



## Project Work

# Processi di analisi e trasformazioni nella propria organizzazione di Servizio per la Tutela dell'Infanzia, dell'Adolescenza e delle Famiglie.

Autori

**Nome Cognome:** Giovanna Fragapane e Michela Scarpellini

**Servizio:** Consorzio per i Servizi Sociali di Ravenna – Russi -  
Cervia



Corso di Alta Formazione "Il Lavoro sociale nei contesti della complessità:  
gli assistenti sociali verso nuovi saperi" A.A. 2007/2008  
Project Work

## **PRE INDICE**

**Premessa** **pag. 2**

### **PARTE PRIMA**

**1) Descrizione contesto di riferimento:** **pag. 3**

**Il Consorzio per i Servizi Sociali di Ravenna, Russi, Cervia**

**2) Struttura organizzativa**

**3) Il percorso formativo che accompagna il cambiamento**

**4) I poli sociali territoriali**

**5) Punti chiave che accompagneranno il percorso di riorganizzazione**

### **PARTE SECONDA**

**1) Descrizione contesto di riferimento:** **pag. 12**

**2) La realtà organizzativa del comune di Cervia**

**3) Struttura organizzativa ed operativa del Servizio alla Persona di Cervia**

**4) Inquadramento dell'argomento e individuazione obiettivi-azioni di miglioramento**

**PARTE TERZA** **pag. 17**

**1) U.O. Infanzia, Adolescenza e famiglie del Consorzio per i Servizi Sociali**

**2) Struttura organizzativa U.O. infanzia, adolescenza e famiglie**

**3) Le criticità rilevate nell'attuale organizzazione e gli obiettivi-azioni di miglioramento.**

## **PREMESSA**

Il project work da noi proposto nasce dalle riflessioni maturate nell'ambito dell'attuale contesto di lavoro e si sviluppa tenendo presente che il nostro Ente sta vivendo e attuando una lunga fase di trasformazione organizzativa, a cui seguirà quella giuridica con la costituzione dell'Azienda Servizi alla Persona (ASP).

L'ipotesi di riorganizzazione dell'U.O. Infanzia, Adolescenza e Famiglie inizialmente era orientato ad una dimensione a sé stante, quasi distaccata dal resto dell'organizzazione più ampia del Consorzio. Ripercorrendo i percorsi formativi realizzati in questi anni e alla luce della riorganizzazione verso cui il Consorzio è orientato, le ipotesi di miglioramento pensabili per l'U.O. Infanzia, Adolescenza e Famiglie non possono non incrociarsi ed integrarsi con l'attuale processo riorganizzativo.

In questo project work si è cercato di analizzare il contesto organizzativo nelle sue declinazioni territoriali di Ravenna e Cervia, evidenziandone le caratteristiche e diversità, e ci si è concentrati sugli aspetti peculiari dell'U.O. Infanzia, Adolescenza e Famiglie in quanto ritenuti cruciali, comuni e condivisi nelle due realtà prese in esame. Le motivazioni di fondo ed i contenuti di questo project work sono stati condivisi con il Direttore, il Coordinatore Sociale, il Responsabile del U.O. Infanzia, Adolescenza e Famiglie, e con i Dirigenti del Comune di Cervia.

## **PARTE PRIMA**

### **La Realtà organizzativa del Consorzio per i Servizi Sociali di Ravenna – Russi – Cervia a cura di Giovanna Fragapane**

#### **1. DESCRIZIONE CONTESTO DI RIFERIMENTO: Il Consorzio per i Servizi Sociali Comuni di Ravenna – Russi - Cervia**

La Legge Quadro di riforma nazionale n. 328/2000 e la Legge Regionale n. 2/2003, definiscono il sistema integrato di interventi e servizi che Stato, Regioni ed Enti Locali garantiscono per la l'attuazione degli art. 3, 38 e 120 della Costituzione. Nella Zona Sociale di Ravenna, la forma di gestione scelta con il ritiro delle deleghe dall'A.Usl è stata quella del Consorzio per i Servizi Sociali. Il Consorzio costituito nel dicembre 1996 dai tre Comuni Ravenna, Cervia e Russi e dall'Azienda USL di Ravenna, ha come scopo la gestione, in forma associata, degli interventi socio assistenziali e sociali a rilievo sanitario nei settori: famiglia, infanzia, età evolutiva, adulti, anziani e handicap già identificati dalle direttive regionali, garantendo l'integrazione tra le diverse funzioni e l'ottimizzazione degli interventi secondo criteri di efficacia e di efficienza. La "missione" consiste nell'assicurare alle persone e alle famiglie di Ravenna, Cervia e Russi, interventi e servizi sociali volti a promuovere la massima autonomia possibile. Il Consorzio agisce in forma integrata con l'Azienda USL per l'ambito dei servizi socio-sanitari e promuove la più ampia collaborazione con tutte le realtà attive nei contesti e territori. Gli enti consorziati esercitano il loro potere di indirizzo attraverso l'Assemblea, i compiti di gestione vengono svolti attraverso il Consiglio di Amministrazione ed il Direttore. Quest'ultimo ha la rappresentanza legale dell'Ente.

Per la gestione dei servizi ci si avvale della collaborazione del terzo settore, coinvolto nella lettura dei bisogni e nella definizione degli obiettivi attraverso lo strumento del Piano Sociale di Zona (ora Piano per la salute ed il benessere Sociale).

#### **2. STRUTTURA ORGANIZZATIVA**

La struttura organizzativa si articola in due aree: quella amministrativa e quella tecnico-sociale, a loro volta articolate in Unità Organizzative (U.O.) . La struttura organizzativa del Consorzio si articola in maniera capillare sul territorio dei tre comuni. Le attività dell'Ente si sviluppano presso la sede centrale e presso le dieci sedi operative circoscrizionali del Comune di Ravenna e nelle sedi dei Comuni di Russi e Cervia.

### **La Sede centrale**

coincide con la sede legale del Consorzio e in essa si riuniscono gli Organi Istituzionali. Qui sono anche dislocati:

- i Servizi di supporto alla direzione ( URP, Formazione/Sistema Qualità, Assistenza Economica)
- i Servizi amministrativi
- le Unità Organizzative dell'Area sociale

### **Le Sedi operative territoriali**

Per favorire l'accesso dei cittadini ai servizi, in ognuna delle 10 Circoscrizioni del Comune di Ravenna e nei due Comuni consorziati di Cervia e Russi, sono presenti sedi di servizio sociale, che rappresentano la porta d'accesso all'offerta dei servizi, all'interno delle quali operano le **équipes** territoriali composte da più assistenti sociali, in numero proporzionato alla popolazione residente. Ad esse sono affidati compiti di prima accoglienza e di gestione degli interventi.

Le assistenti sociali di ogni territorio si occupano delle diverse aree di intervento: Infanzia, Adolescenza e Famiglie - Adulti e Immigrazione - Anziani e Famiglie - Disabili e Famiglie, avvalendosi della collaborazione di altri operatori presenti nei servizi territoriali (educatori, responsabili di attività assistenziali, operatori socio assistenziali) e lavorano con gli operatori dell'Azienda USL (medici, psicologi, operatori della riabilitazione, infermieri,..) per tutte le attività integrate socio-sanitarie.

L'accesso dei cittadini presso le sedi territoriali è articolato secondo due modalità:

- **libero accesso:** una giornata alla settimana con fascia oraria definita per ogni sede, utile alle persone che si presentano al servizio per la prima volta;
- **appuntamento telefonico:** per coloro che sono già conosciuti e/o in carico al servizio.

### **L'Area Sociale**

L'attuale organizzazione dell'area sociale ha un **Coordinatore** , che accorpa le funzioni di programmazione e gestione dell'azione sociale, ed è articolata in quattro Unità Operative (U.O.) :

- **Infanzia, Adolescenza e Famiglie**
- **Adulti e Immigrazione**
- **Disabili e Famiglie**
- **Anziani e Famiglie**

A queste si aggiunge la U.O. Assistenza Economica che svolge un servizio trasversale a tutte le altre Aree.

L'Assistenza Economica rappresenta uno strumento del Servizio Sociale per realizzare progetti di crescita e di autonomia delle persone economicamente e socialmente più deboli. E' disciplinata dal regolamento di Assistenza Economica e Sociale, approvato dai Consigli dei tre Comuni consorziati.

Ciascuna U.O. ha un Responsabile e uno o più coordinatori che all'interno della stessa area seguono progetti specifici.

