



Provincia  
di Milano

Alla scoperta  
di una professione

**il personale  
amministrativo  
nei servizi alla persona**



**Provincia  
di Milano**

# **Alla scoperta di una professione: il personale amministrativo nei servizi alla persona**

*a cura di Beatrice Longoni e Ombretta Okely*

Assessorato alle politiche sociali  
Direzione centrale cultura e affari sociali

Settore sviluppo delle professionalità,  
volontariato, associazionismo e terzo settore



**Responsabile del progetto:**

Carmen Primerano

Settore sviluppo delle professionalità,  
volontariato, associazionismo e terzo settore

**A cura di:**

Beatrice Longoni e Ombretta Okely

**Editing, revisione testi:**

Beatrice Longoni e Ombretta Okely

**Grafica e stampa:**

La Serigrafica Arti Grafiche S.r.l.  
Via Toscanelli, 26 - 20090 Buccinasco (MI)

# Indice generale

## **PREFAZIONE**

di Ezio Casati

p. 7

## **INTRODUZIONE**

di Carmen Primerano

p. 9

## **IN VIAGGIO... FRA RICERCA E TESTIMONIANZA**

**p. 13**

### **DALLA FORMAZIONE AL LABORATORIO: VARIABILI DI CONTESTO**

di Beatrice Longoni

p. 15

### **IL PERSONALE AMMINISTRATIVO E IL "MESTIERE DI SCRIVERE"**

di Ombretta Okely

p. 22

*Scrivere "per mestiere"...*

p. 22

*Scrivere "del proprio mestiere"...*

p. 23

*Scrivere perché...*

p. 24

*Scrivere per chi...*

p. 25

### **IL LABORATORIO: PERCORSO E METODO**

di Beatrice Longoni e Ombretta Okely

p. 26

*L'ideazione e la proposta*

p. 26

*Le tappe del percorso e la metodologia*

p. 28

*Le aree d'interesse tematico*

p. 31

### **APPUNTI BIBLIOGRAFICI DEL LABORATORIO**

di Beatrice Longoni e Ombretta Okely

p. 33

## **ALLA SCOPERTA... GLI SCRITTI DEL LABORATORIO**

**p. 35**

### **NOTE D'INIZIO**

di Ombretta Okely

p. 37

### **1. STORIE E PERCORSI**

di Patrizia Daniele, Patrizia D'Andolfo, Vera De Gaetani, Chiara De Rossi,  
Daniela Mandaglio, Assunta Miele, Lidia Migliavacca

p. 39

#### **1.1. "Noi", gli amministrativi dei servizi alla persona**

p. 39

*Chi siamo?... alcune storie lavorative*

p. 39

*Diventare amministrativa*

p. 40

1.2.	Alcune tipologie di personale amministrativo	p. 45
	<i>"Puro"</i>	p. 45
	<i>Coatta e... riciclata</i>	p. 46
	<i>...a tempo: vita da precaria</i>	p. 46
1.3.	"Vivere" dentro un servizio alla persona	p. 48
	<i>Il primo giorno di lavoro...</i>	p. 49
	<i>Aspettative ed emozioni dell'inizio</i>	p. 49
	<i>Alla scoperta della "giusta distanza"</i>	p. 50
	<i>Percorsi e strumenti</i>	p. 52
	<i>Prima e dopo l'avvento del computer</i>	p. 52
	<i>Cosa serve all'inizio: i trucchi per cominciare</i>	p. 53

## 2. QUALE PROFILO... VOCI DI GRUPPO

di Patrizia Daniele, Patrizia D'Andolfo, Vera De Gaetani, Chiara De Rossi, Daniela Mandaglio, Assunta Miele, Lidia Migliavacca

2.1.	Formazione all'ingresso e durante: cosa ne pensiamo	p. 55
	<i>Noi nell'organigramma</i>	p. 57
	<i>Quale nome?</i>	p. 58
	<i>Note a margine</i>	p. 59
2.2.	Dove si lavora: spazio e logistica	p. 60
	<i>Dentro la sede</i>	p. 61
	<i>Le "mappe" del proprio servizio</i>	p. 62
	<i>Spazio e significato</i>	p. 64
2.3.	Quando: tempo e orari	p. 65
	<i>Tempo dentro il servizio</i>	p. 68
2.4.	Un difficile equilibrio: front office, intraoffice, back office	p. 68
	<i>Somiglianze e differenze tra servizi</i>	p. 69
	<i>Front office: una documentazione</i>	p. 70
	<i>Intraoffice: un lavoro sconosciuto</i>	p. 73
	<i>Back office: le esperienze</i>	p. 74
	<i>Note a margine: le funzioni organizzative nel lavoro del personale amministrativo</i>	p. 79
2.5.	Sogni nel cassetto...	p. 80
	<i>Nel servizio</i>	p. 80
	<i>La formazione</i>	p. 82
	<i>Alcuni suggerimenti...</i>	p. 82

## 3. LA SPECIFICITA' DEGLI AMMINISTRATIVI DEI SERVIZI SOCIALI: ESPERIENZE E RIFLESSIONI

di Laura Cavalluzzi, Carla Corti, Katuscia Gambacorta, Domitilla Marzorati, Marco Previati

3.1.	Note introduttive (di Beatrice Longoni)	p. 84
3.2.	Un lavoro anche di relazione	p. 85
	<i>Abilità e competenze</i>	p. 85
	<i>Le procedure e un po' di senso pratico</i>	p. 86
	<i>Versatilità: quante cose bisogna saper fare...</i>	p. 87
	<i>L'ascolto al front office</i>	p. 88
	<i>L'accoglienza in RSA</i>	p. 89
	<i>La "calda lontananza"...</i>	p. 90
	<i>... o "giusta distanza"</i>	p. 91
	<i>L'amministrativo con il cittadino-utente: un'accoglienza personalizzata</i>	p. 92
	<i>Per concludere</i>	p. 93

3.3. I coinvolgimenti emotivi e personali: casi e testimonianze	p. 95
<i>E' proprio specifico...</i>	p. 95
<i>La «preferita»</i>	p. 96
<i>Le storie si intrecciano</i>	p. 97
<i>Blister: amministrativi in pillole</i>	p. 98
<i>Un tema particolare: arricchirsi umanamente</i>	p. 100
3.4. Visibilità e riconoscimento: luci e ombre	p. 103
<i>Il senso di appartenenza: lavorare in una RSA</i>	p. 103
<i>Lavorare in ASL: uniti dal precariato...</i>	p. 105
<i>Lavorare in Comune: il riconoscimento interno</i>	p. 106
<i>... per finire: formazione iniziale e formazione socio-amministrativa</i>	p. 106

#### **4. I SERVIZI SOCIALI NEL SITO WEB DEL COMUNE. SUGGERIMENTI CONCRETI DA CHI E' «IN PRIMA LINEA» NEL CONTATTO CON IL PUBBLICO**

di Angela Garofalo e Lucia Sandro	p. 109
4.1. Note introduttive (di Beatrice Longoni)	p. 109
4.2. La scelta del tema	p. 110
4.3. Servizi pubblici, persone e tecnologie: una rapida trasformazione	p. 111
<i>Strumenti di sempre e nuove tecnologie nella comunicazione fra Comune e cittadini</i>	p. 111
<i>Una buona comunicazione sui servizi sociali nel sito web del Comune: a chi può essere utile?</i>	p. 111
<i>Il fruitore possibile (per ora...)</i>	p. 113
4.4. Il sito Internet del Comune: alcuni spunti di riflessione	p. 117
<i>Navigando nel web: un primo sguardo d'impatto sui siti Comunali</i>	p. 117
<i>Visitando nel dettaglio alcuni siti...</i>	p. 122
4.5. Suggerimenti concreti: indicazioni di tipo generale	p. 124
4.6. Suggerimenti concreti: un esempio specifico	p. 128
<i>Perché abbiamo scelto l'asilo nido</i>	p. 128
<i>Ascoltiamo il nostro pubblico... e rispondiamo sul sito web del Comune</i>	p. 128

#### **5. ENTE PUBBLICO E ASSOCIAZIONISMO: LAVORARE IN RETE. UN PERCORSO DI COLLABORAZIONE CREATIVA**

di Margherita Ballabio, Angela Giaimo, Dario Paracchini, Maria Rosaria Pisani	p. 132
5.1. Note introduttive (di Beatrice Longoni)	p. 132
5.2. La scelta del tema	p. 133
5.3. I servizi sociali Comunali e l'associazionismo	p. 134
<i>Comuni e associazioni: cosa dice la legge</i>	p. 134
<i>Il servizio sociale e le associazioni</i>	p. 135
5.4. L'esperienza dell'amministrativo nel concreto	p. 136
<i>L'Albo Comunale delle associazioni e il suo aggiornamento</i>	p. 137
<i>Le Consulte: tempi, spazi e significati</i>	p. 139
<i>L'organizzazione della festa delle associazioni: modalità e obiettivi</i>	p. 140
5.5. Il sito web del Comune: un'opportunità preziosa per l'associazionismo del territorio	p. 142
5.6. Conclusioni	p. 153
5.7. Sitografia	p. 154



La figura del personale amministrativo riveste un ruolo centrale nei servizi dell'area sociale e a rilevanza sanitaria ma, nonostante questo, ancora oggi non le si attribuisce la giusta visibilità, il giusto riconoscimento. Ecco la motivazione principale che ha spinto la Provincia di Milano a sostenere questa pubblicazione: valorizzare la sua professionalità.

Se è vero che non è previsto un percorso di studi specifico per ricoprire questo ruolo, è anche vero che per occuparsi di servizi alla persona è necessario un ricco bagaglio di competenze che spaziano dalla conoscenza del funzionamento della pubblica amministrazione e delle normative alla capacità di relazionarsi con la cittadinanza, con tutto ciò che questo comporta.

Il Settore Sviluppo delle Professionalità dell'Assessorato alle Politiche sociali della Provincia di Milano ha contribuito in modo determinante allo sviluppo di questa professione, credendo fortemente nelle sue potenzialità e creando percorsi di formazione specifici che hanno coinvolto in questi anni centinaia di persone.

Per conoscere concretamente la figura professionale dell'operatore amministrativo occorre partire dall'esperienza maturata fino ad oggi: il testo parte da qui, dalla testimonianza diretta di un gruppo di operatori che si sono messi in gioco cercando di tracciare un quadro della loro poliedrica professione.

Sono loro a raccontarci l'iter formativo, le prime aspettative, le funzioni e la dinamicità del loro lavoro, la versatilità e le competenze richieste, il coinvolgimento emotivo nei confronti dell'utenza e, riprendendo le loro parole, la "calda lontananza o giusta distanza" necessaria.

Il volume si propone come un viaggio che parte dalla ricostruzione storica di una figura professionale che è sempre stata presente nei servizi dell'area sociale per approdare ai racconti in prima persona degli operatori, alle riflessioni sui percorsi intrapresi. Ed è con l'augurio di scoprire o riscoprire nella sua complessità questa professione che vi invito alla lettura.

**Ezio Casati**  
Assessore alle Politiche sociali





Il libro è il frutto del laboratorio di scrittura e ricerca tenuto nel 2008 formato da un gruppo di operatori amministrativi rappresentanti di Comuni ASL e RSA, condotto e accompagnato dalle formatrici Beatrice Longoni e Ombretta Okely. Testimonianza diretta di questa esperienza, la presente pubblicazione costituisce anche e soprattutto il primo esito documentale di un itinerario formativo di lungo periodo: nel 2001 per iniziativa di Luisella Filippini veniva attivato un progetto di formazione dedicato agli operatori amministrativi, che nel corso di questi anni è arrivato a coinvolgere oltre 400 soggetti impegnati nelle diverse realtà istituzionali e organizzative dei servizi alla persona. Il libro si colloca all'interno di questa tradizione specifica dell'offerta formativa del Settore Sviluppo delle Professionalità con l'intento di corroborarne concretamente il messaggio fondamentale di conoscenza e valorizzazione di questa figura professionale. Destinatari del messaggio sono i servizi. Conoscere e comprendere gli operatori amministrativi e le funzioni che svolgono significa infatti integrare con piena cognizione di causa, a tutto vantaggio dell'efficienza e dell'efficacia delle prestazioni tecniche e della gestione, il contributo certo non secondario che questa parte professionale fornisce all'intero sistema. La Provincia di Milano è stata la prima in Regione Lombardia e forse in Italia a intuire la funzione connettiva degli operatori amministrativi e ad agire di conseguenza sul piano della formazione e della ricerca.

Pienamente calato in questa prospettiva, il libro si è costruito attorno all'idea di raccogliere e dare visibilità ai contenuti emersi nei corsi di formazione tenuti in questi anni in modo da offrire una sintesi in grado di mettere in luce la varietà di funzioni e di competenze che il personale amministrativo mette in gioco durante lo svolgimento delle proprie attività professionali quotidiane. Ne risulta un quadro in cui campeggia un profilo professionale che presenta uno spessore ricco di sfaccettature, formate da una molteplicità di competenze e conoscenze possedute e di fatto esercitate quanto spesso poco conosciute e riconosciute anche dagli stessi operatori amministrativi.

Il corpus informale di conoscenze e competenze degli operatori trova in questo lavoro una prima esposizione e sistematizzazione che non pretende di essere esaustiva né definitiva: al pari delle altre professioni implicate nei servizi alla persona anche questa funzione è sottoposta alle evoluzioni e alle accelerazioni che interessano il mondo dei servizi e il suo campo d'azione. Il libro quindi intercetta il tratto dinamico caratterizzante l'operatore amministrativo contemporaneo evitando di irrigidirlo e di cristallizzarlo in modelli e riferimenti teorici astratti. Segue piuttosto a distanza ravvicinata e senza retorica il "fare" concreto degli amministrativi, cercando di portarne alla luce gli aspetti qualificanti del loro lavoro. Ne risulta una mappa precisa e dettagliata che si risolve in un profilo professionale lontano dall'immagine démodé e come tale professionalmente perdente di esecutore circoscritto nell'adempimento meccanico di un mansionario burocratico. Le pagine del libro al contrario restituiscono una figura pienamente sintonizzata con l'orizzonte

strategico e flessibile che informa le professioni qualificate di oggi. Da quest'angolazione l'operatore amministrativo arriva addirittura a spiccare per la sua capacità di costruire il proprio agire professionale in rapporto alle competenze effettive che i suoi compiti sollecitano. La ricerca a questo proposito sottolinea fortemente come questa figura sia stata in grado di conquistare sul campo la varietà di nuove conoscenze e competenze necessarie all'efficacia del lavoro, riuscendo a integrare in autonomia (e qualche volta in solitudine) l'irrinunciabile dimensione burocratica della propria funzione con l'apprendimento e quindi con lo sviluppo di inediti strumenti di lavoro materiali e culturali: l'informatizzazione, i cambiamenti legislativi e organizzativi, l'interpretazione e la relazione con un'utenza sempre più articolata e instabile, per limitare l'elenco ad alcuni dei fenomeni macroscopici che hanno sollecitato l'evoluzione della figura amministrativa nel verso della complessità e della flessibilità professionale. Il risultato è una figura professionale tutt'altro che semplice e anzi perfettamente simmetrica quanto a competenze e capacità alla complessità del contesto operativo in cui è chiamata ad agire. Come si è detto, si tratta di un risultato conseguito in autonomia e quindi sostanzialmente frutto dell'iniziativa personale perché ottenuto senza il sostegno di una formazione di base specifica, calibrata sulla varietà dei compiti richiesti. Lo stereotipo dell'operatore amministrativo passivo e inerte cede quindi di fronte all'immagine basata su fatti concreti e osservabili di un operatore attivo che non subisce i problemi, ma che ricerca le soluzioni e gli strumenti per risolverli.

Un campo particolarmente approfondito dalla pubblicazione riguarda il linguaggio e la comunicazione, un ambito in cui si manifesta direttamente la capacità dell'operatore amministrativo di elaborare una sintesi sul piano dei diversi codici linguistici che circolano nei servizi - burocratico, specialistico, comune (utenti) - e di adoperarli in modo pragmatico, in vista dei concreti obiettivi di lavoro. Senza una preparazione specifica l'amministrativo di fatto riesce a operare una vera e propria operazione di raffinata semiologia, decodificando e poi codificando in senso iper-testuale i testi dei disparati codici e messaggi linguistici con i quali entra in contatto: il linguaggio burocratico che richiede la garanzia delle regole ma che contemporaneamente deve essere la traduzione di richieste di interventi sociali o di bisogni espressi dai cittadini; il linguaggio proprio dei diversi servizi che richiede una decodificazione di termini ed espressioni specialistiche; il linguaggio degli strumenti di lavoro che sono in continua evoluzione e che necessitano di essere appresi e contemporaneamente resi chiari ed immediati; il linguaggio degli utenti che richiede agli operatori continui spostamenti semantici e culturali.

Di carattere ancora linguistico, in senso espressivo, e a un tempo psicologico è poi un altro argomento contenuto nel libro: l'autobiografia. La ricerca del proprio profilo professionale ha implicato anche una ricostruzione storica professionale e personale dei singoli operatori, dal loro debutto nei servizi al momento attuale. Le autobiografie ne offrono la diretta quanto vivida testimonianza, portando alla superficie il movimento di riflessioni, revisioni, rivisitazioni delle rappresentazioni individuali relative alla natura e al significato del lavoro, che ha accompagnato le singole carriere.

Il tema dell'interfaccia riporta l'attenzione al contesto operativo: l'operatore amministrativo rappresenta l'interfaccia dei servizi perché in molti casi funge da primo punto di contatto del cittadino con i servizi. Il testo approfondisce anche questa funzione molto delicata in quanto dal primo scambio fra il servizio e l'utenza dipende in larga misura il clima di questa relazione anche nei passaggi successivi: può essere di fiducia e collabo-

razione reciproca o di sfiducia e ostilità. Per promuovere la prima direttrice l'amministrativo è chiamato a un non facile compito: deve fornire informazioni adeguate, sapere cogliere i segnali di disagio e darne tempestiva e precisa comunicazione ai servizi.

Lontano dunque dal perimetro ristretto del burocrate esecutore, l'operatore amministrativo di oggi ha una visione culturale più ampia e un profilo professionale più articolato. E' consapevole della complessità del proprio contesto di lavoro, riuscendo a rispondere con azioni ed elaborazioni qualificate e funzionali al buon andamento del servizio. In questo quadro sostanzialmente positivo il margine di miglioramento viene individuato nella necessità di consolidare il tratto sistemico della professione: gli operatori auspicano una ancora maggiore integrazione del loro ruolo nel lavoro complessivo del servizio. Sul versante di questa istanza gli operatori manifestano inoltre una specifica esigenza formativa, rivolta alle organizzazioni alle quali si domanda di progettare una formazione per i neo-assunti centrata sui singoli contesti organizzativi. La ricerca percorre anche il piano delle criticità propriamente dette. I rilievi si concentrano su alcuni nodi non del tutto sciolti come la condivisione esplicita con le altre figure degli obiettivi e dei contenuti di lavoro, lo scambio delle informazioni, l'importanza e la necessità di sviluppare in modo concreto il senso di appartenenza alle organizzazioni e l'importanza di sostenere l'operatore durante il suo intervento di accoglienza del cittadino.

La materia trova le proprie coordinate nei riferimenti all'attività di formazione fornita durante questi anni dal Settore Sviluppo delle Professionalità della Provincia di Milano. Il libro ne sottolinea il contributo determinante relativamente all'importante lavoro di riflessione e di sviluppo delle competenze di questa professione. Il carattere prevalentemente centralizzato dei corsi ha coinvolto operatori provenienti da realtà organizzative e territoriali diverse. Ciò ha permesso agli operatori stessi di "uscire dal guscio" e di esperire quindi concretamente il confronto e l'incontro con situazioni e problemi lavorativi di altre realtà.

In conclusione, il testo raccoglie e dà la testimonianza di un lungo lavoro che è stato un'esperienza professionale e anche un'avventura esistenziale, sfociate in un risultato confortante e aperto a ulteriori possibili sviluppi positivi. L'impresa ha avuto come punto fermo il riferimento concreto alle organizzazioni di provenienza degli operatori senza la pretesa di trasferire dall'alto conoscenze e strumentazioni standardizzate. Al contrario il percorso formativo si è realizzato sotto forma di ricerca e di costruzione delle rappresentazioni e delle soluzioni atte a definire un profilo professionale il più autentico possibile dell'operatore amministrativo e delle sue funzioni. Su questo livello Beatrice Longoni e Ombretta Okely hanno svolto un ruolo fondamentale, attivando e accompagnando il processo di integrazione delle competenze, delle rappresentazioni, delle mansioni e degli obiettivi.

Carmen Primerano  
Settore sviluppo delle professionalità, volontariato,  
associazionismo e terzo settore  
Provincia di Milano



# **In viaggio... fra ricerca e testimonianza**



# Dalla formazione al laboratorio: variabili di contesto

di Beatrice Longoni

Il "Laboratorio di scrittura per il personale amministrativo dei servizi alla persona: un percorso di ricerca e testimonianza sull'esperienza professionale" si è svolto durante l'intero anno 2008, e si è configurato come proposta di sintesi e di sviluppo rispetto al percorso complessivo di formazione realizzato dalla Provincia di Milano per questa figura, a partire dall'anno formativo 2001/2002.

Anche per le formatrici coinvolte, quello compiuto è stato un percorso esplorativo e sperimentale, che ha approcciato, scoperto e poi accompagnato e sostenuto una figura da tempo impiegata nei servizi, ma non ancora visibile nell'interezza e complessità delle funzioni svolte e del contributo apportato all'immagine e al lavoro quotidiano dei servizi stessi.

La proposta innovativa di un laboratorio di scrittura per il personale amministrativo dei servizi alla persona è originata, quindi, da un lungo percorso: si tratta di 11 corsi di primo livello e 3 corsi di secondo livello, destinati ad amministrativi che avessero già frequentato un corso di primo livello.

---

## **Corsi di primo livello:**

- Ruolo e funzioni del personale amministrativo negli uffici di servizio sociale dei Comuni (Rozzano dicembre 2001-maggio 2002)
- I servizi sociali Comunali: ruolo e funzioni del personale amministrativo (Senago ottobre 2002-febbraio 2003)
- Aperti al pubblico: gli amministrativi dei servizi sociali territoriali e la prima accoglienza (Milano settembre-dicembre 2003, Milano marzo-maggio 2004, Milano settembre-dicembre 2004, Milano febbraio-marzo 2007)
- Sulla porta della RSA: gli amministrativi e la prima accoglienza (Milano ottobre-novembre 2003, Milano marzo-aprile 2004)
- Il front office: gli amministrativi a confronto con la domanda sociale (Milano gennaio-aprile 2005, Monza marzo-maggio 2005, Parabiago febbraio-aprile 2006)

## **Corsi di secondo livello:**

- Il lavoro degli amministrativi nei servizi alla persona (Milano marzo-giugno 2005, Milano settembre-novembre 2005, Milano settembre-novembre 2006)
-



I corsi di primo e di secondo livello si sono differenziati per obiettivi formativi, aree tematiche e contenuti di dettaglio, destinatari, monte-ore complessivo e durata nel tempo, sede di svolgimento.

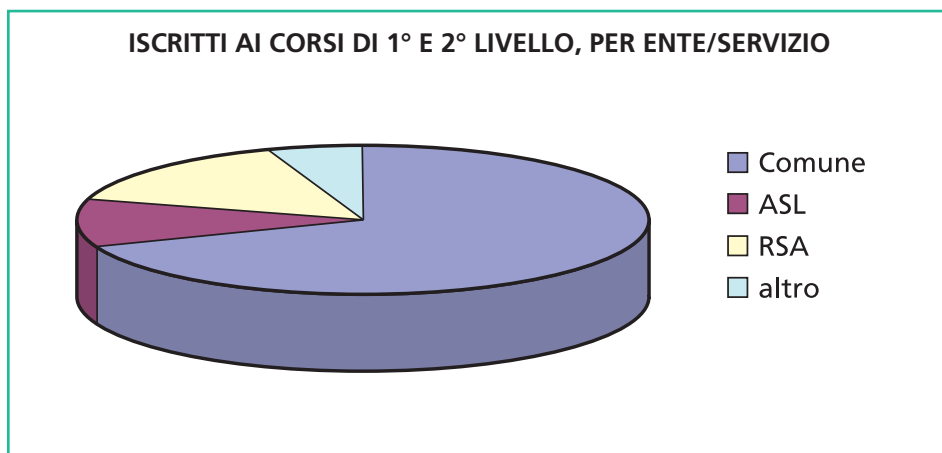
A partire dal 2006 si sono inoltre tenuti seminari tematici brevi, di approfondimento su aspetti diversi (ad esempio ascolto telefonico, accoglienza multietnica, servizi per area di utenza, privacy), che non vengono qui presi in considerazione nell'elaborazione di dati e informazioni, ma che hanno rappresentato un'importante occasione di aggiornamento.

Complessivamente, nei vari corsi – sia lunghi, sia brevi – sono state raccolte oltre 400 iscrizioni di operatori amministrativi, appartenenti a molteplici realtà e a diversi ambiti territoriali: di queste, 279 iscrizioni (pari al 70%) sono riferite ai corsi di primo o di secondo livello.

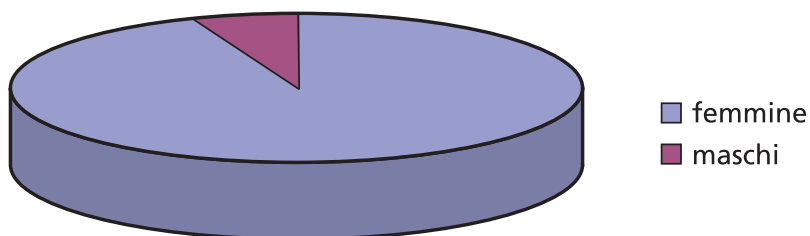
**TABELLA 1.**  
**ISCRITTI AI CORSI DI PRIMO E DI SECONDO LIVELLO, PER ENTE / SERVIZIO DI APPARTENENZA**

Ente / servizio	TOTALE
Comune	194
ASL	27
RSA	43
Altro	15
TOTALE	279

Nella voce "Altro" sono accorpate realtà molto eterogenee: uffici amministrativi di cooperative e di ospedali generali, un servizio della Provincia di Milano di orientamento per le donne e le famiglie, servizi di associazioni per persone disabili, servizi territoriali per pazienti psichiatrici, servizi pubblici e privati in area povertà e grave emarginazione.

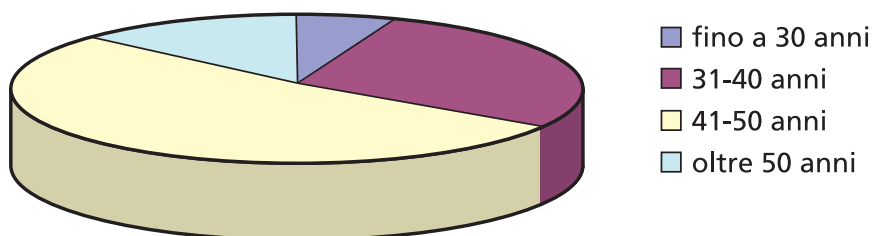


### ISCRITTI AI CORSI DI 1° E 2° LIVELLO, PER SESSO

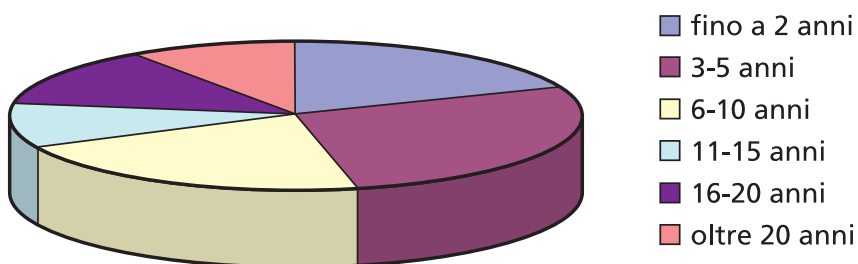


La maggioranza degli iscritti ai corsi lunghi è di sesso femminile. L'età media è pari a 43 anni, l'anzianità media nel servizio è pari a 9 anni (entrambi i dati sono riferiti al momento dell'iscrizione al corso).

### ISCRITTI AI CORSI DI 1° E 2° LIVELLO, PER ETÀ



### ISCRITTI AI CORSI DI 1° E 2° LIVELLO, PER ANZIANITÀ NEL SERVIZIO



Infine, in tabella 2. viene presentato il quadro dei principali servizi ed enti coinvolti nei corsi lunghi, distinti per ambito territoriale (sono escluse le realtà accorpate in tabella 1. nella voce "Altro").

I corsi lunghi si sono avviati in specifici territori (ambiti di Rozzano e di Senago), per poi svolgersi prevalentemente presso la sede del Servizio Formazione della Provincia di Milano: la provenienza delle iscrizioni è comunque risultata molto ampia.

In tabella non sono indicati gli ambiti di Castano Primo (fra gli Ambiti Ovest – ASL 1) e di Sesto San Giovanni (fra gli Ambiti Nord – ASL 3), poiché nessun iscritto ai corsi lunghi è risultato provenire da tali territori.

**TABELLA 2.**  
**ENTI E SERVIZI COINVOLTI NEI CORSI DI PRIMO E DI SECONDO LIVELLO,**  
**PER AMBITO TERRITORIALE**

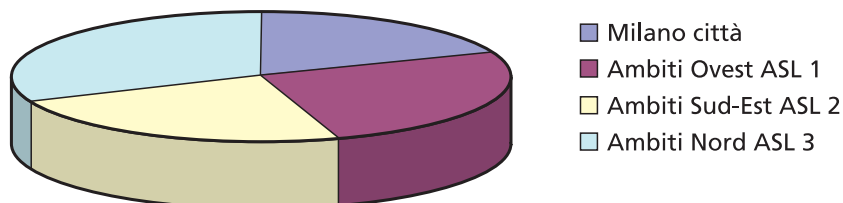
<b>ASL</b>	<b>AMBITO</b>	<b>COMUNI</b>	<b>ASL</b>	<b>RSA</b>
Milano città	Milano		Consultori familiari: Albenga, Aldini, Castelvetro, Conca del Naviglio, De Benedetti, Italia, La Valle, Poma, S. Elembardo, Stovani, Val di Bondo Medicina di base e pediatria – Accursio SERT – Accursio SERT – Canzio	Casa riposo Domus Patrizia, Casa San Giuseppe, Istituto Geriatrico Milanese, Istituto Geriatrico Redaelli, Nuovo Focolare Santa Maria di Loreto, Pio Albergo Trivulzio, RSA Giuseppe Gerosa Brichetto, RSA Santa Giulia e Santa Chiara
Ambiti Ovest – ASL 1	Abbiategrasso	Abbiategrasso		Istituto Geriatrico Golgi – Abbiategrasso
Ambiti Ovest – ASL 1	Corsico	Buccinasco, Corsico		
Ambiti Ovest – ASL 1	Garbagnate Milanese	Baranzate, Bollate, Cesate, Cogliate, Garbagnate Milanese, Limbiate, Novate Milanese, Paderno Dugnano, Senago, Solaro		Casa riposo Pertini – Garbagnate Milanese
Ambiti Ovest – ASL 1	Legnano	Nerviano, Parabiago, San Vittore Olona		Casa famiglia – Busto Garolfo, Vitaresidence 3 e 4 – Legnano, Fondazione Lampugnani – Nerviano, Casa famiglia – San Vittore Olona, Casa famiglia – Villa Cortese
Ambiti Ovest – ASL 1	Magenta	Corbetta, Vittuone		
Ambiti Ovest – ASL 1	Rho			Casa riposo Gallazzi Vismara – Arese, Fondazione Rhodense – Rho, Fondazione Ferrario – Vanzago

<b>ASL</b>	<b>AMBITO</b>	<b>COMUNI</b>	<b>ASL</b>	<b>RSA</b>
Ambiti Sud-Est – ASL 2	Gorgonzola	Cassina de' Pecchi, Gorgonzola	Dipartimento ASSI – Cernusco sul Naviglio Servizio disabili – Cer- nusco sul Naviglio SERT – Gorgonzola	Casa famiglia – Bussero
Ambiti Sud-Est – ASL 2	Melzo	Cassano d'Adda, In- zago, Liscate, Melzo, Settala, Truccazzano		
Ambiti Sud-Est – ASL 2	Paullo	Paullo, Peschiera Borromeo		
Ambiti Sud-Est – ASL 2	Pieve Emanuele	Binasco, Lacchia- rella, Zibido San Gia- como		
Ambiti Sud-Est – ASL 2	Rozzano	Basiglio, Locate Triulzi, Opera, Roz- zano		
Ambiti Sud-Est – ASL 2	San Donato Mi- lanese	San Donato Mila- nese, San Giuliano Milanese		
Ambiti Sud-Est – ASL 2	Vimodrone	Rodano, Segrate, Vi- modrone		
Ambiti Nord – ASL 3	Carate Brianza	Albiate, Biassono, Briosco, Carate Brianza, Macherio, Sovico, Veduggio con Colzano, Verano Brianza		
Ambiti Nord – ASL 3	Cinisello Bal- samo	Bresso, Cinisello Bal- samo, Cormano, Cusano Milanino	SERT – Cinisello Bal- samo	Fondazione Ricovero Martinelli – Cinisello Balsamo
Ambiti Nord – ASL 3	Desio	Bovisio Masciago, Cesano Maderno, Muggiò, Nova Mila- nese		Casa riposo Gavazzi – Desio, Residenza San Francesco – Nova Mila- nese

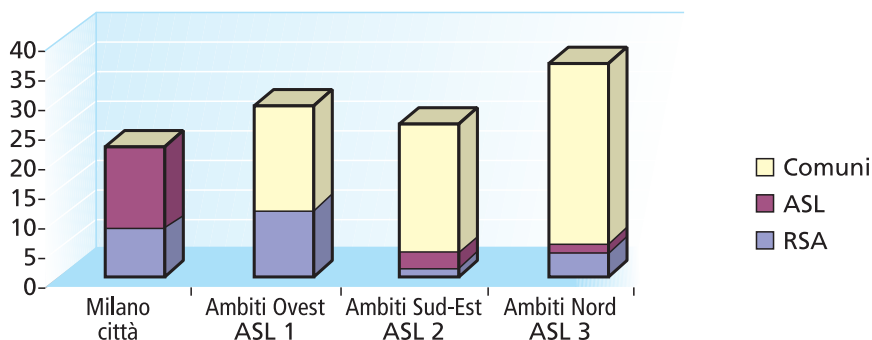
ASL	AMBITO	COMUNI	ASL	RSA
Ambiti Nord – ASL 3	Monza	Monza, Villasanta		
Ambiti Nord – ASL 3	Seregno	Giussano, Lentate sul Seveso, Seregno, Seveso		RSA Porro – Barlassina
Ambiti Nord – ASL 3	Vimercate	Arcore, Cavenago di Brianza, Cornate d'Adda, Mezzago, Sulbiate, Trezzo sull'Adda, Usmate Velate, Vaprio d'Adda, Vimercate		

Nei grafici successivi, i dati riportati in tabella 2. vengono rappresentati in un'immagine di sintesi, dapprima complessiva e poi riferita alle tipologie di enti e servizi coinvolti nei corsi lunghi.

