un dibattito*, in Bianchi, De Sandre (a cura di ), *Solidarietà e soggetti: servizio sociale e teorie di riferimento*, Fondazione Zancan, Padova, 2000.
  
- Dal Pra Ponticelli, *Lineamenti di servizio sociale*, Astrolabio, Roma, 1987.
  
- Dal Pra Ponticelli, *Nuove prospettive per il servizio sociale*, Carocci Faber, Roma, 2010.
  
- Damasio (trad. S. Frediani), *Emozione e Coscienza*, Adelphi Editore, Milano, 2000.
  
- D'Angella, Orsenigo (a cura di), *La progettazione sociale*, collana “Quaderni di Animazione e Formazione”, Gruppo Abele, Torino, 1999.
  
- Del Boca, A. Rosina, *Famiglie sole*, il Mulino, Bologna, 2009.

- Esping, Andersen (Trad. it. F. Salvini), *La rivoluzione incompiuta. Donne, Famiglia, welfare*, Il Mulino, Bologna, 2011.
  
- Ferrara, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, Il Mulino, Bologna, 2006.
  
- Ferrera, et. al., *Alle radici del welfare all'italiana*, Marsilio, Venezia, 2012.
  
- Floris (2001), *Dalla progettazione dialogica alla ricerca-azione*, in *Animazione Sociale*, n.5.
  
- Fortunato, *I sistemi di welfare in Europa a confronto*, in A. Campanini (a cura di), *Scenari di welfare e formazione al servizio sociale in un' Europa che cambia*, Unicopli, Milano, 2009.
  
- Franzoni, Anconelli, *La rete dei servizi alla persona*, Carocci Faber, Roma, 2014.
  
- Gasparini, *Nuovo dizionario di sociologia*, Edizioni Paoline, Milano, 1987.
  
- Kazepov, *Le politiche socioassistenziali*, in U. Ascoli (a cura di), *Il welfare in Italia*, Il mulino, Bologna, 2011.
  
- Lanzara, *Capacità negativa. Competenza progettuale e modelli di intervento nelle organizzazioni*, il Mulino, Bologna, 1993.
  
- Lazzari (a cura di), *Servizio sociale trifocale. Le azioni e gli attori delle nuove politiche sociali*, FrancoAngeli, Milano, 2008.



- Lerma, *Metodo e tecniche del processo di aiuto*, Astrolabio, Roma, 1992.
  
- Lindblom (trad. it. L. Aleotti), *Politica e mercato. I sistemi politico-economici mondiali*, Etas Libri, Milano, 1979.
  
- Martini, Torti, *Fare lavoro di comunità*, Carocci Faber, Roma, 2003.
  
- Mencarini, *Asimmetrie di genere e bilanci tempo delle famiglie*, in M. Livi Bacci (a cura di), *Demografia del capitale umano*, Il Mulino, Bologna, 2010.
  
- Neve, *Il servizio sociale: fondamenti e cultura di una professione*, Carocci Faber, Roma, 2009.
  
- Olivetti, Monoukian (2006), *La progettazione sociale possibile*, in *Prospettive sociali e sanitarie*, n.10-11, Milano, pp. 8-10.
  
- Olivetti Monoukian (2006), *Una sostenibile funzione sociale dei servizi*, in *Prospettive sociali e sanitarie*, anno XXXVI, n. 9, 15 maggio 2006.
  
- Palumbo, *Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare*, FrancoAngeli, 2001.
  
- Pieroni, Dal Pra Ponticelli, *Introduzione al servizio sociale*, Carocci Faber, Roma, 2005.
  
- Pressman, Wildavsky, *Implementation*, University of California Press, London, 1979.

- Ranci, Magliavacca, *Trasformazioni dei rischi sociali e persistenza del welfare*, in U. Ascoli (a cura di), *Il welfare in Italia*, Il mulino, Bologna, 2011.
- Ranci, Ortigosa, *Una riforma radicale*, in *Prospettive sociali e sanitarie*, anno XXXVI, n. 9, 15 maggio 2006.
- Sabatier, *Top-down and Bottom-up Approaches to Implementation Research: A Critical Analysis and Suggested Synthesis*, in *Journal of Policy Analysis*, Vol 6, N. 1, 1986.
- Sachs, *I nuovi campi della pianificazione*, Edizioni Lavoro, Roma, 1984.
- Siza (2012), *Il progressivo scivolamento delle politiche sociali verso l'assistenza*, in *Prospettive sociali e sanitarie*, Anno XLII, marzo.
- Siza, *Progettare nel sociale. Regole, metodi e strumenti per una progettazione sostenibile*, FrancoAngeli, Milano, 2002.
- Sordelli (2009), *Progettazione sociale e innovazione*, in *Prospettive sociali e sanitarie*, XXXIX, n. 12.
- Tiberio, Fortuna, *Dizionario del sociale*, FrancoAngeli, Milano, 2001.
- Tiezzi, Marchettini, *Che cos'è lo sviluppo sostenibile ? Le basi scientifiche della sostenibilità e i guasti del pensiero unico*, Donzelli Editore, Roma, 1999.
- Vitale, *La programmazione sociale: ovvia ma non per questo scontata*, in G. Costa (a cura di), *La solidarietà frammentata*, Mondadori, Milano, 2009.

- Watzlawick *et. al.*, (trad. it. M. Ferretti), *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma, 1971.
- Wilkinson, Pickett (trad. it. A. Oliveri), *La misura dell'anima. Perché le disuguaglianze rendono le società più infelici*, Feltrinelli, Milano, 2009.