L'articolazione dei servizi del Consorzio in unità organizzative suddivise per caratteristiche strutturali dell'utenza ha consolidato prassi e strategie di intervento che vedono la persona, la famiglia ed i problemi in maniera settoriale e frammentata. Questo assetto storicamente orientato alla "presa in carico del caso" e alla logica dell'erogazione del "servizio" come prestazione ha rafforzato nel tempo la polarità "utente/servizio" ed ha visto aumentare negli anni, in modo esponenziale, le richieste di aiuto. Queste oggi sono sempre più complesse ed onerose ed i servizi settoriali preposti non solo non hanno più tenuta ma non sono più in grado, da soli, di sostenere ogni problema. *"Le pressioni cui oggi sono sottoposti i servizi hanno il volto minaccioso dell'assedio. Di fronte all'aumento delle richieste di aiuto oggi non basta chiedere agli operatori di "fare di più". Occorre mettere in discussione la delega esclusiva e onnipotente che la società ha consegnato loro e che i servizi hanno nel corso della loro evoluzione assunto. I servizi non possono fronteggiare il disagio, è la sua complessità che oggi chiede che ci si metta tra più attori a sostenerne il carico. Un'ipotesi questa inscritta già nella genesi stessa dei servizi.*

*Un tempo I servizi erano agenti di cambiamento, oggi subiscono i cambiamenti di una società sempre più facile e turbolenta. Per i Servizi si tratta quindi di ripensare la propria funzione in un contesto in cui si moltiplicano le richieste di intervento, si diversificano gli interessi particolari mentre si dissolvono quelli comuni. Ripensarsi in questo contesto sembra spingere più nella direzione di attivare processi sociali che di erogare prestazioni, di considerare interlocutori sui problemi tutti coloro che vivono in un territorio più che fare da soli.<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Materiali di F.O.Manoukian estratti I Geki, supplemento rivista Animazione Sociale

Da qui la necessità di ripensare l'organizzazione dei servizi in una prospettiva di sostegno e accompagnamento per affrontare in modo unitario i problemi complessi e differenziati dei cittadini in quanto appartenenti ad una famiglia ad una rete di relazioni, ad una micro comunità. *Per i servizi si tratta di ripensare la propria funzione in un contesto sociale in cui crescono i malesseri, si moltiplicano le richieste, si chiede di riparare i danni*<sup>2</sup>.

E' in quest'ottica che si muove l'attuale processo riorganizzativo del Consorzio attraverso la costituzione dei Poli sociali territoriali.

### **3. IL PERCORSO FORMATIVO CHE ACCOMPAGNA IL CAMBIAMENTO**<sup>3</sup>

L'impianto organizzativo dell'area sociale del Consorzio è stato ripensato anche a seguito dei percorsi formativi e di ricerca-azione realizzati con lo **Studio APS** a partire dal 2003 e che hanno visto coinvolti gli operatori delle sedi territoriali e quelli della sede centrale (responsabili e coordinatori).

Tali percorsi hanno avuto come finalità quella di accompagnare i cambiamenti che sono stati individuati come cruciali al fine di rendere il servizio maggiormente rispondente all'evoluzione delle problematiche sociali, delle domande provenienti dal contesto, delle indicazioni legislative regionali e nazionali.

Sono stati percorsi che hanno cercato di tenere in relazione i diversi livelli e ruoli presenti nell'organizzazione del Consorzio ed hanno avuto la caratteristica di:

- collegare la formazione alla maggiore comprensione e condivisione delle dinamiche di contesto sociale nelle quali rileggere e ricontestualizzare l'azione degli operatori sociali e dei servizi;
- favorire dialogicità tra queste riletture e le scelte gestionali e organizzative che anche il Consorzio metteva progressivamente in campo;
- elaborare sfondi e criteri di riferimento per ulteriori riformulazioni organizzative;
- avviare nuove azioni e interazioni con i contesti territoriale di riferimento;

---

<sup>2</sup> Materiali di F.O.Manoukian idem come sopra

<sup>3</sup> Sintesi tratta da Tracce di documentazione APS a cura del C.D.I. – Consorzio Servizi Sociali Ravenna

- contribuire alla identificazione e implementazione di ruoli organizzativi.

I percorsi realizzati sono riconducibili a tre fasi.

**3.1. La prima fase** è stata realizzata tra il novembre 2003 e il maggio 2004 e si è collocata all'inizio della riorganizzazione del Consorzio per **Equipages Territoriali e Sportelli Sociali**. L'obiettivo era di costruire e condividere riferimenti e prospettive di lavoro che consentissero di assumere e mettere in relazione i problemi affrontati nella quotidianità con i cambiamenti in atto nell'organizzazione, nel contesto, nella legislazione. Le tematiche affrontate sono state le seguenti:

- Gli utenti con cui si confronta il servizio sociale e la costruzione dei problemi su cui lavorare.
- La dimensione progettuale nella relazione d'aiuto e negli interventi del Servizio sociale.
- La costruzione di integrazioni professionali e organizzative.
- L'organizzazione come contesto e come risorsa nel lavoro professionale e nella produzione di servizi.

**3.2. La seconda fase** è stata realizzata tra gennaio 2005 e giugno 2006. L'obiettivo era di sostenere una sempre maggiore interazione progettuale con il territorio da parte del Consorzio nelle sue diverse articolazioni e in particolare tra operatori. Con la nuova organizzazione per Equipages territoriali e con la riconfigurazione delle funzioni di coordinamento centrale ormai avviata, sono stati realizzati due diversi percorsi:

- un percorso con l'insieme degli operatori suddivisi in due gruppi di lavoro, attorno all'analisi dei cambiamenti nelle domande sociali e nelle caratteristiche degli interventi del servizio;
- un percorso di formazione-ricerca-azione, con gli operatori aggregati in 4 laboratori che hanno affrontato i seguenti temi:
  1. la lettura e l'interazione progettuale con risorse del contesto;
  2. i servizi come attori di comunicazione sociale attorno ai problemi sociali;
  3. la sperimentazione di forme di accesso unico territoriale;
  4. le funzioni di ascolto e mediazione sociale esprimibili dai servizi.

Entrambi i percorsi sono stati realizzati con un coinvolgimento progettuale e operativo dei coordinatori centrali, con i quali sono stati anche realizzate alcune giornate di formazione orientate:

- all'accompagnamento al loro ruolo nella nuova organizzazione
- alla progettazione e accompagnamento dei percorsi con gli operatori:.

Le elaborazioni di questi percorsi, sono confluite in un seminario di ricomposizione e rilancio al quale hanno partecipato sia tutti gli operatori che la Direzione del Consorzio.

**3.3. La terza fase** si è sviluppata tra aprile e dicembre 2007 ed ha avuto come obiettivo principale quello di favorire negli operatori e a vari livelli una maggiore consapevolezza rispetto ad alcune dinamiche relative alla produzione di servizi, attorno alle quali il Consorzio interagisce con altri attori sociali.

Questa fase formativa, in continuità delle precedenti, è stata centrata su:

- ripresa di contatto con quanto elaborato nei laboratori della fase precedente e sulla socializzazione e riconoscimento degli sviluppi in atto che avevano, a vario titolo, coinvolto dei gruppi di operatori;
- presentazione di alcuni processi generali in rapporto ai quali stava orientandosi il lavoro del Consorzio, e nello specifico:
  1. la realizzazione dei servizi del Consorzio all'interno dei processi di interazione, coprogettazione, esternalizzazione che caratterizzano lo scenario attuale,
  2. la promozione di percorsi di valutazione e di valutazione dialogica dei servizi e dei progetti come risorsa per il lavoro e per la qualità dell'offerta.

Nell'ultimo periodo l'interazione tra azioni organizzative e formative si è in particolare confrontata con diverse dinamiche ed ambivalenze all'interno delle quali è complessivamente proseguito un percorso che ha cercato di dare traduzione e sviluppo alla dimensione organizzativa, favorire e sostenere un lavoro sociale orientato a:

- Ascolto diffuso, creazione di legami e fiducia
- Regolazione
- Gestione condivisa di situazioni complesse
- Creazione-valorizzazione di risorse

Tra le traduzioni organizzative vi è la costituzione dei 4 Poli territoriali che rappresentano la configurazione intermedia tra la dimensione centrale del Consorzio e le diverse articolazioni di presenza nei territori circoscrizionali e comunali.

In relazione a questi sviluppi si prefigura un nuovo progetto formativo e di consulenza con lo Studio APS, da realizzarsi nel periodo ottobre 2008 – maggio 2009, ed in particolare su:

- le dimensioni di identità progettuale e di contenuto del lavoro che vanno a caratterizzare i Poli in relazione alla realizzazione del lavoro sociale
- le riconfigurazioni degli oggetti di lavoro e delle interazioni tra responsabilità centrali e responsabilità dei Poli.