### ENTI E SERVIZI COINVOLTI NEI CORSI DI 1° E 2° LIVELLO, PER AMBITO TERRITORIALE



### ENTI E SERVIZI COINVOLTI NEI CORSI DI 1° E 2° LIVELLO, PER AMBITO TERRITORIALE



Nel loro insieme, i dati e le informazioni qui riportate testimoniano e definiscono i riferimenti temporali e territoriali dei corsi lunghi, che hanno rappresentato la base e la matrice del laboratorio di scrittura per il personale amministrativo dei servizi alla persona. Come abbiamo visto, tali corsi hanno interessato operatori amministrativi provenienti da tutto il territorio provinciale, e da svariate realtà organizzative e di servizio.

Dal punto di vista della metodologia della ricerca e della statistica, l'insieme degli iscritti ai corsi lunghi non può essere considerato un campione rappresentativo dell'universo degli amministrativi impiegati nei servizi alla persona. Tuttavia, alcuni elementi qui considerati (sesso, età, anzianità nel servizio) possono contribuire a tratteggiare un profilo ricorrente della figura che ci accingiamo a conoscere meglio: una figura professionale prevalentemente di sesso femminile, di età medio-alta e con una discreta anzianità di lavoro nei servizi alla persona, nel momento in cui accede alla formazione.

Ma, come vedremo, questi dati ricorrenti non esauriscono l'eterogeneità dei percorsi e dei profili che caratterizzano la figura dell'amministrativo nei servizi alla persona: un'eterogeneità che gli scritti del laboratorio aiuteranno a scoprire.

# Il personale amministrativo e il “mestiere di scrivere”

di *Ombretta Okely*

## **Scrivere “per mestiere”...**

“Il mestiere di scrivere”: un tema importante per la professione amministrativa<sup>1</sup>, che si confronta quotidianamente con testi e documenti, propri ed altrui, che almeno in parte sono il prodotto visibile e concreto di un lavoro che ha a che fare con le parole, con la carta, con i documenti che spesso esprimono e rappresentano un servizio.

Il personale amministrativo scrive e deve scrivere, si trova a preparare numerosi tipi di testo – come relazioni, lettere, schede, resoconti, delibere, verbali – ognuno dei quali richiede competenze precise nell'ambito della scrittura amministrativa e pone problemi specifici, impone e propone linguaggi e forme scritte, molto legate alle consuetudini organizzative, al mondo peculiare dei servizi, a comunicazioni spesso settoriali e particolari.

I testi preparati e scritti dal personale amministrativo possono avere l'obiettivo di documentare una procedura, di attestare un intervento, di predisporre una domanda, di relazionare su un'attività: i contenuti variano, in base agli obiettivi del documento, come variano i diversi testi in base agli interlocutori e al tipo di comunicazione progettata dal servizio e dal personale amministrativo, che spesso organizza in proprio le modalità operative che “organizzano” gli scritti ma su basi consuetudinarie, centrate al rispetto di forme prefissate di comunicazione, previste dal modello organizzativo più generale. Scrivere, quindi, fa parte del “mestiere” amministrativo e fa parte di un bagaglio professionale di base, che sottintende una serie di compiti relativi alla progettazione e stesura del testo, a partire dalla ricerca ed uso di modelli e riferimenti, che a volte influenzano e orientano fin dall'inizio la scrittura amministrativa.

La preparazione di un atto o di una determina, come di una raccolta dati, deve seguire criteri generali e specifici orientamenti rispetto alla forma consueta di un atto che ha un valore amministrativo ed istituzionale. In tal senso il personale amministrativo scrive in base ad un mandato implicito, relativo a “come” scrive e documenta chi appartiene alla Pubblica Amministrazione, e si confronta con modelli istituzionali e orientamenti o consuetudini di comunicazione scritta che sono almeno in parte «obbligati» e predefiniti. La cura di un testo, scritto a nome di un Ente o Servizio, esige la conoscenza non superficiale di documenti di base e riferimenti; richiede anche di saper applicare o creare procedure documentative interne ed esterne, obbliga a uno stile di comunicazione aderente al contesto e abbastanza formale, perché a impronta istituzionale. I modelli sociali e culturali che segnano il rapporto tra Pubblica Amministrazione e cittadinanza stanno modificandosi e consentono di intravedere maggiore cura complessiva dei testi scritti e nella comunicazione esterna, e la ricerca di nuove e trasparenti forme di documentazione.

<sup>1</sup> Il titolo richiama due testi relativi a “Il mestiere di scrivere”, che sono stati “buoni compagni” lungo il percorso del laboratorio.

Alcuni partecipanti al laboratorio hanno parlato di “linguaggio burocratico” e di “terminologia fredda”, per riferire dell’uso di un linguaggio “interno” alla professione amministrativa e strettamente collocato nel mondo della burocrazia... orientato più all’esecuzione di compiti previsti e di procedure formali, che a comunicazioni comprensibili e attente ad una buona, o “calda”, comunicazione con l’interlocutore o il destinatario di un testo.

Allo stesso tempo, molti amministrativi progettano lettere, report, relazioni, cercando di proporre linguaggi e scritti semplici, di facile accesso e lettura, utili nella comunicazione interna ed esterna che fa parte del lavoro amministrativo.

Il personale amministrativo – e molte testimonianze del lavoro di laboratorio ben lo raccontano – ha spesso il compito paradossale e difficile di dover applicare regole di comunicazione scritta che a volte non conosce bene, a volte non condivide, a volte sente estranee: l’essere amministrativi, all’interno di una Pubblica Amministrazione, all’interno di un servizio rivolto alle persone, confronta con linguaggi e stili di comunicazione che devono avere valore e senso anche sul fronte della comunicazione esterna... obbligando in parte operatori e servizi, il personale amministrativo come quello tecnico e sociale, a un grande sforzo di “traduzione” e semplificazione comunque necessaria nel rapporto con la cittadinanza.

Da amministrativi si scrive, quindi, per altri e per lavoro, dentro regole e binari poco o nulla personalizzati; un compito che si deve fare al meglio possibile nel contesto operativo di appartenenza, basato su schemi comunicativi abbastanza rigidi e ancora formali.

### ***Scrivere “del proprio mestiere”...***

Ma scrivere ha senso, dà parole e un senso, anche attraverso un lavoro di ricerca e rivisitazione dell’esperienza lavorativa e professionale.

Il passaggio tra lo scrivere per mestiere e per altri, e lo scrivere del proprio mestiere e di sé nel lavoro, è stata la novità del percorso di formazione e ricerca del laboratorio di scrittura e testimonianza professionale.

Il viaggio di ricerca, di scoperta, la scelta di dare voce e parole alla propria esperienza, di dire e raccontare, è stata per molti partecipanti una sfida e una scommessa: un atto di volontà, un’intenzione, un piacere per dare senso nuovo al quotidiano e uscire dallo sfondo, dall’invisibilità di un lavoro “in grigio”. Raramente infatti si scrive di ciò che piace o interessa, di sé nel lavoro e del proprio “mestiere”, di come l’esperienza lavorativa forma e trasforma nel tempo, apre o chiude opportunità, situazioni, spazi operativi e professionali.

Per scrivere in relazione al proprio mondo lavorativo e professionale è necessario condividere un progetto culturale relativo all’individuazione e ricerca di un proprio e specifico “prodotto” professionale, per definire meglio percorsi e variabili specifiche, per dare visibilità e riconoscimento al lavoro amministrativo quando è vissuto e realizzato in servizi dell’area sociale.

Il laboratorio – per alcuni mesi in cui si sono sviluppati gli incontri di gruppo, per un’estate in cui si è lavorato a distanza e con l’uso del web – ha attraversato la vita e l’esperienza quotidiana del gruppo di lavoro dei partecipanti, che, iscrivendosi, avevano deciso anche di dare presenza, voce e contributi personali ad un itinerario innovativo e certo diverso dai conosciuti e consueti per chi lavora come amministrativo...

Uno scopo e un viaggio comune, un contesto di ricerca e di esplorazione per conoscere,



sperimentare, pensare il proprio lavoro e riconoscersi a vicenda e in gruppo su questo pensiero; il confronto tra pari, la reciproca e condivisa testimonianza, sono stati alcune delle fasi di lavoro di gruppo che hanno contribuito alla co-costruzione di visibilità, di scritti relativi alla propria esperienza e identità professionale, diventata una storia narrabile.

Un percorso innovativo per le figure amministrative, con un confronto e un apprendimento condiviso, fatto da ideazioni e prime stesure, correzioni, prove, riscritture, in un'esperienza di bottega o laboratorio artigiano in cui si è esplorata e arricchita anche la competenza all'interno di una migliore organizzazione del "discorso scritto", salvaguardando lo stile personale di scrittura e testimonianza.

Tutto il lavoro di scrittura relativa al proprio lavoro, di testimonianza scritta, è stato costruito sulle basi dell'esperienza operativa, della vita quotidiana nel mondo dei servizi alla persona, e narra il senso di un lavoro complesso e molto articolato, che va scoperto e praticato ogni giorno.

### **Scrivere perché...**

La scoperta del proprio mestiere è un viaggio di ricerca relativo al proprio modo di produrre, alle "cose" prodotte e alle proprie specificità professionali: è anche un'emozione, fatta di curiosità, rischio e spavento, sentimenti connessi alla rivisitazione di un'esperienza, al fare e farsi domande... una strada nuova e una sfida.

L'inizio del laboratorio ha consentito di riflettere insieme, con un brain storming, su "perché" scrivere del proprio lavoro: alcune voci segnalano desiderio, paura, l'ambivalenza connessa a una sfida personale, professionale e culturale.

*"... perché ho paura di scrivere ( il foglio bianco mi fa paura).*

*... da bambina volevo fare la scrittrice.*

*... mi piace molto scrivere (riesco a riordinare le idee, a fare riflessioni più profonde).*

*... non mi piace scrivere, non so scrivere, ma vorrei imparare (le cose scritte hanno più valore e più rispetto, le cose dette rimangono più in sospeso).*

*... una mia capoufficio diceva "carta canta". Nessuno può contestare ciò che è scritto in duplice copia, nessuno può contestare ciò che è stato deciso.*

*... mi sono rassegnata al fatto che non so scrivere ( mi manca poco tempo alla pensione).*

*... mi piace scrivere, trascrivere (soprattutto i pensieri altrui).*

*... ho sempre avuto a che fare con lo scrivere. Uno dei miei obiettivi: avere più fissità, stabilità (scrivere per avere più identità).*

*... mi piace e mi è facile parlare, mi è più difficile scrivere. Ho paura di non farmi capire, di essere fraintesa (lettera, mail).*

*... mi piace molto scrivere (anche la banale lista di cose da fare...). Sono stata attratta dai temi del laboratorio e dalla possibilità di scrivere su questi temi, i corsi precedenti mi hanno dato tanto. Non troviamo scritto quello che dobbiamo fare, lo dobbiamo inventare.*

*... ho il panico da foglio bianco. Mi è facile parlare, ho grossi problemi nel tradurlo per iscritto (da piccola ho avuto problemi...).*

*... mi piacerebbe mettere per iscritto ciò che faccio e ciò che penso.*

*... per i ruoli che ho scrivo molto, soprattutto verbali: ho molta paura perché "vanno fuori", li leggono in molti. Rileggo più volte, non mi accorgo degli errori di ortografia;*

*mi dicono che sono brava, ma i verbali mi mettono angoscia...Mi vengono molto bene le poesie, specie in dialetto.*

*... mi piace. Lascia traccia ("verba volant, scripta manent") e tutela (siamo i primi di una catena...). Al laboratorio chiedo di avere qualche strumento in più per poter elaborare materiale utile ai colleghi e verso l'esterno.*

*... ha un doppio valore: farci pensare, riflettere e documentare / testimoniare (per noi e per altri).*

*... assolutamente tutela. Mi piacerebbe riuscire a scrivere non tanto quanto parlo (mi manca la sintesi).*

*... ho difficoltà a scrivere non con linguaggio / stile burocratico. Ho avuto le ali tarpate sulla creatività (lavoro in Comune da quando avevo vent'anni, scrivo in "burocratese" per qualsiasi comunicazione, anche familiare...).*

*... mi fa paura scrivere, ma mi piace; dopo avere scritto strappo (perché non sono convinta o perché non serve più).*

*... mi sono resa conto che è importante (per te, per tutti) lasciare qualcosa di sé e avere qualcosa da altri...*

*... mi piace scrivere, ho sempre scritto (è innato, forse). Sul lavoro aiuta molto (fa prendere la giusta distanza, mi tutela), permette di fissare dei punti; è importante il destinatario (cambiano i registri comunicativi).*

*... mi piace la comunicazione verbale ma anche scritta (ho potuto lavorare sulla Carta dei servizi, sulle comunicazioni al pubblico / con l'utenza, e mi è piaciuto). Mi piacerebbe imparare a comunicare meglio per iscritto e poter dare testimonianza. Non ho difficoltà a scrivere su cose che conosco, mi imbarazza scrivere cose personali...*

*... è lo strumento di comunicazione che preferisco. C'è sempre da imparare, e spero di non arrivare a stancarmi di scrivere."*

### **Scrivere per chi...**

Come sempre, quando si scrive si pensa anche a un destinatario, a interlocutori del discorso che si apre con una scrittura: di nuovo alcune voci dal brain storming fanno intravedere suggestioni, pensieri, emozioni.

*"... per noi stessi (annotare i pensieri, le "mie cose", per riferire, prendere appunti).*

*... come supporto a me stessa nel lavoro di tutti i giorni.*

*... per gli utenti e la comunicazione interna.*

*... per i nuovi assunti, chi è come me e non ne sa nulla sull'incontro con il mondo del lavoro.*

*... per il servizio, per lasciare traccia.*

*... per chi non ci conosce (anche nel nostro servizio e nel nostro ente).*

*... per i servizi sociali, chi ci lavora e chi li frequenta.*

*... per un pubblico vasto, per tutti (una scrittura non tecnico-specialistica, l'esperienza autobiografica...)."*

Ciò che emerge è un interesse, un'attenzione al tema dello scrivere, la consapevolezza di iniziare un percorso innovativo relativo a "competenze" non solo formali: la scrittura come spazio di riflessione ed emozione, uno spazio di identità per la professione amministrativa.

# Il laboratorio: percorso e metodo

di *Beatrice Longoni e Ombretta Okely*

## **L'ideazione e la proposta**

L'idea del laboratorio è nata da un progetto di lavoro e formazione che si è sviluppato nel tempo acquistando parole, significati e ricchezza di contenuti lungo la strada, che si è diversificata e ampliata durante il viaggio.

Pensare il laboratorio, come si pensa una "bottega artigianale" in un percorso condiviso a molti livelli e insieme alla committenza istituzionale della Provincia, ha significato proporre un'evoluzione, una prospettiva, una novità su un profilo "vecchio e nuovo" come quello amministrativo. La proposta nasce come conclusione "naturale" di un percorso formativo, che ha interessato persone, gruppi di lavoro, servizi, ma anche come itinerario di sviluppo culturale, per una ricerca e una nuova esperienza di apprendimento con alcune caratteristiche di base.

Da un lato la storia formativa precedente aveva confrontato tutti gli attori, i partecipanti, i gruppi formati nel tempo, come la committenza e le formatrici, con una molteplicità di provenienze: i dati raccolti negli anni confermavano una grande eterogeneità di storie professionali, per le diversità di iter scolastico, di percorso d'inserimento al lavoro, di appartenenza organizzativa...

Dall'altro lato ci si confrontava con uno scenario apparentemente unico, il lavoro amministrativo, invece costellato da diversità profonde e dallo sforzo complesso, spesso individuale, di scoprire, nominare e diversificare funzioni e compiti professionali.

La progettazione del laboratorio, la proposta di "andare a bottega", aveva, di per sé, alcuni contenuti di base, condivisi fin dall'avvio con tutti i diversi attori formativi:

- la costituzione di un laboratorio di ricerca e sperimentazione, pensato e organizzato con obiettivi di produzione scritta e di testimonianza "pubblica", quindi intenzionalmente progettato per una pubblicazione;
- la costruzione graduale di una ricerca sul campo per ideare, raccogliere e organizzare testi scritti relativi al proprio lavoro;
- la proposta di riferimenti teorici e culturali per la scrittura e per l'ideazione e progettazione di testi e documenti, come sostegno ai processi impegnativi legati allo scrivere;
- la condivisione potenziale e reale di un pensiero riflessivo, facilitato dal lavoro di gruppo e in gruppo, relativo alle variabili professionali patrimonio specifico del personale amministrativo;
- l'obiettivo di promuovere e facilitare l'ideazione e la redazione di materiale tematico e di approfondimento professionale, scritto a cura dei partecipanti – a livello individuale, di sottogruppo e di gruppo.

Indicazioni ulteriori dello staff formativo, ai fini dell'iscrizione al laboratorio, sono state:

- l'interesse, del partecipante e del servizio di appartenenza, a un percorso di ricerca e scrittura legato allo specifico professionale dell'amministrativo nei servizi alla persona;
- la disponibilità a frequentare con continuità il percorso formativo e di ricerca;
- la disponibilità a lavorare extra aula e "da casa" per produrre documentazione;
- il desiderio di produrre documenti e testimonianze scritte legate al proprio lavoro;
- il piacere e l'attitudine alla scrittura.

La proposta prevedeva inoltre la possibilità di collaborazioni e partecipazioni indirette di altri amministrativi del servizio, ad esempio per la produzione di testi.

Da parte dei partecipanti al laboratorio emergevano invece queste attese, prefigurazioni e motivazioni:

- *approfondire la pratica della scrittura nel lavoro amministrativo; acquisire maggiore consapevolezza sulla pratica della scrittura nel lavoro*
- *avere un aiuto in più rispetto al lavoro come personale amministrativo dei servizi alla persona, nei corsi nel confronto con le persone che arrivano; aiuto nel semplificare il lavoro amministrativo*
- *acquisire strumenti qualificati per la valutazione della professione*
- *sondare aspetti biografici del lavoro amministrativo; disvelare elementi latenti del profilo amministrativo; prendere conoscenza di nuovi elementi del "fare"*
- *riuscire ad esprimere la mia esperienza all'interno del mio settore; riuscire a dare un contributo in più*
- *accrescere il grado di motivazione rispetto al lavoro*
- *conoscere, imparare, arricchirsi*
- *approfondire tematiche inerenti il mio profilo professionale, ricaricarmi professionalmente (rimotivazione), apprendere nuovi metodi lavorativi*
- *migliorare la mia professione; confrontarmi con altri colleghi e figure*
- *conoscere altre realtà lavorative*
- *confronto con colleghi della mia stessa professione; condivisione del lavoro che svolgo*
- *confronto / scambio di idee con altre realtà che sono sempre nel mio ambito lavorativo; apprendere consigli / idee nuove per apportare migliorie al mio lavoro*
- *scambio di esperienze con colleghi che vivono in realtà diverse l'attività lavorativa di amministrativo nel sociale*
- *che serva da ricarica sul piano professionale e relazionale; che contribuisca a lavorare sulla consapevolezza / necessità rispetto alle problematiche del servizio*
- *approfondimento professionale*
- *maggiore consapevolezza del ruolo di amministrativa dei servizi sociali; possibilità di rendere più evidente anche agli altri la peculiarità di tale ruolo*
- *maggiore professionalità / chiarezza del proprio ruolo*
- *migliorare la modalità della comunicazione verso l'esterno, al fine di dare un servizio migliore all'utenza*
- *credo che per me in particolare, arrivando a lavorare come amministrativa dopo 20 anni di lavoro in qualità di ausiliaria socio-assistenziale, possa essere utile per capire meglio il contesto e le dinamiche dell'area amministrativa, e il rapporto con gli utenti*

Le motivazioni e aspettative iniziali dichiarate individualmente dai partecipanti apparivano quindi sostanzialmente collegate alla proposta formativa, in parte orientate a un miglioramento generico del proprio ruolo professionale, in parte segnate da attese ed emozioni legate al viaggio di scoperta e ricerca.

### **Le tappe del percorso e la metodologia**

Il laboratorio si è avviato nel febbraio 2008, con un incontro di presentazione del progetto in termini di origine, senso e prospettive del percorso relativo all'identità professionale della figura. Gli amministrativi presenti hanno espresso i primi orientamenti sulle aree d'interesse tematico proposte, che rappresentavano – nel percorso complessivo di ricerca e testimonianza – un "ponte" ideale fra le esperienze formative degli anni precedenti e il laboratorio di scrittura.

Per presentare il percorso graduale di pensiero e di azione del laboratorio, la fatica e il piacere della ricerca e della produzione, riportiamo in tabella 3. una sintesi degli incontri con i partecipanti.

**TABELLA 3.**  
**IL LABORATORIO: FASI E MODALITA' DEL LAVORO FORMATIVO**

<b>Data</b>	<b>Mattino</b>	<b>Pomeriggio</b>
19 marzo 2008  AVVIO OPERATIVO, GRUPPO E GRUPPI	<i>In plenaria:</i> - presentazione reciproca dei partecipanti - presentazione ipotesi composizione gruppi di interesse tematico - formazione definitiva e concertata dei gruppi di lavoro - brainstorming sulla motivazione alla scrittura ("scrivere perché...")	<i>In gruppo operativo:</i> - brainstorming sull'oggetto della scrittura ("scrivere cosa...") - brainstorming sui destinatari della scrittura ("scrivere per chi...")
2 aprile 2008  I PRIMI MATTONI...	<i>In gruppo operativo:</i> - prima esplorazione di temi e contenuti - articolazione in piccoli gruppi di interesse  <i>In plenaria:</i> - contributo teorico: l'ABC della scrittura - presentazione di materiale didattico	<i>In piccolo gruppo:</i> - conoscenza reciproca (storie e percorsi, servizi, situazioni di lavoro...) - primi confronti sul tema scelto  <i>In gruppo operativo:</i> - sintesi e condivisione dell'inizio dei lavori
16 aprile 2008  LE PRIME IDEE...	<i>In plenaria:</i> - prima sintesi dei temi e dei lavori in corso nei piccoli gruppi: - l'approdo degli amministrativi nei servizi sociali	<i>In plenaria:</i> - prima valutazione e prima ipotesi di sviluppo del laboratorio, con la coordinatrice del progetto per la Provincia - contributo teorico: alcune tecniche e strumenti

<b>Data</b>	<b>Mattino</b>	<b>Pomeriggio</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- il profilo dell'amministrativo</li> <li>- specificità e visibilità dell'amministrativo dei servizi sociali</li> <li>- il contributo degli amministrativi nella comunicazione verso l'esterno (i servizi sociali nel sito web del Comune, ente pubblico e associazionismo "in / rete")</li> </ul>	<p>dello scrivere</p> <p><i>In piccolo gruppo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- brainstorming: albero delle idee</li> </ul>
7 maggio 2008 VERSO UN INDICE...	<p><i>In piccolo gruppo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ideazione, confronto e riflessione su primi testi prodotti individualmente</li> </ul>	<p><i>In piccolo gruppo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lavoro di gruppo, per l'ideazione e l'elaborazione di un primo indice</li> </ul>
21 maggio 2008 LAVORI IN CORSO...	<p><i>In piccolo gruppo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ideazione, confronto e riflessione su testi e documenti prodotti individualmente</li> </ul>	<p><i>In plenaria:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contributo teorico: indicazioni di metodo e suggerimenti operativi per elaborare un testo scritto</li> </ul>
4 giugno 2008 I LAVORI DELL'ESTATE...	<p><i>In plenaria:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- valutazione in itinere e comunicazioni istituzionali, con la coordinatrice del progetto per la Provincia</li> <li>- suggerimenti operativi e "istruzioni" per coordinare i lavori dell'estate</li> </ul> <p><i>In piccolo gruppo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- confronto, riflessione e condivisione di testi e documenti prodotti individualmente e in piccolo gruppo</li> </ul>	<p><i>In piccolo gruppo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lavoro di gruppo</li> <li>- organizzazione del lavoro individuale e di gruppo per l'estate</li> </ul> <p><i>In plenaria:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- presentazione e confronto allargato sull'indice complessivo</li> <li>- scadenze e accordi per l'estate</li> <li>- sintesi del percorso effettuato e "chiusura" intermedia del laboratorio</li> </ul>
24 settembre 2008 LA RIPRESA...	<p><i>In gruppo operativo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ripresa tematica e operativa (indice, scadenze, organizzazione dei lavori)</li> <li>- aggiornamento reciproco sullo stato di avanzamento e sugli scritti elaborati durante l'estate</li> </ul> <p><i>In piccolo gruppo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- confronto, riflessione e condivisione di testi e documenti prodotti individualmente e in piccolo gruppo</li> </ul>	<p><i>In piccolo gruppo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- confronto, riflessione e condivisione di testi e documenti</li> <li>- confronto e scelta relativa alla firma di gruppo o firme individuali nel testo finale</li> </ul>

<b>Data</b>	<b>Mattino</b>	<b>Pomeriggio</b>
8 ottobre 2008  VERSO LA CONCLUSIONE...	<i>In piccolo gruppo:</i> - rilettura e revisione dei testi - controlli, correzioni e editing	<i>In piccolo gruppo:</i> - rilettura e revisione dei testi - controlli, correzioni e editing - scelte relative all'organizzazione della giornata di studio prevista per il 2009
28 ottobre 2008  ... LA CONCLUSIONE	<i>In piccolo gruppo:</i> - revisione conclusiva dei diversi testi e documenti prodotti	<i>In piccolo gruppo:</i> - ultimi accordi e rifiniture  <i>In plenaria:</i> - presentazione e confronto allargato sull'indice definitivo - ultimi accordi operativi in vista della pubblicazione - valutazione conclusiva e comunicazioni istituzionali, con la coordinatrice del progetto per la Provincia

Negli incontri del laboratorio, tutti realizzati in compresenza fra le due formatrici, le fasi di lavoro hanno quindi interessato, di volta in volta:

- l'intero gruppo dei partecipanti (plenaria), per l'illustrazione di criteri generali e proposte, gli apporti teorici e metodologici, la presentazione di materiale didattico, l'aggiornamento reciproco dello stato di avanzamento dei lavori;
- due sottogruppi di partecipanti (gruppi operativi), per i lavori riferiti alle macro aree tematiche attribuite alle formatrici;
- cinque gruppi su tema (piccoli gruppi), per i lavori riferiti ai temi di dettaglio individuati e sviluppati dai partecipanti.

Dal punto di vista metodologico, l'alternanza di lavori individuali e di piccolo gruppo, di momenti di gruppo e in plenaria ha consentito la definizione e lo sviluppo contestuale di diversi tempi e spazi di pensiero, riflessione, confronto, ricerca, testimonianza autobiografica e organizzativa, esplorazione o sistematizzazione di contenuti e strumenti di lavoro. Ne è derivato un ricco e vivace spazio anche simbolico di definizione di un'identità professionale, esplorata da tutti dal punto di vista esperienziale, ma non ancora tematizzata e documentata.

Poco consueta per la figura dell'amministrativo è risultata anche la proposta formativa di un tempo e spazio di produzione e di confronto "a distanza", che ha occupato l'intera estate: i mesi estivi sono stati attraversati, oltre che dalle abituali attività lavorative e personali, da un pensiero riflessivo e dalla produzione di scritti individuali, previsti e concordati nei lavori di piccolo gruppo del laboratorio.

Ogni partecipante, ogni gruppo ha adottato proprie modalità di lavoro, di condivisione delle idee e degli elaborati, trasmessi via e-mail, e ha utilizzato in modo specifico il tempo-spazio "a distanza": si sono espressi ritmi e stili diversi, sia individuali che di gruppo, nella produzione dei materiali – appunti, piste di ricerca, brevi brani autobiografici, tabelle di raccolta dati – e nella circolazione e "approvazione" dei prodotti.

Elementi centrali e comuni sono risultati l'interesse ai temi scelti, il desiderio di contribuire con la propria peculiarità individuale al percorso di ricerca e testimonianza ma condividendola con altri, l'orientamento a scrivere del proprio lavoro per renderlo visibile, riconoscibile, apprezzabile nella sua specificità, ricchezza e complessità.

I partecipanti hanno quindi costruito a poco a poco un mosaico, che prendeva forma e colore man mano, per aggiunte e definizioni successive, e anche per tentativi ed errori: ogni amministrativo alle prese con la scrittura di un brano si è trovato impegnato nel predisporre una tessera, avendo presente il disegno d'insieme e i confini del mosaico, ma non sempre i dettagli delle tessere vicini.

Nell'ultima fase del laboratorio, quella autunnale, il senso del lavoro operativo di ricomposizione, rilettura, revisione e rifinitura dei testi individuali e di gruppo è quindi risultato molto più che un banale incastro di elementi di un puzzle: qui la stesura del testo, la produzione di un elaborato destinato alla pubblicazione è divenuto un ulteriore spazio-tempo di riflessione, confronto e discussione, un impegno sia intellettuale che emotivo, una nuova e diversa esperienza professionale e personale, una modalità poco consueta di lavorare individualmente e in gruppo in un contesto formativo e di ricerca.

Infine, riguardo all'intero percorso del laboratorio sono da sottolineare la compresenza di stili di conduzione diversi fra le formatrici, l'importante lavoro di "retrobottega" (individuale o comune) svolto dalle formatrici stesse, il costante riscontro con la committenza istituzionale della Provincia.

### **Le aree d'interesse tematico**

Un lavoro preliminare di sintesi di quanto realizzato nei corsi di primo e di secondo livello, di valutazione e riflessione sui temi e contenuti già emersi, ha consentito a "noi" formatrici di mettere maggiormente a fuoco, per tutti e per ciascuno, motivazioni, obiettivi, oggetti e destinatari dello scrivere all'interno del laboratorio, individuando alcune aree d'interesse e di rilievo per la ricerca. Tali aree sono state allora individuate in base all'analisi di dati e materiali raccolti negli anni precedenti, in corsi di diversa durata e impostazione e con partecipanti di differente storia e natura professionale e di servizio.

Il progetto iniziale del laboratorio, su cui poi si sono articolati e diversificati i lavori di gruppo e di piccolo gruppo, prevedeva quattro aree di attenzione tematica:

- I percorsi di approdo e di inserimento degli amministrativi nei servizi sociali.
- Esperienze amministrative di front office e di back office.
- Lo spazio e il tempo dell'accoglienza nel front office.
- Il contributo degli amministrativi nella comunicazione verso l'esterno.

L'attenzione e l'interesse ai temi erano e sono stati strettamente collegati alle storie individuali e professionali: l'adesione a un piccolo gruppo di lavoro o all'altro è sicuramente nata da una spinta soggettiva, dal riconoscimento di un'area di ricerca possibile a se stessi nella propria storia di lavoro.

Ognuno ha scelto il "suo" tema e, di fatto, anche i suoi compagni di strada: ognuno con uno stile, un taglio di scrittura, un pensiero professionale, un'esperienza organizzativa, ma, insieme, con lo stesso progetto tematico. L'accordo, la sintonia interna ai diversi piccoli gruppi, è stata sorprendente e particolare, l'attestazione di una comprensione e vicinanza reciproca, determinata anche dalla comune scelta tematica.



Il lavoro successivo, di gruppo, di piccolo gruppo, a distanza, ha consentito di esplorare in vari modi, con diversi linguaggi e pensieri, il vasto campo dell'esperienza individuale, professionale e di servizio, e di individuare sempre più specificamente i contenuti e le variabili su cui orientare la produzione scritta. Il testo complessivo consente di rilevare come si sono costruiti itinerari e ricerche professionali, cosa è stato o è diventato significativo del proprio lavoro.

