



Dipartimento di Scienze dell'Uomo e della Società  
Laurea Magistrale in  
"Scienze sociali per lo sviluppo sostenibile" (LM-87)  
A.A. 2024-2025

Insegnamento:  
"Metodi e tecniche di  
progettazione sociale e territoriale"

Prof.ssa Giada Cascino

[HTTPS://WWW.TRECCANI.IT/ENCICLOPEDIA/METODO-E-TECNICHE-NELLE-SCIENZE-SOCIALI \(ENCICLOPEDIA-DELLE-SCIENZE-SOCIALI\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/metodo-e-tecniche-nelle-scienze-sociali_(enciclopedia-delle-scienze-sociali)/)

- ▶ **Metodo**: una successione di passi, un percorso. Il termine 'metodo' è di origine greca, ed è formato dal sostantivo ὁδός (strada) e dalla preposizione μετά, che in questo caso significa 'con'. Etimologicamente il composto significa quindi '**strada con [la quale]**'. **Approcci e modelli della progettazione**
  
- ▶ **Tecnica**: una tecnica si serve delle conoscenze acquisite dalle scienze per intervenire sulla realtà e modificarne qualche aspetto. **Modelli di intervento e attività.**

## L'OPERATORE SOCIALE NELLA PROFESSIONE

Liliana Leone  
Miretta Prezza

# COSTRUIRE E VALUTARE I PROGETTI NEL SOCIALE

Manuale operativo per chi lavora  
su progetti in campo sanitario,  
sociale, educativo e culturale



FrancoAngeli

### ➤ Introduzione

### ➤ Cap. I – Caratteristiche della progettazione nel sociale

#### 1.1 Il processo di progettazione

#### 1.2 La progettazione nel sociale

Tipologia di offerta di servizi

Dimensione valoriale

La presenza di professionisti

Progetti nel sociale e attivazione di finanziamenti: alcuni nodi critici

Organizzazione a "rete" dei servizi: dal progetto sul "singolo caso" al progetto tra servizi

- ▶ **Progetti nel sociale:** 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.
- ▶ **Nel "sociale" sempre più si lavora "per progetti":** la qualità dei servizi e l'innovazione sono sempre più connessi alla capacità di gestire complessi processi di progettazione e valutazione.
- ▶ **Progetti d'intervento nel sociale:** ad es., progetti finalizzati all'orientamento, la formazione e l'inserimento lavorativo di soggetti appartenenti a fasce "deboli" (ad es., giovani al di sotto di 19 anni esclusi dai percorsi scolastici, ex detenuti, persone disabili, ...), progetti d'educazione sessuale, d'educazione socio-affettiva, di promozione della salute, di prevenzione del disagio minorile, sviluppo di network per l'orientamento, progetti d'assistenza domiciliare (ad anziani, a minori, a handicappati, al puerperio, ...), di prevenzione e di riduzione del danno delle tossicodipendenze, progetti di assistenza socio-educativa per minori, d'interventi sociali nella prostituzione di strada, di cooperazione internazionale, d'animazione territoriale, di sviluppo di comunità, campagne informative sull'educazione ambientale, ecc.

- ▶ **Sostenibilità**: la condizione di uno sviluppo in grado di *“assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri”*.
- ▶ la sostenibilità implica *“un benessere (ambientale, sociale, economico) costante e preferibilmente crescente e la prospettiva di lasciare alle generazioni future una qualità della vita non inferiore a quella attuale”*.
- ▶ **Obiettivi di sviluppo sostenibile** definiscono un nuovo modello di società, secondo criteri di **maggior responsabilità in termini sociali, ambientali ed economici**, finalizzati ad evitare il collasso dell’ecosistema terrestre.
  - A. il riconoscimento della dignità umana, l'uguaglianza, l'inclusione sociale, economica e politica di tutti e la coesione sociale contro tutte le forme di disuguaglianza sociale e i processi di esclusione sociale; la costruzione di **comunità pacifiche e rispettose dei diritti umani**, anche attraverso politiche sociali volte a **contrastare fenomeni di devianza e criminalità (sostenibilità sociale)**;
  - B. la crescita di un territorio attraverso l'uso appropriato delle risorse economiche disponibili a livello nazionale, regionale e locale (**sostenibilità economica**);
  - C. stili di vita adeguati al raggiungimento di una buona qualità di vita per gli individui e per il territorio (**sostenibilità ambientale**)

## Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile

Sottoscritta il 25 settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri delle Nazioni Unite, e approvata dall'Assemblea Generale dell'ONU, l'Agenda è costituita da **17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile** – [Sustainable Development Goals, SDGs](#) – inquadrati all'interno di un programma d'azione più vasto costituito da **169 target** o traguardi, ad essi associati, da raggiungere in ambito ambientale, economico, sociale e istituzionale **entro il 2030**. Mirano a porre fine alla **povertà**, a lottare contro l'**ineguaglianza**, ad affrontare i **cambiamenti climatici**, a costruire società pacifiche che rispettino i **diritti umani**.





## GOAL 1: SCONFIGGERE LA POVERTÀ

Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo

### ▶ Target

- ▶ **1.4** Entro il 2030, assicurare che tutti gli uomini e le donne, in particolare i poveri e i vulnerabili, abbiano uguali diritti riguardo alle risorse economiche, così come l'accesso ai servizi di base, la proprietà e il controllo sulla terra e altre forme di proprietà, eredità, risorse naturali, adeguate nuove tecnologie e servizi finanziari, tra cui la microfinanza.
- ▶ **1.5** Entro il 2030, costruire la resilienza dei poveri e di quelli in situazioni vulnerabili e ridurre la loro esposizione e vulnerabilità ad eventi estremi legati al clima e ad altri shock e disastri economici, sociali e ambientali



## GOAL 3: SALUTE E BENESSERE

Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età

- ▶ **3.5** Rafforzare la prevenzione e il trattamento di abuso di sostanze, tra cui abuso di stupefacenti e l'uso nocivo di alcool
- ▶ **3.6** Entro il 2020, dimezzare il numero di decessi a livello mondiale e le lesioni da incidenti stradali
- ▶ **3.7** Entro il 2030, garantire l'accesso universale ai servizi di assistenza sanitaria sessuale e riproduttiva, compresi quelli per la pianificazione familiare, l'informazione e l'educazione, e l'integrazione della salute riproduttiva nelle strategie e nei programmi nazionali

4



## GOAL 4: ISTRUZIONE DI QUALITÀ

Assicurare un'istruzione di qualità, equa ed inclusiva,  
e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti

### ▶ Target

- ▶ **4.1** Entro il 2030, assicurarsi che tutti i ragazzi e le ragazze completino una istruzione primaria e secondaria libera, equa e di qualità che porti a rilevanti ed efficaci risultati di apprendimento
- ▶ **4.2** Entro il 2030, assicurarsi che tutte le ragazze e i ragazzi abbiano accesso a uno sviluppo infantile precoce di qualità, alle cure necessarie e all'accesso alla scuola dell'infanzia, in modo che siano pronti per l'istruzione primaria
- ▶ **4.4** Entro il 2030, aumentare sostanzialmente il numero di giovani e adulti che abbiano le competenze necessarie, incluse le competenze tecniche e professionali, per l'occupazione, per lavori dignitosi e per la capacità imprenditoriale
- ▶ **4.5** Entro il 2030, eliminare le disparità di genere nell'istruzione e garantire la parità di accesso a tutti i livelli di istruzione e formazione professionale per i più vulnerabili, comprese le persone con disabilità, le popolazioni indigene e i bambini in situazioni vulnerabili

5



## GOAL 5: PARITÀ DI GENERE

Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'empowerment  
(maggiore forza, autostima e consapevolezza) di tutte le donne e le ragazze

- ▶ **5.1** Porre fine a ogni forma di discriminazione nei confronti di tutte le donne, bambine e ragazze in ogni parte del mondo
- ▶ **5.2** Eliminare ogni forma di violenza contro tutte le donne, bambine e ragazze nella sfera pubblica e privata, incluso il traffico a fini di prostituzione, lo sfruttamento sessuale e altri tipi di sfruttamento