#### **4. I POLI SOCIALI TERRITORIALI**

La scelta di riorganizzare la struttura del Consorzio attraverso la costituzione dei Poli Sociali Territoriali, quali presidi locale del rapporto con i cittadini, sottolinea l'importanza di una valorizzazione del lavoro territoriale, della necessità di un dialogo con il contesto sociale e del rapporto con le risorse e le potenzialità in esso presenti. I Poli si configurano, quindi, come la struttura organizzativa che si propone di affrontare in modo unitario i problemi che i cittadini esprimono al servizio, di avviare processi di sostegno e di accompagnamento verso la soluzione dei problemi, coinvolgendo la famiglia, la comunità ed il territorio interessato. L'ambito cruciale ed innovativo, rispetto all'attuale assetto, è quello dell'accoglienza ripensata come spazio per l'ascolto e di lavoro integrato.

In questa nuova organizzazione è possibile riconoscere e definire meglio i **due macro ambiti specialistici** del lavoro sociale:<sup>4</sup>

1. l'uno *legato alla conoscenza diretta delle dinamiche di un determinato contesto, alla proposizione e definizione di obiettivi e attività con-per quel territorio, alla capacità di ascoltare, mettersi in relazione, riconoscere i bisogni delle persone, saperli inquadrare ed affrontare a partire da loro e dal loro ambiente in una logica che misura la, così detta, autonomia non solo sul piano individuale del singolo, ma sulla base della tenuta in rete;*
2. l'altro *legato a competenze specifiche di settore, professionali, legislative e procedurali; alle relazioni integrate con gli altri specialisti di area, alla capacità-possibilità di fare accedere i cittadini alle prestazioni del livello successivo e del circuito nel suo complesso.*

---

<sup>4</sup> Tratto da documenti su Riorganizzazione Consorzio Servizi Sociali Ravenna a cura del Coord. Soc. Roberta Giacci

In entrambi i casi le competenze professionali, innanzitutto di *ascolto, analisi, valutazione, riconoscimento e promozione delle risorse personali e sociali, definizione di un percorso con la/le persone*, sono indispensabili ai massimi livelli e non in un caso più necessarie che nell'altro.

## 5. PUNTI CHIAVE CHE ACCOMPAGNERANNO IL PROCESSO DI RIORGANIZZAZIONE<sup>5</sup>

I tre punti chiave sotto evidenziati rappresentano elementi di congiunzione, quale primo sostegno allo sforzo evolutivo richiesto agli operatori.

1. Il primo approccio al cittadino, così come l'ascolto ed il contenimento, si caratterizzeranno per **avere attenzione**, non solo al singolo, **ma alla famiglia ed alle sue relazioni significative**; questa dimensione, che rappresenta un **passo evolutivo** nell'approccio al bisogno, sarà accompagnata sia sul piano organizzativo che del supporto formativo.
2. Un approccio **centrato** alla famiglia, implica che il ruolo dell'operatore, in particolare nella fase iniziale della valutazione e della prima presa in carico, sia molto più **concentrato sul compito** che non sull'area.
3. La consapevolezza di ciascun operatore che stiamo andando verso una **gestione territorializzata** delle attività, cioè verso la possibilità di calibrare gli interventi ed i servizi a **misura di quel contesto**, in un quadro il più possibile **coerente** di programmi, modelli metodologici, strumenti di lavoro, approfondimenti tematici, ecc., connoterà, in termini di **responsabilità, di nuove possibilità, di incisività** e, quindi, di **immagine**, il lavoro di tutti.

A questi si aggiungono:

4. **Tratteggiare le caratteristiche del Polo**, che non sono solo la somma delle conoscenze, già consolidate, dei precedenti territori, ma che dovranno essere collegate alle nuove o più ampie funzioni, ai nuovi ruoli e profili professionali, alla necessità di riconoscere peculiarità di ambiti interni ai poli e far dialogare fra loro attori sociali ed istituzionali che, nell'assetto attuale, risultano separati.

5. **Migliorare non solo l'accoglienza, ma anche il raggio di azione** delle attività territoriali; non solo, quindi, la famiglia, ma anche le **azioni specifiche e peculiari** possibili in quel Polo, i **carichi di lavoro**, come già accennato, **l'immagine degli operatori**.

---

<sup>5</sup> Idem come nota 4

Tutto ciò come premessa per giungere nel tempo medio/breve (primavera 2009) alla gestione diretta da parte dei Poli delle proprie attività,

L'elemento cruciale per gli operatori coinvolti a tutti i livelli, sarà **l'identificazione con il territorio** che, per chi assume funzioni trasversali sarà l'elemento entro cui si svilupperà la propria **dimensione professionale** (fortemente connotata e specializzata) e per chi manterrà funzioni d'area, restituirà alla dimensione specialistica la sua vera funzione sociale, **proattiva e preventiva**, da un lato e **del recupero possibile**, dall'altro.

Al momento sono stati definiti i confini geografici dei 4 poli, in uno dei quali è inserito il Comune di Russi, mentre il comune di Cervia realizzerà la propria riorganizzazione mantenendo una propria autonomia ed integrandosi per gli aspetti riferiti all'Area specifica dell' Infanzia e Adolescenza. Sono stati già anche individuati i quattro Coordinatori – ponte che assumeranno la Responsabilità dei Poli, incaricati dalla Direzione e che svolgono già funzioni di coordinamento in ambiti specifici dell'attuale organizzazione (Tutela, Responsabilità familiari, Adulti, Anziani).

Si indicano di seguito i compiti in progress che vedranno il coinvolgimento degli operatori a vari livelli per l'analisi dei contenuti tecnici, professionali e organizzativi:

- **Verifica punti di accesso per ciascun Polo ed analisi sulle modalità operative per la gestione dell'accoglienza**
- **Modalità e funzioni operatore/i dedicato ad accesso e lavoro di rete trasversale e suoi contenuti**
- **Quali sinergie e connessioni fra l'operatore/i che fa Accoglienza e lavoro di rete con i colleghi delle aree specialistiche**
- **Compiti e funzioni dell'équipe e del suo referente**
- **Costruzione in itinere delle possibili responsabilità gestionali in capo a ciascun Polo**

In questa prospettiva assumeranno un ruolo strategico l' équipe territoriale, il referente/coordinatore territoriale ed il responsabile di ciascun polo.

Il processo di riorganizzazione prevede, inoltre, la definizione di due ambiti sovra - territoriali riconducibili uno all'area della Promozione – Sviluppo e l'altra a quella della Non Autosufficienza con compiti di orientamento ed indirizzo rispetto ai Poli territoriali e di collegamento con questi.

## **PARTE SECONDA**

a cura di Michela Scarpellini

### **1. DESCRIZIONE DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO:**

La realtà organizzativa del Comune di CERVIA

Il comune di Cervia ha scelto di consorziarsi assieme al comune di Ravenna, Russi e l'Azienda USL fin dalla costituzione del Consorzio per i Servizi Sociali oltre dieci anni fa.

La scelta fatta, a differenza degli altri due comuni, è stata quella di delegare solo parzialmente le aree di lavoro, mantenendo ampi spazi di autonomia e gestione diretta dei servizi.

Il comune di Cervia, pur essendosi in parte consorziato, si è sempre caratterizzato come un territorio/servizio che ha mantenuto le sue peculiarità (territorio turistico con pluralità di servizi e attenzione ai cittadini) e un suo stile di lavoro, fortemente sostenuto sia dalla dirigenza che dalla parte politica.

Anche l'Area minori, seppure in gran parte delegata, negli anni è stata arricchita di servizi e risorse autonome distaccate sia economicamente che nella gestione dal Consorzio per i Servizi Sociali.

In particolare:

- Costituzione di un centro di aggregazione per minori
- Servizio educativo con quattro educatori a tempo pieno
- Sostegno abitativo ed economico ai nuclei in difficoltà

Questa diversità di risorse e la gestione diretta e autonoma delle stesse nel tempo è andata ad evidenziare stili e modalità di lavoro diversi rispetto all'operatività ravennate.

### **2. STRUTTURA ORGANIZZATIVA ED OPERATIVA DEL “SERVIZIO ALLA PERSONA” DI CERVIA**

Il Servizio alla Persona di Cervia, dal punto di vista organizzativo, è così strutturato:

- **DIRIGENTE** (sede distaccata)
- **CAPO SERVIZIO**
  
- **Sportello Sociale:** un assistente sociale a tempo pieno si occupa dell'accoglienza di tutti i primi accessi al servizio, con una prima lettura del bisogno. Mantiene delle brevi prese in carico. Invia per le prese in carico di competenza ai referenti d'area.
  