Le scelte tematiche, i percorsi di riflessione e di produzione nei piccoli gruppi, il confronto con le proprie e altrui esperienze hanno portato a scrivere con una pluralità di sguardi, con diverse accentuazioni e alternanze negli elaborati. In connessione ai contenuti, ma anche agli stili e alle propensioni individuali e alle scelte di gruppo, gli scritti dei partecipanti al laboratorio esprimono uno sguardo a sé e alla propria storia professionale, uno sguardo al servizio di appartenenza, uno sguardo alla rete dei servizi più ampia, dai confini – grazie al web – decisamente estesi.

Un approccio, un punto di vista, delle suggestioni, diversi sguardi attraverso cui esplorare e comunicare: un'individuazione di ciò che costituisce, almeno in parte, una identità e specificità professionale.

# Appunti bibliografici del laboratorio

di Beatrice Longoni e Ombretta Okely

## Testi e articoli:

- Barbera Augusto, Fusaro Carlo, *Corso di diritto pubblico*, Il Mulino, Bologna 2004
- Carrada Luisa, *Il mestiere di scrivere. Le parole al lavoro, tra carta e web*, Apogeo, Milano 2008
- Carver Raymond, *Il mestiere di scrivere. Esercizi, lezioni, saggi di scrittura creativa*, Einaudi, Torino 1997
- Corrà Danilo, *I servizi socio-assistenziali dei Comuni. Guida operativa*, Maggioli, Rimini 2002
- Okely Ombretta, "Front office e segretariato sociale", *Prospettive Sociali e Sanitarie*, n. 3, 2005
- Okely Ombretta, "La prima accoglienza nei servizi", *Prospettive Sociali e Sanitarie*, n. 21, 2004
- Olivetti Manoukian Franca, *Produrre servizi. Lavorare con oggetti immateriali*, Il Mulino, Bologna 1998

## Documenti a uso interno:

- *Prendere appunti*, a cura di Ombretta Okely
- *ABC della scrittura...note teoriche introduttive*, a cura di Ombretta Okely
- *Elaborare un testo scritto: indicazioni di metodo e suggerimenti operativi*, a cura di Beatrice Longoni

## Siti Internet:

- Agenzia delle Entrate in collaborazione con Università di Pisa – Dipartimento di Studi Italianistici, *Il manuale di scrittura amministrativa*, 2002 ([http://www1.agenziaentrate.it/documentazione/guide/scrittura\\_amministrativa/](http://www1.agenziaentrate.it/documentazione/guide/scrittura_amministrativa/))
- Carrada Luisa, *Il mestiere di scrivere*, 1999-2005 (<http://www.mestierediscrivere.com>)
- URP degli URP, *Comunicazione pubblica in rete* (<http://www.urp.it>)



# **Alla scoperta... gli scritti del laboratorio**



# Note d'inizio

di *Ombretta Okely*

Il testo, in questa prima parte, è il prodotto di un lungo e appassionato lavoro di riflessione autobiografica, lavorativa, professionale di alcune persone che si sono scelte scegliendo il tema che volevano porre al centro del loro interesse di ricerca. Attraverso la costituzione di piccoli gruppi di lavoro distinti per aree d'interesse si sono aggregati pensieri, esperienze, soprattutto persone e vite lavorative che avevano in comune una professione generica e apparentemente poco definita, ma di diverso le appartenenze organizzative e, appunto, le differenze interne alla stessa professione.

Caratteristica significativa di questo testo è di essere attraversato da esperienze soggettive, autobiografiche, e contemporaneamente da esperienze di lavoro, condivise e ripensate in gruppo: una sorta di scrittura alternata e corale che racconta un'unica storia di professione.

Spesso, molto spesso, si è parlato e si parla nel testo di "noi", e ci si riferisce al gruppo di lavoro e laboratorio che ha ideato, scritto, condiviso, corretto queste riflessioni... ma spesso si parla anche di "io", come soggetto e attore di questa storia a molte voci che descrive vicende, situazioni, scenari di lavoro: "io" e "noi" strettamente collegati e appassionati nel racconto della storia comune. Tanto intrecciati e correlati tra loro i racconti individuali, ognuno che ne richiama altri, che tutto insieme il gruppo ha deciso per la firma collettiva, per la condivisione di tutti i contenuti personali e professionali qui raccontati. Un "noi" importante, che è forse la misura dell'intensità dell'esperienza.

Il primo capitolo è costituito prevalentemente da scritti individuali, con il soggetto "io" nel percorso lavorativo e di contenuto amministrativo, scritti che sono stati rivisti più volte in piccolo gruppo e durante il laboratorio, mentre il secondo capitolo è stato pensato e scritto da più persone, un "noi" di gruppo, che sul tema comune raccoglieva dati, organizzava tabelle, preparava commenti e riflessioni.

Il gruppo che ha scritto questo "racconto" è costituito da Patrizia Daniele, Patrizia D'Andolfo, Vera De Gaetani, Chiara De Rossi, Daniela Mandaglio, Assunta Miele, Lidia Migliavacca.

Roberta Castelli e Silvia Terzaghi sono state presenti e "produttive" per molti incontri ma non hanno potuto concludere il percorso di lavoro in gruppo.

Va ricordato anche il contributo dall'esterno, di documentazione relativa ad un servizio di front office, di Gabriella Bassi e Gwen Rollo: pur senza aver partecipato direttamente al percorso di laboratorio, ne sono parte significativa.

In alcuni punti si trovano note e riflessioni mie, per introdurre i diversi temi e proporre pensieri, suggestioni e significati che provengono anche dal "passato", dal lungo lavoro di formazione e ricerca con il personale amministrativo, durato anni.

Allora e ora si è condiviso il piacere di una scoperta, di una ricerca comune in cui si è imparato insieme e strada facendo si è individuato lo spessore di un'identità professionale apparentemente semplice, che è invece variegata, complessa e davvero specifica in collegamento al tipo di servizio in cui si trova ad operare e "vivere".



# 1. Storie e percorsi<sup>1</sup>

di Patrizia Daniele, Patrizia D'Andolfo, Vera De Gaetani, Chiara De Rossi, Daniela Mandaglio, Assunta Miele, Lidia Migliavacca

## 1.1. "NOI", GLI AMMINISTRATIVI DEI SERVIZI ALLA PERSONA

Il laboratorio si è avviato da un lavoro di gruppo e in gruppo, per scambiare ipotesi di scrittura e condividere gradualmente le scelte operative.

Uno dei primi e sostanziali lavori fatti è stato una sorta di rilevazione tra le persone del gruppo relativa alla propria storia lavorativa: già le presentazioni avevano fatto intuire notevoli diversità di percorso, con vicende personali, familiari, professionali spesso intrecciate e poco distinguibili.

Di fatto il personale amministrativo, quando arriva nei servizi alla persona, si presenta con esperienze ed itinerari molto diversi: a volte ha una formazione amministrativa, ma ha scelto o non scelto un'esperienza nel sociale, altre volte si è occupato di bambini o anziani, oppure ha semplicemente vinto un concorso e arriva dal mondo del lavoro privato.

Amministrativi si nasce, si diventa, ci si trasforma strada facendo... è possibile che una persona, da amministrativa, dica *"non voglio occuparmi della parte contabile, non sono una amministrativa "pura",* ma anche che si presenti dicendo *"sono poco preparata ad affrontare il lavoro con il pubblico, i "casi" del servizio mi angosciano..."*

In un caso e nell'altro, il personale si trova a confronto con esperienze professionali diverse dalle consuete, anche da quelle immaginate dai colleghi di altri servizi o da amministrativi che lavorano in altri settori e nel privato; ma anche la pubblicistica o le ricerche rivelano schemi e riferimenti che rimandano alla figura amministrativa come all'impiegato "con le mezze maniche" di film e romanzi, un personale in grigio e sullo sfondo di un servizio.

Partiamo dalle vignette, quindi, e da come, davvero, il lavoro amministrativo NON è correre da un punto all'altro carichi di carta, anzi... meno carta e più computer, persone stabili e spesso dentro un ufficio invece che dedicati alla corsa e al trasporto di pratiche...: "chi siamo", dove stiamo e cosa facciamo sono i temi della narrazione.

### **Chi siamo?... alcune storie lavorative**

Non dati quantitativi o un'indagine, solo alcuni spunti, ricordi e pensieri che nascono dalle esperienze personali e lavorative e che, rivisitati, hanno poi consentito di "scrivere": ci pare che l'esperienza del lavoro amministrativo, dei percorsi lavorativi in quest'area professionale, possa essere raccontata, condivisa, ripensata da altri, e che già questo sia uscire dal mondo forse invisibile dell'amministrativo.

Le "storie lavorative" sono varie, diversificate, ognuna a modo suo: una persona ha

<sup>1</sup> Il capitolo è costituito prevalentemente da testimonianze personali e individuali, che sono in corsivo, mentre la redazione complessiva è di O. Okely.



iniziato dal lavoro in un nido, un'altra dalla scuola magistrale, dal diploma di perito aziendale, dal corso per Ausiliaria Socio Assistenziale, per grafica pubblicitaria, per segretaria d'azienda, per dietista... mentre l'ingresso al lavoro amministrativo nella Pubblica Amministrazione avviene per caso, per scelta, per concorso, per sostituzioni...

Dentro le diverse storie, nel percorso in gruppo, sono stati rivisitati gli itinerari di lavoro, ma anche i sentimenti e le emozioni attraversate lavorando... *"si è scoperta e riscoperta la fatica di saltare da un lavoro all'altro, come la creatività o la capacità di relazione"*.

Il versante positivo del lavoro amministrativo nei servizi alla persona è legato, per molti operatori, al piacere di lavorare *"con le persone e non solo con la carta"*, ma anche alla possibilità di sperimentarsi in attività diverse dalle consuete: la gratificazione è spesso pensata nella relazione e comunicazione esterna.

Il versante negativo richiama *"un lavoro spesso attraversato da urgenze, da sovraccarico emotivo, da un senso di inesperienza e "inadeguatezza" ad accogliere, anche solo in parte, l'ansia e il dolore della popolazione che arriva e chiede l'intervento ai servizi"*.

Emerge inoltre la difficoltà, per chi lavora come amministrativo, di tenere insieme aree diverse del proprio lavoro, di rispettare pianificazioni e programmi, di avere e garantire informazioni corrette e adeguate. La sensazione di chi opera come amministrativo è, spesso, quella di essere non solo "inesperto" del servizio rivolto alla persona, ma inadeguato al compito specifico e con una fatica poco riconosciuta da altri operatori e dall'insieme del servizio.

### **Diventare amministrativa**

Si è deciso in gruppo di dare voce alle storie lavorative, ai diversi percorsi, di raccontare con parole ed emozioni le vicende e gli itinerari, l'intreccio che ha portato ad un certo tipo di lavoro: un approccio autobiografico e personale, che è qui richiamato dal soggetto "io", il testimone privilegiato e narrante della propria storia.

#### **Il "mio" percorso**

*"Il mio percorso formativo e lavorativo inizia nel 1968, quando avevo 13 anni. Cominciai come apprendista in una ditta di arti grafiche, e lì fu segnato il mio destino. Il mio datore di lavoro era un piccolo uomo, piccolo di statura, ma grande era la sua saggezza; allora lui aveva 70 anni, e io lo vedevo vecchissimo, quindi senza volere mi comportavo con solerzia, avevo per lui una forte stima e rispetto. Un giorno mi chiese che lavoro mi sarebbe piaciuto fare da grande, io gli risposi "Vorrei crescere in questo campo"; mi affascinava la stampa, e tutto ciò che era colore e progettazione di quel mestiere; la sua risposta fu "No, tu da grande lavorerai nel sociale perché sai prenderti cura". Io non capivo. Rimasi in quell'azienda per dieci anni, crescendo professionalmente.*

*Ma il lavoro in quell'azienda stava diventando fisicamente troppo pesante per me, giovane donna prossima al matrimonio, che si sarebbe dovuta occupare della propria famiglia. E qui un altro saggio, mio padre, mi consigliò di cambiare lavoro, altrimenti non avrei potuto farcela a dividermi tra lavoro e famiglia.*

*Dopo il lavoro nelle arti grafiche andai a lavorare in un ufficio che si occupava di ras-*

segna stampa; venni collocata nel reparto smistamento posta. Era un lavoro molto noioso, ma purtroppo con la mia licenza media (presa frequentando le serali dopo il lavoro) in quel momento non potevo aspirare a nulla di meglio. Anche qui, nonostante il lavoro non fosse molto stimolante, rimasi sette anni.

In quel periodo mi sposai e divenni madre per due volte.

Siamo nel '91, una mia amica deve andare in ferie e si rende conto che la sua mamma non può essere lasciata sola; mi chiede se posso prendermi cura di lei durante la sua assenza, e così feci.

Lì mi resi conto quale fosse la mia strada. Feci domanda in Comune, e quasi subito venni chiamata.

Nel '92 arrivai al servizio di assistenza domiciliare del Comune del mio paese, inizialmente assunta come progetto sostituzione maternità. Così ho provato, e ho partecipato al corso ASA, passando in ruolo nel '94.

Nel gruppo di operatori mi trovavo molto bene. Tutto nasceva dal lavoro d'équipe: tutti i lunedì pomeriggio erano dedicati alla programmazione di nuovi progetti individuali per gli utenti e alla discussione dei vari casi. Questo mi faceva sentire importante, con sempre nuovi obiettivi da raggiungere; insomma, sentivo che nel mio gruppo di lavoro avevamo tutti una marcia in più.

Riconoscevo che non è da tutti riuscire a capire i bisogni altrui, riuscire ad ascoltare (non solo sentire). Essere autentici ed usare il buon senso era comune al gruppo per raggiungere obiettivi concreti.

Nel 2003, a causa di diversi problemi di salute seguiti da svariati interventi chirurgici, vengo esonerata dalla mansione di ausiliaria socio assistenziale, cambiando profilo professionale.

Oggi sono "assistente agli affari generali" (mi piacerebbe che mi spiegassero cosa significa, perché sinceramente non l'ho ancora capito).

Il luogo di lavoro è rimasto lo stesso, ma io mi sentivo inadeguata, in quanto la mia preparazione non era consona per questo nuovo ruolo: amministrativa del servizio anziani. Inizialmente non mi venne data nessuna formazione, e mi sentivo persa in tutta una serie di terminologie e documenti burocratico-amministrativi dei quali non mi ero mai occupata prima. Avrei preferito un cambiamento radicale (dal mio settore ad uno completamente diverso), ma i miei superiori decisero che le mie risorse non potevano essere sprecate con un trasferimento ad un altro servizio... e sono comunque rimasta nel settore anziani.

La mia posizione attuale è quella di "amministrativa con mansioni di ASA". Perché con mansioni di ASA? In base alle necessità del lavoro nel servizio, mi capita di accompagnare anziani, disabili e malati psichiatrici a visite mediche e di supportarli nella gestione della loro quotidianità.

Per quanto riguarda il mio ruolo di amministrativa, l'ufficio dove svolgo il mio lavoro è in sede decentrata, presso il centro servizio anziani: una struttura dove vi sono 25 alloggi per anziani e disabili, il centro diurno, il centro Alzheimer, il servizio lavanderia, un'associazione, la ristorazione collettiva.

L'ufficio si trova al piano terra, all'ingresso del centro. Il mio lavoro d'ufficio consta di: prendere tutte le telefonate, comunicazione con tutti i servizi e le associazioni sul territorio, bollettare i pagamenti dei servizi erogati (pasti, lavanderia, trasporti, Servizio Assistenza Domiciliare, ecc.), statistiche, report, distribuzione di modulistica.

*Consapevole delle mie capacità e di essere in grado di svolgere tutti i compiti concernenti questo servizio, mi sento a disagio e inadeguata nella mia nuova mansione, perché considerata un jolly da far saltare da una parte all'altra in base all'occorrenza; sento di non avere stabilità. Anche se, nonostante tutto, il mio motto è "Se vuoi star bene in un servizio i problemi devi risolverli, perché a crearli ci pensano gli altri".*

*Fino ad oggi ho lavorato per questo servizio con passione e dedizione, ma gli anni passano, l'esperienza spesso rende fragili, e non mi sento più così forte per lavorare ogni giorno a braccetto con la sofferenza, la malattia, l'emarginazione, nonché la morte."*

### **Una strada in salita...**

*"Io ho iniziato la mia attività lavorativa nella mia città e nel negozio di profumeria di famiglia. Dopo il matrimonio mi sono trasferita al nord. Qui ho frequentato un corso per Impiegata d'ufficio. Ottenuto l'attestato ho iniziato la mia attività presso l'Amministrazione Pubblica (Ministero delle Finanze, Ministero di Grazia e Giustizia, Prefettura, Comune), come amministrativa a tempo determinato.*

*Per 3 anni sono stata precaria; poi ho partecipato e ho vinto il concorso per diventare di ruolo come "collaboratrice amministrativa" presso il Comune dove mi trovo tuttora con la qualifica di "Istruttore amministrativo".*

*A questo livello sono arrivata con un secondo concorso e dopo 10 anni dal primo. Il ruolo e mansioni che svolgo sono tuttora gratificanti, sia a livello personale che a livello professionale. Avendo lavorato in altri tipi di servizio dove c'era solo "carta", mi sono resa conto che non ero portata solo per pratiche burocratiche, ma anche ad avere contatto con le persone. Inoltre mi piace anche l'ambiente e il clima che si è instaurato nell'ufficio dove lavoro, sia con il personale interno che con l'utenza."*

### **Una scelta di campo**

*"Terminati gli studi di Segretaria d'Azienda, ho risposto, tramite l'Ufficio Collocamento, all'offerta di lavoro del mio Comune, per un incarico stagionale come applicata d'ordine presso i Servizi Sociali – Servizio soggiorni climatici invernali per anziani.*

*Sono stata assunta nel dicembre del 1981.*

*Durante questo mio primo incarico, ho presentato domanda per partecipare ad un concorso, bandito dallo stesso Comune, per "collaboratore amministrativo".*

*Nel settembre del 1982 sono stata assunta in ruolo, avendo vinto il concorso.*

*Ricordo che, quando mi hanno chiamato dall'Ufficio Personale per firmare il contratto, potendo scegliere tra diverse destinazioni, ho comunque scelto di rimanere ai Servizi Sociali; sono stata collocata presso l'Ufficio Amministrativo. Qui ho continuato ad occuparmi dei soggiorni climatici degli anziani e delle colonie per i minori. Successivamente mi hanno "tolto" gli anziani e mi hanno affidato, sempre per quanto riguarda l'aspetto puramente amministrativo, le pratiche relative ai minori (inserimenti in comunità, semiresidenzialità, affidi e Assistenza Domiciliare Minori). Nel 1986 vengo trasferita presso la Segreteria del Servizio Sociale.*

*I primi anni ero in ufficio da sola (sporadicamente aiutata da una trimestrale) e mi occupavo di tutta la posta e delle pratiche che arrivavano all'ufficio: sussidi, esenzioni*

e riduzioni rette, Servizio Assistenza Domiciliare, pasti, inserimenti in istituto, affidi, richieste del personale, eccetera. Predispono quanto necessario per le firme dei Responsabili e curavo l'invio agli uffici competenti per l'iter amministrativo, poi protocollavo la posta in entrata e in uscita, battevo a macchina tutte le relazioni per il Tribunale per i Minori, e raccoglievo dati per la rendicontazione e statistiche varie. Attualmente sono ancora in Segreteria e siamo in tre; ognuna di noi si occupa di una specifica categoria di utenza: io tratto le pratiche dei minori, dei relativi servizi e del protocollo informatizzato riservato, una collega si occupa degli anziani e dell'handicap e l'altra dei sussidi, riduzioni varie e altro protocollo."

### **Voltar pagina...**

*"Ho un diploma di perito aziendale e corrispondente in lingue estere, conseguito nel 1984, ma dopo la maturità, ho pensato di fare tutt'altro.*

*Ho frequentato il Corso della Regione Lombardia per ausiliari socio-assistenziali. Nel 1985 ho iniziato a lavorare come ASA con una Cooperativa di assistenza domiciliare, poi nel 1990 sono andata a lavorare in un grande Istituto geriatrico di Milano e poi ancora in una piccola Casa di Riposo. Nel 1995 sono tornata a lavorare sul territorio, facendo parte di un'équipe.*

*Le esperienze in struttura e sul territorio sono state costruttive, ma io che ho sempre bisogno di nuovi stimoli, dopo 20 anni (e forse ho resistito anche troppo), ho sentito il desiderio di cambiare lavoro. Quindi tre anni fa sono diventata amministrativa per scelta, per una sfida con me stessa.*

*A 40 anni sapevo solo accendere e spegnere il PC e la cosa mi spaventava, ma nel contempo mi allettava. Lo scoglio del computer, che per me era il più grande, invece si è rivelato il più superabile. Le procedure delle pratiche, la memorizzazione, la compilazione dei lunghi elenchi e il loro costante aggiornamento...! Queste sono le vere difficoltà che tuttora mi recano ansia.*

*Oltre alla voglia di rimettermi in gioco, ero in uno stato di "saturazione". Il lavoro di ASA, improntato sulla relazione e sull'ascolto, mi ha dato sì tanto, ma tanto mi ha tolto. Ascoltare troppo gli altri e i loro disagi, mi ha portata a mettere sempre in secondo piano i miei problemi, a pensare che in fondo sono fortunata (ed è vero), e a sentirmi quasi in colpa per questo. Insomma, ho investito talmente tanto in quel lavoro, che dopo 20 anni mi sono sentita "svuotata".*

*Ho deciso di cambiare mansioni proprio per il profondo rispetto che nutro per il lavoro di ASA, perché ho compreso che non ero più in grado di "ascoltare" con attenzione, ero quasi insofferente. Ho chiesto comunque di rimanere nel settore Servizi Sociali, probabilmente perché ancora non sono del tutto staccata dal mio passato di ASA. A pensarci bene, forse è stato anche un modo per "prendere le distanze" dal dolore."*

### **La "mia" fatica...**

*"Il mio incontro con il mondo del lavoro inizia molto presto, all'età di 15 anni, come lavoratrice autonoma, nella ditta di mio padre. Visto la mia giovane età non mi tenevano al corrente sulle difficoltà in cui in quel periodo versava la ditta. Ero abbastanza autonoma, non c'era controllo da parte di un superiore sul lavoro svolto, non erano previste ferie e festività, e soprattutto non era previsto un salario: tutto ri-*

sultava poco coinvolgente e non gratificante. Solo negli ultimi anni sono stata messa al corrente della situazione critica della ditta e questo mi ha permesso di prendere atto di una serie di problemi, sentivo che mi veniva richiesto più impegno per poter andare avanti.

Con la consapevolezza dell'importanza del mio contributo, il lavoro ha iniziato ad avere un significato diverso, c'è stato da parte mia maggior coinvolgimento, più attenzione nel lavoro svolto, più produzione, maggior rispetto dell'orario. Inoltre, in quegli anni mi sono diplomata frequentando una scuola serale per maestra d'asilo, che mi ha dato la possibilità e la spinta di intraprendere il lavoro che desideravo fare.

L'impatto con il vero mondo del lavoro, l'ho avuto a 24 anni, quando sono stata assunta da un Comune con contratto a termine come educatrice di asilo nido: ero un jolly, dovevo essere spostata da un nido all'altro a seconda del bisogno.

Inizialmente non è stato semplice accettare una responsabile a cui rendere conto del mio lavoro, rapportarmi con tante colleghe, persone diverse, storie diverse, opinioni, punti di vista diversi con cui confrontarmi. Era l'epoca del "collettivo". Sicuramente prendermi cura di bimbi piccoli come quelli del nido, per me che avevo scelto questo tipo di lavoro, è stata una esperienza fantastica e arricchente sia dal punto di vista affettivo che di ascolto dei bisogni. Superate le difficoltà iniziali ho capito quanto era importante il lavoro di gruppo, infatti insieme si decidevano le linee educative, le attività con i bambini, le informazioni da dare ai genitori, ci si confrontava sul proprio operato (erano critiche, rinforzi positivi, suggerimenti, condivisioni di situazioni problematiche, ma soprattutto ci si supportava nel delicato lavoro di educatrice).

Dopo circa un anno mediante concorso sono stata assunta di ruolo, ho avuto il piacere con altre colleghe di avviare un nido nuovo. Questa per me è stata un'esperienza positiva, affascinante e stimolante, il gruppo di lavoro si muoveva compatto con entusiasmo e senso di responsabilità.

In quel periodo ho svolto anche il ruolo di coordinatrice a rotazione per un anno e anche questa esperienza mi ha dato la possibilità di crescere nel campo della relazione e dell'ascolto. Ho avuto modo dovendo coordinare più persone di riflettere di quanto è indispensabile il rispetto per il proprio ruolo e quello delle altre colleghe e di quanto è importante nel mondo del lavoro sapere quali sono le proprie mansioni, a cosa serve il tuo lavoro, come devi svolgerlo, come devi comportarti in determinate situazioni.

Sono stati per me gli anni di lavoro, dove la fatica e il piacere si fondevano. La vita però ci riserva delle "sorpresa": dopo quindici anni di nido e l'arrivo di più figli, la mia schiena non ha retto, ho dovuto cambiare mansione e profilo professionale, sono stata trasferita nell'attuale ufficio dei servizi sociali, come impiegata-amministrativa.

A distanza di anni, ricordo quel periodo come un momento tragicomico della mia vita lavorativa: cerco di spiegarmi meglio. Quando sono arrivata in ufficio ho trovato due colleghe che mi hanno accolta con simpatia e tanta, tanta pazienza; rifiutato letteralmente quel tipo di lavoro, non l'avevo scelto e mi sentivo obbligata. Opponevo resistenza con tutte le mie forze e ripetevano continuamente "non sono capace".

Ricordo con gratitudine gli sforzi delle mie colleghe per l'incoraggiamento che mi offrivano e, a pensarci adesso, il mio era un atteggiamento poco maturo. Voglio

*però spezzare una lancia a mia difesa: credo che catapultare una persona da una realtà come il nido (ovattata) ad una come l'ufficio senza un minimo di preparazione, con competenze completamente diverse, con strumenti di lavoro sconosciuti, sia stato frustrante per me e controproducente per l'ufficio e per le colleghe.*

*Ora posso dire che il mio lavoro di amministrativa non lo cambierei con nessun altro, perché mi gratifica tanto, questo grazie all'insieme di più ingredienti (il tempo, la buona volontà, l'aiuto delle colleghe e i corsi di aggiornamento che si sono aggiunti solo recentemente).*

*Peccato!!! Sono arrivata a questi risultati solo a pochissimi anni dalla pensione!!!*

*Dovendo fare delle riflessioni sulla mia vita lavorativa, mi viene da dire che se non comprendi qual è il tuo ruolo, se non hai una preparazione adeguata, se non riesci a sentirti pienamente responsabile e consapevole del lavoro che ti è stato affidato, vivi con frustrazione la tua professione. E' quello che ho vissuto”.*

## **1.2.**

### **ALCUNE TIPOLOGIE DI PERSONALE AMMINISTRATIVO**

#### **“Puro”**

*“Nel gruppo di lavoro abbiamo usato questo appellativo per individuare quel personale amministrativo che lavora all'interno dei servizi alla persona, che in qualche modo ha scelto di andarci e in più ha una preparazione scolastica di base per l'impiego d'ufficio.*

*Se io oggi, invece, facessi una statistica fra gli amministrativi che lavorano insieme a me ai Servizi Sociali (siamo in parecchi), il maggior numero di loro arriva da altri Servizi.*

*Credo che a differenza di quei colleghi che sono stati “riciclati” dal Servizio e messi a lavorare in ufficio, io sono fra quelle poche che ha scelto un impiego amministrativo.*

*Ho un diploma di segretaria d'azienda e questo tipo di preparazione scolastica mi è servita moltissimo.*

*Ho ascoltato diverse storie di colleghe che hanno avuto non pochi problemi e difficoltà ad affrontare il loro nuovo lavoro, e la costante era “il senso di inadeguatezza”.*

*Ricordo che quando sono arrivata ai Servizi Sociali, giovanissima e alla mia prima esperienza lavorativa, non sono stata colta impreparata su quello che erano le mansioni strettamente legate al lavoro d'ufficio, come ad esempio impostare e battere a macchina una lettera, controllare e liquidare una fattura, preparare la modulistica o usare gli strumenti del mestiere, ma quello per cui non ero pronta e preparata era l'impatto con una tipologia di utenza molto particolare. E' ovvio che il lavoro d'ufficio e di segreteria contempla spesso un front office, ma quello che si fa ai Servizi Sociali non me lo aveva insegnato nessuno.*

*Non nascondo che rimango sempre un po' perplessa quando sento che un operatore, che prima di arrivare in un ufficio amministrativo dei Servizi Sociali faceva la cuoca, l'ASA o l'educatrice in un Nido, viene subito messo “in trincea”. Certo l'esperienza sul campo insegna molto e tutti possono imparare, ma credo che ricevere prima un'adeguata preparazione e conoscere quello che si va ad affrontare sarebbe*

la cosa migliore. Questo, per certi aspetti, vale anche per l'amministrativo che sceglie di lavorare presso i Servizi alla persona".

Ancora una testimonianza:

*"Il mio percorso formativo e curriculare era di tipo amministrativo, per cui svolgere un lavoro d'ufficio era il naturale sbocco per la formazione effettuata.*

*Il mio disagio nell'affrontare il lavoro non era quello di svolgere l'attività burocratica amministrativa ma l'attività di front office, soprattutto in fase iniziale, in quanto non mi sentivo sufficientemente preparata per affrontare questo compito. L'esperienza del contatto con le persone mi ha rafforzato nell'interagire e mi ha dato una "tranquillità" per gestire quest'ansia, che avevo nell'affrontare il pubblico."*

### **Coatta e... riciclata**

*"Amministrativo "non si nasce", si può "diventare".*

*Quando ci si ritrova a dover svolgere un lavoro non scelto, dove mancano studi adeguati e una preparazione di base per quel tipo di lavoro, "è un disastro!" Se però la motivazione è tale da non darti altra possibilità se non quella di "prendere o lasciare"... Eccoti **AMMINISTRATIVA!** Da un giorno all'altro passi da educatrice di nido ad impiegata, mi viene da dire "piegata".*

*Cambia l'approccio con tutto quello che ti circonda: rapportarsi con solo persone adulte, carta, macchina da scrivere, carta carbone, scrivania e... il telefono.*

*Per non parlare della postura del corpo, il linguaggio e l'uso della voce. Devi dire basta saltare correre camminare, ora si sta seduti e BASTA!!! La mimica utilizzata nel raccontare storielle è da dimenticare in ufficio, c'è poco spazio per parlare, per raccontarsi, bisogna concentrarsi per non sbagliare.*

*"E' stato duro!" ma con il tempo, essendo adulti si riesce ad "adattarsi" si impara a scrivere a macchina (con un dito), ad usare il telefono, certo parlare attraverso una cornetta dopo essersi abituati ad avere a che fare tutto il giorno con bambini... ma... con il tempo si può superare. Così piano piano sei meno "coatta" e con tanta, tanta buona volontà e tantissima pazienza da parte delle colleghe che ti hanno accolta e allevata sei più riciclata!*

*Con sforzi non indifferenti fai tesoro del lavoro passato, utilizzi le qualità che hai affinato nell'esperienza precedente: mettersi in ascolto dei bisogni dell'altro, mantenere la giusta distanza, non confondere i ruoli, avere chiari gli obiettivi, osservare, programmare, organizzare spazi e tempi.*

*Così alla fine ti ritrovi ad essere finalmente una "amministrativa"!! ma...un po' atipica !*

*Per fortuna lavori ai Servizi Sociali, cosa vuoi di più dalla vita lavorativa? non ti poteva capitare di meglio! (Di tutto di più). E.....Buon lavoro! "*

### **...a tempo: vita da precaria**

*"Facile dire: "Vai a lavorare!" Il difficile non è trovare lavoro, ma riuscire a mantenerlo! E lo dice una che "all'alba dei cinquanta" si ritrova ancora ad essere precaria. Probabilmente alla soglia dell'età pensionabile (sempre che di Governo in Governo non venga fatta slittare a novant'anni!) riuscirò a passare di ruolo.*

*Lavoro in un'Azienda Sanitaria Locale dal 2003, prima con contratto interinale, poi, dall'anno scorso, con contratto a tempo determinato e in attesa di concorso per la*

*definitiva stabilizzazione.*

*Tutto cominciò quando, dopo un periodo dedicato alla cura della mia famiglia, decisi che, poiché le mie figlie erano oramai in età scolare, io avrei potuto abbandonare i panni della casalinga, per provare a rindossare quelli della lavoratrice. E qui iniziò il bello! perché mi resi conto che, mentre io ero a casa ad arrabattarmi tra pannolini e pappe, fuori si stava attuando una rivoluzione: erano nate le Agenzie per il lavoro interinale e stavano proliferando in maniera esponenziale.*

*Quando decisi di prendere la pausa post maternità, lasciai un impiego a tempo indeterminato presso un'azienda privata, e nulla lasciava presagire che a distanza di qualche anno il mercato del lavoro avrebbe subito un cambiamento così radicale!*

*La famosa "Legge Biagi", tra le altre cose, prevedendo la flessibilità lavorativa, ti permetteva sì, di ottenere con una certa facilità un posto di lavoro, ma con contratti Co.Co.Co., Co.Co.Pro o a tempo determinato. Io devo dire, onestamente, che nonostante questa legge sia stata molto criticata e che non tutte le Agenzie di lavoro interinale fossero affidabili, a me ha dato comunque un'opportunità che altrimenti, in quel contesto storico, non avrei avuto.*

*Ma come ogni medaglia, anche questa aveva il suo rovescio: ero riuscita tramite una di queste Agenzie a muovere nuovamente i primi passi nel mondo del lavoro, ma i miei contratti non avevano lunga durata - anche perché la professionalità che le aziende richiedevano era molto specifica - e comunque la "conditio sine qua non" era quella di sapere usare il computer.*

*Non mi rimaneva che imparare ad usare quello che io, all'epoca, definivo "strumento infernale" e mi ci misi d'impegno, fino a che, avendo acquisito una minima tecnica di base, potei permettermi di accettare nel 2000 un posto in un'Azienda Ospedaliera, come operatrice di call center e come operatrice allo sportello per le prenotazioni. Durò in tutto 16 mesi, poi a seguito del concorso (indetto per la stabilizzazione) non superato, mi ritrovai, nel dicembre 2001, di nuovo disoccupata. Ebbe inizio così un periodo di transizione: inviai curricula a tappeto a quasi tutte le aziende della mia zona, senza però ottenere alcun tipo di risposta. Poi, un giorno, lessi su un quotidiano un annuncio di un'azienda che cercava operatori di call center. Mi presentai alla selezione e fui scelta e dopo un breve periodo di formazione fui assunta con contratto Co.Co.Co.*

*Tutto sommato non fu un'esperienza disastrosa: mi ritrovai in un ambiente molto giovane - perché i miei colleghi e colleghe erano per la maggior parte studenti universitari che cercavano di racimolare qualche soldo per non pesare troppo sul bilancio familiare -, non avevo il vincolo di essere al lavoro quotidianamente, se mi capitava un contrattempo (e a chi ha famiglia capita spesso) era sufficiente che avvertissi in giornata della mia assenza, potevo scegliere i turni di lavoro e soprattutto ero a contatto, anche se solo telefonicamente, con il pubblico. Certo, non avevo diritto all'assistenza mutualistica (se non in caso di ricovero ospedaliero), lo stipendio era veramente ridicolo, non mi spettavano ferie e gli orari non erano proprio comodi (a cavallo dei pasti), ma, come dicevo prima, fu un'esperienza che comunque mi ha arricchito.*

*Nel 2003 mi si prospettò la svolta. Venni contattata dall'ASL per l'inserimento di dati relativi ad un progetto realizzato con fondi della Regione Lombardia. Naturalmente mi venne detto subito che il mio rapporto di lavoro sarebbe stato di tipo part-*



time e interinale e che, una volta finiti i fondi regionali, io sarei stata di nuovo a spasso, ma nel momento della sottoscrizione del contratto questo a me non preoccupava: io comunque ero contenta di questa opportunità, anche se consapevole che sarebbe stata limitata nel tempo, perché intanto avrei potuto beneficiare di un contratto nazionale che mi tutelava rispetto al diritto alla malattia e alle ferie, non mi sarei più sentita così sfruttata, e non avrei più sentito quel senso di "provisorietà" che negli ultimi tempi al call center mi pervadeva.