8



## GOAL 8: LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA

Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti

### ▶ Target

- ▶ **8.5** Entro il 2030, raggiungere la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutte le donne e gli uomini, anche per i giovani e le persone con disabilità, e la parità di retribuzione per lavoro di pari valore
- ▶ **8.6** Entro il 2020, ridurre sostanzialmente la percentuale di giovani disoccupati che non seguano un corso di studi o che non seguano corsi di formazione

10



## GOAL 10: RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE

Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le Nazioni

- ▶ **10.2** Entro il 2030, potenziare e promuovere l'inclusione sociale, economica e politica di tutti, a prescindere da età, sesso, disabilità, razza, etnia, origine, religione, status economico o altro

16



## GOAL 16: PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE

Promuovere società pacifiche e più inclusive per uno sviluppo sostenibile; offrire l'accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficienti, responsabili e inclusivi a tutti i livelli

- ▶ **16.1** Ridurre significativamente in ogni dove tutte le forme di violenza e i tassi di mortalità connessi
- ▶ **16.2** Eliminare l'abuso, lo sfruttamento, il traffico e tutte le forme di violenza e tortura contro i bambini

- 
- ▶ **Progettazione micro vs progettazione macro (o programmazione\*)**
  - ▶ **Progettazione micro:** si realizza all'interno dei servizi e tra servizi
  - ▶ **Progettazione macro:** programmazione che può essere svolta da Aziende sanitarie locali, regioni, ministeri o governi

\* Sicora A. & Pignatti A. (2015). *Progettare sociale. Progettazione e finanziamenti europei per i servizi sociali ed educativi*. Maggioli Editore.

- ▶ Il progetto, più accostabile ad una dimensione d'azione micro, è **spesso messo in rapporto, sino ad esserne poi confuso, con altri strumenti, quali il piano e il programma**, che sono anche utilizzati per il governo dei servizi sociali e che vengono generalmente riferiti ad uno spazio d'iniziativa macro.
- ▶ Vi è una **pluralità di definizioni** disponibili ma **non vi è una concordanza** tra esse.
- ▶ Tutti e tre si concretizzano in **documenti scritti**.
- ▶ Per taluni il **piano** è un documento caratterizzato dall'includere **obiettivi generali**, strategie, politiche e **programmi**.

A ciascuno di questi ultimi viene, al contrario, attribuita una pluralità di obiettivi più specifici conseguibili con risorse disponibili.

Il **progetto** sarebbe caratterizzato invece da un obiettivo specifico da conseguire mediante attività, con l'uso di risorse in tempi definiti (Ziliani & Rovai, 2007).

- ▶ Il **rapporto tra questi strumenti** è quindi analogo a quello di una serie di **scatole alcune delle quali, più piccole, sono inserite in altre più grandi**. All'interno delle "scatole-piano" vi sono degli altri contenitori rappresentati dai programmi (o dai progetti), che a loro volta, racchiudono al loro interno i progetti (o i programmi) \*.



## \* Rapporto tra piano, programma e progetto

### Pianificazione

(processo tecnico-politico  
orientamento  
delle policy)

- l'identificazione di **obiettivi generali**, con la **definizione di strategie, politiche e programmi** per raggiungerli. (Es. **Piano socio-assistenziale, Piano Sanitario Nazionale, Piano regionale socio-assistenziale o socio-sanitario, ecc**)

### Programmazione

(processo tecnico-operativo  
uso delle risorse)

- l'identificazione di **obiettivi specifici** da raggiungere attraverso **l'uso efficiente e appropriato delle risorse disponibili ora e in futuro** (ripartizione delle risorse, metodi e strumenti per le verifiche; **es.: Piano di zona (L.328/2000, art.19)**)

### Progettazione

(processo tecnico-operativo  
uso delle risorse nel tempo  
attraverso il progetto  
(strumento)

- **un insieme di attività** costruite/individuate **per raggiungere un obiettivo specifico** in un arco di tempo prestabilito e con una quantità definita di risorse (**es., P. su anziani, riqualificazione quartiere, etc.**)

\* Sicora A. & Pignatti A. (2015). *Progettare sociale. Progettazione e finanziamenti europei per i servizi sociali ed educativi*. Maggioli Editore.