- **Area Anziani:** un' assistente sociale a tempo pieno e un animatore a tempo pieno

- **Area Adulti/disabili:** un assistente sociale a tempo pieno
- **Area Minori:** due assistenti sociali a tempo pieno, un assistente sociale a metà tempo, quattro educatori a tempo pieno
- **Sportello di accompagnamento al lavoro:** realizza , in collaborazione con le assistenti sociali, progetti finalizzati all'accompagnamento di persone svantaggiate che risultano essere le fasce più deboli del mercato del lavoro. Questo spazio è gestito da educatore a tempo pieno

#### **AREA GESTIONALE AMMINISTRATIVA:**

E' così composta:

- Segreteria /centralino (un operatore a tempo pieno)
- Amministrativo (un operatore a tempo pieno)
- Ufficio Casa (un operatore a tempo pieno)
- Servizio trasporti (un operatore a tempo pieno)

#### **Dal punto di vista operativo il Servizio è così articolato:**

**SETTIMANALMENTE:** si incontra l' Equipe formata dal capo servizio, la dirigente e gli operatori per comunicazioni, discussione casi, criticità rilevate nell' operatività

**MENSILMENTE:** si riunisce la commissione economica con operatori, Capo Servizio e La Dirigente

**EQUIPE ALLOGGI:** Plenaria composta dagli operatori il Capo Servizio la Dirigente e l'operatrice dell' ufficio casa per assegnazione alloggi di emergenza abitativa, assegnazioni in deroga alloggi Erp, aggiornamenti alloggi erp

**PERIODICAMENTE:** STAFF del Consorzio per i Servizi Sociali a Cervia con operatori area minori, Capo Servizio e Dirigente di Cervia. In quella sede vengono discussi casi di competenza specifica dell' U.O. Infanzia, Adolescenza e Famiglie (segnalazioni autorità giudiziaria, esecuzione provvedimenti,ecc.....)

### **3. INQUADRAMENTO DELL' ARGOMENTO E INDIVIDUAZIONE OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO**

Il progetto di miglioramento sul quale intendeva indirizzarsi il projekt work, anche nella parte specifica sul territorio cervese, riguardava le complessità e le criticità legate all'area minori. In particolare la necessità avvertita dagli operatori di questa area di rivedere la sua organizzazione allo scopo di migliorare:

- la suddivisione del carico di lavoro
- la gestione del turn over degli operatori con contratto di cooperativa (cinque in tre anni)
- il rapporto, la collaborazione e la condivisione con l'U.O. Infanzia, Adolescenza e Famiglie del Consorzio per i Servizi Sociali riguardanti casi complessi e con l'interessamento/intervento dell'autorità giudiziaria.

Nella discussione e nel confronto fra gli operatori coinvolti e i responsabili cervesi, Capo Servizio, Dirigente e Assessore alle Politiche Sociali, si è valutato di poter partire da questo desiderio/ bisogno di cambiamento/miglioramento dell'area minori per aprire una riflessione più ampia rispetto all'intera organizzazione del Servizio alla Persona. Si è proposto di sperimentare una riorganizzazione che riguardi tutte le aree visto che alcuni nodi problematici sono apparsi trasversali. L'obiettivo può apparire troppo ampio ma, a nostra avviso, di possibile realizzazione, vista la condivisione e il desiderio di miglioramento a tutti i livelli.

Tale obiettivo è giustificato dalla consapevolezza di un contesto profondamente mutato presso il quale, oramai da tempo, si va ad operare sia da un punto di vista della complessità che dal moltiplicarsi delle richieste di intervento. Tale situazione non è quindi più gestibile nella semplificazione richiesta-risposta.

Il processo di riorganizzazione delle aree con maggiore interscambio e collegamento fra esse, intende perseguire i seguenti **obiettivi**:

- Evitare l'isolamento degli operatori fino ad ora rilegati nella propria area di competenza
- Migliorare la gestione del turn over degli operatori
- Valorizzare lo scambio e i progetti di sviluppo e miglioramento per problematiche trasversali.
- Superamento dello schema ormai insostenibile richiesta- risposta.
- Migliorare relazione e scambio con il Consorzio per i Servizi Sociali

**Le azioni** che si intendono concretizzare, per il perseguimento dei suddetti obiettivi, sono di seguito descritte.

Al fine di superare la storica settorialità nella quale si è operato fino ad oggi, nel progetto di riorganizzazione, si è ipotizzato di concretizzare un'

organizzazione che consenta un maggiore interscambio fra le attuali aree di competenza.

Lo sportello sociale continuerà ad occuparsi dell' accoglienza, dell'informazione e della prima lettura del bisogno dell'utenza che accede liberamente al servizio.

Il successivo ed eventuale passaggio alle aree di competenza consentirà di mantenere un'interazione costante con ognuna di esse.

L'operatore ad esso dedicato, verrà sgravato dell'attuale presa in carico dei casi di adulti con l'interessamento dei servizi specialistici SERT e SIMAP.

Quella fino ad oggi definita Area Adulti e Disabili, che si è riscontrato trovarsi in maggiore isolamento, diventerà uno spazio di lavoro per aree problematiche.

A questa area verranno assegnate due assistenti sociali a tempo pieno, più una **nuova assunzione** a metà tempo.

In questo spazio di lavoro confluiranno gli utenti adulti con l'interessamento dei servizi specialistici SERT e SIMAP, la disabilità, gli adulti e le famiglie con minori in difficoltà.

Gli operatori lavoreranno in connessione, non più con una rigida suddivisione per fasce di età, affiancando al lavoro sociale sui singoli casi la promozione di progetti e percorsi di sviluppo legati all'inserimento nel mondo del lavoro, all'integrazione sociale e alle politiche abitative.

Tutto ciò allo scopo di promuovere azioni volte al raggiungimento dell'autonomia delle persone e delle famiglie.

Questo lavoro dovrà essere svolto in forte sinergia operativa e progettuale con lo sportello di mediazione al lavoro e tutte le altre istituzioni e i soggetti del Volontariato con i quali esistono numerosi scambi e rapporti, ma che potrebbero essere maggiormente integrati in tale sistema.

Questa diversa organizzazione dovrebbe migliorare la gestione del turn-over degli operatori permettendo una gestione migliore dei passaggi di consegne e dei momenti di assenza dell'operatore.

Gli operatori in servizio saranno più facilmente in grado di gestire le situazioni di eventuale emergenza visto che ognuno di loro sarà a conoscenza delle prese in carico dei colleghi.

Rimarrà uno spazio specifico dedicato a famiglie con minori con problematiche complesse. Queste ultime risultano in costante aumento e riguardano principalmente: separazioni conflittuali, nuclei abusanti maltrattanti, situazioni con l'interessamento dell'autorità giudiziaria.

Questa area si occuperà anche di temi specifici quali l'affido e l'adozione, previsti dai programmi provinciali.

Saranno impiegate due assistenti sociali di ruolo, una a tempo pieno e una a metà tempo e i quattro educatori oggi presenti nell'area minori.

Questa area di lavoro terrà i collegamenti, il confronto e la collaborazione costante con l'attuale U.O. Infanzia, Adolescenza e Famiglie del Consorzio per i Servizi Sociali.

L'esperienza di lavoro, la stabilità e la buona conoscenza della realtà territoriale cervese e ravennate, da parte dei due operatori dell'area minori, possono essere un buon presupposto per consolidare ambiti di lavoro più

integrati e di maggior scambio sia riguardo i casi specifici, che su temi e progetti riguardanti l'affido e l'adozione.

Nel servizio di Cervia è previsto un costante scambio di questa area con quella Adulti e Famiglie in difficoltà soprattutto negli ambiti progettuali legati al lavoro, alla stabilità abitativa e all'integrazione sociale, visto che molte situazioni interessate da provvedimenti giudiziari rientrano anche nelle fasce deboli della popolazione.

Anche la risorsa educativa, sia per progetti di presa in carico individuale che per il centro di aggregazione, sarà di utilizzo trasversale.

### **FATTORI FAVORENTI LE AZIONI DI CAMBIAMENTO PROPOSTE**

- Buona disponibilità e condivisione del progetto da parte della dirigenza.
- Buona disponibilità e desiderio di cambiamento/miglioramento degli operatori coinvolti.
- Territorio circoscritto con molte risorse.
- Buona integrazione con tutti i servizi comunali agevolata nella maggior parte dei casi dall'essere coordinati dalla stessa dirigente.