Dopo tanto tempo... finalmente avrei avuto un lavoro vero! Il mio entusiasmo era alle stelle e ricordo quel periodo come estremamente faticoso, sia mentalmente che fisicamente, perché la sede di lavoro era lontana 35 km dalla mia abitazione e ciò implicava alzarsi a orari antelucani per provvedere anche al riassetto della casa, ma estremamente soddisfacente!

All'inizio del 2006 - poiché era terminato il mio compito originario - si prospettò (anche dietro le insistenze di alcune collaboratrici) di lavorare a tempo pieno, con mansioni d'inserimento dati di altri progetti finanziati dalla Regione.

Entrai così a far parte dello staff - con il quale sto lavorando tuttora - e mi sentii veramente parte integrante dell'ufficio, poiché i miei compiti, oltre a quelli "canonici" per cui ero stata assunta, coprivano buona parte delle mansioni necessarie per il buon andamento del lavoro.

Dall'ultimo step, sono passati due anni e mezzo. Nel frattempo, a seguito di un concorso per la stabilizzazione dei lavoratori precari, sono stata assunta con contratto di un anno direttamente dall'ASL, in attesa di un ulteriore concorso (che io voglio considerare come l'ultimo della mia carriera lavorativa) per passare finalmente di ruolo!".

### 1.3.

## "VIVERE" DENTRO UN SERVIZIO ALLA PERSONA

"Il lavoro ai Servizi Sociali, a tutti i livelli, "anche" a quello amministrativo, è molto delicato e complesso. Con il termine "erogare" un servizio alla persona, si tende a semplificare una serie svariata di dinamiche relazionali a cui l'operatore "anche" dell'ufficio amministrativo quotidianamente è sottoposto. Ciò richiede una sensibilità, una capacità di mettersi in ascolto, mantenendo una giusta distanza per delimitare con chiarezza il proprio ruolo e nel contempo dare delle risposte adeguate alla richiesta di aiuto.

Non esiste nessuna scuola che prepari il personale amministrativo all'accoglienza e alla gestione di questa particolare utenza. Molto spesso chi si presenta ai nostri uffici è carico di tensione e dolore, dovuti alle situazioni drammatiche familiari: il rischio di farsi coinvolgere emotivamente è molto alto, viene richiesta la capacità, pur rispettando l'altro, di non farsi coinvolgere nei racconti personali, mantenendo un atteggiamento distaccato e professionale. Per non parlare di chi, prevenuto nei confronti delle istituzioni, scarica tutta la propria aggressività, riversandola sull'impiegata che ha di fronte.

Vivere giorno per giorno "dentro un servizio alla persona" per il personale amministrativo, significa dover svolgere un lavoro non solo di tipo amministrativo e conta-

*bile, ma sperimentare e controllare le proprie emozioni, il dolore e saper porsi all'ascolto dei bisogni degli altri. Spesso chi approda in questo settore non è a conoscenza di questo tipo di realtà e delle difficoltà che sta per affrontare. Non basta la buona volontà e l'aiuto delle colleghe più "esperte". Potrebbe essere utile, a sostegno di una crescita personale e professionale, una formazione adeguata all'inizio dell'attività lavorativa".*

### **Il primo giorno di lavoro...**

*"Racconto il mio primo giorno di lavoro presso il Settore Servizi Sociali.*

*Al mattino mi presento al Responsabile del Settore, in quanto sono assunta per sostituire la maternità dell'impiegata amministrativa, che si occupava di ricoveri di anziani presso Case di Riposo e inserimento di minori in Comunità.*

*Alcuni Responsabili (non tutti ovviamente) si limitano a dare per scontato quello che l'impiegata amministrativa dovrebbe fare, e lì finisce il lavoro "spiegato", almeno secondo questa logica professionale.*

*Le mie mansioni erano di riscuotere le rate di pensione degli anziani ricoverati, versate dai loro parenti. Non sempre questa operazione era facile e lineare, perché spesso le persone o una buona parte di loro presentavano le loro rimostranze nel sostenere il peso di tale contribuzione. Non avendo esperienza e strumenti idonei a trattare direttamente la comunicazione con questi soggetti, spesso mi sentivo confusa e non adeguata a svolgere tale mansione.*

*Oltre a ciò c'erano le comunicazioni telefoniche delle persone che cercavano di avere informazioni sulle problematiche sociali generiche, che bisognava smistare ai servizi di competenza. Questo approccio diretto o telefonico inevitabilmente mi creava un impatto emotivo forte che gestivo con molta difficoltà ed ansia. Con l'aiuto dei colleghi e l'esperienza via via acquisita sono riuscita a padroneggiare meglio il rapporto con le persone che presentavano richieste di aiuto.*

*Anche con gli Assistenti Sociali: il rapporto non paritario e la netta distinzione tra il ruolo amministrativo e quello tecnico mi ha creato non poche difficoltà, ma il clima di fiducia e la padronanza nel gestire in modo disinvolto le mie competenze, mi hanno fatto apprezzare le funzioni da me svolte, arrivando ad "amare" profondamente questo lavoro".*

### **Aspettative ed emozioni dell'inizio**

*"Il mio primo periodo di lavoro ai Servizi Sociali l'ho trascorso con sentimenti misti di curiosità, ansia di non sapere e la voglia di mettere in pratica quello per cui mi ero preparata.*

*Devo premettere che, da ragazza, immaginavo il mio percorso lavorativo all'interno di una azienda come segretaria, o comunque un lavoro amministrativo. Non avrei mai pensato di trovarmi, a 19 anni, alla mia prima esperienza lavorativa davanti ad un esercito di anziani desiderosi di andare a "svernare al mare".*

*Il primo giorno di lavoro mi hanno messo dietro ad un bancone a raccogliere le domande e la documentazione necessaria per mandar gli anziani al mare (non avevo mai visto un prospetto di pensione!!!). L'impatto con l'utenza è stato notevole, soprattutto per la quantità di persone che dovevamo ricevere quotidianamente, anche perché il mio carattere, molto timido, non mi aiutava. Ma la simpatia dei "vecchietti"*

era straordinaria e siccome si trattava di anziani contenti di andare via e senza particolari problemi, mi faceva superare la fatica e l'ansia. Collaboravo con la Responsabile del Servizio, con la quale ho subito legato: da lei ho imparato molto e ho fatto tesoro di quei suggerimenti per andare avanti nel mio lavoro. Col tempo mi abituai a quel "tipo" di front office. In ufficio ero in compagnia di colleghi più "anziani", che mi hanno accolta subito bene, forse anche perché rappresentavo per loro l'aiuto che mancava.

Il lavoro presso l'Ufficio Amministrativo mi è servito moltissimo, perché ho imparato l'iter burocratico degli interventi proposti da ogni operatore a favore di un utente (delibere, controllo e liquidazione fatture, corrispondenza con utenti, ecc.). Ricordo quel periodo con piacere e ho fatto tesoro di quell'esperienza portandomi dietro la conoscenza dei percorsi burocratici ed amministrativi necessari ad ogni intervento e proposta formulata dagli operatori.

Il vero "problema" si è presentato quando mi hanno trasferita, dopo quattro anni, dagli Uffici Amministrativi alla Segreteria del Servizio Sociale. Ero sola, completamente sola e spaventata. Qui sì che c'è stato il "trauma"!

All'inizio, solo rispondere al telefono mi procurava ansia, perché non conoscevo l'organizzazione del Servizio e quali fossero le figure professionali e le loro competenze. Soprattutto non mi era stato spiegato cosa dovevo fare, qual era la funzione del Servizio, cosa dire a chi telefonava. Mentre prima ero la mascotte dell'Ufficio Amministrativo, accolta a braccia aperte perché dovevo aiutare tutti, sempre disponibile e ricambiata con disponibilità nel momento del bisogno, in Segreteria sono sprofondata nell'abisso!

Ho dovuto veramente rimboccarmi le maniche perché non c'era più nessuno al mio fianco a cui chiedere aiuto. La mia Coordinatrice aveva sempre i minuti contati e io non riuscivo mai a fare un discorso completo con lei, perché veniva continuamente interpellata dagli altri operatori per cose "ovviamente" più importanti. Avevo anche una certa soggezione nei suoi confronti, perché la vedevo sempre "presa" e a me sembrava di disturbarla in continuazione.

Con le Assistenti Sociali avevo un rapporto di amore-odio; ho dovuto faticare per guadagnare la loro fiducia. Anche il mio spazio era spesso invaso da loro e dalle loro "cose". Quando mi chiedevano qualcosa era sempre tutto urgente (succede ancora) e mi caricavano di ansia per la necessità di dover fare subito quanto mi veniva chiesto.

Allora non capivo qual era l'urgenza, quale l'emergenza, la differenza e non sapevo "prendermi tempo"... e non lo so ancora!"

### **Alla scoperta della "giusta distanza"**

Un tema variegato, con molti confronti, idee, orientamenti, e domande ancora aperte: voci diverse e una ricerca sempre in corso...

*"La giusta distanza è disponibilità, rispetto per il proprio lavoro, la chiarezza del proprio ruolo e dei propri limiti professionali: non essere servili, né invadenti, mettersi in ascolto, non cadere nel personale, arginare racconti dell'utenza troppo personali, coinvolgersi ma non troppo mantenendo appunto una giusta distanza dalle situazioni."*

*"In un servizio alla persona bisogna imparare la sensibilità, saper ascoltare ed acco-*

*gliere i bisogni, ci vuole empatia ma anche determinazione, rispetto reciproco: bisogna arginare e mettere paletti, non creare aspettative, e saper contenere per non farsi vomitare addosso."*

*"Ci si trova a pensare ai propri vissuti, a fare i conti con le persone prevenute nei confronti delle istituzioni, a fare fronte ai carichi di tensione e dolore delle persone che si presentano all'operatore, bisogna mantenere la calma con le persone aggressive, essere ben disposti all'ascolto dei bisogni... viene richiesta la sensibilità di porsi in ascolto, rispettando e trovando la giusta distanza emotiva per poter dare in ogni caso risposte adeguate alla richiesta di aiuto".*

*"E' davvero difficile lavorare nei servizi sociali per il continuo contatto con il dolore: c'è un gran carico di lavoro, ma ciò che sconvolge è la quantità di problemi che la gente presenta, a volte ci si sente davvero impotenti. All'inizio andavo a casa sconvolta..."*

*"Ho dovuto imparare la giusta distanza, anche perché ero sempre stracarica di lavoro e non riuscivo a stare dietro a tutto: ho imparato almeno a non sentirmi in colpa..."*

*"Anche per scrivere, qui al laboratorio della Provincia di Milano, ho dovuto prendere un po' le distanze dalla mia esperienza, dai miei materiali di lavoro, da quel che faccio tutti i giorni: ma ne avevo bisogno per riflettere su di me nel lavoro."*

*"Ho capito subito che dovevo trattare con la dovuta riservatezza tutte le informazioni di cui venivo a conoscenza per il mio lavoro, specialmente se riguardavano i minori. Sono passati più di vent'anni. Oggi si parla di privacy ovunque, anche se vai al supermercato a fare la "carta fidaty". Ero e sono abituata a usare ogni mezzo per tutelare la privacy delle persone i cui dati sono esposti ad una facile divulgazione.*

*Durante i primi anni ai Servizi Sociali ero solita trascrivere a macchina le relazioni che le Assistenti Sociali scrivevano per i Giudici del Tribunale per i Minorenni. La storia di tanti bambini veniva descritta a volte nei dettagli e sapevo che quelle informazioni venivano date agli organi competenti, perché importanti e fondamentali ai fini di una decisione da parte di un Giudice.*

*Mi è capitato tante volte, che per l'urgenza l'Assistente Sociale mi dettasse la relazione che componeva in quel momento. Intuivo la fatica che faceva nel "raccontare" la storia, avendo cura nella scelta delle parole specialmente se si trattava di un minore maltrattato o abusato.*

*Tutto questo non mi lasciava insensibile; spesso mi ritrovavo a pensare a quei casi col magone. Io non potevo farci niente e a volte mi assaliva anche un senso di rabbia e impotenza. E' vero, ero molto giovane e non immaginavo...*

*Ma non era solo questo: spesso gli utenti che sentivo nominare nelle relazioni me li ritrovavo di persona in ufficio, con richieste di ogni genere. Ho incontrato utenti con atteggiamenti fra i più diversi: arrabbiati, tristi, arroganti, aggressivi, confusi... La loro manifestazione emotiva mi infastidiva, perché non riuscivo a "tenerla a bada": mi coinvolgevano emotivamente e a volte ho avuto anche paura.*

*Purtroppo la quotidianità del mio lavoro mi portava sempre di più a rendermi conto dell'esistenza di disagi, i più vari, e di situazioni al limite; non potevo però portarmi a casa l'angoscia ogni giorno.*

*Mi sono detta che così non potevo andare avanti. Ho cominciato a non leggere più le relazioni, se non era strettamente indispensabile, e quando le battevo a macchina*

*cercavo di farlo in modo automatico, come se stessi ricopiando una pagina di un libro, senza “seguire il filo della storia”, così da non ricordare.*

*Col tempo ho imparato a “trattare” gli utenti usando un atteggiamento neutrale e a calibrare il tono della voce, ad ascoltare ma senza andare oltre, a dare delle informazioni generiche e a non entrare nel merito del problema evidenziato dall’utente. Occorre mantenere una certa distanza e cosa importante, non confondere i ruoli. Tu sei lì e rappresenti l’Ente, e non sei Assistente Sociale.*

*Non mi faccio più assalire dallo stress emotivo e dall’ansia di dare delle risposte immediate; pur dando la massima disponibilità, laddove serve, mi prendo il tempo necessario. Credo ormai, dopo tanti anni, di riuscire a distinguere tra situazioni normali ed urgenti (questo vale soprattutto per gli operatori che fanno riferimento a me).”*

### **Percorsi e strumenti**

*“Quando sono arrivata in Comune mi sembrava di essere in un mondo a parte, immobile e stantio (poi ci ho fatto l’abitudine!). Sentivo le mie amiche, che lavoravano in aziende private, che parlavano con disinvoltura di computer e “banche dati”, e le invidiavo moltissimo, perché invece noi in Comune eravamo indietro anni luce.*

*In ufficio ero costretta a fare i conti con schede, elenchi, registri enormi e pesanti, il tutto scritto rigorosamente a penna.*

*Certo avevamo la macchina da scrivere ed io ero velocissima, ma questo mi si è rivoltato contro. Qualsiasi cosa c’era da battere a macchina c’era la sottoscritta, pacchi di relazioni da trascrivere, elenchi interminabili, lettere da fare...senza pensare poi alle famigerate tre copie... e via a litigare con fogli, veline e carta carbone... errori da correggere con l’odiato sbianchetto, che creava solo dei gran pasticci.*

*Ma quanto scrivevano! Le specialiste nello scrivere tanto erano le Assistenti Sociali: relazioni interminabili e calligrafie, le più strane, da decifrare. Come ho fatto a sopravvivere a tutto questo?*

*Con l’avvento del computer nei vari uffici e nelle sedi dei diversi servizi, gli operatori, a fatica e col tempo, si sono arresi all’innovazione. Questo ha fatto sì che ognuno di loro facesse da solo, e io mi sono finalmente liberata dal fardello delle battiture.*

*Sono passati parecchi anni, ma ricordo quando finalmente mi diedero il tanto sospirato PC. Forse oggi non ci rendiamo conto, ma al lavoro il computer ci ha salvato la vita. A me sicuramente sì.”*

### **Prima e dopo l’avvento del computer**

*“La prima cosa che uno fa quando entra in ufficio è quella di accendere il computer, un gesto quasi automatico, che è entrato nel quotidiano, ma, per alcune persone, soprattutto quelle di una certa età, il PC è uno strumento con il quale non riescono ad avere un buon rapporto, e qualche volta mi è capitato di sentirle lamentarsi di questo strumento “infernale” e rimpiangere l’epoca in cui si faceva “tutto a mano”.*

*Io non mi sento di appartenere a questa categoria, anche se qualche conflitto con il computer ce l’ho, soprattutto quando si “impianta” o, quando a seguito di un black out, svanisce tutto il lavoro che ho fatto e che naturalmente mi sono dimenticata di salvare!*

*Quando ho iniziato a lavorare, le mie giornate erano scandite su ritmi frenetici. Ricordo ancora i tremendi mal di mano dal tanto scrivere, che mi accompagnavano*

*fino al mio rientro a casa; infatti tutta la bollettazione e la fatturazione erano da scrivere quotidianamente su moduli in carta chimica in triplice copia. Senza contare che ad ogni cliente e ad ogni fornitore corrispondeva una scheda, che andava aggiornata quotidianamente, e... tutto naturalmente a mano; stesso discorso valeva per le banche, la prima nota, gli stipendi ecc.*

*Ricordo ancora la mia scrivania e quella dei miei colleghi: sembravano il tavolo di lavoro di Fantozzi, sempre ricoperte di cumuli di carta, che nel mio immaginario avrebbero dovuto esaurirsi a fine giornata... e quando mai! Appena riuscivamo a "eliminare" un fascicolo... magicamente ne arrivavano altri due!*

*Ora, non solo la scrivania è comunque ricoperta da carta - perché oltre al file in computer si deve sempre produrre copia cartacea - ma anche il mio desktop è invaso da una quantità di icone, che io regolarmente raggruppo, sposto, elimino, ma che comunque pare si siano appropriate del computer, quasi fosse il loro condominio.*

*Il computer ha molto semplificato il lavoro d'ufficio, ma è anche vero che con le potenzialità di questo strumento agli impiegati oggi è richiesto un lavoro molto più dettagliato e molto più competente. Ed è per questo che gran parte delle aziende offrono ai propri collaboratori la possibilità di frequentare dei corsi appositi per l'utilizzo del PC.*

*Per quanto mi riguarda, trovo questo uno strumento eccezionale, non solo a livello professionale, ma anche per quanto concerne la gestione della contabilità della famiglia, come opportunità di svago e di servizio e come arricchimento culturale. Io credo che chiunque abbia la possibilità di poter avere un approccio ad hoc con il computer e i suoi programmi non potrebbe far altro che appassionarvisi."*

### **Cosa serve all'inizio: i trucchi per cominciare**

*"Leggendo il titolo mi viene da sorridere, perché penso che tutta - o quasi - la mia vita professionale è stata improntata sul "cominciare" qualcosa di nuovo e il più delle volte il lavoro che dovevo intraprendere era completamente diverso dai precedenti. Una faticaccia!*

*Io, comunque, ho sempre vissuto un nuovo lavoro come una sfida. Una sfida più che altro con me stessa. Perché, soprattutto dopo le pause delle maternità in cui mi sono dedicata completamente alla famiglia, "all'alba dei quaranta" ho dovuto raffrontarmi con un mercato del lavoro che non conoscevo, perché, chiaramente, nel frattempo si era evoluto. Mi venivano richieste competenze - come per esempio l'uso del computer - che io non avevo. Rimbocarsi le maniche e cercare di mettersi in pari non è stata impresa da poco... ma che soddisfazione alla fine! Capire di non essere una "vecchia carretta" e prendere coscienza che, nonostante tutto, potevo ancora avere la mia da dire, è stato impagabile!*

*Ogni nuovo lavoro l'ho sempre "aggredito", cercando di carpire fin dai primi momenti il "grosso" di quello che avrei dovuto svolgere, le persone con cui avrei dovuto relazionarmi e l'iter con cui avrei dovuto procedere e poi, via via, entravo nel dettaglio del lavoro vero e proprio.*

*La differenza sostanziale che ho potuto constatare tra il mio primo periodo lavorativo e il secondo è che se prima potevo permettermi il lusso di ricordarmi le cose da fare senza dover prendere appunti, ora mi ritrovo - e più vado avanti, più è peggio - a dover segnare ogni cosa da fare o le date di quello che ho già fatto. Risultato:*

trovo post-it ovunque, la mia agenda è sempre piena di annotazioni, di date e di nomi e in pratica il lavoro è un po' meno fluido rispetto a prima...

Qualche consiglio da poter dare?

Io direi che per prima cosa, di qualsiasi lavoro si tratti, affrontarlo, o meglio "aggraddirlo" con una dose massiccia d'entusiasmo, perché ogni lavoro, se fatto con passione, dà le sue soddisfazioni.

In secondo luogo: non farsi scoraggiare mai dai primi errori o dalle prime gaffes, tutti all'inizio abbiamo avuto qualche defaillances (ricordatelo: anche i nostri capi!), perché, come diceva Totò: "Nessuno nasce imparato!"

Terzo: cercare di organizzare il lavoro per steps, capire quali sono le priorità, e soprattutto fornirsi di elenchi dei nomi - con le relative mansioni -, numeri di telefono e indirizzi e-mail delle persone con le quali avrete a che fare più frequentemente.

Quarto e ultimo consiglio (anche perché se no penserete che io sia troppo petulante): armarsi di santa pazienza perché non sempre le cose che il vostro capo vi chiede di fare andranno bene al "primo colpo"... dovrete rifarle una seconda volta e forse anche una terza.

Tutto questo è valido se voi lavorate per un "Privato", ma se lavorate nel "PUBBLICO"..... dovete mettere in preventivo di dover raddoppiare le dosi di pazienza, perché la Pubblica Amministrazione è paragonabile a un BRONTOSAURUS PAPIRUS, una specie di dinosauro che si nutre di carta ed è lento come una lumaca! Tenete presente che ogni cosa che vi viene richiesta di eseguire, deve essere sottoposta ad almeno tre o quattro "capi", che, di volta in volta, apporteranno delle modifiche al vostro elaborato.

A questo punto potrete stampare la nuova versione, per poterla così sottoporre ai Direttori per le firme, ma anche loro correggeranno il documento, per cui vi vedrete costretti a ristampare il tutto e ritrasmetterlo alle Direzioni per il nulla osta definitivo.

Purtroppo non sempre il rito della firma è un'operazione molto veloce! Vi ritroverete così a dover fare "qualche" telefonata di sollecito, per poter riappropriarvi di questo "oscuro oggetto", chiamato di volta in volta: Decreto, Determina, Convenzione, Protocollo d'impegno o Disciplinare. Così facendo sarà passato almeno un mese e si saranno usate circa due risme di carta!"

## 2. Quale profilo... voci di gruppo<sup>2</sup>

di Patrizia Daniele, Patrizia D'Andolfo, Vera De Gaetani,  
Chiara De Rossi, Daniela Mandaglio, Assunta Miele, Lidia Migliavacca

### 2.1. FORMAZIONE ALL'INGRESSO E DURANTE: COSA NE PENSIAMO

Una voce:

*“Non esistono corsi di formazione specifici per il ruolo dell'amministrativo all'interno dei servizi sociali o dei servizi alle persone, nei Comuni, nelle Aziende Sanitarie o nelle Residenze per anziani: chi si trova a “fare” l'amministrativo si trova ad occuparsi di tutto, dal ricevimento del pubblico alla gestione di telefonate, all'archivio, alla preparazione di atti... Sarebbe necessario prevedere o potersi preparare al lavoro da svolgere, una formazione di base amministrativa, che manca, e una relativa ad una conoscenza meglio definita sui compiti e gli incarichi da svolgere.*

*Non esiste un mansionario, una procedura... e gli interventi apparentemente semplici possono rivelarsi complessi, a volte sbagliati, perché mancano anche i riferimenti di base: come si prepara una “determina”? e l'archivio? e un documento interno o esterno come va impostato?? Chi inizia un lavoro amministrativo non ha spiegazioni specifiche su come fare un archivio, su come si fa una raccolta dati, su cosa è la legge sulla privacy, su come si predispone l'apertura delle pratiche degli utenti. Si impara sul campo, ma, lo sappiamo, non basta.*

*E' inoltre assolutamente necessaria una formazione all'accoglienza delle persone e al contatto con il pubblico e l'utenza: tutte abbiamo avuto difficoltà nella componente emotiva e nella relazione anche solo iniziale con un pubblico problematico che tende a scaricare i suoi disagi con la prima persona che incontra, spesso “noi” se lavoriamo al front office del servizio.*

*Il contatto con le persone che arrivano ai servizi sociali implica spesso ascoltare e conoscere problemi sociali, personali, familiari che inevitabilmente coinvolgono: uno sfratto, un anziano malato, un bisogno economico... sono temi inusuali per una persona generalmente orientata al “lavoro d'ufficio” o con le carte, i documenti, il computer e per tutte è difficile mettere un limite oltre il quale è meglio non farsi coinvolgere oppure saper affrontare e gestire, soprattutto “dimenticare”, scortesia e aggressività dell'utenza.*

*Sarebbe inoltre necessaria, oltre ad una formazione di base sui contenuti amministrativi e ad una relazionale, sulla comunicazione con il pubblico, una formazione specifica in alcuni servizi, per imparare a conoscere e affrontare i diversi tipi di utenza. Spesso, infine, viene data poca pubblicità e conoscenza all'interno del servizio lavorativo sui corsi per personale amministrativo che vengono proposti: in contrapposi-*

<sup>2</sup> Questo capitolo è a cura del “noi” di gruppo, che ha raccolto dati, preparato tabelle, organizzato piantine, scritto testimonianze, con introduzioni, riflessioni e note di O. Okely.



zione con "l'obbligo" di seguirli per tutte le altre figure professionali presenti nel servizio, chi fa l'amministrativo li scopre per caso e a volte... prende ferie."

Altre voci:

"Nei nostri servizi viene data priorità maggiore ad una formazione specifica per figure professionali (assistenti sociali, educatori professionali, infermieri...) diverse dall'amministrativo, ciò sia per permettere agli operatori interessati di acquisire i crediti ECM (richiesti dal Ministero per tutti i ruoli sanitari), sia per consuetudine. Per il personale amministrativo ad oggi non è stata prevista alcuna formazione specifica da parte dei servizi, per l'inserimento al lavoro, mentre è stata la Provincia di Milano che si è "ricordata" di noi!

Inoltre i vari enti nella maggior parte dei casi sono "reticenti" a pubblicizzare i corsi relativi agli amministrativi perché si pensa siano "una perdita di tempo", si rischia di rimanere in arretrato con il lavoro o si teme che la partecipazione a corsi di formazione sia la premessa ad una maggiore consapevolezza del proprio ruolo: abbastanza spesso vengono decisi dei limiti alla partecipazione, per motivi legati anche al periodo dell'anno o alla giornata di assenza dal servizio.

Non avendo una formazione alle spalle su come gestire l'emotività che ci coinvolge, molte volte, ci troviamo "spaesati" nel gestire le varie situazioni che ci si presentano di volta in volta, perché lavorando in servizi sociali non siamo amministrativi "puri" o semplici "burocrati", ma siamo nella maggior parte del nostro tempo lavorativo a contatto con pazienti/clienti/utenti, con delle persone che ci espongono i loro problemi e vogliono trovare qualcuno che li risolva.

Inoltre molte volte alcuni di noi non nascono come amministrativi, ma per varie ragioni si trovano a svolgere il ruolo amministrativo. Nessuno ci ha mai insegnato come comportarsi e come gestire l'aggressività verbale e a volte anche fisica che il paziente o utente, il pubblico, mostra nei nostri confronti.

All'inizio siamo stati catapultati a svolgere il nostro lavoro senza sapere a cosa andavamo incontro, quali compiti dovevamo svolgere e soprattutto come svolgerli: il lavoro ce lo siamo creati noi con la nostra esperienza "fai da te". Infatti quando si esce dagli studi nessuno ci insegna come si tiene un archivio, come si gestisce una banca dati, ecc.

Inoltre l'amministrativo ha dovuto occuparsi da "solo" anche un altro aspetto molto importante: i rapporti con gli altri colleghi, con i responsabili e con i vari enti esterni. Il Responsabile dovrebbe essere il primo a valorizzare il "suo" personale e a permettere all'impiegato amministrativo di esprimersi per quello che è, dotandolo degli strumenti adatti, per aiutare una "crescita" professionale nel lavoro."

Ancora una testimonianza:

"La mia formazione di studio ed il primo percorso di lavoro avevano caratteristiche di tipo amministrativo, quindi l'assunzione in ruolo e l'ingresso nel Settore Servizi Sociali con mansioni di forte contatto con il pubblico hanno richiesto da parte mia un investimento professionale diverso ma sostenuto da una forte motivazione personale che mi ha permesso di affrontare le difficoltà e i momenti di crisi nel rispondere alle richieste delle persone spesso umanamente piene di sofferenza.

I compiti che mi sono stati assegnati all'inizio:

- pratica per il ricovero di anziani presso RSA con funzione di front office e back office;

- *pratica per inserimento di minore in Comunità, con back office.*

*Dopo 5 anni sono stata trasferita nell'ufficio Segreteria Tecnica dello stesso Settore. Ho cominciato a lavorare in modo più stretto e continuativo con l'Assistente Sociale, svolgendo un lavoro più di contatto e di filtro con le persone che riversavano su di me i loro problemi in modo recriminatorio, a volte arrabbiato, a volte lamentoso; spesso quindi bisognava fermare la loro irruenza verbale in modo gentile ma deciso. Solo di recente è stato istituito il Segretariato Sociale professionale, gestito da Assistenti Sociali, quindi il primo rapporto con l'utenza è diminuito, rimane quello di chiarificazione e informazione sulle pratiche avviate dalle persone di competenza amministrativa del servizio sociale."*

### **Noi nell'organigramma**

*Di nuovo, riflessioni a più voci.*

*"Siamo una "pedina" importante, fondamentale per non interrompere le fasi lavorative svolte da altri uffici ed operatori... una funzione necessaria ed invisibile, che spesso viene data per scontata.*

*Ovunque sia collocato, l'amministrativo svolge comunque il suo lavoro... che è pensato come lavoro generico, di ufficio, con carta, documenti e computer... che si sa fare sempre e comunque."*

*"Pensavamo di poter utilizzare l'organigramma come punto di partenza per comparare le nostre posizioni lavorative simili (siamo tutte amministrative), ma sotto certi aspetti molto diverse (alcune di noi lavorano per enti pubblici, altre per enti privati, in realtà e ambienti differenti). Come è strutturata la nostra "azienda"? Quali sono le figure più importanti al suo interno? Chi è responsabile di determinate decisioni e si assume le responsabilità e gode i meriti? E' possibile avere sempre sott'occhio chi fa cosa, chi decide cosa ed in che relazione sono i vari attori che lavorano? Lo strumento che permette tutto ciò è l'organigramma, cioè la rappresentazione grafica della struttura organizzativa di un ufficio, di un ente, di un'azienda. E' una sorta di grafico, nel quale sono inseriti i nomi delle persone che lavorano, disposti in posizione diversa a seconda che svolgano un lavoro di comando o abbiano una posizione di consulenza o di segreteria, etc.*

*Da un'attenta analisi del nostro organigramma ci siamo rese conto di non comparire. Sarà forse che non veniamo prese in considerazione abbastanza? Siamo "invisibili" davvero?*

*Possiamo capire che è ben difficile posizionare in uno schema la nostra figura professionale, non ancora ben definita, perché siamo "quelli" che accolgono i clienti/utenti, che sbrigano le pratiche amministrative, che danno informazioni, che... In fin dei conti siamo le pedine jolly... utili in molti spazi di lavoro ma con compiti non ben definiti... Abbiamo pensato che proprio la trasversalità del nostro lavoro, che si fa in molti punti e in molti servizi, in tanti organigrammi diversi, rende davvero difficile dire dove siamo... dappertutto e da nessuna parte."*

*"Ma nell'ultima versione di organigramma ci siamo: non proprio noi, non io, ma almeno il mio servizio ora c'è."*

*"Nel nostro c'è il nome del servizio, ma non ci siamo noi come figure professionali".*

**Quale nome?**

Molte voci, una raccolta dati fatta in gruppo, delle tabelle relative alle definizioni che vengono usate per operatori e servizi.... ciò che emerge è la varietà di attribuzioni come la varietà di funzioni operative.