- ▶ Tuttavia, appare ampiamente consolidata l'idea che, anche nella presente congiuntura caratterizzata da un arretramento degli attori pubblici a vantaggio di quelli privati del profit e del non profit, **la cornice complessiva all'interno della quale va collocata la progettazione sociale è rappresentata dall'insieme delle norme e dalle relative attuazioni che costituiscono la politica pubblica**, ovvero il programma complessivo delle azioni di governo del settore in questione (con, al suo interno, le segmentazioni in aree specifiche tra loro coordinate come quelle degli anziani, degli immigrati, ecc.) e in uno specifico ambito territoriale (europeo, nazionale, regionale o locale).
- ▶ [...] come sostiene anche Leone, **i progetti rappresentano il gradino successivo ai programmi**, ovvero scelte politiche effettuate da governi centrali (Commissione europea, Dipartimento affari sociali, Assessorato ai servizi sociali, ecc.). I Comuni, Le Aziende sanitarie e i soggetti del non profit, tramite bandi pubblici, possono presentare le proprie proposte in forma di progetti che verranno valutati e selezionati e che, se ritenuti meritevoli, saranno finanziati con le risorse messe a disposizione tramite un programma specifico espresso da una delle autorità centrali sopracitate (2003).



## I.1 Il processo di progettazione

- ▶ Quando pensiamo alla progettazione ci riferiamo ad un **processo cognitivo e ad una attività** che si esprime in innumerevoli modi e che è presente in molteplici ambiti.
- ▶ “Pur nella diversità dei campi di applicazione, la progettazione è tuttavia **un’attività fondamentale unitaria, orientata all’invenzione e realizzazione di artefatti anche molto complessi.** [...] Ogni attore che si ponga il problema dell’innovazione, o semplicemente dell’intervento in una situazione per modificarla, ha di fronte a sé un problema di progettazione” (Lanzara, 1985, p. 336).
- ▶ La progettazione è un’attività cognitiva che riguarda **la trasformazione di “materiali” e condizioni**: c’è una progettazione urbanistica, si progetta un software, una strategia di attacco o difesa militare, una nuova rivista, un furto, un nuovo prodotto, un cambiamento organizzativo, un corso di formazione, un programma politico, un intervento educativo e riabilitativo. \*
- ▶ La progettazione intesa come attività cognitiva sposta l’attenzione sulle **competenze progettuali possedute dagli attori sociali (singoli, gruppi o organizzazioni)** e viene definita come **“attività di produzione di mondi possibili”**, come attività esplorativa e costruttiva volta alla ricerca e alla definizione di problemi”, come “indagine pratica” (Lanzara, 1993, p. 104). \*\*
- ▶ Si progetta **in solitudine** e più frequentemente si **co-progetta** (con altri o influenzati da altri)
- ▶ Si verifica in contesti organizzativi o per intervenire in contesti organizzativi

\* Sicora A. & Pignatti A. (2015). *Progettare sociale. Progettazione e finanziamenti europei per i servizi sociali ed educativi*. Maggioli Editore.

▶ \* **Nel sociale il progetto non è volto alla produzione di beni materiali, ma di servizi alle persone** è [...] in contesti caratterizzati da un elevato grado di complessità (molteplicità ed eterogeneità degli attori, competenze, organizzazioni, multiformità e difficile comprensibilità dei fenomeni). Forte dipendenza dai finanziamenti pubblici.

▶ \*\* Un progetto è la **rappresentazione di un futuro che si vuole raggiungere**.

▶ “progettare è generalmente inteso come una **prefigurazione dell’azione, del processo, quindi delle sequenze di atti che dovrebbero portare a un risultato anticipatamente definito: l’obiettivo**.”