### **FATTORI OSTACOLANTI DELLE AZIONI DI CAMBIAMENTO PROPOSTE:**

- Possibili difficoltà degli operatori con maggiore esperienza ad uscire dagli schemi entro i quali si è sempre lavorato.
- Resistenza dell'utenza ad uscire da percorsi più assistenziali verso altri di promozione dell'autonomia.

### **TEMPI DI REALIZZO**

La nuova organizzazione dovrebbe essere operativa a partire da gennaio 2009

### **CRITERI DI VALUTAZIONE**

- Grado di soddisfazione/motivazione degli operatori
- Livello di realizzazione dei percorsi di autonomia delle situazioni in carico
- Dimissioni degli utenti

## **PARTE TERZA**

A cura di Giovanna Fragapane e Michela Scalpellini

### **1. L' UNITA' ORGANIZZATIVA INFANZIA, ADOLESCENZA E FAMIGLIE**

Gestisce gli interventi di assistenza e di tutela rivolti ai minori e agli adolescenti, previsti obbligatoriamente dalla vigente legislazione e quelli predisposti autonomamente dal Consorzio e dagli Enti associati.

I progetti d'intervento di questa Unità Organizzativa sono quelli legati a funzioni e competenze di tipo socio - assistenziale a favore della popolazione minorile, finalizzati alla prevenzione, al trattamento e al superamento delle situazioni a rischio di emarginazione e delle condizioni di disagio, di disadattamento e di devianza.

I compiti e le funzioni dell'U.O. Infanzia, Adolescenza e Famiglia derivano da alcuni importanti dettati legislativi:

- *Il diritto/dovere dei genitori di crescere ed educare i figli (art.147 c.c.)*
- *Il diritto del minore di crescere ed essere educato nell'ambito della propria famiglia e di essere tutelato, anche socialmente, quando la sua famiglia non è in grado di farlo (art. 1 legge 184/83)*

La legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali (328/2000), inoltre all'art. 16 sancisce " *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 e 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.....*" Al comma 2 dello stesso articolo si legge che " *i livelli essenziali delle prestazioni sociali tengono conto dell'esigenza di favorire relazioni, la corresponsabilità e la solidarietà fra generazioni e di sostenere le responsabilità genitoriali*".

Il ruolo di primaria importanza svolto dalla famiglia fa sì che questa diventa il luogo privilegiato di interesse dei Servizi Sociali che sono chiamati ad operare non in maniera settoriale ma integrata. Ciò comporta la necessità di una integrazione sia interna, ossia tra i servizi dello stesso ente, sia esterna attraverso la rete dei servizi interessati. Nel sistema integrato dei Servizi la Tutela del minore non è intesa come prerogativa esclusiva del Servizio Minori

ma, pur rimanendo un ambito di intervento specifico, riguarda in maniera trasversale le diverse aree di intervento interne all'ente e si persegue attraverso l'interazione/integrazione con le risorse presenti ed attivabili nei contesti di vita.

Nell'ultimo decennio anche nella nostra realtà cittadina, la famiglia è stata interessata da una importante trasformazione come effetto di fattori demografici, economici, culturali nonché politico-sociali che ne hanno modificato sostanzialmente la fisionomia, comportando criticità peculiari. L'esperienza del lavoro dell'Unità Organizzativa Infanzia, Adolescenza e Famiglie porta gli operatori sociali ad incontrare e ad assistere famiglie alle prese con i problemi derivanti dal gravoso carico di responsabilità connesso alla costituzione del nucleo familiare, con responsabilità maggiori e diverse dal passato, rispetto alla crescente complessità del compito educativo, con le criticità di gestione nel rapporto famiglia – lavoro. Ma ancora con altri impegnativi compiti legati l'esercizio del ruolo genitoriale in ordine ai passaggi evolutivi dei figli e alla diminuita disponibilità della rete parentale, necessaria anche per garantire i sostegni organizzativi quotidiani. Da questa prospettiva le famiglie sono destinatarie di iniziative, servizi e progetti, definiti in relazione a esigenze e difficoltà. Molti fattori di carattere logistico – organizzativo determinano nelle famiglie di ogni classe sociale difficoltà nella comunicazione e nei rapporti, riducendo il tempo dedicato dai genitori alla cura e all'ascolto dei propri figli, altri sono invece riconducibili a difficoltà relazionali. In alcune fasce del tessuto sociale cittadino queste criticità sono più evidenti: madri sole con figli piccoli, coniugi separati, nuclei familiari di recente immigrazione sia nazionale che straniera, famiglie con redditi insufficienti o con precarietà occupazionale. L'indebolimento delle reti non solo parentali ma anche quelle amicali e di vicinato, può essere indicato come una concausa che genera solitudine sociale, gli effetti della quale si ripercuotono maggiormente sui minori. L'U.O. Infanzia, Adolescenza e Famiglie interviene sempre più frequentemente sostenendo famiglie alle prese con la costruzione della quotidianità in una società segnata da rapidi e profondi cambiamenti strutturali, i quali se da una parte propongono nuove opportunità, dall'altro scaricano sulla famiglia tensioni e pressioni, trovandola non sempre pronta a contenere impegni, scadenze e soprattutto emergenze. Le famiglie appaiono più sole che nel passato, genitori che devono essere aiutati nella ricerca di nuovi orientamenti pedagogici o a rivalutare i propri.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Tratto da intervista a Responsabile U.O. Minori Dott.ssa Claudia Malagola su rivista "La Piazza"

Il Consorzio ha aderito nel 2001 al progetto regionale **Sisa – Minori (SISAM)** che ha dato avvio alla costruzione di una banca dati quanti – qualitativa sull’utenza in carico all’Unità Organizzativa Infanzia, Adolescenza e Famiglie. Questo progetto consente di disporre a livello locale di un osservatorio sui fenomeni e sull’evoluzione dei processi che interessano le famiglie con minori che si rivolgono al Servizio e di disporre di un bagaglio informativo rappresentativo di quanto in precedenza affermato.

E’ da sottolineare **l’aumento dei nuclei assistiti** nel corso degli ultimi anni, la prevalenza dei minori appartenenti a nuclei con problemi di tipo abitativo/economico, in quanto la precarietà economica ha comportato l’impoverimento delle famiglie con la conseguente necessità di ricercare nel Servizio, supporto e sostegno anche economico. Altro dato significativo proprio perché in diminuzione, è quello riferito ai **nuclei “senza problematiche”**, in quanto inversamente proporzionale all’aumento di situazioni sempre più complesse. E’ stato rilevato, infatti, un significativo incremento in altre tipologie di problematiche familiari, in particolare si evidenziano:

- **nuclei caratterizzati da grave conflittualità**, spesso derivante da processi separativi difficili, contrastati e comunque dolorosi soprattutto per i Minori che in questi processi vengono coinvolti e travolti. E’ in questo tipo di situazioni che la conflittualità è frequentemente agita nelle relazioni intrafamiliari anche con comportamenti violenti a cui i minori assistono e che sempre più frequentemente necessitano di interventi di protezione.
- **Nuclei con dipendenza da sostanze psico-attive**: per questa tipologia di situazioni si è reso necessario un maggior consolidamento dei rapporti con i servizi sanitari (Sert in particolare) per realizzare quanto previsto dal Protocollo Aziendale nei casi di genitori tossicodipendenti /alcooldipendenti con figli minori, al fine di sostenerne la genitorialità e al tempo stesso garantire la tutela dei minori.
- **Nuclei con problematiche socio – educativo relazionali**: questo tipo di situazioni ha richiesto sempre più l’attivazione di interventi di supporto educativo, anche domiciliare, e di sostegno alla relazione genitori – figli.
- **Nuclei abusanti/maltrattanti**: questo dato consente di rilevare un fenomeno piuttosto sommerso come quello dell’abuso e del maltrattamento in danno ai minori e di intervenire a tutela di questi,

migliorando i percorsi esistenti in ambito distrettuale e provinciale (Gruppo Tecnico Aziendale e Nuclei operativi distrettuali).<sup>7</sup>

Si riportano di seguito le tabelle con i dati riferiti al periodo 2004 - 2006<sup>8</sup>

	In carico al 31/12/2004	In carico al 31/12/2005	In carico al 31/12/2006
Nuclei familiari assistiti	1724	1894	2038
Minori assistiti	2155	2384	2322

Tipologia problematica familiare	Minori in carico al 31/12/2004	Minori in carico al 31/12/2005	Minori in carico al 31/12/2006
Nucleo con probl. Economici/abitativi	1168	1408	1404
Nucleo con gravi conflittualita'	289	307	289
Nucleo con problem. socio-Eucative/relazionali	242	242	222
Nucleo con probl. di dipendenze	84	86	94
Nucleo con probl. Psichiatriche/sanitarie	82	82	68
Nucleo abusante/ maltrattante	55	62	57
Nucleo con probl. penali	33	36	43
Nucleo riconosciuto abbandonico	62	63	64
Nucleo senza problematiche	140	98	81
Totale Minori	2155	2348	2322

La complessità delle situazioni sopradescritte richiede all'Unità Organizzativa Infanzia, Adolescenza e Famiglie l'attivazione di una molteplicità di interventi e di prestazioni che hanno come obiettivo il benessere psico- fisico e lo sviluppo socio – educativo – relazionale del minore da realizzarsi prioritariamente nell'ambito del contesto familiare di appartenenza.