*"Un nome e molti nomi... "Applicata d'ordine", "Esecutore amministrativo", "Assistente agli Affari Generali"... che significato hanno questi appellativi e che compiti svolgono queste figure?!?"*

*Ecco le domande che ci siamo poste al momento dell'arrivo nel nostro Servizio...*

*Con atteggiamento un po' disincantato, tutte avevamo messo in preventivo che avremmo dovuto svolgere le mansioni di corvée, quelle... degli amministrativi. C'è voluto tempo per capire la nostra collocazione e le nostre mansioni...*

*Abbiamo provato disagio, un senso di smarrimento; tutte ricordiamo il disorientamento dovuto all'incognita del nuovo lavoro e all'impreparazione in merito ai compiti che avremmo dovuto svolgere: non solo ufficio, certo, ma anche altri operatori, la gente, i problemi, le urgenze.*

*Un altro punto su cui tutti abbiamo rilevato elementi in comune è stata la mancanza di tempo che ci è stato dedicato per la spiegazione dell'organizzazione del Servizio e soprattutto il "dare per scontato" che tutta una serie di nozioni e informazioni erano già di nostra conoscenza.*

*Sembrava, spesso, che il mondo dei servizi e di quel servizio fosse un mondo conosciuto da tutti... ma non era certo così. Da qui è scaturito un senso di inadeguatezza, dovuto proprio all'inesperienza... ma anche alla mancanza di informazioni di base, alla difficoltà di trovare nel proprio servizio una documentazione di riferimento aggiornata, alla fatica di entrare in situazioni a volte molto difficili.*

*Abbiamo ricordato come già rispondere al telefono, per alcuni di noi, è stata un'impresa non da poco!"*

*"Nel percorso di laboratorio abbiamo rilevato che "come ci chiamiamo" ma anche come ci chiamano... è un tema interessante: un nome (l'amministrativo...) e molti nomi (la segreteria, il receptionist...) sembrano dire ben poco e in modo abbastanza confuso di noi e delle nostre cose, senza ben definire ciò che caratterizza la nostra professione e la rende diversa dalla stessa svolta in altri tipi di servizio."*

*"Nel privato in genere il nostro ufficio è chiamato: Reception, Ufficio accettazione, Portineria, Ufficio clienti.*

*Nel pubblico invece si trovano molti e diversi riferimenti: Segreteria/amministrazione servizi sociali ed educativi, Segreteria organizzativa, Front office, Filtro e ufficio accoglienza, Sportello accesso, Segretariato del servizio. Ciò che viene "nominato" in genere è il servizio, in forme molto diverse tra un posto e l'altro, mentre mancano indicazioni abbastanza chiare che dicano chi è in quell'ufficio e a fare cosa e aiutino chi arriva nel servizio a orientarsi su dove/quando/a chi rivolgersi.*

*Molto spesso la figura dell'amministrativo non risulta da nessuna parte: infatti, come si rileva dalla tabella i nomi che designano i servizi e i nostri uffici sono i più svariati, e nella maggioranza dei casi risulta il nome dei nostri servizi e non il nome del personale e della funzione amministrativa svolta in quell'ufficio. Abbiamo allora raccolto dati su questo tema, che ci è apparso importante come definizione sia da parte degli altri che di noi stessi del lavoro che facciamo: sapere come ci si chiama e cosa si fa davvero fa parte dell'identità professionale."*

Comuni	RSA	ASL
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amministrazione Servizi Sociali ed Educativi</li> <li>- Segreteria Servizi Sociali Territoriali</li> <li>- Settore Socio-Assistenziale</li> <li>- Settore Servizi Sociali</li> <li>- Uffici Amministrativi</li> <li>- Settore Famiglia e politiche sociali</li> <li>- Settore Interventi Sociali</li> <li>- Settore Amministrativo Servizi Sociali</li> <li>- Segretariato e filtro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ufficio Accoglienza</li> <li>- Reception</li> <li>- Ufficio Accettazione</li> <li>- Portineria</li> <li>- Centralino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unità Operativa Semplice e Complessa</li> <li>- Servizio Territoriale</li> <li>- Unità Operativa Territoriale</li> <li>- Segreteria</li> <li>- Segreteria organizzativa</li> <li>- Spazio Archivio</li> </ul>

Ma, soprattutto per il front office, abbiamo trovato altre definizioni, ognuna delle quali mette l'accento su una variabile organizzativa relativa all'accesso al servizio:

- Front office telefonico
- Informazioni utenti
- Prima accoglienza personale e telefonica
- Sportello
- Ricevimento pubblico
- Sportello e colloqui
- Accesso
- Accoglienza e Ingresso
- Risposta telefonica e prima accoglienza
- Servizio Accoglienza
- Front office e prima accoglienza

### **Note a margine**

La raccolta dati non ha gli obiettivi di una ricerca, propone invece un tema di riflessione e delle suggestioni relative a percorsi di inserimento, di individuazione, di consapevolezza e valorizzazione della propria area di lavoro e professione per il personale amministrativo. Esistono davvero molte variabili di denominazione e di senso e situazioni organizzative molto diverse, ognuna che si organizza a sé con propri obiettivi e significati, ma anche con proprie definizioni.

La funzione amministrativa è, nei percorsi organizzativi, trasversale a diversi uffici e servizi, e il lavoro "d'ufficio" e "in ufficio" è un contenitore o una funzione generica e poco definita, che può comprendere di tutto e mescolare un lavoro con le persone, un'attività di segreteria, la redazione di atti, la gestione di dati, di un archivio, di un budget.

Spesso, soprattutto in servizi orientati all'accoglienza del pubblico, il personale amministrativo funziona da jolly, con competenze eterogenee e su diversi fronti: *"mi sembra di essere un tuttologo", "tocca sempre a me"...*

Se l'ufficio amministrativo è collocato in un Servizio alla persona (un Comune, una Azienda Sanitaria, una Casa di riposo), la base di riferimento quotidiano non è più e solo il lavoro d'ufficio, diventa anche il confronto con il pubblico esterno: la cornice organizzativa di un servizio alla persona, la mission e gli obiettivi del servizio, definiscono anche una nuova specificità professionale, temi di lavoro meno consueti ed abituali.

L'oggetto di lavoro, i contenuti professionali più specifici, sono per questo personale amministrativo in un'area situata tra temi sociali ed amministrativi, uno spazio di lavoro che conserva alcune caratteristiche di base, come la stabilità di sede e di ambiente organizzativo, il lavoro "con la carta e con le carte", ma si amplia per riferimenti e contenuti tecnici relativi alla prima accoglienza del pubblico, con compiti di informazione, primo orientamento, "accoglienza" di servizio in senso lato. Si può ipotizzare un percorso di trasformazione interno alle organizzazioni di servizio, con una nuova e articolata suddivisione di funzioni operative, in cui appare e prende forma un'area specifica di lavoro amministrativo e assume importanza la capacità professionale specifica di comunicazione e relazione con l'esterno legata al primo contatto informativo e di orientamento da parte del servizio.

L'aumento di personale tecnico ed amministrativo, insieme all'incremento di servizi, competenze, aree di lavoro, sta modificando i processi organizzativi e di accoglienza del pubblico, che sono spesso distinti per fasi successive che prevedono modalità e interventi differenziati in base al tipo di domanda sociale e ai tipi di accoglienza possibile, in parte amministrativa e in parte tecnica professionale.

Anche per questo, forse, i nomi cambiano, si trasformano come le organizzazioni e i servizi di cui il personale amministrativo fa parte. In tal senso è il Servizio che ha peso e nome o valore, mentre la funzione amministrativa, come il personale che la svolge, è una delle variabili che costituiscono e caratterizzano il Servizio come organizzazione complessa, articolazione operativa di molte funzioni e competenze.

## 2.2.

### DOVE SI LAVORA: SPAZIO E LOGISTICA

La logistica, lo spazio utilizzato dal servizio e nel servizio, come la disposizione interna, la distribuzione degli spazi, la configurazione ambientale delle sedi di lavoro, sono variabili importanti, che caratterizzano a loro modo un servizio.

La mappa territoriale, la disposizione logistica di sedi e locali, la piantina o planimetria di un ufficio, segnalano in modo semplice le regole strutturali date e precostituite, così come lo spazio di un luogo e servizio modella in modo implicito e strutturale le forme d'accoglienza, le modalità di lavoro, il clima complessivo. Lo spazio "comunica", un ambiente di lavoro può essere di facile accesso o complicato, accogliente o asettico, e può essere ostacolo o risorsa per il servizio e per il personale che lo "abita", amministrativo come sociale.

Chi lavora in un Comune, o in una Azienda sanitaria, e in un Servizio alla persona, si trova spesso in una sede che era stata destinata ad altre funzioni, adattate nel tempo e dal nuovo uso: le sedi nei piccoli Comuni sono spesso vecchie ville o palazzotti di una volta, oppure spazi già occupati, in modo diverso, da anagrafe e vigilanza urbana,

o ancora spazi decentrati, in fondo al viale e al cortile, lontano dall'ingresso ufficiale. Meno frequenti le nuove costruzioni e la scelta di spazi progettati e pensati per un Servizio che deve orientare e favorire accesso e accessibilità e predisporre uno spazio per l'accoglienza del pubblico esterno e per le funzioni amministrative e gestionali. Anche un'Azienda sanitaria, a volte, è collocata in sedi che sono state nel passato ospedali, sanatori... in cui le nuove funzioni vanno decise anche logisticamente in modo diverso.

In ogni caso, spesso il "pubblico" deve cercare la sede del servizio tra segnaletiche assenti e difficili orientamenti spaziali e temporali.

I modi con cui un servizio aperto al pubblico e alla cittadinanza definisce e struttura accesso e prima accoglienza, così come la disposizione organizzativa, spaziale e temporale, di persone, operatori, arredi, influenza in modo significativo il contatto e l'incontro con le persone; la porta del servizio può essere "aperta" o chiusa, uno spazio reale e ad accesso facilitato oppure un labirinto in cui ci si perde .

Alcuni dati iniziali, rilevati in gruppo, relativi alla logistica e all'ambiente di lavoro:

**Tabella 2.2**  
**Alcune variabili rilevate dall'esperienza**

nel privato	nel pubblico
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visibilità immediata all'ingresso, segnaletica</li> <li>- Facile accessibilità da esterno</li> <li>- Immagine positiva (arredamento...)</li> <li>- Orari d'apertura ampi – accessibili a tutti –</li> <li>- Spazi ampi</li> <li>- Divisa</li> <li>- Cartellino di riconoscimento obbligatorio</li> <li>- Buon rapporto con colleghi degli altri uffici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca visibilità</li> <li>- Poca accessibilità-collocazione "in fondo"</li> <li>- Arredi essenziali</li> <li>- Orari d'apertura variabili e difficili da ricordare (non d'aiuto per l'utenza)</li> <li>- Spazi limitati</li> <li>- No divisa</li> <li>- Cartellino di riconoscimento obbligatorio</li> <li>- Buon rapporto con colleghi degli altri uffici</li> </ul>

Questa prima rilevazione "tra di noi" ha suscitato curiosità, ha fatto ricordare le stereotipie sugli uffici, i luoghi comuni su come funziona la Pubblica Amministrazione...qualche testimonianza dalla "prima linea" può aiutare ad evidenziare un primo profilo relativo alla logistica di uffici e servizi, al senso e valore dello spazio nei luoghi lavorativi.

### ***Dentro la sede***

Rilevante valore ha lo spazio per chi "dentro" lavora quotidianamente. La disposizione degli uffici, la strutturazione ed uso di aree e postazioni di lavoro, attrezzate o no, buie o luminose, ampie o ristrette, rivela spesso segnali impliciti sull'attribuzione di valore data al servizio o alla funzione lavorativa.

La disposizione spaziale e logistica è certamente una struttura data e, a volte, poco modificabile; è anche, spesso, una comunicazione simbolica, rivolta all'esterno come all'interno.

Alcune voci del personale amministrativo durante il percorso di elaborazione del testo

scritto:

*"La mia sede è staccata e lontana dagli uffici centrali: non arriva la posta, non ci danno informazioni."*

*"Siamo in prima linea, con la gente che arriva di continuo e non sa dove andare, non ci sono cartelli o indicazioni"*

*"Subito all'ingresso, arrivano tutti da noi!"*

*"E' un postaccio, con poca luce e montagne di faldoni, un incubo, all'inizio volevo scappare"*

*"Il mio ufficio è in fondo, vicino al bagno... dopo tutti gli altri uffici"*

*"Lavoro in una sede molto decentrata e difficile da raggiungere e la mia postazione è proprio vicina all'ingresso, così dò indicazioni a tutti quelli che passano"*

*"Lavoro in una stanza piccola, ma da sola" "Lavoro con un'altra amministrativa (o altre due, tre...)" "Condivido la stanza con l'assistente sociale, l'educatore..."*

*" Stiamo in "ufficietti": stanze piccole e senz'aria"*

*"L'ufficio, nonché sportello informazioni e mia postazione di lavoro dove svolgo il front office, si trova al piano terra, all'ingresso del centro."*

Da "dentro" una stanza di lavoro, una testimonianza:

*"La mia postazione di lavoro si trova in un luogo accessibile a tutti (operatori e persone/utenti). Nel "mio" ufficio ci sono le cartelle, inoltre vicino al "mio" PC ne è collocato un altro accessibile a tutto il personale del servizio. Da ciò deriva che c'è sempre un "andare e venire" di gente.*

*Mentre sto lavorando, ad esempio sulla raccolta di dati, molto spesso vengo interrotta da persone che chiedono se c'è il tale operatore con cui hanno appuntamento, oppure dagli operatori che mi chiedono dov'è quel determinato modulo o come si fa una determinata cosa.*

*Il "mio" ufficio si trova di fronte alla postazione dedicata in modo specifico al front office, ma le indicazioni non sono precise, spesso c'è gente in attesa, ed è per questo che chi arriva chiede a me alcune informazioni."*

Una seconda "stanza" di lavoro:

*"La mia postazione di lavoro si trova in un luogo tranquillo e riesco a fare anche lavori che mi richiedono più concentrazione..."*

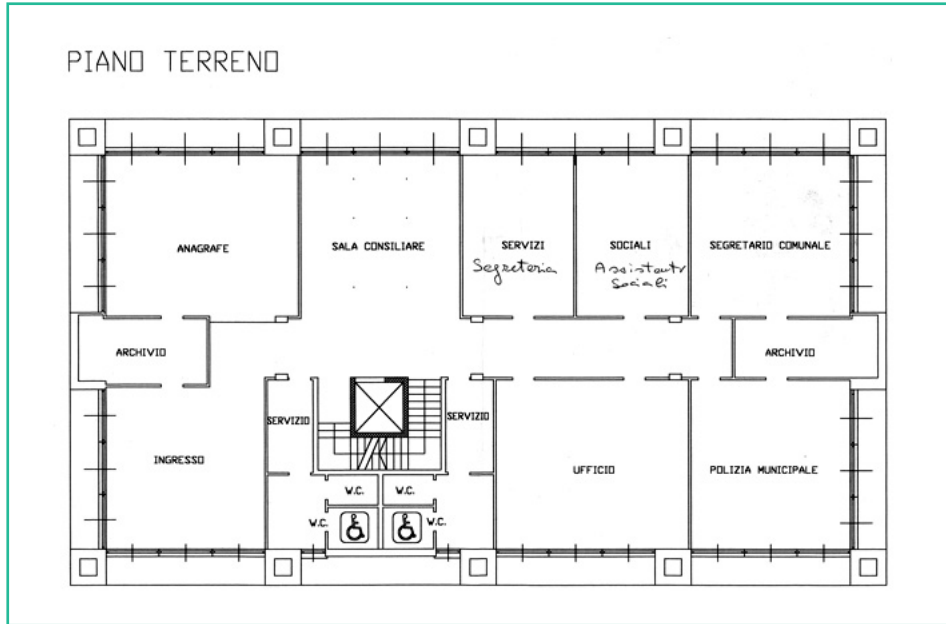
*La stanza è situata in fondo ad un corridoio ed è poco accessibile, sia da operatori che da altri che arrivano per avere informazioni su altri servizi e che non riguardano il mio lavoro.*

*Condivido la stanza con altre due colleghe, che svolgono altri lavori amministrativi."*

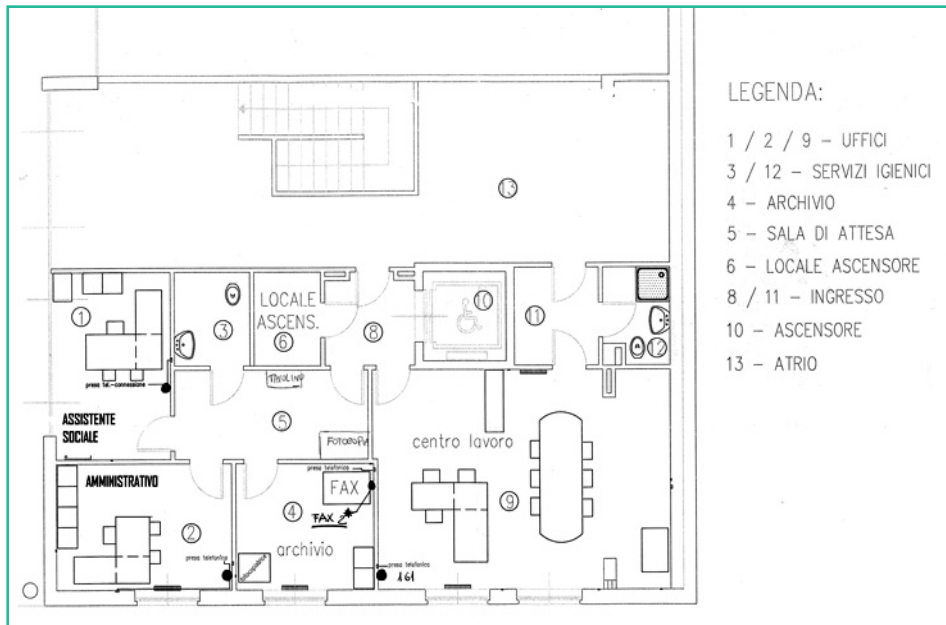
### **Le "mappe" del proprio servizio**

La "piantina" o planimetria di un servizio è utile a comprendere in modo semplice vicende organizzative e relazionali: definisce in modo chiaro lo spazio possibile tra cittadino/utente e struttura organizzativa, definisce anche percorsi e modelli organizzativi ed operativi. Un servizio è anche un processo organizzativo più o meno strutturato, e lo spazio diventa un modello operativo che assume valore simbolico e relazionale.

Piantina n.1  
Un Comune

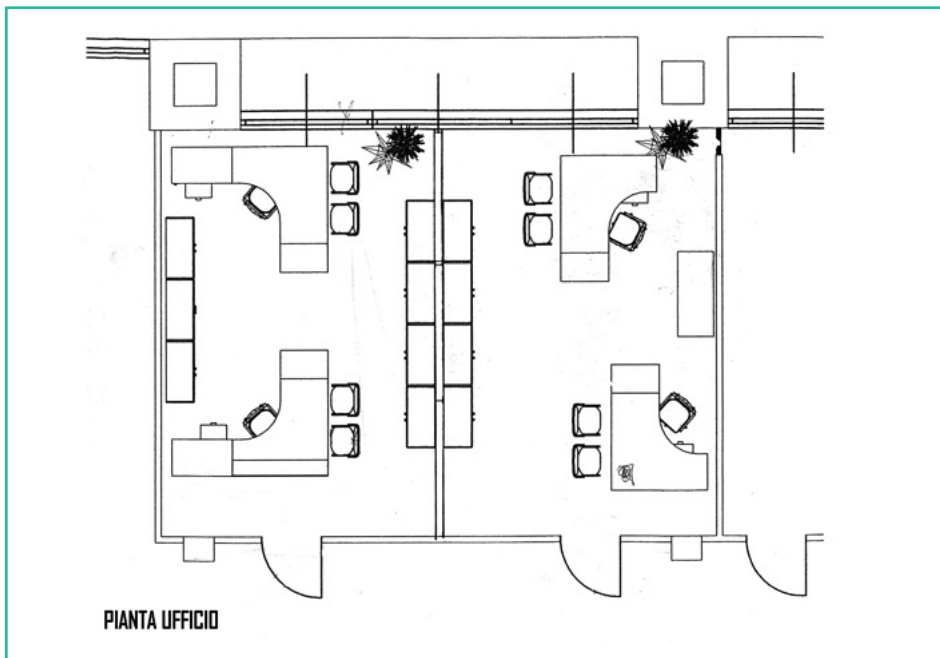


Piantina 2  
Un altro Comune





### Piantina 3 Un Ufficio in ASL del personale amministrativo.



#### **Spazio e significato**

Come si vede dalle esperienze e testimonianze, l'area relativa all'entrata e all'accessibilità del servizio da parte del pubblico è usata ma poco pensata, a volte c'è un operatore addetto alla reception, a volte una porta, un cartello, delle indicazioni o delle frecce orientative.

La segreteria organizzativa, di prima accoglienza, di apertura, di front office è in genere segnalata e prevista anche nella dimensione spaziale, mentre si può rilevare che l'attesa, e lo spazio dell'attesa, è poco previsto: il servizio è spazialmente pensato come un luogo di passaggio per il pubblico, che deve seguire le linee gialle sul pavimento, o stare dietro il bancone, lo sportello, il vetro... a fronte spesso di un operatore amministrativo. Lo spazio per il personale amministrativo a volte è predisposto in senso spaziale e logistico e collocato all'ingresso del servizio per il front office o in una zona di passaggio obbligato; altre volte invece, soprattutto per back office, è situato in zone meno accessibili e defilate.

L'area "segreteria" è in genere predisposta con gli strumenti e le attrezzature necessarie: postazioni computer, fax, linee telefoniche, centralini... è un'area in cui si prepara il lavoro del servizio, si concretizzano atti amministrativi, si elabora, conserva e archivia documentazione.

Il personale amministrativo ha la concretezza, e il peso, della preparazione di documenti cartacei, con un compito specifico relativo a ciò che si produce ed elabora in forma scritta, i documenti di servizio che poi saranno conservati ed archiviati.

Le voci: "La mia stanza è piena di armadi", "Da me ci sono tutti gli archivi e le cartelle", "Devo badare ai documenti importanti ed evitare che si perdano" sono fre-

quenti: la conservazione di atti e documenti, cartacei e non solo, è parte non secondaria del lavoro amministrativo.

Lo spazio lavorativo inoltre può essere distinto o separato: si lavora da soli, in due, solo amministrativi, un operatore sociale e uno amministrativo... molteplici variabili organizzative ed operative che poi inducono comportamenti organizzativi orientati ad un adattamento non sempre facile da sperimentare, decidere e realizzare: ci si riferisce a cartelli sulla porta, a segnali di stanza occupata, a turni tra operatori, a stanze in prestito...

## **2.3.** **QUANDO: TEMPO E ORARI**

Il tempo, come lo spazio, è una variabile di base per il funzionamento di un servizio ed un organizzatore interno ed esterno del lavoro e dell'operatività di ogni servizio ed organizzazione.

In base a schemi precostituiti - soprattutto quando si riflette su funzioni svolte da personale della Pubblica Amministrazione - il lavoro del personale amministrativo viene pensato e immaginato come lavoro stabile e stanziale, che si realizza in un tempo rigido e molto strutturato; i contratti di lavoro in effetti sono abbastanza omogenei dal punto di vista del tempo lavoro, anche se in anni recenti sempre più spesso si incontrano persone che hanno orari di lavoro diversificati in base a contratti a tempo determinato, a progetto, part-time, oppure con orari di ingresso e uscita flessibili.

Nei fatti, nell'esperienza operativa, gli orari sono diversamente articolati e strutturati in base a molte variabili, organizzative, territoriali, culturali, che ampliano e trasformano la giornata di lavoro e le consuetudini dell'operatore amministrativo e del servizio.

Negli anni della formazione<sup>3</sup>, in diversi momenti di gruppo e di esercitazione, si sono raccolti i primi dati e le prime osservazioni sul tempo del lavoro e nel lavoro; lungo il percorso di laboratorio queste informazioni ancora disorganizzate e legate ad una fase o un momento di lavoro del passato sono diventate lo spunto per altre riflessioni e piste per la ricerca di specificità professionali, dei temi complessi con cui un operatore amministrativo si trova a confronto ogni giorno.

La raccolta dati parte da alcune tabelle, costruite nel tempo e gradualmente più precise e articolate in base agli obiettivi specifici del percorso e del gruppo.

---

<sup>3</sup> Ci si riferisce ai percorsi formativi proposti nel tempo al personale amministrativo dalla Provincia di Milano.

**Tabella 2.3**

**Orari di lavoro e di apertura al pubblico del front office  
in alcuni servizi comunali**

<b>n. abitanti</b>	<b>Orario di lavoro</b>	<b>Orario di apertura al pubblico del Front office</b>
<b>36.000</b>	Lunedì e mercoledì 8.00-12.45 e 13.15-18.00 martedì 8.00-12.45 e 13.15-16.00 giovedì 8.00-14.00 venerdì 8.00-12.30	dal Lunedì al venerdì 8.30-12.30 e martedì 15.00-18.00
<b>25.000</b>	Lunedì, mercoledì e venerdì 8.15-14.15 e martedì e giovedì 8.15-12.15 e 13.15-18.15	Lunedì, giovedì e venerdì 9.00-12.15
<b>23.000</b>	Dal lunedì al venerdì 8.30-12.30 lunedì, martedì 14.00-17.30 mercoledì, giovedì e venerdì 14.00-17.00	Dal lunedì al venerdì 8.30-12.30
<b>12.000</b>	Lunedì, mercoledì e venerdì 8.00-14.00 martedì e giovedì 8.00-12.30 e 13.30-18.00	Dal lunedì al venerdì 9.00-12.10 martedì e giovedì 16.00-17.20
<b>9.900</b>	Lunedì 8.00-12.30 e 13.30-17.30 martedì, mercoledì e giovedì 8.00-16.00 venerdì 8.00-12.30 sabato 9.00-12.00	Lunedì, mercoledì, giovedì, venerdì e sabato 10.00-12.00 martedì e mercoledì 14.00-15.30
<b>9.000</b>	Lunedì, martedì e giovedì 8.30 - 12.30 mercoledì e venerdì 8.30 - 14.00	dal lunedì al venerdì 8.30 - 12.30
<b>6.400</b>	dal lunedì al giovedì 8.00-13.00 e 13.30-15.45 venerdì 8.00-13.00 e 13.30-15.30	dal Lunedì al venerdì 9.00 - 12.00 giovedì 14.00 - 15.45
<b>6.000</b>	Lunedì, mercoledì e venerdì 8.00-14.00 martedì e giovedì 8.00-13.00 e 14.00-18.00	dal Lunedì al venerdì 9.00 - 12.30 il martedì e il giovedì 16.00 - 18.00

Come si vede, questi dati, pur parziali e solo indicativi, confermano la estrema variabilità di orario di presenza per il personale e la analoga variabilità di orario per l'accoglienza del pubblico, in cui appare poco rilevante la proporzione tra numero abitanti e disponibilità di orari di apertura del servizio. I servizi sono aperti, o chiusi, in base ad altre variabili, di consuetudine, culturali, di logistica organizzativa, di progettazione sociale, che strutturano in modo esplicito ed implicito i percorsi d'accoglienza del pubblico.

La raccolta dati successiva rileva invece l'orario di lavoro del personale, l'orario di apertura al pubblico per il front office del servizio, gestito da personale amministrativo, e i tempi dedicati dal Servizio Sociale alla fase di lavoro ed accoglienza del se-

gretariato sociale.

Va osservato che là dove il personale amministrativo è collocato al front office, che si può delinearne dal punto di vista organizzativo come front office e prima accoglienza del Servizio, il Servizio Sociale con gli Assistenti sociali si occupa dell'accoglienza e valutazione professionale delle situazioni sociali da prendere in carico, con una funzione di segretariato sociale tecnico specifico, che prevede un'accoglienza tecnica e di orientamento professionale e una prima valutazione della domanda d'intervento

In tal senso, in genere, l'orario di apertura al pubblico è più ampio quando il front office è effettuato da personale amministrativo a ciò dedicato, che riceve tutto il pubblico, per accogliere e orientare una prima richiesta d'intervento, mentre il personale sociale è impegnato in funzioni di accoglienza tecnica e di valutazione e approfondimento solo per una parte della popolazione, che accede per la prima volta al servizio e che richiede interventi e valutazioni complesse e non trattabili in fase iniziale e nel front office.

**Tabella 2.4**

**Orari di lavoro e di apertura al pubblico in alcuni Comuni:  
front office del personale amministrativo e segretariato sociale  
degli assistenti sociali**

<b>N. abitanti Comune</b>	<b>Orario di lavoro</b>	<b>Orario di apertura al pubblico del front office</b>	<b>Orario segretariato sociale di Assistenti Sociali</b>
50.000	Lunedì, mercoledì e venerdì 8.00-14.00 Martedì e giovedì 8.00-13.00 – 14.00-18.00	Turni del personale su tutto l'orario	Lunedì – giovedì 8.30-12.30
37.000	Lunedì, mercoledì e venerdì 8.00-14.00 Martedì e giovedì 8.00-13.00 – 14.00-18.00	Lunedì - venerdì 9.00-13.00	Solo su appuntamento 8-10 appuntamenti a settimana per ogni assistente sociale
36.000	Lunedì e mercoledì 8.00 - 12.45 -13.15-16.30 Martedì 8.00-12.45 – 13.15-18.00 Giovedì 8.00-14.00 Venerdì 8.00-12.30	Lunedì - venerdì 8.30-12.30 martedì anche 15.00-18.00	Ricevimento assistente sociale su appuntamento
25.000	Lunedì, mercoledì e venerdì 8.15-14.15 martedì e giovedì 8.15-12.15 – 13.15-18.15	Lunedì, mercoledì, giovedì e venerdì. 9.00-12.15 martedì 14.30-18.00	Lunedì, giovedì e venerdì 9.00-12.15

N. abitanti Comune	Orario di lavoro	Orario di apertura al pubblico del front office	Orario segretariato sociale di Assistenti Sociali
23.000	Lunedì, venerdì 8.30-12.30 Lunedì e martedì 14.00-17.30 Mercoledì, giovedì e venerdì 14.00-17.00	Lunedì - venerdì 8.30-12.30	Lunedì, martedì, giovedì e venerdì 8.30-12.30 Con turni

Le tabelle rilevano le infinite variabili di accoglienza possibile secondo il contesto organizzativo e come l'orario del personale si articola in base a modelli organizzativi e socioculturali specifici di ogni Comune, con un tempo "di servizio" e del servizio che varia tanto quanto i luoghi di lavoro e i territori di riferimento, le culture organizzative, le variabili storiche e ambientali.

### ***Tempo dentro il servizio***

Gli operatori amministrativi, poi, devono confrontarsi da un lato con l'orario di lavoro dell'organizzazione in cui sono inseriti, dall'altro con il mix specifico di front office, back office ed intraoffice, che sembra caratteristica di base della funzione amministrativa.

Dentro l'orario di servizio il personale amministrativo deve comprendere sia la prima accoglienza telefonica o di persona, con lo sportello o il front office, sia il lavoro di stesura documenti, di raccolta dati, di archivio, di gestione, di rifornimento ecc.

Non esistono procedure, protocolli, suddivisione di tempi predefiniti e ogni operatore amministrativo si trova a confronto con la fatica e la difficoltà di "far stare tutto dentro il mio orario..." oppure di "non riuscire a fare una cosa che ne comincia già un'altra", oppure "mi interrompo di continuo..."

Di fatto il lavoro di front office, quando è definito come accesso del pubblico e presidiato da una figura amministrativa, non consente la sovrapposizione di funzioni diverse ed è raro che il personale amministrativo riesca a ricevere il pubblico e, insieme, possa preparare un documento o una raccolta dati: in tal senso la definizione di un orario per il pubblico esterno consente una minima organizzazione interna del lavoro e una modalità minima e spesso individuale di auto-organizzazione delle diverse aree di lavoro.