Il termine progetto rimanda a volte più alla dimensione ideativa, altre volte più al modo di realizzarla.

È un termine di derivazione francese e ancor prima latina, discende infatti da **proiettare (esporre) e da proicere (gettare avanti)**” (A. Orsenigo, “Progettare: alcuni nodi critici”, in F. D’Angella, A. Orsenigo (a cura di), *La progettazione sociale*, Torino, Gruppo Abele, 1999, p. 25).

▶ Ma anche un “**contratto**”, qualcosa che coinvolge una pluralità di soggetti ciascuno dei quali si assume una responsabilità in riferimento al conseguimento di obiettivi e alla realizzazione di una serie di azioni.



## I.2 La progettazione nel sociale

### Schema 1. Progettare nel sociale: alcune caratteristiche

- ⇒ Si producono servizi alle persone
- ⇒ Gli operatori sono dei professional o para professional
- ⇒ Molteplicità degli attori e frammentazione competenze istituzionali
- ⇒ Molteplicità e pluralità delle tipologie organizzative, delle culture organizzative e delle culture professionali
- ⇒ Complessità dei fenomeni oggetto di intervento
- ⇒ Forte dipendenza da finanziamenti pubblici

### Perché lavorare per progetti:

- ⇒ Forte esigenza di innovazione, sperimentazione e verifica, necessità di flessibilità
- ⇒ Necessità di evitare inadeguatezze e sprechi nella divisione del lavoro per funzioni (v. crisi modello funzionalista/adozione modelli a matrice)
- ⇒ Esigenza di sviluppare collaborazioni e partnership con altre organizzazioni sulla base di accordi e obiettivi comuni; necessità di sviluppare “lavoro di rete” tra servizi
- ⇒ Modalità prevalente di accesso a risorse finanziarie (convenzione con enti locali sulla base di progetti, finanziamenti su base legislazione regionale e nazionale, co-finanziamenti Comunità europea...)

## I.2 La progettazione nel sociale

---

### I. Tipologie di servizi:

- **Servizi alle persone**
- Interventi di aiuto alle persone “beneficiarie” finalizzati a produrre **cambiamenti a livello personale e sociale**
- **Processi di lavoro non standardizzati e non irrigiditi sull’adempimento di compiti prescritti**
- È necessaria la capacità di attivarsi e modificarsi in funzione di stimoli e necessità provenienti dai propri clienti e dall’ambiente esterno in generale
- La **flessibilità organizzativa** risulta necessaria laddove “l’ambiente è turbolento e caotico”, dove non è possibile avere ampi margini di previsione, né standardizzare le pratiche di lavoro, né utilizzare soluzioni sperimentate in precedenza come modelli di riferimento per il futuro.
- Il **progetto** inteso come mezzo per connettere le attività agli obiettivi e ad una verifica, rappresenta **lo strumento privilegiato di un’organizzazione flessibile (vs organizzazione rigida basata sulla ripetitività dei compiti)**.
- **La capacità di progettare e valutare continuamente i propri interventi (servizi innovativi, capaci di adattarsi, pro-attivi):** processi di lavoro circolari, soggetti a continui aggiustamenti, in cui continuamente si definiscono obiettivi parziali, programmi operativi, che si attuano, si svolgono, si valutano, si riformulano (Olivetti Manoukian, 1992).

## I.2 La progettazione nel sociale

### 2. Dimensione valoriale:

- Valenze valoriali, affettive ed etiche, **sia degli operatori, sia dei clienti/destinatari**
- Nel sociale, forse maggiormente che in altri contesti, l'attività di progettazione può rappresentare il momento privilegiato in cui si esplicitano i propri **valori**, i **modelli di riferimento**, le **teorie** che implicitamente e talvolta inconsapevolmente si utilizzano per dare senso e spiegare dei fenomeni e si mettono a confronto i sistemi di valori.
- **Difficoltà nel progettare: fare i conti con “il limite”**, rapportare obiettivi, attese, propositi con orientamenti valoriali, scelte concrete e risorse. Ad es., mete assai ambiziose, obiettivi spropositati rispetto ai tempi, alle energie a disposizione e alle concrete possibilità di successo. **Sottovalutazione** profonda **della dimensione tecnica del lavoro** (poco cura nell'identificare le strategie, i modi in cui avviare, gestire e coordinare iniziative) e una **sopravalutazione dello “scopo”, “buona causa”**.
- **Raro riferimento alla verifica**: il fine positivo è buono in sé
- Dimensione economica: la logica del profitto è percepita come estranea (**il progetto ideale vs il bene o il servizio da produrre**)