<sup>7</sup> Tratto da intervista a coord. Ufficio Tutela A.S. Giovanna Fragapane su rivista "La Piazza"

<sup>8</sup> Fonte Sisa- Minori elaborazione a cura di Giovanna Fragapane

**L' attività** dell' U.O. Infanzia, Adolescenza e Famiglie si articola attraverso diverse funzioni:

- accoglienza di genitori e familiari di bambini e adolescenti per analizzare e predisporre con loro le iniziative necessarie per il superamento di fasi difficili e critiche della vita familiare
- sostenere i genitori nell'esercizio delle funzioni genitoriali attraverso consulenze ed orientamento, assistenza domiciliare, aiuti economici, interventi educativi e di sostegno relazionale. Questi ultimi vengono realizzati attraverso il coinvolgimento di educatori ed operatori psico-sociali di una Cooperativa qualificata del privato Sociale con la quale il Consorzio ha attivato da anni un'importante convenzione.
- valutazione delle capacità genitoriali di cura, accudimento ed educazione dei figli
- verifica delle risorse personali e familiari attivabili in situazioni di disagio;
- gestione degli interventi di Tutela nei casi di Abuso e Maltrattamento e di tutte le azioni previste dal programma provinciale
- collabora con la Magistratura minorile ed ordinaria in ordine alla protezione giudiziaria dell'infanzia, alla valutazione della potestà genitoriale e all'esecuzione dei provvedimenti civili.
- predisposizione e gestione degli incontri protetti genitore/i – figlio/i in spazio neutro
- collabora con il servizio sociale minorile dell'amministrazione della Giustizia per i compiti di vigilanza, tutela e assistenza nei confronti del minore imputato di reato.
- Gestione e coordinamento delle attività previste dai programmi provinciali per Affidamento Familiare e Adozione
- Mantiene i collegamenti con le strutture di accoglienza per minori finalizzata alla messa in rete delle risorse e al monitoraggio dei progetti di accoglienza in struttura secondo i principi della direttiva regionale
- Istruttorie amministrative per l'erogazione di contributi economici e partecipazione alle riunioni mensili della Commissione Economica
- rapporti con le risorse territoriali per la promozione di attività e servizi rispondenti alle esigenze della popolazione minorile di un determinato territorio;

- attività di prevenzione del disagio minorile in collaborazione con altri enti pubblici e del privato sociale (centri di aggregazione, doposcuola, consulte adolescenti, ecc...)

Per tutti gli interventi che richiedono l'integrazione con le competenze specifiche dei servizi sanitari (psicologia età evolutiva, neuropsichiatria infantile, Psicologi area Consultori Familiari), in particolare per i casi interessati da provvedimenti del Tribunale per i Minorenni, l'U.O. Infanzia, Adolescenza e Famiglie, attiva i percorsi previsti dal protocollo sottoscritto con l'Asl di Ravenna il 28/4/99.

All'Unità Organizzativa fa capo il **Centro per le Famiglie**, collocato presso una sede distaccata nel territorio del Comune di Ravenna, che sviluppa iniziative con particolare riferimento agli impegni di cura familiare ed alla promozione di forme di solidarietà e di mutuo aiuto.

Da alcuni anni, presso il Centro per le Famiglie è attivo un servizio di accoglienza e orientamento in cui mediatori culturali accompagnano le famiglie immigrate favorendone l'accesso ai servizi.

Presso il Centro per le famiglie sono attivi:

- Sportello Informativo "Informa Famiglie e Bambini", ove chiedere informazioni sui servizi educativi, scolastici e sanitari presenti nel territorio,
- Punto di ascolto per genitori con figli fino a 14 anni che offre consulenze e gruppi di discussione a tema.
- Servizio di Mediazione Familiare quale spazio di consulenza, offerta a tutti i genitori che lo desiderano, in fase di separazione o divorzio.
- Progetto accoglienza: promuove azioni per lo sviluppo della cultura dell'accoglienza familiare, organizza corsi di informazione/formazione per le persone e famiglie disponibili all'affido.

## **2. Struttura organizzativa U.O. Infanzia, Adolescenza e Famiglie**

Storicamente è stata quella di avere un Responsabile ed un gruppo di assistenti sociali collocati nelle sedi territoriali.

Nel 2005 sono state individuate tre figure con funzioni di coordinamento, interne all'U.O. Infanzia, Adolescenza e Famiglie, rispetto a tre ambiti specifici:

- **Tutela infanzia e Adolescenza**
- **Responsabilità Familiari e Centro per le Famiglie**
- **Collegamento con le strutture per minori e sviluppo politiche per i giovani.**

A queste tre figure si è aggiunto **l'Esperto Giuridico** che ha seguito il corso di specializzazione promosso dalla Regione.

Il Responsabile, i tre Coordinatori (due Assistenti sociali ed un educatore professionale) e l'Esperto giuridico hanno costituito il cosiddetto Staff centrale di Coordinamento che ha assunto il compito di migliorare l'attività di confronto /supporto tecnico nei confronti degli operatori territoriali e di avviare una lettura delle problematiche emergenti e ripensare rispetto a queste nuove strategie di intervento. Oltre all'incontro mensile con tutti gli operatori territoriali, che si caratterizza per essere un momento di confronto allargato su questioni di carattere generale e su aspetti organizzativi, è stato istituito un incontro fisso settimanale di staff a cui partecipano tre/quattro operatori per il confronto sui casi ritenuti più complessi e per i quali condividere orientamenti e decisioni in merito al da farsi. Sono stati avviati, inoltre, incontri periodici di scambio e di confronto con gli operatori e la dirigenza del Comune di Cervia allo scopo di favorire un maggior raccordo tra questa realtà operativa e la sede centrale.

Questa nuova organizzazione ha, da un lato, favorito negli operatori il graduale passaggio da un rapporto individuale tra operatore e Responsabile ad un rapporto tra operatori e Staff centrale, dall'altro di socializzare in un gruppo la complessità presentata dal singolo caso, dividerne il peso ed uscire dall'isolamento. L'incontro di staff settimanale è diventato il luogo in cui gli apprendimenti dall'esperienza vengono condivisi con altri colleghi e le specifiche competenze di ciascun coordinatore si integrano, diventano interscambiabili, per sostenere e supportare l'operatività dei singoli operatori. Nel rapporto con gli operatori territoriali è stato evidenziato, in alcuni momenti, un elemento di criticità che è quello della delega nei confronti dello Staff centrale, perdendo di vista il significato profondo dell'autonomia e della responsabilità tecnica di ciascun operatore. Da qui la necessità di riequilibrare disponibilità e competenze, responsabilità ed autonomia professionale secondo mandati e funzioni di ciascun operatore, a qualsiasi livello. Da ottobre 2007 il numero delle figure componenti lo staff centrale di coordinamento è stato ridotto di una unità in quanto il responsabile ha assunto a tempo pieno le

funzioni di Coordinatore Sociale, quindi la responsabilità dell'U.O. Infanzia, Adolescenza e Famiglie è stata assunta da uno dei tre Coordinatori.