## **2.4. UN DIFFICILE EQUILIBRIO: FRONT OFFICE, INTRAOFFICE, BACK OFFICE**

Nel percorso di laboratorio e nei percorsi formativi precedenti realizzati dalla Provincia di Milano molte sono state le riflessioni sul tema dei contenuti tecnici "propri e specifici", che sono praticati ogni giorno dal personale amministrativo, per cercare di individuare le "cose che si fanno" e le cose che si fanno ovunque ci si trovi a lavorare.

I contenuti del lavoro amministrativo sono trasversali a diversi uffici e servizi, ci si trova a fare di tutto, e, in base alle diverse realtà organizzative, ci si occupa di nuove e vecchie funzioni, con un continuo e personale adattamento al lavoro, così come viene configurato nel contesto organizzativo specifico.

La mission di un servizio indirizzato alle persone si articola in base a impostazioni culturali e sociali, ma anche in base ad un contesto legislativo ed organizzativo spesso difficile da distinguere e riconoscere nella sua complessità. Ciò che si "rivera" nei servizi alla persona è una domanda sociale ampia e complicata, con fenomeni sociali vecchi e nuovi, ma anche orientamenti politici e istituzionali che definiscono nuovi compiti e modificano i campi d'intervento sociale.

In questo contesto, chi lavora come amministrativo si trova a confronto con il lavoro d'ufficio tradizionale, una sorta di ordinaria amministrazione costituita dall'area amministrativa fatta di dati, carta, computer, a volte un'area contabile, e con un rapporto operativo e quotidiano di contatto e prima accoglienza delle persone da parte del servizio: "vivere" in un servizio alla persona permette di fare diversi lavori, e, a volte, di allargare il proprio intervento in base a talenti o motivazioni soggettive che possono essere messe in gioco.

Il lavoro quotidiano è costituito da un intreccio di funzioni di front office, di prima accoglienza della popolazione e delle persone che si presentano al servizio, e da funzioni di back office, più tradizionali e consuete nell'esperienza e nelle attese delle figure amministrative inserite in una Pubblica Amministrazione o in un Servizio alla persona: l'accento su una funzione o sull'altra è spesso collegata al servizio, al suo funzionamento, ma anche al "chi è" soggettivo e motivazionale, che può facilitare oppure ostacolare la vita quotidiana dentro un servizio alla persona.

Dai dati, dai racconti, dalle testimonianze, emerge spesso la fatica e non consuetudine del personale amministrativo a tenere insieme i due fronti del lavoro, e la scarsa distinzione tra front office e back office, che a volte fa pensare ad una confusione organizzativa che non facilita la gestione di processi apparentemente semplici ma complessi e da pianificare in modo attento.

### ***Somiglianze e differenze tra servizi***

Un brain-storming di gruppo realizzato all'inizio del laboratorio ha dato come risultato che tutti e ovunque hanno il compito di gestire le pratiche cartacee, di "occuparsi della carta" compresa la fascicolazione, le fotocopie, l'archiviazione... ma il tempo della giornata va scandito e articolato tra funzioni diverse, e il back office si mescola spesso al front office.

Inoltre è emerso il tema complesso, per alcuni servizi, di un notevole lavoro di intra-office: il lavoro che si deve fare con gli altri uffici interni al proprio servizio o esterni, non con il pubblico ma con un pubblico particolare costituito da persone di altri uffici .

## Tabella 2.5

### Somiglianze e differenze del lavoro amministrativo nei diversi servizi

Ciò che facciamo tutti	Le cose diverse		
	RSA	ASL	COMUNE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- rispondere al telefono</li> <li>- smistamento posta in entrata e uscita</li> <li>- fotocopie</li> <li>- gestione banca dati tramite programmi computer</li> <li>- apertura - chiusura pratiche utenti</li> <li>- archivio /aggiornamento dati</li> <li>- segretariato al Responsabile</li> <li>- richieste d'acquisto</li> <li>- statistiche utenti / accessi al servizio</li> <li>- invio fax</li> <li>- invio e-mail</li> <li>- stesura lettere</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- front office con orario continuato</li> <li>- accoglienza utenti/fornitori/personale interno</li> <li>- gestione creazione modulistica</li> <li>- inserimento dati per fatturazione ospiti RSA</li> <li>- ricezione e registrazione pagamenti</li> <li>- gestione chiavi della struttura e automezzi aziendali</li> <li>- raccolta documenti originali degli utenti</li> <li>- gestione pratica rifiuti speciali</li> <li>- lista d'attesa e prenotazioni degenze</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- front office con orario variabile</li> <li>- stesura verbali</li> <li>- gestione creazione modulistica</li> <li>- controllo fatture</li> <li>- raccolta documenti interni in fotocopia</li> <li>- schede annuali di valutazione</li> <li>- segreteria organizzativa</li> <li>- stesura report</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- front office con orario variabile</li> <li>- protocollo informatizzato</li> <li>- controllo fatture, rendicontazione...</li> <li>- raccolta documenti originali degli utenti</li> <li>- certificazioni e pratiche amministrative</li> <li>- piccolo economato</li> <li>- determina, un atto che ha valore pubblico</li> <li>- delibera, un atto che comprende ideazione, predisposizione, stesura</li> <li>- segreteria organizzativa</li> <li>- costituzione e conservazione archivio</li> <li>- inserimento utenti presso centro Diurno Integrato</li> <li>- contributi legge regionale 162/98 per progetto sui disabili</li> <li>- ...</li> </ul>

#### **Front office: una documentazione**

Si tratta di dati relativi ad un mese di front office, in un Comune di circa 23.000 abitanti, raccolti dal personale amministrativo e organizzati in tabelle. Questo lavoro, davvero interessante per la quantità e qualità di informazioni utili alla progettualità del servizio sociale, ma anche del Comune, evidenzia anche il lavoro quotidiano di front office delle due persone, amministrative, provenienti entrambe da funzioni di Ausiliaria Socio Assistenziale, che hanno organizzato e documentato il nuovo lavoro in cui sono impegnate<sup>4</sup>.

Va rilevato che il front office, in quel Comune, è attuato dal personale amministrativo tutte le mattine e un pomeriggio settimanale, mentre il segretariato sociale professionale, di accoglienza e valutazione tecnica della domanda d'intervento della popolazione, è organizzato per una mattina a settimana o su appuntamento.

Si rileva facilmente la quantità di lavoro relativo alla prima accoglienza che è predisposto, gestito e realizzato dal personale amministrativo, un lavoro necessario al ser-

<sup>4</sup> Si ringraziano Gabriella Bassi e Gwen Rollo per la collaborazione al lavoro e la preziosa raccolta dati fornita.

vizio per distinguere in modo rapido tra funzioni e richieste diverse della popolazione, alcune da prendere in carico successivamente, da parte del Servizio Sociale, altre da risolvere già al momento del front office con interventi previsti o documentazione già preparata e disponibile.

Il primo orientamento alla popolazione può aprire la porta del servizio e concludersi rapidamente, oppure aprire ad un percorso di presa in carico articolata da parte del Servizio e dei diversi tecnici che ne sono parte.

Già prevedere questa possibile diversificazione della domanda sociale e della risposta organizzativa consente di distinguere tra fasi di lavoro e interventi tecnici e professionali che appartengono allo stesso servizio e operano con strumenti di lavoro condivisi e un metodo coordinato e sintonizzato.

La raccolta ed analisi di dati è una buona pratica del front office e del servizio, un metodo di lavoro che consente di conoscere la realtà del territorio, le "temporalità" di afflusso della popolazione, alcune delle questioni relative all'accesso ai servizi e a caratteristiche e tipologia della domanda sociale.

**Tabella 2.6**  
**Dati di un front office Comunale. Rilevazione mese di marzo 2008**

<b>Servizio erogato</b>	<b>lun.</b>	<b>mar.</b>	<b>mer.</b>	<b>gio.</b>	<b>gio. pom</b>	<b>ven.</b>	<b>TOT</b>
1. Informazioni varie	7	15	24	15	6	16	83
2. Buoni taxi	12	11	9	7	0	7	46
3. Trasporto con croce rossa	4	4	12	4	1	2	27
4. Contrassegni disabili	1	6	9	6	1	2	25
5. Accoglienza utenti Assistenti Sociali	8	1	2	0	0	6	17
6. Ritiro autocertificazioni invalidi civili	2	1	1	1	1	2	8
7. Compilazione modulistica (ISEE, Invalidità)	0	1	0	1	0	0	2
8. Ritiro documenti e/o fotocopie per utenti	1	0	2	2	1	7	13
9. Consegna/informazione domande alloggi ERP	3	2	7	2	0	6	20
10. Domande rimborso prelievi	0	0	0	1	0	1	2
<b>TOTALE</b>	<b>38</b>	<b>41</b>	<b>66</b>	<b>39</b>	<b>10</b>	<b>49</b>	<b>243</b>



Nel grafico: valori e percentuali.

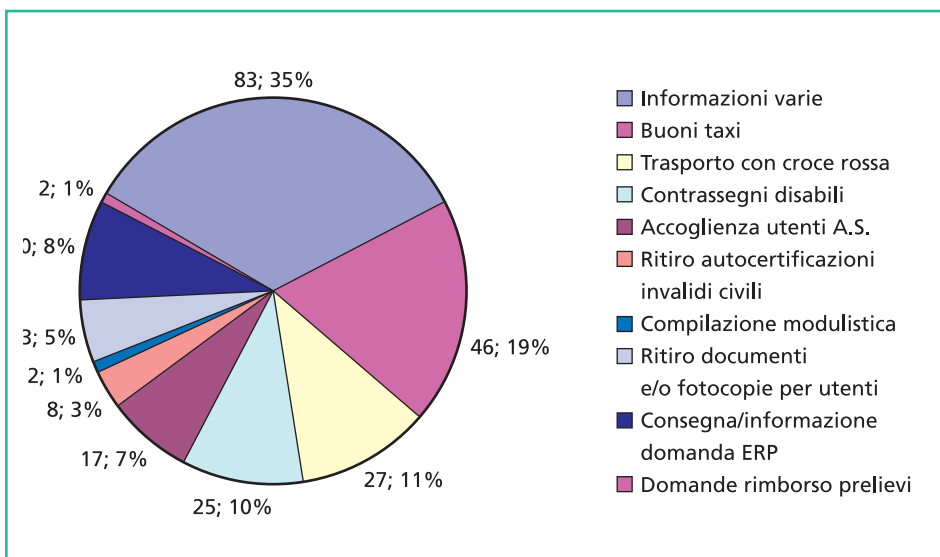


Tabella 2.7

Tipologia di accesso al front office in un servizio Comunale – marzo 2008

Tipo contatto	lun.	mar.	mer.	gio.	gio. pom	ven.	TOT
Telefonate	9	13	24	9	5	8	68
Utenza in ufficio	29	28	42	30	5	41	175
TOTALE	38	41	66	39	10	49	243

Nel grafico: variabili relative alla tipologia d'accesso

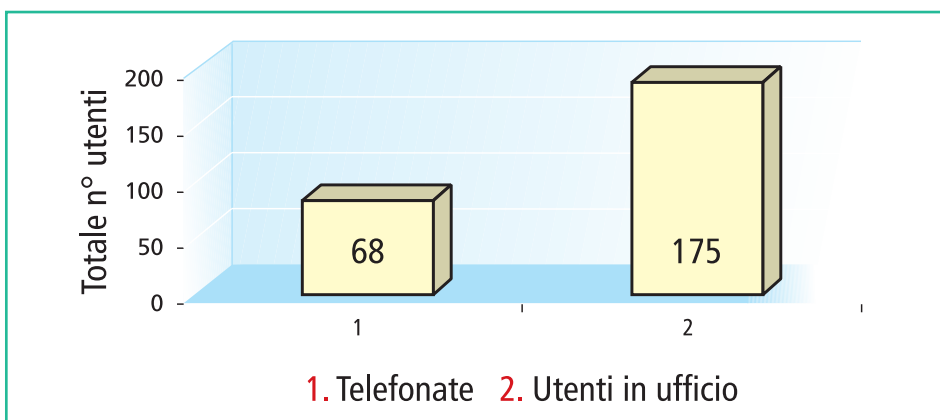
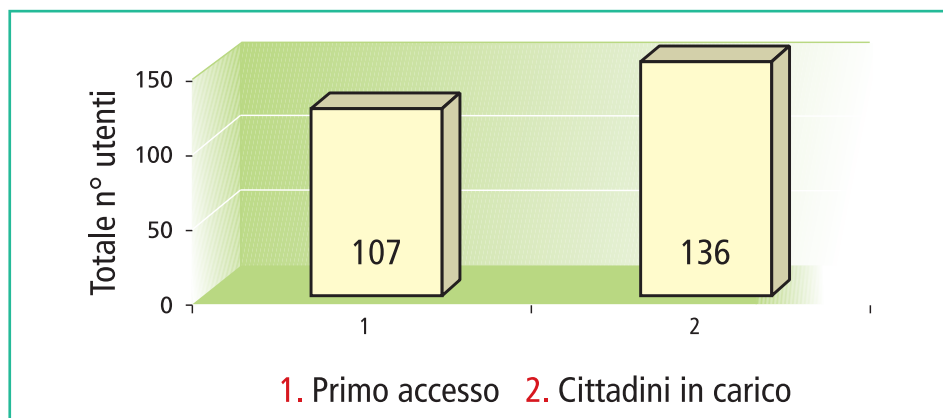


Tabella 2.8

Tipologia di utenza all'accesso in un servizio Comunale – marzo 2008

Tipo utenti	lun.	mar.	mer.	gio.	gio. pom	ven.	TOT
Utenti nuovi	14	18	32	17	5	21	107
Utenti conosciuti	24	23	34	22	5	28	136
TOTALE	38	41	66	39	10	49	243

Nel grafico: variabili relative a tipologia di utenza.



**Intraoffice: un lavoro sconosciuto**

Ci si riferisce a tutto il lavoro, per telefono, per posta elettronica, con documentazione scritta, che fa parte del grande tema della comunicazione interna ed esterna, spesso gestita dal personale amministrativo ma poco definita. Ci si è resi conto che il lavoro del comunicare, dentro o fuori, il proprio ente, è una delle variabili poco conosciute del lavoro amministrativo: spesso gli interlocutori del lavoro amministrativo non sono utenti o cittadini o chi chiede un intervento, ma altri uffici e servizi, con cui è necessario scambiare informazioni, condividere documenti, predisporre servizi.

Le informazioni da chiedere e dare sono molte, di diverso genere, dalla modalità di attuazione di una circolare alle informazioni su progetti in corso, su nuovi servizi o procedure: servono per lavorare e fanno parte del processo complessivo di lavoro di un servizio.

A volte questo tipo di lavoro si realizza attraverso reti interne di connessione aziendale, dette intranet, termine che richiama lo stare in mezzo, tra uffici; ma anche internet, e il sistema di rete del computer, fa parte di questo tema e del tipo di comunicazione spesso utilizzato dal personale amministrativo.

Nell'individuare questo particolare pubblico, interno ed esterno, legato al mondo dei servizi, abbiamo pensato agli altri dipendenti, ai collaboratori dell'ente, agli altri servizi, compreso il personale degli Asili Nido o il personale amministrativo della Regione, cui bisogna dare e a cui chiedere informazioni: a volte questo "contenuto" del lavoro amministrativo è difficile da gestire, esce dai consueti schemi, non è front office o è un tipo particolare di front office rivolto all'interno del mondo dei servizi,

non è back office o solo back office...

Per questo lo abbiamo chiamato "lavoro intraoffice": si attua tra uffici, tra operatori del settore, ed è un lavoro intermedio tra front office e back office, perché prevede sia la parola che lo scritto, sia strumenti cartacei che relazionali, nell'uso del telefono e della comunicazione verbale che avviene tra uffici o enti diversi.

Una testimonianza:

*"Non c'è!... E' inutile cercare sul "Devoto Oli" o su "Wikipedia"! E' un termine che non esiste! Sta a significare quella particolare attività che viene svolta nell'ambito lavorativo, da uno o più colleghi quando, per motivi di lavoro, si "interfacciano" e, soprattutto, si trovano a comunicare.*

*Mi riferisco al lavoro che svolgo insieme e a distanza con altri uffici del mio ente, o con altri settori, ma, a volte, anche con uffici esterni. Spesso la difficoltà nasce all'inizio, dalla fatica di "trovarlo", un collega che ne sappia qualcosa di quella situazione che tu devi chiarire per finire un lavoro.*

*Quando poi si trova qualcuno che ne sa, si spera, più di te, ha spesso inizio una specie di giro di valzer: perché non sempre quando ti ritrovi a dover contattare per motivi di servizio un tuo pari, un altro collega amministrativo, che lavora nel tuo o in un altro ente, hai chiaro che atteggiamento devi tenere...: è meglio uno stile professionale e usi il Lei, oppure ti lanci subito in un tu basato sullo stesso lavoro? lo cerco sempre di partire con il Lei, poi a seconda del tono dell'interlocutore decido il da farsi.*

*Si passa così alla fase B: dal valzer al "triplo salto mortale", perché è consuetudine interloquire tra colleghi usando una lingua speciale, il "burocratese" (cosa che non agevola molto la telefonata o l'e-mail).*

*Questa lingua strana viene usata soprattutto se a fare da sfondo è il Lei professionale di cui si diceva prima, come se in qualche modo l'atteggiamento un po' distaccato innesca un meccanismo particolare, per cui non è più possibile lasciarsi andare in un "semplice" italiano. In più, tante volte il tuo collega, partendo dal presupposto che anche tu fai parte della Pubblica Amministrazione, dà per scontato che tutta una serie d'informazioni tu le sappia già... e allora inanella una sequela di sigle, nomi, dati e qualifiche che ti possono mettere in serio imbarazzo... eh già!... come ti comporti in questo caso: gli fai credere di avere inteso tutto e rischi così di vanificare la telefonata, oppure fai la figura dell'ignorante e dell'incompetente e gli chiedi qualche ragguaglio a proposito di quelle sigle incomprensibili (quasi sempre sono degli acronimi, ma saperlo non sempre aiuta) che ti ha appena finito di elencare?!? A volte mi sento dalla parte degli utenti... ho bisogno di parole chiare e non di sigle..."*

### **Back office: le esperienze**

Testimonianze e raccolte di dati sono qui utilizzate per descrivere le esperienze operative, la varietà di operazioni professionali connesse al back office, la complessità del lavoro quotidiano che non appare, non è visibile all'interno o all'esterno, si fatica a definire e nominare. Si può tentare di collocare questa parte del lavoro dell'amministrativo in un percorso di ricerca e di analisi per aree, sapendo che la distinzione ha senso per capire meglio "ciò che si fa", ma ogni funzione ha rilevanza se connessa a tutte le altre: un Servizio è il prodotto di una articolazione complessa di funzioni, interne ed esterne, più o meno visibili e conosciute, che sono di produzione, di ri-

fornimento, di comunicazione, di gestione e di documentazione realizzate da una o l'altra professione, ma da ripensare e ricomporre nella gestione comune.

### Area minori

Una testimonianza di chi lavora al back office in un'area minori:

*“Una delle prime cose che ho fatto in Segreteria al mio arrivo è stata quella di riordinare le pratiche ed aggiornare le schede nominative degli utenti. Ho archiviato decine e decine di pratiche, che risultavano chiuse e che “affollavano” inutilmente gli armadi. Questo lavoro era stato trascurato per diverso tempo, ma secondo me andava fatto per dare la giusta collocazione ai fascicoli e agli atti. Inizialmente è stato un lavoro lungo e faticoso e poi è diventato per me un lavoro di routine.*

*In qualsiasi ufficio, l'archivio ha la sua importanza e occorre farlo correttamente, perché non serve solo per conservare gli atti ma anche per dimostrare, attestare o confermare le informazioni.*

*Occupandomi solo di minori svolgo uno specifico back office. Il front office, invece, nel mio caso è rivolto quasi esclusivamente agli operatori che lavorano sul territorio e diventa un intraoffice, a volte difficile come il rapporto con l'esterno.*

*Ho dovuto organizzare una mia modalità per raccogliere le informazioni e mantenere aggiornata la banca dati, per poter realizzare semestralmente le tabelle con i dati richiesti dalla mia Responsabile e per le varie rendicontazioni annuali. Impostare questo lavoro, inizialmente non è stato facile, soprattutto per mancanza di tempo e di strumenti. Mi sono inventata degli elenchi per ogni tipo di servizio con fogli di tabulazione al computer (per molti anni ho dovuto fare tutto a mano!). Devo quindi registrare ogni intervento.*

*L'ambito di lavoro del nostro ufficio è un po' particolare perché oltre ad essere punto di riferimento dei Servizi Sociali Territoriali, svolge funzioni di supporto al Responsabile, che è per noi una parte di lavoro non di poco conto (comunicazioni interne al Servizio, diffusione delle informazioni, ecc.).”*

### Area anziani

Un'altra voce, di chi lavora in un back office in area anziani:

*“Parte notevole del mio lavoro è la tenuta del bilancio che va costantemente monitorato. A tale scopo è stato utile elaborare una tabella che contenesse una serie di dati che servono per la contabilità e la statistica nonché per la liquidazione delle fatture.*

*Il mio back office prevede anche tutto il procedimento amministrativo che va dalla delibera per l'autorizzazione e l'impegno spesa, alla determinazione delle quote ricovero, nonché varie comunicazioni alle strutture e ai parenti.*

*L'iter della pratica di ricovero prevede una serie di azioni: raccolta e gestione dei documenti, ricerca della struttura con contatti telefonici e tramite fax, impegnative per il pagamento alla struttura. Naturalmente questa è solo una piccola parte del mio back office. Non elenco tutta una serie di “passaggi” di routine, per non risultare noiosa, ad esempio: comunicazioni ai parenti, invio bollettini, solleciti di pagamento, ruoli per la ragioneria, corrispondenza con l'INPS, corrispondenza con l'ASL ecc., ecc.*

*Ci sono poi lavori da fare o preparare ad inizio anno, come conteggiare nuovi importi di pensione, le relative quote, l'eventuale conguaglio e comunicare alle strutture*

*l'adeguamento pensioni... ma anche sollecitare in tutti i modi possibili INPS , Tesoreria, ecc.*

*A fine anno invece provvedo alla comunicazione scritta a tutte le strutture per la richiesta di retta dell'anno successivo... e durante l'anno periodicamente verifico e controllo le deleghe per le pensioni, le quote per gli anziani... e, in caso di cambio del delegato c'è da spararsi...*

*Anche il back office ha dei momenti di comunicazione con il pubblico, soprattutto con i parenti delle persone anziane seguite dal Comune che hanno bisogno di aiuto ed orientamento anche per la compilazione della modulistica necessaria... oltre che per conoscere i diversi servizi disponibili."*

### Una segreteria: funzioni e attività

Una prima sintesi delle funzioni svolte in una segreteria organizzativa:

- gestione corrispondenza in entrata ed uscita all'Ente, da e per le diverse Unità Operative e per il funzionamento operativo;
- cura iter relativo alla documentazione tecnica (raccordo fra gli operatori dei Servizi Sociali e Sede Centrale);
- gestione archivio documentazione;
- segretaria per il Funzionario (lavori di segreteria, battitura lettere, telefonate ai diversi operatori dei Servizi Sociali e con altri Enti, contatti telefonici per incarichi diversi, informazioni telefoniche con l'utenza, contatti con altri Settori, contatti con Terzo Settore);
- raccolta e aggiornamento dati.

*"Ma ripensandoci e organizzando le funzioni ecco il quadro del "mio" back office."*

**Tabella 2.9**  
**Segreteria generale, per tutti gli ambiti**

<b>Funzioni</b>	Responsabile dell'iter cartaceo (seguire la pratica da inizio a fine)
<b>Servizi</b>	Protocollo informatico e uso PC per corrispondenza in entrata e uscita
<b>Cosa faccio</b>	La corrispondenza viene visionata in entrata dal Responsabile del Servizio Sociale Territoriale <b>Azione:</b> protocollo –produrre copia per Servizio Sociale o riscontro su indicazione della Responsabile. Gli originali sono trattenuti in Sede Centrale nei fascicoli personali. Viceversa la corrispondenza inviata dal Servizio Sociale viene visionata e firmata dalla Responsabile <b>Azione:</b> segue lo stesso iter della corrispondenza in entrata Gestione fax ed email
<b>Per chi</b>	Responsabile Operatori Territoriali

**Tabella 2.10**  
**Segreteria ambito anziani**

<b>Funzioni</b>	Responsabile dell'iter cartaceo (seguire la pratica da inizio a fine)
<b>Servizi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizio Assistenza Domiciliare</li> <li>• Pasti a Domicilio</li> <li>• Sussidi integrazione al minimo vitale</li> <li>• Buono Sociale</li> <li>• RSA (inserimento in graduatoria)</li> <li>• Centro Diurno Integrato (inserimento)</li> </ul>
<b>Cosa faccio</b>	<p><b>Per Tutti i Servizi</b></p> <p>1) Gli Operatori dei Servizi Sociali decentrati inviano tramite giro posta (3 giorni la settimana) la documentazione inerente alle pratiche.  <b>Azione:</b> Protocollo domanda</p> <p>2) le pratiche dopo il protocollo di entrata vengono portate alla Responsabile.  <b>Azione:</b> predisposizione pratiche e cura dell'iter dalla firma con richieste di attivazione di servizio da parte degli Operatori</p> <p>3) La Responsabile dà indicazione per la restituzione agli Operatori dell'esito.  <b>Azione:</b> invio riscontro (foglio amministrativo)  : copia per gli Operatori del Servizio Sociale e Ufficio Amministrativo.</p> <p>4) foglio amministrativo con dati relativi alla domanda e al servizio richiesto va inserito nel singolo fascicolo.  <b>Azione:</b> cura dell'inserimento della documentazione nel singolo fascicolo del cittadino richiedente</p> <p>*Invio Scheda alla cooperativa per l'attivazione del Servizio di Assistenza Domiciliare  ** Registrazione e controllo fatturazione su ore SAD</p> <p>5) ogni pratica necessita dello Stato di Famiglia per individuare chi è il Capofamiglia  <b>Azione:</b> tramite collegamento diretto con banca dati dell'Anagrafe (password con accesso riservato all'Ufficio Segreteria) completa la documentazione del fascicolo.</p> <p>Solamente per il Servizio Assistenza Domiciliare al punto n°4 con asterischi</p>
<b>Per chi</b>	<p>Responsabile</p> <p>Operatori Territoriali</p>

**Tabella 2.11**  
**Segreteria ambito disabili**

<b>Funzioni</b>	Responsabile dell'iter cartaceo
<b>Servizi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Borsa Lavoro</li> <li>• Inserimento Centri Diurni per Disabili</li> <li>• Richieste Insegnante di Sostegno Statale e Comunale</li> <li>• Centro Diurno Disabili e Centro Socio Educativo per Piccoli (Domande per inserimento in graduatoria)</li> </ul>
<b>Cosa faccio</b>	Idem come sopra ad esclusione della parte relativa al punto n° 4 con asterischi
<b>Per chi</b>	Responsabile Operatori Territoriali

**Tabella 2.12**  
**Segreteria ambito formazione**

<b>Funzioni</b>	Responsabile dell'iter cartaceo	Responsabile dell'iter cartaceo
<b>Servizi</b>	Tirocini	Corsi, Convegni, Giornate di studio ecc.
<b>Cosa faccio</b>	<p>In entrata</p> <p>Richieste di tirocinio per Assistenti Sociali da parte dell'Università</p> <p><b>Azione:</b> raccolta ed eventuale protocollo delle richieste sopraccitate e portate all'attenzione della Responsabile.</p> <p>Invio agli Operatori del Servizio Sociale per richiesta di disponibilità di Tutor</p> <p>Raccolta disponibilità tutor consegnata per visione alla Responsabile ed invio all'ufficio competente per completare iter</p> <p>Il Tutor fa la stesura della relazione che viene portata all'attenzione della Responsabile</p> <p><b>Azione:</b> battitura lettera di invio della relazione sul tirocinio alla scuola richiedente</p>	<p>Le proposte dei corsi e convegni vengono sottoposte in visione alla Responsabile</p> <p><b>Azione:</b> vengono inviate agli Operatori per eventuali richieste di partecipazione</p> <p>Gli Operatori fanno richiesta di partecipazione che verrà valutata dalla Responsabile</p> <p><b>Azione:</b> le richieste verranno inviate all'ufficio competente</p>
<b>Per chi</b>	Responsabile/ Operatori Territoriali	Responsabile/ Operatori Territoriali

**Tabella 2.13**  
**Segreteria ambito anziani, disabili, minori**

<b>Funzioni</b>	Responsabile dell'iter cartaceo
<b>Servizi</b>	Statistiche
<b>Cosa faccio</b>	<p><b>Azione:</b> Aggiornamento banca dati per servizio di Assistenza Domiciliare per ambito Anziani, Disabili e Minori</p> <p>Una volta all'anno generalmente intorno al mese di giugno si stampano i dati richiesti dalla Regione ( ex Circ. 4). In un file di excel va inserito cognome, nome, Comune di nascita, residenza, codice fiscale, sesso, invalidità ecc.</p> <p>Inoltre c'è richiesta da parte del Responsabile sui dati del SAD mensilmente.</p> <p><b>Azione:</b> compilazione mensile e semestrale dei dati inerenti nell'ambito di: Anziani, Disabili e Minori</p>
<b>Per chi</b>	Responsabile Operatori Territoriali

Come si rileva da questa dettagliata e precisa descrizione di azioni e modalità operative, il lavoro di back office attraversa molte aree di lavoro e già riuscire a distinguere, nell'ambito dell'esperienza operativa quotidiana, i diversi processi nelle diverse aree è un modo di organizzare il proprio lavoro: questa testimonianza individuale relativa ai contenuti interni, alle azioni e ai compiti presenti in una funzione di amministrativo in segreteria, è una "messa a fuoco" preziosa di ciò che può costituire l'itinerario quotidiano nel processo di lavoro di un back office.

**Note a margine: le funzioni organizzative nel lavoro del personale amministrativo**

Vi sono funzioni sempre presenti in ogni organizzazione del lavoro, orientate da esigenze complesse che sono esterne, come il sistema giuridico e assistenziale, il mercato o l'economia, e interne, come la mission aziendale, gli obiettivi, le "cose da fare per..." quel servizio.

Di fatto i processi di lavoro di un Servizio sono attraversati da queste funzioni, che sono un compito collettivo e un compito individuale ed operativo: analizzando i percorsi quotidiani della professione amministrativa inserita in una organizzazione, si individuano questioni diverse, di "produzione" o di gestione, di conservazione o di rifornimento, che vanno poi a ricomporsi in un obiettivo più generale e proprio del Servizio.

Rivisitando i percorsi del personale amministrativo all'interno di un Servizio alla persona, si sono individuate tutte le funzioni organizzative tipiche, che vengono in parte gestite e realizzate da chi lavora come amministrativo soprattutto nel lavoro di back office, ma negli interventi di front office, di intraoffice, di back office, rientrano tutte



le funzioni organizzative e operative che sono parte sostanziale del lavoro di un Servizio.

Nelle testimonianze, nelle tabelle, sono presenti:

- *innovazione*, ideazione, novità: riguardano l'impostazione individuale e di servizio di accorgimenti organizzativi o di semplificazione di percorsi o di una diversa procedura lavorativa.  
Le innovazioni sono da dentro l'organizzazione, basti pensare all'uso del computer negli uffici, ma anche da fuori, come ad esempio le novità introdotte da una legge, di cui vanno cercati riferimenti e procedure.
- *produzione* materiale e immateriale, costituita da funzioni anche amministrative dirette, ad esempio nel front office con la popolazione, e da funzioni orientate al coordinamento organizzativo necessario per la produzione.  
L'"oggetto" di produzione della figura amministrativa è a contenuto sociale e a contenuto amministrativo, un misto di contenuti tecnici ma anche relazionali: una relazione da scrivere o trascrivere ha un contenuto che si può definire come oggettivo, ma ha anche un valore più soggettivo, connesso all'ansia o fatica emotiva del rapporto indiretto con storie sociali complesse.  
Va rilevato che non esistono informazioni di base su "come si fa" un atto, una procedura, un appalto... o esistono nel servizio dei modelli generali di riferimento o l'amministrativo se li "inventa" da sé, confrontandosi con incertezza e dubbi operativi.
- *manutenzione*: è la funzione più "classica" del personale amministrativo, è il lavoro di programmazione operativa in periodi o fasi dell'anno, dalla raccolta dati alla rendicontazione: appare come un "collante" organizzativo e tiene insieme funzioni di cura del quotidiano e di gestione più ampia dell'insieme del Servizio.
- *conservazione*: di nuovo una funzione classica per la figura amministrativa, con compiti relativi alla raccolta e gestione di dati, alla documentazione, all'archivio, all'uso del computer per registrare atti e organizzare informazioni.
- *rifornimento*: si pensa prevalentemente a rifornimenti materiali, operativi, alla cancelleria e agli acquisti...meno ai rifornimenti immateriali, vero patrimonio di un Servizio, come le informazioni e altri tipi di risorse ...

## 2.5. SOGNI NEL CASSETTO...

Di nuovo, è sembrato utile raccogliere le "voci" di gruppo, così da consentire ad ognuno e a tutti insieme di riflettere su alcune caratteristiche del lavoro amministrativo, ma anche su prospettive, desideri, "sogni".