## I.2 La progettazione nel sociale

---

### 3. La presenza di professionisti:

- **Personale professionista o semi-professionista** (educatori, sociologi, insegnanti, medici, psicologi, assistenti per l'infanzia): riferimento ad un *corpus* di teorie e tecniche, responsabilità elevata sui risultati, curriculum formativi comuni, norme deontologiche.
- Il lavoro per progetti implica la necessità di sviluppare progettualità comuni non più solamente **all'interno di una équipe** composta da professionisti diversi, ma **tra équipes di servizi diversi** per settore di intervento, tipologia e funzione. La **complessità dei problemi**, cui si cerca di dare risposta, richiede quasi sempre la **collaborazione di più "saperi" (ad esempio, disagio minorile)**.
- **L'appartenenza professionale** rappresenta:
  - un **forte collante**, uno dei fattori importanti **dell'integrazione tra i servizi**;
  - un **fattore di differenziazione** interna alle **singole équipes** dei servizi.
- **Il modo in cui viene identificato un problema, percepito un bisogno e sviluppato un progetto** di intervento sul singolo caso [e non solo], dipende dalle competenze, dalle **professionalità presenti** e dalle strategie e valori prevalenti in un **servizio** e all'interno del **"settore"** (norme, regole di comportamento, modelli di intervento e modo di leggere i problemi, *know how*, lessico, riferimenti storici sviluppati)

## I.2 La progettazione nel sociale

---

### 3. La presenza di professionisti:

- Nel lavoro sul **singolo caso** esiste una prima forma di progettazione che è prevalentemente implicita ed è dell'**operatore** che ha “in carico il caso”.
- Laddove anche il lavoro con i **singoli casi** viene realizzato, progettato e supervisionato **in équipe** la **progettazione diventa uno strumento di lavoro comune**; esiste un progetto condiviso tra un gruppo di operatori (*case management*)\* e, a prescindere da chi realizza l'intervento, esistono degli obiettivi comuni, un coordinatore o responsabile del caso, un accordo sulle strategie e le attività da realizzare e su alcuni criteri di verifica.
- Dal singolo caso → processi di integrazione → altri progetti (alla comunità)

## \* Case management

- Il case management (letteralmente **gestione del caso**) è una metodologia applicata nei percorsi di cura originata negli USA ed affermata in Gran Bretagna negli anni '80 con i movimenti di deistituzionalizzazione e le politiche di community care e decentramento dei servizi. Dimissione da manicomi, da welfare state a welfare mix
- Definizione non univoca di case management, ma è possibile evidenziare gli **elementi caratteristici della metodologia**:
  - affronta le situazioni con una lettura olistica dei bisogni della persona e del suo ambiente di vita;
  - permette di gestire a domicilio la complessità dei bisogni, anche di lunga assistenza;
  - gestisce e coordina un progetto assistenziale con una pluralità di aiuti di fonti diverse;
  - pone attenzione all'appropriatezza ed efficacia degli interventi mediante il monitoraggio costante del progetto, l'eventuale revisione e la valutazione degli esiti;
  - in tutte le fasi del processo di valutazione, pianificazione e implementazione degli interventi:
    - promuove la partecipazione del soggetto e del care giver;
    - facilita il mantenimento e/o l'attivazione delle risorse naturali del contesto;
    - individua le risorse formali necessarie e disponibili;
    - garantisce la continuità assistenziale tra i servizi formali e gli aiuti informali.