A livello territoriale l'U.O. Infanzia, Adolescenza e Famiglie è rappresentata da una /due assistenti sociali per ciascuna Circostrizione/Comune destinate all'area Minori. L'accesso delle famiglie al servizio Territoriale e la loro presa in carico avviene in base al criterio della territorialità, o meglio dalla residenza anagrafica. Anche l'assegnazione dei casi che vengono segnalati dalla Autorità Giudiziaria e da altre istituzioni, che pervengono alla sede Centrale, avviene in base allo stesso criterio, tranne in alcune situazioni eccezionali in cui si rileva una certa incompatibilità, il caso viene assegnato ad un altro operatore, generalmente della stessa sede territoriale. Il trasferimento della residenza del nucleo da una circoscrizione ad un'altra comporta il trasferimento all'operatore territorialmente competente. Questa operazione per anni è avvenuta in maniera quasi automatica e scontata. La prassi che si è nel tempo consolidata in questo tipo di organizzazione è la seguente: la famiglia che ha al suo interno un minore di età compresa tra 0 – 18 anni si rivolge all'Assistente Sociale dell'area Minori, referente per il territorio di appartenenza, a cui rappresenta le proprie richieste, istanze, problematiche. In questa logica, le problematiche socio – economiche che hanno investito negli ultimi anni le famiglie ed in particolare quelle di recente costituzione nonché le famiglie immigrate con figli minori, hanno determinato un aumento esponenziale le richieste di aiuto. Gli operatori del Consorzio in generale, ma quelli dell'area minori in particolare sono state “assediati” da famiglie le cui esigenze non richiedono necessariamente la competenza specifica dell'operatore dell'area Minori, che ha dovuto comunque farsene carico. A questo stato di cose si è aggiunto parallelamente l'incremento delle segnalazioni da parte dell'Autorità Giudiziaria e l'aumento di situazioni sempre più complesse che richiedono competenze specifiche (es. abuso, dipendenze ecc). Tutto ciò ha determinato un elevato sovraccarico e conseguentemente un assorbimento di energie che non hanno consentito di approfondire e trattare le complessità emergenti, che oggi sono trasversali rispetto alle classi sociali, né tanto meno di intervenire su queste in maniera preventiva ed evitare che queste diventassero realmente emergenze. E' venuto a crearsi un corto circuito sia a livello territoriale che di staff centrale, per cui gli interventi si rivelano inefficaci, le risorse sempre più insufficienti, ci si sente impreparati e a volte impotenti. Si cerca di riparare, di tamponare l'emergenza ma il giorno dopo è come prima. Si registrano significativi ritardi nell'espletare le indagini socio – familiari richieste dall'Autorità Giudiziaria minorile ed

ordinaria, si trascurano i rapporti con le istituzioni che concorrono con ruoli specifici a garantire la tutela dei minori: gli incontri con la scuola, il pediatra di libera scelta ecc.. avvengono sul singolo caso, e spesso quando il caso è già scoppiato. Gli operatori che possono farlo chiedono di cambiare Area. Nonostante nel corso degli ultimi anni siano stati espletati tre concorsi pubblici ed effettuate diverse assunzioni il numero degli operatori di ruolo nell'area minori, rispetto alle altre aree, si è assottigliato. E' proprio in questa area che si è registrato negli ultimi anni un elevato turn-over di operatori con inevitabili ricadute sulla relazione di aiuto e sugli esiti dei progetti a sostegno delle famiglie e a tutela dei minori. Attualmente sono assegnati all'Area Minori territoriale 10 Assistenti Sociali di ruolo a tempo indeterminato (di cui due assunti in agosto 2008), 3 con contratto a termine (31/12/08) e 4 in regime di convenzione. Tutti gli operatori sono impegnati a tempo pieno nell'area Minori ad eccezione di due figure che si occupano di tutte le aree. Tra gli operatori di ruolo 4 partecipano al programma Adozioni, uno al progetto Affidato/Accoglienza ed uno ha di recente assunto le funzioni di collegamento con le strutture per minori.

### **3. LE CRITICITÀ RILEVATE NELL'ATTUALE ORGANIZZAZIONE E GLI OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO**

Si indicano di seguito le criticità rilevate nell'U.O. Infanzia, Adolescenza e Famiglie rispetto alle quali questo Proget Work vuole proporre delle ipotesi di miglioramento:

1. presa in carico della famiglia per accesso diretto all'area minori
2. gestione della casistica in base al criterio della residenzialità
3. gestione dei problemi in emergenza e non nella loro complessità
4. assenza di linee guida interne relative a prassi operative
5. indebolimento delle connessioni tra i vari percorsi/progetti esistenti all'interno dell'organizzazione
6. carenza formativa
7. turn-over operatori

Di fronte a questo scenario che sembra non avere vie d'uscita, percepito e vissuto da tutti gli operatori centrali e territoriali con momenti di grande fatica, sfiducia e malessere, è maturata l'esigenza di ripensare all'organizzazione dell'U.O. Infanzia, Adolescenza e Famiglie, con l'obiettivo di migliorarne

l'operatività e la qualità degli interventi. Questa esigenza ed i vissuti che l'hanno accompagnata si sono intrecciati con e all'interno del percorso di formazione realizzato con lo Studio APS che ha portato ad analizzare complessivamente il lavoro sociale, ha messo a fuoco aspetti positivi, criticità ed ipotesi operative per una organizzazione che sostenga il lavoro degli operatori.

**Gli obiettivi** che si intendono perseguire sono:

1. migliorare la programmazione del lavoro e l'operatività quotidiana
2. uscire dall'Emergenza per predisporre piani di intervento a favore delle famiglie e dei minori, attraverso il coinvolgimento dei contesti di vita e curando le relazioni significative in essi presenti e sviluppandone dei nuovi (azione proattiva e preventiva)
3. migliorare la qualità degli interventi, privilegiando la domiciliarità, la capacità di monitoraggio e l'ottimizzazione delle risorse
4. superare l'isolamento degli operatori ed avviare un processo di relazioni che sostengano attraverso il lavoro di equipe le azioni di ciascuno
5. superare le criticità determinate dal turn - over e favorire l'ingresso al lavoro di nuovi operatori attraverso un percorso tutelato ed accompagnato.

In riferimento alle criticità sopradette rilevate nell'attuale organizzazione e agli obiettivi che si intendono perseguire, si indicano di seguito le **azioni individuate** per il miglioramento dell'operatività:

1. **l'accoglienza:** il primo accesso deve essere caratterizzato da un approccio centrato sulla famiglia e sulle sue relazioni significative, da realizzarsi nell'ambito di uno spazio di lavoro integrato e trasversale. Questo approccio, nella fase iniziale della valutazione e della prima presa in carico, deve essere molto più concentrato sul compito che non sull'area. Un approccio di questo tipo si rileva determinante per tutte quelle situazioni in cui i carichi di cura, le fragilità personali e familiari, le difficoltà organizzative e comunicative di una persona o di un nucleo, connotano o amplificano la dimensione del bisogno. Quello dell'accoglienza diventa il luogo in cui attraverso l'ascolto si deve decodificare l'effettiva urgenza/ emergenza.
2. **assegnazione "pensata" dei casi:** è questa una azione da operare, al momento all'interno dello staff centrale per essere gradualmente assunta

dall'equipe territoriale. Dovrà tener conto della predisposizione, competenze ed esperienze maturate dal singolo operatore e della necessità di riequilibrare la distribuzione dei carichi di lavoro. I confini tra le aree devono potersi dilatare, rendersi flessibili. La presa in carico potrebbe anche avvenire attraverso l'integrazione di competenze specifiche.

3. **trattamento della complessità** attraverso un tempo ed uno spazio dedicati che si caratterizza come lavoro peculiare di confronto e riflessione con altri attori sociali, gruppi, istituzioni. E' questo l'ambito in cui assumere come operatori la funzione di attivatori di processi di aiuto piuttosto che controllori e regolatori di disfunzioni.
4. **programmazione di incontri regolari** e sistematici di scambio e di confronto tra gli operatori dell'equipe territoriale.
5. **programmazione di percorsi ciclici** di tipo informativo/formativo rivolti a tutti gli operatori e percorsi formativi integrati con altre professionalità per tematiche strettamente correlate all'area specifica (es. Abuso, affidò ecc..)
6. **Costruire linee guida** che orientino gli operatori nell'espletamento di compiti e funzioni in relazione all'autorità giudiziaria (ordinaria e minorile)
7. costruzione di strumenti cartacei ed informatici al fine di omogeneizzare le procedure e agevolare la circolazione delle comunicazioni interne/esterne
8. **migliorare** il collegamento e l'integrazione con i diversi percorsi esistenti con altri soggetti istituzionali e con i quali realizzare gli interventi specifici dell'area.