### Nel servizio

*"Vorrei avere orari chiari ed elastici, chiarezza nell'offerta dei servizi alla persona, facile accessibilità, un ambiente adeguato e spazi idonei per l'accoglienza."*

*"Mi piacerebbe lavorare in un clima più disteso e sereno e soprattutto non dover sempre rincorrere i vari lavori o dover iniziare un lavoro, per poi lasciarlo da parte perché arriva una urgenza."*

*“La giornata ideale per noi amministrative sarebbe poter programmare il lavoro seguendo un ordine rispetto alle priorità da noi stabilite e riuscire a portarle a termine. Purtroppo, la realtà invece ci mette in condizione di dover affrontare quotidianamente le urgenze e le continue interruzioni da parte di utenti e di colleghi.”*

*“Bisognerebbe imparare a lasciare traccia e storia del proprio lavoro affinché in futuro i nuovi ingressi di colleghi in un servizio alla persona possano essere aiutati nello svolgimento del lavoro.”*

*“Mi piacerebbe che ci fosse più comunicazione dall’alto verso il basso, perché nella maggior parte dei casi noi amministrativi veniamo a saper per caso cosa succede all’interno del nostro servizio.”*

*“E’ davvero un peccato che l’utilizzo della bacchetta magica venga consentito solo ai personaggi delle fiabe!... ne avremmo bisogno anche noi!*

*Se davvero avessi la possibilità di poter cambiare qualcosa, mi piacerebbe che la figura dell’amministrativo avesse lo stesso riconoscimento che hanno le altre figure che operano nel Servizio Pubblico.*

*Se, per esempio, un’Assistente Sociale o un Educatore lasciano il posto e devono essere sostituiti, l’Amministrazione provvede alla ricerca di un’Assistente Sociale o un Educatore, ma se a dover essere sostituito è un Amministrativo, sembra subito che tutti possano prendere quel posto... “in fin dei conti che cosa ci vuole per fare due fotocopie e rispondere al telefono!?!” Ecco il punto: il pensare comune è che l’Amministrativo nel Pubblico è anche una persona che ha una qualifica talmente generica, che può essere sostituito in qualsiasi momento e da chiunque.*

*Solo chi ha provato sulla propria pelle sa cosa vuol dire - nonostante una buona esperienza di ufficio alle spalle - ritrovarsi a fare l’Amministrativo in un Ente Pubblico, oltre a lavorare in un servizio dedicato alla persona...*

*Non si tratta di saper fare solo due fotocopie e di rispondere al telefono, la cosa è molto più complessa, infatti tra le cose più difficili rientrano:*

- *sapersi districare fra una miriade di leggi e leggine che rendono la vita difficile e che comunque si è costretti a menzionare in quasi tutti gli scritti quotidiani;*
- *saper decifrare il “burocratese stretto”, che è una lingua strana ma che tutti utilizzano, complicando così ulteriormente le cose;*
- *non sempre si trovano persone che sono disposte - sia per lacune loro, che per mancanza di tempo - a spiegare quello che devi fare e come lo devi fare;*
- *vengono richieste mansioni che pochi forse hanno ben chiaro come si devono eseguire, ed è quindi per questo che in genere sei costretto a rivolgerti ai colleghi di almeno 3 o 4 uffici, prima di capire come devi svolgere questo o quel lavoro;*
- *quando ben hai preparato il lavoro di cui sopra, scopri - magari per puro caso - che le procedure sono cambiate e quindi sei costretto a rifare tutto da capo!*

*Ma se avessi una bacchetta magica la utilizzerei immediatamente per organizzare subito un “Albo degli Amministrativi delle Pubbliche Amministrazioni”: avremmo così uno Statuto che ci permetterebbe di avere - per noi e per altri - ben chiare alcune regole! Prima fra tutte che la nostra è una figura professionale riconosciuta e, in seconda battuta, “onori e oneri” del nostro lavoro!”*

*“ So che prima di arrivare ad avere un Albo, bisogna passare attraverso alcuni passaggi:*

- per prima cosa c'è bisogno il riconoscimento da parte di un'Autorità competente della figura professionale;
- una volta ottenuta tale "certificazione", sarebbe plausibile che un Ente, un'Associazione, un'Università si facesse carico di promuovere un corso di studi mirato, tale da mettere nelle condizioni gli operatori già presenti nel settore Pubblico e chi volesse mai intraprendere una carriera nell'Amministrazione Pubblica, di poter lavorare senza dover "improvvisarsi" o "inventarsi" amministrativi.

La Provincia di Milano ha già fatto molto: è stata faitrice e sovvenzionatrice di molti corsi, ha individuato il nostro profilo per la formazione, ha pensato il laboratorio e la pubblicazione, ma...c'è ancora molto da fare!"

### **La formazione**

*"Si spera che si prenda in considerazione l'esigenza di formare e informare il personale amministrativo dei Servizi Sociali addetto al front office, vista la particolare tipologia di utenza con cui si è a contatto, in quanto non è così scontato che tutti possano svolgere questo lavoro.*

*Ci piacerebbe se il materiale pensato ed elaborato in questo laboratorio potesse essere utile a chi intraprende questo "tipo" di lavoro amministrativo "atipico".*

*"Questo lavoro di gruppo e la sua applicazione potrebbe essere in un'ottica di "ricerca permanente", e in una dimensione positiva e promotrice di confronto e di partecipazione ai processi di formazione a favore degli operatori nei servizi.*

*Esiste la necessità di un percorso di formazione all'avvio della attività lavorativa per favorire la crescita personale e professionale, ma anche la necessità di percorsi di formazione successivi, come quelli proposti negli ultimi anni dalla Provincia di Milano. Sarebbero importanti anche percorsi formativi integrati tra personale Tecnico e Amministrativo per migliorare il clima di collaborazione, nel rispetto delle singole professionalità."*

*"Servirebbe una formazione di base, sui contenuti del lavoro amministrativo, e una formazione alla relazione per chi è al front office. Per i nuovi assunti bisogna pensare ad una prima accoglienza e ad una specie di tutor per l'inizio del lavoro."*

*"Siamo davvero grate alla Provincia di Milano... ha pensato a proposte di formazione per noi, ed era la prima volta... per tutte noi è stata un'esperienza importante!"*

*" Solo da pochi anni la Provincia ha ritenuto opportuno organizzare corsi di formazione rivolti anche al personale amministrativo dei Servizi alla persona. Ciò ha dato la possibilità, a chi ha partecipato ad uno o a più corsi, di riflettere sul proprio ruolo, prendendo coscienza del suo operato quotidiano, che è parte integrante di un procedimento non solo amministrativo e contabile ma anche relazionale con l'utenza. Da qui la necessità di richiedere, da parte del personale, di continuare nel percorso avviato, approfondendo proprio l'aspetto delicato della relazione con le persone e il pubblico: attraverso la formazione è possibile prepararsi almeno in parte a questa attività !"*

### **Alcuni suggerimenti...**

*"Spesso si nota che tra le Assistenti Sociali e gli Amministrativi, operanti nei Servizi Sociali, c'è la difficoltà reciproca nel distinguere le competenze e nel riconoscere ad ognuno il proprio ruolo.*

*Potrebbe essere quindi utile che le varie figure professionali, coinvolte nell'iter procedurale di un qualsiasi intervento, interagiscano maggiormente, al fine di rendersi partecipi del lavoro reciproco per il raggiungimento di un unico obiettivo dando la massima collaborazione nel rispetto delle singole professionalità.*

*Sarebbe interessante prevedere periodicamente riunioni e momenti d'incontro per scambi d'informazioni e confronti all'interno del servizio, sia tra colleghi che con i responsabili.*

*Suggeriamo anche di prevedere, per le nuove assunzioni e spostamenti, un breve periodo di tirocinio e affiancamento presso gli uffici amministrativi dei Servizi alla persona che svolgono già questo tipo di lavoro. Da tutto ciò scaturisce l'esigenza di essere riconosciute come una nuova figura professionale, "l'amministrativa sociale", con la definizione anche formale delle competenze, non prettamente amministrative/contabili, ma con "risvolto" sociale (servizi alla persona)."*

# 3. La specificità degli amministrativi dei servizi sociali: esperienze e riflessioni

di *Laura Cavalluzzi, Carla Corti, Katuscia Gambacorta, Domitilla Marzorati, Marco Previati*

## 3.1.

### NOTE INTRODUTTIVE

di Beatrice Longoni

Il gruppo che ha sviluppato questo tema è composto da tre amministrativi che lavorano in Comuni di diversa consistenza demografica (range: 6.000-13.500 abitanti): si tratta di dipendenti pubblici con una lunga anzianità (range: 13-26 anni), assegnati ai servizi sociali negli ultimi tempi (range: 1-7 anni); inoltre, del gruppo fanno parte un'amministrativa che lavora da 5 anni nel servizio dipendenze di un'ASL dell'hinterland milanese, e un'amministrativa che lavora all'ufficio accoglienza di una grande RSA da 23 anni. Un gruppo misto, quindi, sia per appartenenze istituzionali e organizzative, sia per anzianità e percorsi professionali.

La prima riflessione emersa nel lavoro di gruppo riguarda la diversità e specificità dei servizi sociali rispetto agli altri settori della Pubblica Amministrazione, e la diversità e specificità del lavoro degli amministrativi dei servizi sociali, rispetto agli altri amministrativi. Specificità che rimanda agli oggetti di lavoro, alle peculiarità di condizioni e bisogni che spingono i cittadini-utenti a chiedere aiuto, al particolare approccio nel contatto con la persona che anche gli amministrativi devono possedere, alla necessità di far incontrare il bisogno / domanda della cittadinanza e l'offerta di servizi e interventi sociali.

Il tentativo di definire analiticamente la specificità degli amministrativi dei servizi sociali si è orientato sia agli aspetti che il gruppo ha ritenuto oggetto di interesse, riguardo alla loro visibilità e valorizzazione, sia agli aspetti che il gruppo ha individuato come più critici e difficoltosi, sulla base della propria esperienza.

Il percorso di elaborazione del testo si è sviluppato in due direzioni: la produzione di brani autobiografici, riportati in corsivo e riferiti a situazioni concrete di lavoro con cittadini-utenti, oppure a episodi o aspetti dell'attività lavorativa; la produzione di brani su alcuni elementi del lavoro amministrativo nei servizi sociali, sia trasversali, che ricondotti alle diverse appartenenze istituzionali e organizzative presenti nel gruppo.

In ogni caso, l'impostazione del lavoro, anche nei suoi aspetti individuali, e la revisione del prodotto sono state condivise: da qui la scelta di apporre una firma collettiva. Rispetto alle testimonianze riportate, va segnalato il contributo di Maria Grazia Raffaglio, amministrativa che lavora in un servizio sociale Comunale dell'hinterland.

Preciso poi che le citazioni bibliografiche inserite in nota afferiscono a materiali indivi-

duati e utilizzati dall'amministrativo autore di quel brano.

Il capitolo intende contribuire a una corretta immagine della figura amministrativa che opera nei servizi sociali, dando visibilità e valore al senso del suo lavoro e del servizio in cui è inserito; nel testo si esprime un tentativo di definire le attitudini e le caratteristiche di base che gli amministrativi dei servizi sociali devono possedere: una sorta di denominatore comune minimo, che consente – nel rispetto degli stili e delle particolarità di ognuno – di lavorare con efficacia nei servizi alla persona.

## **3.2. UN LAVORO ANCHE DI RELAZIONE**

### ***Abilità e competenze***

In generale, intendiamo per abilità un'attitudine, destrezza o capacità a svolgere una determinata azione, compito o attività, in uno specifico ambito. Ogni abilità può risultare innata, oppure acquisita o rinforzata nel tempo, tramite l'esperienza e altre forme di apprendimento.

Quali abilità di base e quali competenze occorrono, per lavorare nella Pubblica Amministrazione come amministrativi?

A nostro parere, servono innanzitutto concretezza e senso pratico, che sono essenziali in molte attività quotidiane: l'utilizzo degli strumenti informatici, l'archiviazione funzionale di pratiche e documenti, l'organizzazione dell'agenda degli impegni, il ricevimento del pubblico, e così via.

Nei servizi alla persona, poi, occorrono ulteriori abilità, richieste dal contatto diretto con la cittadinanza che necessita di aiuto rispetto a problemi di carattere familiare e sociale, e dal rapporto – al telefono o allo sportello – con persone con particolari modalità di relazione (ad esempio, con pazienti psichiatrici o tossicodipendenti).

Gli operatori che lavorano nei servizi alla persona (assistenti sociali, educatori professionali, psicologi, ecc.) hanno una formazione specifica, centrata – con le varie diversità fra figura e figura – sulla relazione di aiuto. Chi si trova a lavorare come amministrativo nei servizi sociali, per scelta o per caso, non dispone di strumenti relazionali acquisiti nei corsi frequentati in precedenza; tuttavia, a nostro parere questi amministrativi, per la specificità dei servizi in cui lavorano, oltre a capacità pratiche devono possedere:

- capacità di relazionarsi adeguatamente alle persone che si rivolgono all'ufficio, riuscendo ad ascoltare quanto opportuno e necessario per far sentire il cittadino-utente a proprio agio, e per fargli esprimere ciò che serve per accedere agli iter burocratico-amministrativi e alle altre figure del servizio, ma senza farsi coinvolgere eccessivamente;
- capacità di adattare il linguaggio utilizzato, nell'incontro allo sportello o al telefono, a ogni situazione e a ogni persona che si rivolge all'ufficio, tenendo conto delle abilità di comprensione e dello stato emotivo di chi è in difficoltà e sta chiedendo aiuto;
- capacità di condividere obiettivi e strumenti, per la parte che riguarda il lavoro amministrativo, con le altre figure impiegate nel servizio, e di riportare adeguatamente le difficoltà che emergono nel contatto diretto con il cittadino-utente, per contribuire a semplificare la modulistica e il materiale informativo adottati dal servizio.

Anche queste capacità possono risultare in parte innate, in parte acquisite o rinforzate tramite appositi corsi di formazione.

Sentirsi capaci, preparati e motivati, può essere molto importante, per contribuire a un servizio di buona qualità; da questo punto di vista, è essenziale anche sentirsi parte rilevante nella riuscita dell'erogazione di prestazioni e interventi del servizio, sentirsi riconosciuti all'interno dell'organizzazione, sentirsi adeguatamente informati e coinvolti nella definizione degli obiettivi, delle modalità e delle procedure del servizio.

### **Le procedure e un po' di senso pratico**

Qualunque amministrativo lavori in un ufficio della Pubblica Amministrazione si imbatte quotidianamente nelle varie procedure che regolano la sua attività: sono procedure standardizzate, che seguono un iter già stabilito e che possiamo considerare la «spina dorsale» del lavoro concreto d'ufficio, nell'attività operativa di ogni giorno. Un'abilità richiesta all'amministrativo è quella di sapere applicare le procedure in base al documento che sta redigendo in quel preciso momento: pur trattandosi sempre di documenti scritti, ovviamente la procedura da seguire non è la stessa se si sta stendendo una lettera, da inviare a un utente per la concessione di un contributo economico, oppure se si sta lavorando a un atto (es. determina, delibera) che deve poi essere inviato alla Giunta Comunale o al Consiglio Comunale per la definitiva legittimazione.

Se vogliamo entrare più nel dettaglio in questo esempio, possiamo vedere che:

- nella stesura di una lettera occorre innanzitutto differenziare lo stile e il linguaggio in rapporto al destinatario (ad esempio un ente pubblico o privato, una ditta, un collaboratore esterno, un utente); oltre ai consueti elementi che compaiono in una lettera (data e luogo, nominativo e indirizzo del destinatario, specificazione dell'oggetto, testo vero e proprio, saluti, firma), andranno indicati anche il settore proponente, il numero di protocollo, il referente che ha trattato la pratica (nominativo, numero di telefono e fax, e-mail);
- nella stesura di un atto occorre contemplare il settore proponente, il luogo e la data, il numero attribuito alla determina o delibera di Giunta Comunale o di Consiglio Comunale, l'oggetto, una premessa esplicativa (cioè una spiegazione del perché si sta proponendo l'atto), i vari riferimenti legislativi a cui si rifà l'atto, il nominativo e la firma del responsabile del servizio che propone la determina o la delibera, la firma del responsabile finanziario (se l'atto comporta impegni di spesa), o quella del Sindaco e del Segretario Comunale (se si tratta di una deliberazione da demandare alla Giunta Comunale o al Consiglio Comunale).

L'amministrativo di un ente pubblico deve quindi apprendere tutte le varie procedure d'ufficio, che servono a stilare gli atti e i documenti in cui si imbatte nel lavoro quotidiano. Le procedure non si imparano sui banchi di scuola, ma si assimilano attraverso l'esperienza lavorativa: ognuno sarà poi in grado di applicarle correttamente, a seconda dei casi.

Oltre alle procedure da applicare, occorre infatti acquisire quello che comunemente viene definito "senso pratico", cioè quel pizzico di "saper fare" che può aiutare a superare i momenti in cui le varie procedure rendono un po' difficile il lavoro. Il senso pratico è quel «non so che» di concreto, che permette di affrontare al meglio gli

ostacoli e gli imprevisti che talvolta si incontrano.

Ed è appunto con un po' di senso pratico che si possono trovare delle soluzioni a problemi che sembrano insuperabili; è il senso pratico che aiuta ad esprimere al meglio le capacità nell'uso degli strumenti tecnici e informatici a disposizione, e nel ricorso alle varie risorse interne al servizio e all'ente; questo senso pratico è anche quello che spesso aiuta a trovare delle soluzioni concrete, quando ci si trova davanti a persone che, con urgenza, chiedono un qualsiasi tipo di aiuto.

### ***Versatilità: quante cose bisogna saper fare...***

Lavorare come amministrativo nei servizi alla persona richiede un certo grado di versatilità, cioè di capacità di occuparsi, con abilità e competenza, di cose diverse; occorre infatti essere in grado di districarsi in ogni situazione che si possa presentare, nell'arco della giornata lavorativa; riuscire a gestire – nei limiti delle proprie funzioni e della propria posizione organizzativa – tutte le situazioni, normali o straordinarie, che si verificano nell'operatività quotidiana.

Spesso gli uffici dei servizi sociali si trovano in sedi decentrate dal palazzo municipale: ciò significa che le figure amministrative, soprattutto nei Comuni di piccole dimensioni, devono sovrintendere a una serie infinita di interventi riguardanti lo stabile in cui lavorano.

Possono capitare le cose più varie: chiamare e/o incontrare il tecnico dell'ascensore, il tecnico per il controllo ordinario della porta automatica di ingresso e anche quello delle uscite di sicurezza, l'idraulico per la riaccensione o il guasto del riscaldamento, il tecnico ENEL che vuole le chiavi dei contatori esterni, il falegname per la tapparella rotta o la finestra che non chiude bene, l'elettricista per le lampade da sostituire... Il tutto, certamente, coordinato dal tecnico Comunale; ma l'incontro con un tecnico o un artigiano può avvenire tra l'incontro con un cittadino-utente che chiede di accedere al Fondo Affitti della Regione, e una pratica di erogazione di un contributo economico...

L'amministrativo deve saper ascoltare i cittadini-utenti che, in ogni momento della giornata, si rivolgono di persona o per telefono all'ufficio; persone che hanno bisogno di informazioni, di sapere cosa fare e a chi rivolgersi per risolvere un loro problema, ma anche di sentirsi ascoltati in modo non asettico e freddo, talvolta di avere una parola di conforto. All'amministrativo può capitare di trovarsi a «sopperire» in qualche modo alla mancanza temporanea dell'assistente sociale, se il cittadino-utente che gli sta di fronte ha un immediato bisogno di essere ascoltato e rassicurato.

E' necessario saper fronteggiare le varie richieste degli utenti che si presentano in ufficio: saper parlare con l'anziano con problemi di solitudine o di malattia, alla donna sola o con figli minori abbandonata dal marito o maltrattata, allo straniero che non conosce la nostra lingua e che chiede un aiuto economico... E occorre saperlo fare, confrontandosi anche con situazioni pesanti dal punto di vista esistenziale e di sofferenza, con un certo distacco (non freddezza) per non farsi coinvolgere troppo emotivamente: l'amministrativo può così riuscire a tenere una certa distanza con il cittadino-utente, a rappresentare il tramite tra lui e le figure tecnico-professionali del servizio (assistenti sociali, ecc.), ad «accompagnare» il cittadino-utente nelle sue attese e aspettative, senza avvicinarsi troppo ma senza farlo sentire abbandonato a se stesso.



E' quindi sulla diversità e varietà dei bisogni della persona che trova significato la versatilità dell'amministrativo dei servizi sociali: qui le procedure, i comportamenti e gli atteggiamenti standardizzati, così utili ed equi in altri campi amministrativi, possono essere limiti, superabili solo attraverso peculiarità e capacità determinate dalla specificità delle vicende umane, individuali, familiari e sociali di cui questi servizi si occupano.

Nel suo lavoro, è molto importante che l'amministrativo collabori ogni giorno in modo molto stretto con tutte le altre figure professionali, con una visione adeguata dei ruoli e delle funzioni di ciascuno, e con l'intento di far progredire al meglio il lavoro del servizio.

In alcuni casi e in certi giorni, l'amministrativo dei servizi sociali dovrebbe avere la capacità di trasformarsi in una «piovra», così che l'uso delle braccia aggiuntive possa consentirgli di svolgere contemporaneamente più compiti: rispondere a una domanda postagli dall'utente che in quel momento ha davanti, prestare attenzione a un responsabile o a un collega riguardo a una pratica da svolgere, terminare una lettera o una determina urgentissima, rispondere al telefono che squilla insistentemente, eccetera eccetera.

### ***L'ascolto al front office***

Nei servizi sociali, uno degli aspetti più delicati è il primo contatto con il cittadino-utente, che è consuetudine quotidiana di chi lavora al front office: è qui che maggiormente si mettono in gioco le abilità relazionali degli amministrativi.

Il cittadino-utente arriva in genere carico di pensieri, questioni anche urgenti da risolvere, spesso agitato e confuso; avere problemi sociali, personali o di un proprio familiare comporta un grosso stress emotivo, che si riflette anche sulla lucidità delle decisioni da prendere e sulle modalità con cui si chiede aiuto.

La prima cosa da fare è predisporci, con animo sereno, ad accogliere chi arriva. Se si è agitati o distratti, perché si sta concludendo un lavoro, conviene chiedere qualche minuto per terminare, e quindi riordinare carte e documenti sulla scrivania, sgombrando il più possibile la mente da pensieri che possano diminuire l'attenzione.

Nella comunicazione in genere, il primo passo dell'incontro consiste nel presentarsi: nel caso dell'amministrativo di front office, questo non è necessario (abbiamo tutti il cartellino di riconoscimento). E' importante però iniziare il dialogo guardando il nostro interlocutore, in modo da stabilire subito un primo contatto visivo<sup>1</sup>: avrà così la certezza di essere stato visto e la sensazione di poter esporre senza fretta e ansia il suo problema.

Crediamo che alcuni aspetti siano fondamentali, per un buon incontro allo sportello:

- essere disponibili all'ascolto;
- non mostrare fretta di concludere il dialogo;
- prestare attenzione al tono della voce;
- quando opportuno assentire con il capo, dando così un segnale di aver capito quello che il cittadino-utente vuole sottolineare;
- chiedere i dettagli necessari, che non sempre vengono forniti spontaneamente;
- accertarsi che le informazioni fornite siano state comprese, ad esempio invitando il cittadino-utente a ripetere i punti essenziali.

<sup>1</sup> Morris Desmond, *L'uomo e i suoi gesti. L'osservazione del comportamento umano*, Mondadori Electa, Milano 2005

La nostra esperienza ci conferma che ogni volta che il colloquio avviene in modo sereno, il cittadino-utente ne resta soddisfatto, anche se all'inizio possono manifestarsi difficoltà nella comunicazione: ad esempio, possiamo incontrare persone polemiche, che contestano qualunque richiesta e ribattono con ironia o sarcasmo alle nostre affermazioni.

Una testimonianza, riferita a un'esperienza in RSA (residenza sanitaria assistenziale): *“Un signore doveva far ricoverare la mamma in RSA, aveva già parlato con l'assistente sociale, che gli aveva prospettato la disponibilità quasi immediata del posto letto.*

*Il successivo colloquio telefonico con me è stato molto difficile: mi lasciava parlare, ma non interveniva, lasciando in sospeso tutte le mie richieste. Non capivo quale fosse il problema.*

*Gli ho chiesto di venire in ufficio, portandomi la documentazione necessaria a sottoscrivere il contratto.*

*Si è presentato in perfetto orario, ma senza documentazione. Ho ripreso punto per punto le richieste già anticipate per telefono, per ognuna partiva una replica con tono polemico. L'esperienza mi ha aiutato a non perdere la calma, e a mantenere un tono sereno e collaborativo.*

*Quando gli ho chiesto i dati sul suo reddito, mi ha confessato di non averlo; a quel punto ho cercato con lui soluzioni alternative: c'erano delle zie, che potevano garantire. Finalmente si è rilassato, e abbiamo potuto proficuamente concludere il contratto.*

*Il giorno del ricovero, anche se avevamo già concluso le pratiche amministrative, è tornato nel mio ufficio per salutarmi.*

*Credo, in questo caso, di essere stata capace di un buon ascolto e di avere contribuito a un buon incontro con la RSA in cui lavoro.”*

### **L'accoglienza in RSA**

Sulla base della nostra esperienza, chi si rivolge all'ufficio amministrativo di una RSA necessita di essere «accompagnato», durante l'iter di presentazione della domanda di ricovero.

Possiamo distinguere due aspetti di questo accompagnamento.

Il primo è sostanzialmente di tipo pratico. Ad esempio, quando chi si rivolge alla RSA è una persona anziana, che arriva con i moduli incompleti o senza la necessaria documentazione, occorre aiutarla a completare la domanda. A seconda delle possibilità di comprensione e del livello di alfabetizzazione dell'interlocutore, l'amministrativo potrà rileggere i moduli e proporre di completarli insieme, oppure indicare, con tatto e discrezione, i dati mancanti o parziali, attendendo poi che vengano sistemati.

E' meglio evitare di respingere la domanda perché incompleta, mortificando così il cittadino-utente, ma incoraggiarlo a terminarla adeguatamente, con tutti i mezzi a disposizione (fax, telefono, consegna differita di documentazione aggiuntiva).

Il secondo aspetto è invece più legato alla sfera emozionale. A volte chi arriva in RSA per un proprio familiare non ha ancora del tutto maturato la scelta del ricovero, e si sente in bilico: qui occorre comportarsi con competenza e discrezione, rimanendo sul piano delle informazioni e degli iter burocratico-amministrativi, ma senza trascurare i segnali non verbali di disagio.

Proviamo a fare un esempio. Se dal dialogo con un coniuge di una persona anziana, che chiede informazioni per un ricovero, si deducono i segni della malattia di Alzheimer, ma a un cenno in merito - ad esempio, l'informazione che nella RSA c'è un reparto apposito per malati di demenza - si nota che l'interlocutore nega decisamente la malattia e diventa nervoso, è inopportuno fornire informazioni di dettaglio. Conviene invece tranquillizzare la persona, comunicando che l'équipe competente valuterà la domanda, e che verrà contattata al riguardo quanto prima.

Lo stesso dicasi se si presenta una figlia molto legata alla madre, che - pur nell'impossibilità di gestire la situazione a domicilio - non ha ancora maturato la decisione di un ricovero definitivo. In questo caso, talvolta potrebbe essere opportuno porre domande quali "Chi la aiuterà a casa?", "Ci sono barriere architettoniche?", "C'è spazio per gli spostamenti in carrozzina?", in modo da fornire all'interlocutore alcuni elementi oggettivi per analizzare la situazione.

Casi come questo sono molto difficili. Come ricorda Goleman, in alcuni momenti critici dell'esistenza - e il ricovero in RSA di un genitore, lo è sicuramente - siamo soggetti a un "sequestro emozionale"<sup>2</sup>: è come se la nostra mente emozionale prendesse il sopravvento, e ci impedisse di ragionare razionalmente. Trovare sul proprio cammino qualcuno che, senza interferire troppo, contribuisce anche in piccola parte a un'analisi oggettiva della situazione, talvolta può essere d'aiuto.

### **La "calda lontananza"...**

Nel nostro lavoro, uno degli aspetti più rilevanti riguarda il grado emozionale a cui attribuire valore nel rapporto quotidiano con il cittadino-utente. Questo aspetto può essere definito con espressioni diverse: "giusta distanza", "calda distanza", "sana distanza", "calda lontananza".

Abbiamo discusso su quale termine ci piacesse di più: quello in cui ci riconosciamo maggiormente è "calda lontananza", perché è secondo noi l'espressione che descrive meglio il nostro modo di intendere e di vivere il rapporto con la cittadinanza e l'utenza.

A differenza degli amministrativi, nei servizi sociali le figure tecnico-professionali che hanno un rapporto diretto con i cittadini-utenti dispongono di vari strumenti, per riuscire a mantenere il giusto distacco nell'attività quotidiana: strumenti acquisiti tramite gli studi compiuti prima di iniziare a lavorare, e poi utilizzati e perfezionati con l'esperienza.

Nonostante l'amministrativo sia spesso il volto visibile del servizio, specie nel primo contatto, di solito il modo di gestire la relazione con chi si rivolge all'ufficio non viene considerato un obiettivo della formazione interna.

Il tema della "calda lontananza" riguarda tutte le situazioni in cui - per poter informare il cittadino-utente, orientarlo all'interno del servizio, consegnargli la giusta modulistica da compilare - si entra in contatto, tramite il suo racconto, con la sua storia, le sue vicende difficili, la sua sofferenza. Non sempre è immediato o facile individuare e porre tempestivamente la linea di confine non superabile, per sapere solo quanto è strettamente necessario all'informazione da fornire o alla pratica burocratico-amministrativa da avviare.

Lavorando poi spesso nello stesso territorio in cui vivono, gli amministrativi dei ser-

<sup>2</sup> Goleman Daniel, *Intelligenza emotiva. Che cos'è. Perché può renderci felici*, Rizzoli, Milano 2001

vizi sociali possono avere a che fare con situazioni che riguardano persone che conoscono.

Quando si incontra in ufficio qualcuno che si conosce, la professionalità dell'amministrativo può mettere a suo agio il cittadino-utente, e aiutarlo a superare momenti di imbarazzo.

Quando, invece, l'amministrativo viene a sapere di situazioni delicate, che si riferiscono a persone conosciute, deve riuscire a mantenere un giusto distacco, per evitare il rischio di una curiosità eccessiva, che non si esprimerebbe nei confronti di persone sconosciute. Una testimonianza, riferita a un'esperienza in un servizio ASL:

*"A me è capitato che la collega assistente sociale mi passasse l'elenco di alcuni ragazzi, che dovevano essere chiamati per il "Progetto Prefettura". Si trattava di convocare, per un colloquio obbligatorio, i ragazzi che avevano subito un fermo da parte delle Forze dell'Ordine, trovati in possesso o sotto l'effetto di sostanze stupefacenti. Nella lettura dell'elenco ho notato un nome conosciuto. Colta alla sprovvista, ne ho parlato subito con l'assistente sociale, che è riuscita a darmi l'aiuto necessario per affrontare questo problema con il giusto distacco emotivo, anche nel proseguimento della gestione della procedura (contatto telefonico, invio corrispondenza, ecc)."*

La "calda lontananza" permette sia la tutela del cittadino-utente, che la tutela della figura amministrativa. Lo stress e la fatica di ascoltare, di occuparsi delle problematiche delle persone aiutate, di confrontarsi ogni giorno con dimensioni penose – sofferenza, malattia, non autonomia, solitudine, marginalità socio-economica, carenze educative o affettive familiari – possono diventare eccessivi: si rischia quindi di "bruciarsi", non potendo risultare più di aiuto per nessuno.

Soprattutto per chi lavora da molto tempo nei servizi alla persona, la "calda lontananza" è quindi un salvagente rispetto al rischio di burnout.

### **... o "giusta distanza"**

"Il saggio si scalda alla giusta distanza dalla fiamma; lo stolto prima si scotta, poi fugge nel freddo della solitudine" (A. Schopenhauer).

"Da ciò che vuoi conoscere devi prendere le distanze almeno per un po'. Da lontano vedi quanto le torri svettano sopra le case" (F. Nietzsche).

"Quando sono assalito dal dubbio prendo le distanze da me stesso, e di colpo tutto diventa chiaro" (J. Atlan).

Queste affermazioni ci suggeriscono che nei rapporti umani dobbiamo scoprire ogni volta a quale distanza è meglio collocarsi, perché tra serenità e disagio, è spesso una «questione di centimetri»: ciò trova applicazione in qualsiasi tipo di relazione interpersonale.

In particolare, se guardiamo agli incontri quotidiani dell'amministrativo che lavora nei servizi sociali, l'esperienza consente di affermare che con la cittadinanza e l'utenza, è opportuno imparare a stare alla "giusta distanza".

Questa definizione può far pensare a un rapporto poco empatico, che non lascia spazio a interessamenti e coinvolgimenti, e che risulta poco accogliente nei confronti del cittadino-utente. Non è così.