## \* Case management

- Gli studi nel settore dei servizi nel nostro Paese evidenziano, a partire dalla fine degli anni '90 e l'inizio del 2000, la rilevanza e vantaggiosità del case management ponendo l'accento principalmente alla figura del “responsabile del caso” competente nel tessere connessioni tra risorse informali e formali.
- Questa visione sottolinea l'**approccio “comunitario”** del case management che **“nella funzione di coordinamento e collegamento si propone come accompagnamento nel complesso sistema delle risorse istituzionali e comunitarie, riallacciando il ciclo della solidarietà, tessendo una fitta rete di sostegno e lavorando per l'autonomia della persona, della famiglia e della comunità stessa.”**
- **Diverse sono le figure professionali che possono ricoprire la funzione di case manager: educatore, infermiere, psicologo, assistente sociale.** Secondo la Fondazione ISTUD importante è che **il case manager non sia una figura gerarchica aggiuntiva del servizio, ma il componente dello stesso più adeguato, per il suo profilo, alla funzione in relazione ai bisogni presentati dalla persona e alla implementazione del progetto.**

## \* Case management

- **L'assistente sociale** per formazione e mandato, nei percorsi assistenziali, segue le fasi metodologiche del “processo di aiuto” e, quale professionista del “lavoro di rete”, **promuove interventi di coordinamento tra servizi e aiuti naturali del contesto per favorire l'integrazione delle risorse, evitare sovrapposizioni e disfunzioni, agendo così tra persona, ambiente, organizzazione e dimensione comunitaria.**
- Diversi autori nel collegare la funzione del case management alle metodologie del servizio sociale riconoscono che tale funzione va oltre i tradizionali impegni terapeutici o di erogazione “diretta” di specifiche prestazioni **valorizzando le responsabilità e le competenze manageriali al livello dell'utenza per una gestione integrata e individualizzata dei bisogni.**
- In generale, il manager sociale possiede: **"competenze manageriali della gestione e padronanza di metodologie e tecniche capaci di sviluppare, coordinare, potenziare, connettere e gestire differenti risorse per la realizzazione di obiettivi condivisi e integrati"**

## I.2 La progettazione nel sociale

### 4. Organizzazione a “rete” dei servizi: dal progetto sul “singolo caso” al progetto tra servizi

- I progetti nel sociale sempre più necessitano di essere concepiti come progetti “di e tra” diverse organizzazioni (pubbliche, private e del privato sociale): **interazione, intese, coordinamento**
- Coordinamento **sistematico** e **non occasionale**
- **Difficoltà:** organizzazioni diverse tra loro per
  - Struttura organizzativa e tipologia,
  - Dimensioni: migliaia di dipendenti, poche unità.
  - Settore
  - *Mission* (finalità)
  - Logiche e culture organizzative (pubblica amministrazione, comunitaria, volontaristica, imprenditoriale, affine all’impresa, assimilabile ai partiti politici, etc.)
  - Valori e codici linguistici
  - Procedure e regole di funzionamento
  - Livello di istituzionalizzazione: istituzioni (tribunali, prefetture, comune, scuola, istituzione religiosa, ...) e piccole e medie imprese o gruppi di volontariato.

## I.2 La progettazione nel sociale

---

### 4. Organizzazione a “rete” dei servizi: dal progetto sul “singolo caso” al progetto tra servizi

- **Difficoltà:** organizzazioni diverse tra loro per
  - Organizzazioni **a legami deboli** e organizzazione **a legami forti**, elemento che si ripercuote sulle reti interorganizzative (processi di coordinamento, integrazione, gestione comune di progetti complessi)\*

▶ \* **“coupling”**: “the relation of constituting parts of organizations”

Weick, K. E. (1976) Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, pp. 1-19;

Orton, J. D. and Weick, K. E. (1990) Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization, *Academy of Management Review*, 15 (2), pp. 203-23.

▶ **Responsiveness (reattività)** “is collaboration between the actors”, “actors learn, communicate, support one another”;

▶ **Distinctiveness (distintività)** “institutions vertically and/or horizontally separated”.