#### **4. TEMPI DI REALIZZAZIONE, MODALITA' E CRITERI DI VALUTAZIONE**

1. **Tempi:** Per la realizzazione del presente Proget Work si ipotizza un periodo di 12/18 mesi e si integrerà con le trasformazioni strutturali dell'intera organizzazione;
2. **Modalità di valutazione:** incontri periodici di monitoraggio e verifica con gli operatori sulle strategie operative avviate;

### **3. Criteri di valutazione:**

- livello di interazione tra gli operatori e tra questi ed i responsabili (verticale ed orizzontale)
- riduzione dei tempi per l'espletamento di attività collegate all'Autorità Giudiziaria
- miglioramento del rapporto tra lavoro pianificato e lavoro in emergenza
- livello di soddisfazione/motivazione degli operatori
- diminuzione del turn-over
- rispetto dei tempi previsti dal contratto di lavoro

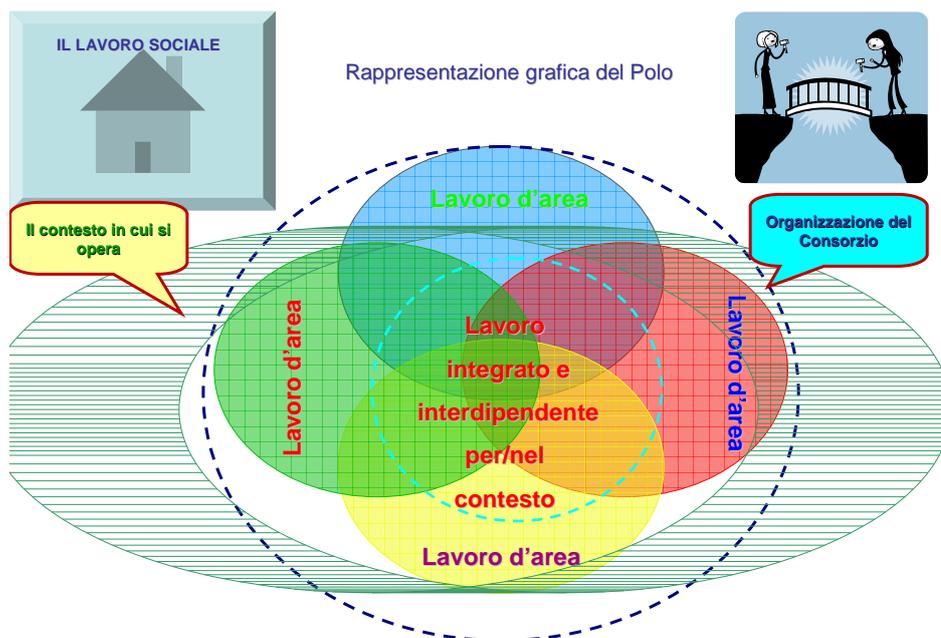
## **CONCLUSIONI**

L'elaborazione del presente Proget Work se da un lato ha richiesto un grande sforzo agli operatori, dall'altro ha consentito di approfondire aspetti della conoscenza reciproca dei contesti di riferimento, di trovare ambiti di interesse e di riflessione comune. Questo lavoro, senz'altro utile ai fini della nostra evoluzione professionale, riteniamo possa rappresentare un contributo ai processi di trasformazione e miglioramento in atto nella nostra Organizzazione. Gli obiettivi di miglioramento possono apparire troppo ampi ma, a nostro avviso, sono di possibile realizzazione, vista la condivisione e il desiderio di cambiamento a tutti i livelli. Le riflessioni che ci hanno accompagnato in questo percorso nascono dalla consapevolezza di operare in un contesto profondamente mutato e connotato sempre più da complessità e dal moltiplicarsi delle richieste di intervento. Tale situazione che non è più sostenibile nella semplificazione richiesta-risposta, richiede da parte di tutti lo sforzo di ripensare costantemente il lavoro sociale in un'ottica di integrazione interna tra i livelli della stessa Organizzazione, ancor prima che esterna.

.....Forse non è usuale, ma vogliamo dedicare questo lavoro ad una persona che non è più tra noi, ma che ci ha accompagnato e sostenuto in questi anni di lavoro.

## BIBLIOGRAFIA

- CARTA DEI SERVIZI del Consorzio per i Servizi Sociali di Ravenna
- ARTICOLI tratti da Animazione Sociale Agosto/Settembre 2006
- I GEKI Supplemento alla rivista Animazione Sociale 01/2005
- TRACCE DI DOCUMENTAZIONE Percorso di formazione e ricerca - azione APS a cura del C.D.I. Consorzio per i Servizi Sociali
- ARTICOLO a cura della responsabile U.O. Infanzia, Adolescenza e Famiglie Dott.ssa Malagola e coordinatrice Fragapane Tratto dalla rivista "LAPIAZZA" Gennaio/2008
- Documentazione interna sul processo di riorganizzazione del Consorzio per i servizi Sociali a cura del Coordinatore Sociale dott.ssa Roberta Giacci
- Il sistema organizzativo e le funzioni aziendali di Massimo Bianchi G.Giappichelli Editore Torino



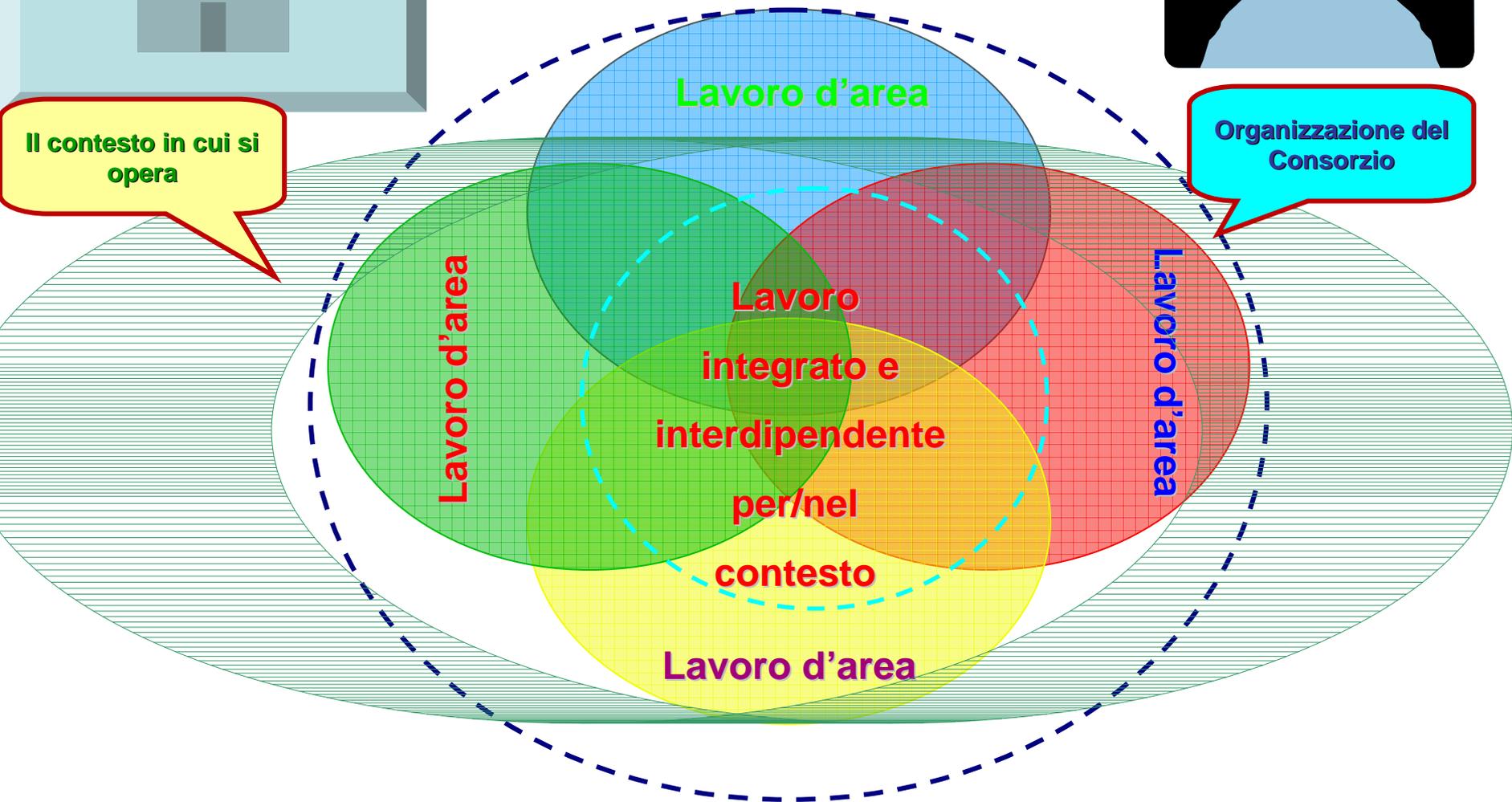


Rappresentazione grafica del Polo



Il contesto in cui si opera

Organizzazione del Consorzio



## Attuale Oorganizzazione Servizio alla Persona di Cervia

