

## 4. L'organizzazione dei servizi sociali

### *La centralità del territorio*

Tutto il nuovo disegno di riforma nazionale, convergono nell'indicare nel territorio e nella comunità, e non solo nella rete dei servizi istituzionali, la dimensione cruciale per la progettazione e l'implementazione delle politiche sociali. La responsabilizzazione dei servizi rispetto al territorio è in questo senso decisiva, perché intessere relazioni nuove con il territorio significa che l'Ente comunale deve possedere le risorse, gli strumenti e le competenze, nonché la legittimazione per presentarsi in una forma adeguata per stimolare e favorire la società e le sue aggregazioni e il dialogo con essi.

Recuperando la dimensione territoriale delle politiche sociali, non scompaiono naturalmente i servizi assistenziali da garantire comunque e per livelli essenziali predefiniti, ma si afferma il principio della modulabilità degli interventi in relazione alla pluralità di bisogni diffusi che contraddistinguono ciascuna comunità territoriale.

### *I poli socio territoriali*

Per interagire con il territorio in modo efficace e efficiente, i servizi devono, prima recepire, e poi stimolare nella società e nelle aggregazioni sociali le risorse e le energie più aperte e disponibili, quelle del volontariato, delle associazioni, delle parrocchie, dei gruppi informali, promuovendo - con esse e tra di esse - il dialogo e la collaborazione affinché sia la comunità a potere esprimere e maturare la consapevolezza di essere attore attivo dei processi di costruzione del benessere territoriale.

Il lavoro orientato a indicare nel territorio e nelle comunità locali la dimensione cruciale per l'implementazione e la progettazione delle politiche sociali può essere promosso solo radicando i servizi al territorio poiché favorire relazioni di collaborazione con e tra gli attori territoriali è un processo che richiede basi di fiducia e identificazione socialmente legittimate che necessitano di elementi di riconoscibilità specifica tra i soggetti coinvolti nelle azioni di collaborazione.

E' dunque necessario che compatibilmente con le risorse umane, organizzative e economiche disponibili siano resi operativi poli socio-territoriali dotati di un organico e di funzioni che permettono ad essi di essere reale riferimento per la comunità territoriale di riferimento.

Il numero di poli socio-territoriali risulta pari a 5 unità. L'ubicazione, pur se condizionata dal reperimento delle singole sedi, dovrebbe essere basata sul principio di equità nella possibilità di accesso da parte dei cittadini: quindi sarebbe da rispettare il principio del posizionamento dei poli con un baricentro su uno dei quartieri del centro storico e sui quattro assi cardinali della città – nord, sud, ovest, est.

Le funzioni dei poli socio-territoriali dovrebbero essere le seguenti:

- l'erogazione di servizi a livello territoriale;
- l'informazione, l'orientamento e la promozione;
- l'analisi dei bisogni del territorio;
- l'attivazione delle reti territoriali e la collaborazione tra servizi e comunità;
- la progettazione di interventi sul territorio.

### *Le équipes multidisciplinari*

I poli socio-territoriali sono pensati come organizzazioni strutturate in aree di attività strettamente comunicanti e interdipendenti ma distinte: l'erogazione dei servizi, la promozione, l'analisi del bisogno, l'attivazione delle reti e la progettazione territoriale. Questo significa che gli operatori dei servizi possono sviluppare e sperimentare varie funzioni nel corso della loro attività.

Per permettere lo svolgimento di questo metodo di lavoro si devono istituire delle équipes multidisciplinari in tutti e cinque i poli socioterritoriali.

### *I coordinatori dei poli socio-territoriali*

La centralità del principio del coordinamento deve essere assunta come obiettivo prioritario da realizzare per consentire un efficiente e efficace funzionamento dei servizi e questo implica l'istituzione della figura del coordinatore per ogni singolo polo socio-territoriale presente sul territorio della città.

Per ciascun polo deve essere dunque prevista la figura di un coordinatore.