	<b>Responsiveness</b>	<b>No Responsiveness</b>
<b>Distinctiveness</b>	<b>Loosely coupled (legami deboli)</b>	<b>De-coupled (assenza di connessione)</b>
<b>No Distinctiveness</b>	<b>Tightly coupled (legami forti)</b>	<b>Non-coupled (assenza di sistema)</b>



	<b>Responsiveness (governance)</b>	<b>No Responsiveness (government)</b>
	<b>Loosely coupled</b>	<b>De-coupled</b>
<b>Distinctiveness (potestà legislativa esclusiva)</b>	<p><b>il sistema è sostanzialmente promosso</b></p> <p>(Riforma costituzionale L. 3/2001)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competenza esclusiva dello Stato in materia di determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale</li> <li>- Intervento dello Stato sulle politiche sociali attraverso alcuni strumenti: LEPS, FNPS, altri Fondi nazionali, PSN, etc.</li> <li>- Competenza esclusiva delle Regioni in materia di politiche sociali</li> </ul> <p>Promozione <b>dell'omogeneizzazione</b> delle politiche sociali sul territorio nazionale</p>	<p><b>il sistema ha formalmente una configurazione indeterminata</b></p> <p>(Riforma costituzionale L. 3/2001)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competenza esclusiva dello Stato in materia di determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale</li> <li>-Competenza esclusiva delle Regioni in materia di politiche sociali</li> </ul> <p>Ritorno alla <b>frammentarietà</b> delle politiche sociali sul territorio nazionale</p>
		<b>Tightly coupled</b>
<b>No Distinctiveness (potestà legislativa concorrente)</b>	<p><b>il sistema è integrato</b></p> <p>(Orientamento della L. 328/2000)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lo Stato legifera in materia di politiche sociali</li> <li>-Nuove forme di governo locale (promozione e coordinamento delle politiche sociali a livello regionale)</li> </ul> <p><b>Omogeneizzazione</b> delle politiche sociali sul territorio nazionale</p>	<p><b>il sistema non esiste</b></p> <p>(Prima della L. 328/2000)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Regioni legiferano in autonomia in materia di politiche sociali</li> <li>-Lo Stato non legifera in materia di politiche sociali</li> </ul> <p><b>Frammentarietà</b> delle politiche sociali sul territorio nazionale</p>



## I.2 La progettazione nel sociale

### 5. Progetti nel sociale e attivazione di finanziamenti: **alcuni nodi critici**

- Risorse finanziarie: fondi nazionali (livello centrale) e fondi strutturali europei (FSE, FESR, etc.)
- **Organizzazioni ad hoc** per utilizzare finanziamenti
- Elaborazione del **progetto come atto tecnico**, appaltato a consulenti esterni, poco interessati
- **Copiatura** di progetti
- **Funzione di controllo** (quando aumenta la distanza tra ente centrale erogatore del finanziamento ed ente esecutore): la verifica di aspetti formali e su rendicontazione amministrativa (adeguata formulazione del progetto, analisi dello stato di avanzamento, etc.)
- Il progetto come **adempimento amministrativo**: per riconoscimento prestazioni (ore erogate)
- **Scarsità di adeguate logiche concorrenziali**: nicchie consolidate e cristallizzate, anche se offrono servizi scadenti
- **Logica amministrativa-burocratica vs logica operativa**: tempi diversi (es.: formazione per inserimento lavorativo)
- **Fattori di “protezione”** (a favore della riuscita di un progetto):
  - scarsi finanziamenti, motivazione intrinseca al progetto

## I.2 La progettazione nel sociale

---

### Cosa spinge oggi gli operatori sociali a elaborare progetti?

- **Scarsità di risorse finanziarie** disponibili per le politiche sociali
- **Necessità** di produrre, a parità di risorse, **servizi innovativi** e maggiormente rispondenti alle esigenze ed ai bisogni degli utenti/clienti di personalizzare e rendere più flessibile l'offerta
- Spinta alla **“organizzazione a rete dei servizi”** data dalla necessità di sviluppare strategie concertate tra diverse organizzazioni pubbliche e private nella gestione dei reciproci servizi.