Le funzioni del coordinatore del polo socio-territoriale dovrebbero essere le seguenti:

- coordinare le metodologie e i programmi di intervento;
- rappresentare il servizio nelle attività istituzionali;
- fungere da referente istituzionale per i contatti con il territorio;
- coordinare il personale;
- costruire una cultura comune del lavoro sul territorio tra le varie figure presenti all'interno dei poli socio-territoriali;
- fare rispettare il regolamento di servizio;
- dirimere conflitti di autorità e problemi di competenza;
- supportare l'azione di gruppo e i fabbisogni istituzionali dei singoli operatori;
- supervisionare le attività burocratico amministrative interne ai servizi in collaborazione con i funzionari della sede centrale;
- tenere i contatti con l'amministrazione centrale e i servizi del territorio;
- assumere la responsabilità degli obiettivi del polo socio-territoriale;
- coordinare le attività di stesura del piano annuale di attività;
- coordinare le attività di progettazione specifica;
- firmare gli atti di competenza e le comunicazioni sia interne che esterne al servizio per le quali non sussistano vincoli giuridici tali da implicare la firma del dirigente di settore.

#### *Le sedi dei poli socio-territoriali*

Le sedi dei poli socio-territoriali devono essere individuate tenendo conto del principio dell'accessibilità da parte dei cittadini. Le sedi devono essere di conseguenza posizionate in zone di facile accesso, essere prive di barriere architettoniche e disporre di una centralità non solo fisica ma anche simbolica rispetto alle aree di fruizione dei servizi.

E' indispensabile che le sedi dei poli siano incorporate in edifici che esprimono la rilevanza del servizio e la presenza del Comune sul territorio.

#### *Gli organici dei poli socio-territoriali*

I singoli poli socio-territoriali devono garantire per essere efficienti e efficaci nel raggiungimento dei propri obiettivi la presenza di un organico adeguato in termini sia di quantità che di qualità del personale addetto.

Come dotazione minima i poli socio-territoriali basati su bacini di utenza di circa 20.000 abitanti dovrebbero essere composti sulla base degli attuali computi per la determinazione del personale da:

- un coordinatore a tempo pieno;
- 4 assistenti sociali;
- 1 educatore;
- 1 amministrativo;
- 1 4° livello con funzioni operative.

#### *Le iniziative di informazione e promozione dei poli socio-territoriali*

I poli socio-territoriali, non potendo essere attivati su tutte e dodici le circoscrizioni della città, rischiano potenzialmente di essere percepiti nella fase di *start-up* come istituzioni scarsamente radicate sul territorio, oppure di essere considerati più vicini alle aree territoriali in cui essi sono fisicamente ubicati piuttosto che alle aree di riferimento che avranno necessariamente natura sovracircoscrizionale. Per evitare il rischio di allungare i tempi di radicamento dei poli sul territorio, sembrerebbe opportuno supportare con campagne informative mirate le fasi di start up. .

#### *L'organizzazione dei servizi centralizzati*

Pur se il luogo privilegiato per l'erogazione dei servizi rimane il territorio, esistono problemi di economia di scala, oltre che di funzionalità organizzativa e gestionale, che inducono a mantenere presso la sede centrale

specifiche tipologie di servizi come ad esempio quelli relativi ai senza fissa dimora che non essendo residenti su un'area specifica della città parrebbe opportuno rimanessero ubicati presso la sede centrale.

Tutti i servizi che per queste ragioni non possono essere decentrati, devono essere mantenuti come luogo di erogazione presso la sede centrale. Presso la sede centrale devono rimanere anche le funzioni di direzione, coordinamento e staff.

#### *La formazione, l'aggiornamento e la supervisione*

Tutti i processi di adeguamento dell'organizzazione dei servizi sia centrali che periferici devono essere oggetto di sostegno attraverso formazione, aggiornamento e supervisione degli operatori. Un obiettivo cruciale della riorganizzazione dei servizi deve essere, di conseguenza, quello di investire in modo deciso sia in termini economici che organizzativi in politiche di formazione e aggiornamento continuo estese a tutti i livelli professionali e in particolare modo quelli dirigenziali che tradizionalmente sono i più coinvolti nel cambiamento e coloro che direttamente sono chiamati a rendere conto delle risposte offerte.