La "giusta distanza" che mettiamo nei rapporti con la cittadinanza e l'utenza è un atteggiamento emotivo, psicologico e, quando necessario, anche fisico, che permette

di vedere e leggere più chiaramente i dati forniti, i sentimenti buttati sul campo, le situazioni presentate con modalità, atteggiamenti e comportamenti diversi, come diversi sono coloro che chiedono un intervento di tipo sociale. E' la lucidità che bisogna riuscire a mantenere, anche quando le storie sembrano impossibili, impresentabili, irreali, per poter rispondere con la giusta prassi e informazione al bisogno comunicato, alla richiesta di aiuto che tramite noi viene posta al servizio.

La "giusta distanza" ha un ulteriore significato: è la difesa di cui può disporre l'amministrativo per evitare di venire travolto dalle altrui storie, vite e tragedie; è il meccanismo che – quasi fosse un orologio – permette di lasciare in ufficio i pensieri a fine giornata; è l'atteggiamento che consente di allontanarsi da certe vicende, evitando ricadute personali nel ruolo professionale.

### **L'amministrativo con il cittadino-utente: un'accoglienza personalizzata**

Come abbiamo visto finora, il lavoro amministrativo nei servizi sociali è sapere occuparsi delle pratiche, applicare correttamente le procedure, approfondire eventuali situazioni procedurali non frequenti, controllare l'esattezza delle domande, fornire informazioni attendibili. Questo è già molto: se la procedura è corretta e ben fatta, il cittadino-utente avrà, e restituirà a chi gli sta intorno, un'immagine positiva del servizio.

Tuttavia, l'aspetto procedurale è necessario ma non sufficiente: la pratica quotidiana di chi lavora nei servizi sociali sollecita infatti la riflessione sull'umanità dell'agire burocratico, e sulla necessità di personalizzare l'accoglienza.

Proviamo a raccontare un caso:

*"Il signor Salvatore si è trasferito qui da poco. Ha meno di trent'anni, è sposato e ha una figlia; parla con un accento dialettale vistoso. Si rivolge al Comune per ottenere il contributo regionale a sostegno delle abitazioni in locazione (FSA) di cui conosce, in maniera generica, l'esistenza.*

*Sono seduto alla scrivania, quando lo vedo comparire sulla soglia dello sportello: sospendo il lavoro che sto facendo, mi alzo, lo raggiungo, lo saluto, gli domando di cosa ha bisogno."*

Per quanto possa sembrare banale, il gesto dell'impiegato di alzarsi, avvicinarsi e salutare possiede una forte carica espressiva. Così facendo l'amministrativo esprime un'azione intenzionale, e l'intenzione non è prodotta dall'obbligo contrattuale del dipendente Comunale nei confronti del cittadino, ma dalla volontà di accogliere chi si presenta allo sportello.

A questo punto è importante sottolineare due aspetti: l'intenzionalità non è un di più, perché senza di essa la prestazione dell'impiegato sarebbe inadeguata al contesto, sia che la procedura si svolga senza intoppi e si concluda, sia che avanzi faticosamente e lentamente nell'iter burocratico; e questo accade perché il servizio di cui stiamo parlando è sociale. Occorre, dunque, preparare il terreno per una sorta di collaborazione partecipe, la quale – ed è il secondo aspetto da sottolineare – assume la forma e la sostanza dell'avvicinamento, mai dell'immedesimazione.

Ma proseguiamo nel racconto.

*"Il signor Salvatore vuole essere informato riguardo il Fondo Affitti. Nel suo interloquire utilizza una strategia che manifesta una certa aggressività: «morde» la barriera invisibile che lo separa dall'ufficio con un fare spavaldo, e mi dà del "tu".*

*Penso subito che l'informalità, al limite la scortesia dell'interlocutore sono un effetto del suo vissuto, della sua condizione critica. Reagisco rivolgendomi all'utente con il "lei", e quindi manifestando l'intenzione di dare un significato denso alla presenza dello sportello, alla barriera che formula la necessità di una distanza fra me e lui.*

*A questo punto gli fornisco una quantità di informazioni tale da un lato da soddisfare il suo bisogno informativo, dall'altro da offrirgli una chiave di lettura utile rispetto alle modalità da seguire. L'abbozzato sorriso con cui si conclude questo primo incontro, e il successivo presentarsi per il controllo della documentazione con moglie e figlia, sono espressioni di un compromesso che il signor Salvatore desidera raggiungere.*

*Il "tu" che si ostina a usare mi irrita, al punto di dovermi controllare. Ma l'esperienza mi ha insegnato che in casi come questo la cosa migliore da fare è giocare al rialzo, offrire un'occasione di ospitalità, comunicare all'utente una elasticità priva di debolezza: una strategia che io definisco "resistenza elastica".*

*Si tratta di un'operazione apparentemente banale.*

*Il controllo della documentazione non richiede in sé molto tempo: troppo, però, per lo sportello, per l'attesa che genera negli altri cittadini-utenti in fila. Faccio accomodare in ufficio – spazio abitualmente non frequentato dall'utenza – il signor Salvatore e la sua famiglia. Mantengo un atteggiamento partecipe ma non amichevole, per comunicare la mia intenzione, che è quella di concludere una procedura socio-amministrativa.*

*La barriera esiste sempre – la scrivania sul lato lungo della quale faccio accomodare il signor Salvatore, di fronte a me – ma è ravvicinata. Una barriera effettiva, anche se poco apparente.*

*Il resto della narrazione è cronaca: la documentazione è controllata, la richiesta inoltrata, il contributo erogato."*

Ci auguriamo che il racconto del signor Salvatore sia riuscito a evidenziare che il quotidiano del lavoro amministrativo nei servizi sociali è fatto di situazioni che richiedono una capacità di intervento non semplicemente amministrativa, bensì di tipo socio-amministrativo.

E' vero che uno svolgimento della procedura, su forme e modelli puramente amministrativi, può, se si è fortunati, raggiungere gli stessi effetti: tuttavia questo non è sufficiente.

Se si lavora trascurando o addirittura ignorando la componente di intenzionalità e personalizzazione nel contatto con il cittadino-utente, il risultato ottenuto sarà privo d'anima, privo di quel fattore sociale che anche l'amministrativo deve possedere, e che differenzia il suo lavoro dai ruoli amministrativi previsti in altri uffici pubblici: si tratta della capacità di essere presenti in base a un mandato sociale al servizio, e di essere capaci di entrare in contatto con la persona che si rivolge all'ente e che incontra la professionalità dell'operatore di front office.

### **Per concludere**

A parziale conclusione, proponiamo in tabella 3.1. alcune indicazioni che derivano dalla nostra esperienza: le abbiamo distinte in atteggiamenti da evitare, atteggiamenti da preferire, commenti e criticità.

**TABELLA 3.1.**  
**«VADEMECUM COMPORTAMENTALE»**  
**DEGLI AMMINISTRATIVI DEI SERVIZI SOCIALI**

<b>Cosa non fare</b>	<b>Cosa fare</b>	<b>Commenti o criticità</b>
Consentire a pregiudizi, antipatie e insofferenze di interferire sul funzionamento del servizio e sul proprio operare	Essere consapevoli delle diversità umane ed evitare comportamenti basati sul pregiudizio	Capita di lavorare utilizzando inconsapevolmente suddivisioni per categoria di utenti (tossicodipendenti, stranieri, genitori divorziati, disabili, anziani...)
Lasciarsi «vomitare» addosso la storia di vita delle persone	Avere sempre presente il proprio ruolo amministrativo: quando è necessario, ribadirlo all'utente, fermandolo nel suo racconto e rimandandolo alle figure tecniche	Ci sono persone che, per varie ragioni, è proprio difficile contenere
Usare genericamente e/o impropriamente «parole difficili»	Tarare il linguaggio, sia orale che scritto, a seconda dell'interlocutore, pur nel rispetto delle regole predefinite	Questo aspetto riveste enorme importanza nella comunicazione, ma nel vortice del lavoro quotidiano può passare in secondo piano
Liquidare frettolosamente l'utente	Comprendere la sua richiesta, anche per indirizzarlo correttamente alla tappa successiva (stesso servizio, rete territoriale o altro)	Spesso il lavoro di back office limita la disponibilità di tempo da dedicare all'utente allo sportello
Standardizzare l'accoglienza, anche nei confronti degli utenti abituali	Ascoltare comunque le richieste degli utenti, senza categorizzarli preventivamente	Col tempo si pensa di conoscere in anticipo la richiesta del «solito» cittadino-utente, che si rivolge ripetutamente ai servizi sociali
Lasciarsi coinvolgere personalmente	Mantenere un comportamento professionale ed evitare atteggiamenti «amicali»	Non è facile, ma occorre orientarsi a trovare, per ogni cittadino-utente incontrato, la "giusta distanza"

### 3.3.

## I COINVOLGIMENTI EMOTIVI E PERSONALI: CASI E TESTIMONIANZE

Come abbiamo visto, nel lavoro degli amministrativi dei servizi sociali occorre esprimere buone capacità e risorse comunicative e relazionali, modulandole in rapporto alle singole situazioni ed evitando di farsi coinvolgere troppo.

Per specificità possiamo allora intendere un misto di carica umana, disponibilità, flessibilità, distacco, discrezione, il tutto nelle giuste dosi ed equilibri: quel q.b. (quanto basta) delle ricette, che sembra secondario, ma che per molte preparazioni è determinante per la riuscita del piatto!

Allora pensiamo possa essere opportuno presentare alcuni casi e testimonianze, che possano aiutarci ad esprimere cosa intendiamo, quando parliamo di specificità del lavoro degli amministrativi dei servizi sociali, e di coinvolgimento emotivo e personale. Precisiamo che i nomi riportati sono di fantasia.

### ***E' proprio specifico...***

*“Federica, 13 anni e in crisi adolescenziale, combina qualche «guaio» ai genitori, che si rivolgono ai Carabinieri: in seguito la situazione familiare viene segnalata al servizio in cui lavoro. Il primo atto che ricordo di aver steso a favore della ragazza è una determina di impegno spesa per la sua psicoterapia, con conseguente corrispondenza interna ed esterna all'ente.*

*Nel giro di un anno la situazione in famiglia, sempre monitorata dal servizio, peggiora: su disposizione del Tribunale dei Minori, Federica viene collocata in una struttura di pronto intervento.*

*In qualità di amministrativo, non conosco i motivi alla base di questa decisione; vengo comunque avvisata che potrebbe presentarsi il padre della ragazza, per consegnarci i suoi effetti personali.*

*Infatti, una mattina alle 8.10, sola in ufficio perché è ancora presto, il padre suona al citofono. Scendo e costui scarica in un locale a piano terra – aperto da me appositamente, una volta compreso che il materiale è tanto – molti sacchi neri e qualche scatolone, sino a riempire l'ufficio stesso. Il tutto con assoluta freddezza, e senza comunicarmi alcunché.*

*Terminata l'operazione, resto lì sbalordita per come un padre abbia potuto svuotare l'intera cameretta della figlia, trasferendola «a casa» di chi, a detta sua, aveva la responsabilità dell'accaduto. Mi riprendo e, successivamente, con una collega cataloghiamo i beni, archiviando oggetti di ogni tipo e per ogni età.*

*Nel corso degli anni – ne sono passati sette – gli atti che hanno interessato Federica sono stati tanti: determine per gli ingressi nelle varie comunità, per la psicoterapia, per la sostituzione degli occhiali, per la vacanza-studio, per i libri di testo, oltre naturalmente alle relative comunicazioni, scritte e verbali.*

*Un giorno, ormai tempo fa, la vedo anche fisicamente (per telefono l'avevo sentita tante volte).*

*Col tempo si è stabilito anche un rapporto diretto fra me e lei, senza intermediazioni dell'assistente sociale, perché coordino i suoi trasferimenti dalla scuola al servizio, per i colloqui con lo psicologo o l'assistente sociale, e anche perché mi preoccupo che*



*il contributo mensile le venga accreditato nei tempi utili. In questi giorni le ho autenticato la fotocopia del diploma, che le servirà per iscriversi a un corso universitario all'estero.*

*In questa storia, la mia figura di amministrativo ha dovuto fare i conti con reazioni, da attivare anche all'istante; pensare e recuperare una serie di atteggiamenti, comportamenti, comunicazioni atte a facilitare il buon andamento dei percorsi di aiuto del servizio.*

*Con la consapevolezza dei danni che posso arrecare, in questi anni il soppesare le parole che escono dalla bocca è stata una costante, come la discrezione nel non far trapelare alcuna informazione quando la conoscenza del caso è un po' più approfondita, la riduzione della rigidità mentale per accettare e accogliere situazioni particolarmente critiche, lo sforzo nel pensare a possibili collegamenti tra servizi, colleghi, azioni amministrative per facilitare o determinare la riuscita degli intenti.*

*Non ultimo per importanza, mi piace sottolineare un requisito fondamentale per chi lavora nei servizi sociali: il giusto coinvolgimento emotivo o distacco nei confronti dell'utenza, così da mantenere la lucidità necessaria in ufficio e qui lasciare i pensieri al termine del lavoro, senza sentirsi trascinati sempre e comunque nelle problematiche altrui, ma consentendo la ricarica per evitare l'esaurimento delle risorse: penso a un telefono cellulare che, a fine giornata, deve andare sotto carica e che, se funziona bene, il giorno dopo è ancora lì, a disposizione per l'uso.*

*Parlando di distacco, a proposito di Federica ricordo l'estate del 2006: Federica in vacanza-studio a Londra, io in vacanza all'estero.*

*Telefono a casa e vengo a sapere che a Londra c'è stato un grave attentato. La mia mente manca il collegamento attentato / presenza di Federica; i pensieri sono tutti per la mia vacanza.*

*Solo al ritorno al lavoro la ragazza mi viene in mente, e mi sorge una domanda: sono diventata così indifferente? La collega assistente sociale mi rassicura, la mia mente per difesa e tutela non ha attivato il parallelo tra le vicende, il mio comportamento non è certo da mostro insensibile!*

*Mi rassicuro anch'io. Del resto le occasioni per riflettere, e per accorgermi che il mio approccio all'utenza del servizio non è cambiato, certo non mancano.*

*Penso, allora, a una bilancia a due piatti: su un piatto pongo le mie risorse, sull'altro le richieste delle persone che si rivolgono al servizio chiedendo aiuto. La sfida giornaliera è mantenere i piatti in equilibrio."*

### **La «preferita»**

*"La signora Teresina è la mia preferita. Certo lei non lo sa, né verrà mai a saperlo, ma ho dovuto ammettere a me stessa questa debolezza, determinata proprio dalla sua particolare personalità, sensibilità, complessità. E' forse più facile dire ciò che non è: non è conciliante, non è semplice.*

*Da subito sono rimasta impressionata dalla sua capacità di raccontarsi (settantasei anni, sola, con problemi seri di udito, vicina alla cecità), dalla sua lucidità di ragionamento, dal suo acume intellettuale, dalla sua cultura, dalla sua capacità di cogliere sfumature nei comportamenti altrui, rielaborando elementi che utilizza per proseguire nella sua infelice esistenza (come la definisce lei).*

*Insomma presenta una serie di particolarità inusuali per una donna della sua età che*

*si rivolge ai servizi sociali, compresa la cura della persona e nel vestire.*

*Il problema è che la sua consapevolezza, la profondità del suo animo, la portano a tormentarsi eccessivamente, a scontrarsi con i limiti oggettivi dell'età e della malattia, con ricadute negative sul suo umore. Spesso, durante la telefonata che fa per chiedere un trasporto in ospedale, e che non è mai breve, la sento sfociare nel pianto, anche se contenuto dal pudore, a cui cerco di rimediare con parole consolatorie.*

*Il suo atteggiamento giudicante, la diffidenza costante nel prossimo, il suo tono a tratti polemico non hanno consentito una sua seria presa in carico da parte del servizio domiciliare. A tal proposito cerco di «limitarmi» al mio ruolo, ascoltando anche i suoi sfoghi, ma attenta a non tracimare in funzioni che non mi appartengono: evito in tal modo equivoci nella nostra relazione, ed evito anche di alterare gli equilibri organizzativi del servizio.*

*Ad altri anziani l'accomuna il «pretendere con rigidità» (servizi, aiuti...), la non disponibilità a compromessi, a riconoscere vincoli cui un servizio sociale deve sottostare.*

*Se non lavorassi in questo servizio, mi piacerebbe accompagnarla al supermercato una volta al mese (non di più, dopo essermi dotata della necessaria pazienza!). So che potrebbero scattare momenti anche gioiosi, di complicità su confidenze particolari, perché ne sarebbe capace.*

*Solo lei, tra gli anziani che ho avuto modo di conoscere lavorando in Comune, mi porta questo genere di pensieri. Forse attraverso lei scorgo pezzi di una mia possibile vita a venire.*

*So che la mia soglia di attenzione nei suoi confronti è alta, cerco di essere attenta ai suoi bisogni, ma mi capita anche di frenare i suoi eccessi e le sue esternazioni, che possono risultare pesanti.*

*E' sempre un «gioco» di equilibri, di ruoli, di volere e sapere avere e dare, di essere e di sentirsi; mi piace rispettarli.”*

### **Le storie si intrecciano**

*“Conosco la signora Francesca da molto tempo.*

*Penso sia la donna “più trasportata” dai servizi sociali poiché, per suo destino, la vita le ha riservato una serie di patologie che ha dovuto affrontare, una dopo l'altra, alcune conseguenza di altre. Mantiene però inalterato il suo spirito, la sua voglia di «graffiare» la vita: sempre in ordine, moderna nel vestire, confusionaria – molto, scambia date e documenti – ma comunque simpatica.*

*Ha tre figli maschi: uno, già quarantenne e ancora convivente con lei, ha un passato da tossicodipendente sfociato, come spesso succede, nell'alcolismo: questo aspetto è sempre rimasto tra noi sullo sfondo, marginale, qualche volta citato come piccolo riferimento nel racconto.*

*L'ho seguita in tante pratiche amministrative: moduli per il collocamento lavorativo (compirà 65 anni solo quest'anno), dichiarazione ISEE, richiesta del buono socio-assistenziale per disabili, contributi mensili pressoché costanti, insomma il servizio sociale è il suo riferimento.*

*E' gentile, capisce l'attenzione che il servizio ha nei suoi confronti. Oggi l'ho sentita al telefono e, riguardo una sua difficoltà risolta in extremis, mi ha detto: “So che posso contare su di voi”.*

*Su una sua necessità urgente dell'ultima ora, tempo fa mi ha informata telefonicamente che avrebbe mandato da me il figlio. Così, quel giorno d'inverno, nel primo pomeriggio, intenta a fotocopiare un documento, sento una voce alle spalle che mi fa voltare.*

*Capisco, senza equivoci, che è Mario, il figlio di Francesca: ha una corporatura minuta – come lei, avrei dovuto immaginarlo – una voce tremula, come tremolante è un po' il suo corpo. Ho realizzato in un attimo, dato che l'incontro è durato il tempo di ritirare una ricevuta, la sua condizione di dipendenza; ma, soprattutto, mi sono sentita trascinare in un vissuto personale.*

*Quella voce in un corpo così esile, quella gestualità, mi hanno riportato alla memoria la figura di Aldo, marito di una cara amica, anch'egli alcolista. Ha prevalso in me la scia emozionale, tanto che al centro del petto ho sentito irradiarsi una strana sensazione.*

*Considerato il poco tempo trascorso in presenza di Mario, sono riuscita ad avere con lui un "comportamento normale". Poi però, quando se ne è andato, ho provato una pena estrema per quell'uomo, che è stata la pena provata a lungo per quell'altro, in un passato ormai superato, dato come si è sviluppata, fortunatamente, quella vicenda.*

*Più che singoli episodi legati ad Aldo, con i conseguenti drammi, mi è rimasto addosso un sentore di grande tristezza: per una vita sprecata, per la vita che avrebbe potuto essere, per il dolore che, inevitabilmente, una vita segnata dall'alcoldipendenza porta a coloro che vi gravitano intorno."*

### **Blister: amministrativi in pillole**

#### **Incontro a sorpresa**

*"Ieri il signor Roberto, la cui moglie da circa tre anni se n'è andata di casa con il figlio minore, per maltrattamento, è passato all'ufficio servizi sociali. Per l'ennesima volta, ha riproposto il solito monologo: "quella non è una donna" (riferito all'assistente sociale), "mia moglie è malata e va curata" (riferito alla moglie), "le donne sono tutte..." (riferito a tutte le donne!).*

*L'assistente sociale stava partecipando all'équipe settimanale del Servizio Tutela Minorile e, quindi, era toccato a me sentire ancora le sue esternazioni, che quasi conosco a memoria.*

*Stamattina, prima di andare al lavoro, sono passata dal centro prelievi in ospedale e... mi sono ritrovata in coda con il signor Roberto. Gioco d'anticipo, salutandolo con un neutro ed educato "buongiorno", al quale risponde in linea.*

*Nella mia testa si fa spazio un pensiero: "Non riattaccherà anche qui con la solita storia!". Infatti, non riattacca; segue il suo percorso, io seguo il mio, senza neanche tanto curarci l'una dell'altro.*

*Capita, agli amministrativi dei servizi sociali che lavorano vicino a casa."*

#### **Una domenica al lago**

*"Che bello, si parte! Oggi si va al lago.*

*Sono in macchina e già assaporo la calma, il sole, il pisolino che certo mi farà e, naturalmente, la mia mente che smetterà (forse) di frullare per questo e per quello.*

*Prendo posto con mio marito, piazziamo il nostro ombrellone e... inizia il relax. Mio*

marito mi dice che ho già spento il cervello... Sì, perché posso aver dimenticato qualcosa e veramente poco mi importa, anzi, detto francamente, non m'importa proprio niente.

Di lì a poco, vicino a noi, prende posto una coppia giovane: ci scambiamo un sorriso. Chiudo gli occhi per assaporare il riposo, e incomincio a pensare: "Quello l'ho già visto, ma dove? Forse assomiglia al figlio di una nostra utente; ma va... eppure l'ho già visto."

Mi dico: "Piantala di pensare al lavoro...". Non ci riesco.

Pensa che ti ripensa, si accende una lampadina: FSA – contratto di locazione – dichiarazione dell'avvocato, una fatica per avere la documentazione. Ecco, ho capito chi è, e mi ricordo tutta la sua storia.

Scelgo di far finta di niente, e continuo il mio meritato relax.

Dopo qualche giorno rivedo in ufficio la stessa persona, ed entrambi esclamiamo: "Ma lei era al lago!"

E sì, il mondo è proprio piccolo; ognuno di noi ha usato, quella domenica, un suo modo per non imbarazzare l'altro, e ci siamo riusciti, per il rispetto di noi stessi, e dei ruoli che ognuno di noi ricopre: "amministrativa" e "utente".

### **Al telefono... accade anche questo**

"Lavorando ai servizi sociali mi succede veramente «di tutto», specie rispondendo al telefono... cominciamo col dire che, nel mio Comune, segreteria e servizi sociali hanno lo stesso interno.

Una mattina squilla il telefono, rispondo e mi sento chiedere: "Me passa il Giuan", e io: "Prego?"

"Sì, il Giuan, il macelar", "Ma questo è il Comune..."

"...e per forza, il Giuan el sta là", "Forse non mi sono spiegata bene, questo è il Comune: il municipio, la casa Comunale, il palazzo dove riceve il Sindaco..."

"Ti, ma che numer te me fa?" e clic, la comunicazione si interrompe.

Un altro giorno sono stata invece in balia di un gruppo di bambini, che al mattino hanno cominciato a telefonare e ad annunciare: "Oggi alle cinque veniamo a rubare", e io con pazienza "Va bene, vi aspettiamo; ma la mamma non c'è?". Nessuna risposta, e tutta la giornata così.

Arrivano le fatiche 17, o meglio 17.30, e questi con la solita tiritera. A questo punto rispondo: "Bambini, ora basta, sono le 17.30. Siete in ritardo di mezz'ora, per venire a rubare!".

Un'altra volta mi sono proprio presa un bello spavento. Alzo la cornetta, e sento una voce femminile che afferma: "Abbiamo messo una bomba in archivio". Penso subito "Ma cosa sta dicendo questa?", ma certo non posso chiedere "Scusi, cosa ha detto?"; la voce non c'era più.

Comincio a farfugliare da sola: "Una bomba, ma questa è pazza!".

Cosa faccio? Chiamo i Carabinieri? E se poi non è vero... ma se fosse vero? OK, lo faccio: "Pronto? E' il Comune di..., una voce femminile ha detto che hanno piazzato una bomba in archivio". "Arriviamo subito, non allarmi nessuno, ci pensiamo noi!".

Quando appoggio la cornetta, mi accorgo di una persona allo sportello, che mi guarda smarrita e si complimenta con me: "E' riuscita a mantenere il sangue freddo!".

Nella mia testo mi dico "Ma quale sangue freddo? Io lo definirei congelato; ero un

pezzo di ghiaccio, e non avevo più saliva in bocca”.

*I Carabinieri sono arrivati velocemente, la bomba non c'era: meno male, falso allarme. Ma per un breve periodo, quando squillava il telefono, ho avuto paura di sollevare la cornetta.*

*Poi tutto passa e la vita continua, tra telefonate simpatiche e meno, voci di persone allegre o cortesi e voci di persone lagnose o poco gentili, tra mille problemi che ogni giorno affliggono tutti, compresa la sottoscritta che però, quando solleva la cornetta, «dimentica»... e ascolta l'altro ponendolo al centro della sua attenzione, perché in quel preciso momento è lui che chiede, e lei risponde.”*

### **Un tema particolare: arricchirsi umanamente**

Sulla base della nostra esperienza, riteniamo che lavorare come amministrativo nei servizi sociali non solo richiede attitudini e caratteristiche specifiche, ma «lascia» un prezioso patrimonio, poiché arricchisce molto dal punto di vista umano e personale. Iniziamo dalla testimonianza di una persona del gruppo che lavora in un Comune da 26 anni, di cui gli ultimi 7 ai servizi sociali:

*“Nel corso di questi ultimi anni, mi sono chiesta più volte quale contributo sia riuscita a ricevere e portare dal / al servizio in termini personali: detto più banalmente, cosa ci «guadagnavo» io lavorando nei servizi sociali, e quale apporto ero in grado di fornire al servizio.*

*Tralasciando l'ultimo aspetto, che non è oggetto di questo scritto, voglio ribadire che operare in un servizio sociale di un piccolo Comune, quale è quello in cui lavoro, significa venire in contatto con svariato genere umano: cittadini-utenti che chiedono risoluzione e soddisfacimento di problemi e bisogni, di diversa natura e gravità. Di conseguenza, la tipologia dei contatti umani è molto variegata, in termini di età, condizioni, relazioni, problematicità sociale.*

*Se dovessi schematizzare gli “incontri umani” che mi si presentano, potrei distinguere alcune categorie per problematicità (disagio sociale, problema economico, dipendenza, criticità e fragilità individuali o familiari...); all'interno della stessa categoria, però, verrebbero a trovarsi persone caratterizzate da particolarità e differenze rispetto al problema, all'approccio al problema e al grado di consapevolezza e, soprattutto, alla risoluzione e/o percorso da intraprendere.*

*Così devo dire che ho modo di conoscere pezzi di vita delle persone o, meglio, i pezzi che vogliono farmi conoscere, quando, conducendo una vita cosiddetta “normale”, si ritrovano per una serie di circostanze, imprevisti, coincidenze, scelte inopportune od obbligate, in situazioni di difficoltà economica, sofferenza, disperazione.*

*Conoscere questi spaccati di storie di vita ha determinato in me la consapevolezza che ogni singolo individuo può trovarsi in un certo momento dell'esistenza a incrociare condizioni e cambiamenti, a volte anche repentini, che interessano se stesso, familiari più o meno stretti, amici o conoscenti, e che richiedono energia e impegno – talvolta prevalentemente intellettuale ed emotivo, talvolta prevalentemente fisico e pratico – affinché l'«evento» si risolva, trovi una propria collocazione e spiegazione. Due sono fondamentalmente le riflessioni che sono state per me ragione di crescita personale.*

*Il primo pensiero è riconoscere che nessuno può chiamarsi fuori da situazioni che vede capitare ad altri, da condizioni in cui vede muoversi gli altri; le certezze che ci*

fanno credere di essere al sicuro e al riparo dalle «tempeste» della vita possono sgretolarsi in una manciata di minuti. Questa consapevolezza porta a riconsiderare la propria condizione, atteggiamento che consente di porci diversamente nei confronti dei problemi, delle situazioni, delle storie anche più strane, che ci fa vivere la condizione di vera “uguaglianza umana”, attivando risorse – atteggiamenti, parole, azioni, comportamenti – impensabili, e che ci fa essere “veri”.

Il secondo pensiero, ammessa la comune condizione esistenziale, porta a riconoscersi nell’altro, a «sentirsi addosso» la sua situazione, bisogno, necessità, determinando una vicinanza diversa, che lascia spazio a nuove disponibilità.

Ne consegue la sospensione del giudizio nei confronti dell’altro; condotta molto difficile da tenere, in una società che tende a uniformare, a massificare, a favorire gli individualismi nel loro aspetto negativo, a impostare percorsi prestabiliti a cui è difficile sottrarsi, a radicare pregiudizi.

Trovo che il non emettere sentenze, l’evitare valutazioni su vite delle quali sappiamo ben poco, che potrebbero contenere piccoli e grandi dolori, amarezze, gioie, dubbi e ogni altra condizione umana è dato incontrare nel corso della propria esistenza, ci consente aperture mentali, che si traducono in pensieri e atteggiamenti equilibrati e sereni, favorendo la convivenza civile.

Sono convinzioni, queste, che mi sono sempre appartenute; la novità – ed ecco la crescita interiore personale determinata dal lavorare come amministrativo nei servizi sociali – è che ora metterle in pratica mi costa meno sforzo: di fatto mi viene più naturale essere così, non mi è richiesta una continua riflessione aggiunta, che controlla e indirizza il mio comportamento.

Certamente un ruolo in tutto ciò lo hanno avuto le esperienze personali, l’età – che ha consentito l’avvicinarsi e l’incrementarsi delle esperienze – e, penso, anche una predisposizione al valore / principio dell’uguaglianza sociale, molla per far scattare una serie di input, di diversa natura.

Se questi pensieri, indirettamente, contribuiscono a definire un bilancio esperienziale, devo dire che questo percorso ha determinato un interessante arricchimento interiore, che mi fa guardare al / il mondo spesso con occhi differenti da prima.”

Ancora un contributo da un’esperienza in Comune, in questo caso da 13 anni, di cui l’ultimo ai servizi sociali:

“Crescere, maturare una coscienza più limpida e una più acuta consapevolezza, rispetto a ciò che ci circonda e che quotidianamente maneggiamo, è un premio: un premio forse non ambito da tutti, perché non percepito come tale, ma sicuramente lo è.

Un premio da fiaba, nel senso che, proprio come nelle fiabe, il successo finale giunge dopo che l’aspirante principe ha superato una serie di prove più o meno complesse, più o meno pericolose.

Nella nostra favola, la prima prova è la disillusione: accettare la falsità dell’assunto che operare nell’ambito sociale – nel nostro caso come amministrativi – significhi produrre quotidianamente un bene, contribuire, per il semplice fatto che operiamo in tal senso, al benessere altrui. La realtà che ogni giorno affrontiamo è la precarietà materiale, sociale, fisica e psichica, l’esasperazione, l’arroganza o la rassegnazione di una condizione che non migliora, e che ogni volta con faccia diversa si presenta a chiedere aiuto.

*La seconda prova consiste nello sbizzare una pietra, che arrangiamo prima di affidarle il nostro peso. Per compiere tale operazione contiamo sulle nostre capacità, sul talento e soprattutto sulla competenza che abbiamo acquisito con gli strumenti che ci sono stati messi a disposizione. In questa fase siamo artigiani, e l'abilità tecnica è necessaria per ottenere un prodotto solido e duraturo, una pietra sufficientemente levigata e stabile, utile per mantenerci in equilibrio, permetterci di proseguire nella salita.*

*La terza prova è quella della scoperta della partecipazione. La familiarità con gli strumenti di lavoro chiarisce a me operatore il ruolo che svolgo nel processo di erogazione di un servizio di valore sociale. Anche nei momenti di difficoltà, mi sento inserito in una rete di relazioni: quella individuale con la persona che ho di fronte, quella del servizio che in quel momento rappresento, e le altre realtà di segno sociale presenti sul territorio, insomma, la complessità della rete locale. Attivare una procedura cessa di essere un gesto isolato e concluso in se stesso, e diventa l'esperienza del prendere parte, del partecipare.*

*La quarta e ultima prova è il ritorno e la verifica che in questo processo crescita c'è stata. Contano qui i risultati, l'espressione concreta della procedura, che è riuscita nel suo obiettivo: una procedura dotata di anima e di valore, che non solo ha operato efficientemente ed efficacemente, ma è risultata in sintonia con il particolare contesto in cui si è espressa. Allora il valore contenuto nelle procedure, in un contesto lavorativo che opera quotidianamente con gli aspetti critici del vivere, rappresenta l'elemento di crescita, che approfondisce la conoscenza, ci sensibilizza e ci rende maggiormente consapevoli di ciò che ci circonda, ci rende più esperti della vita."*

Infine, la testimonianza di una persona del gruppo che lavora da 23 anni nell'ufficio accoglienza di una RSA:

*"E' possibile crescere personalmente e professionalmente, nell'ambito di un servizio pubblico? E' possibile, svolgendo un lavoro da dipendente, ad alto tasso di ripetitività, ricercare una qualche forma di autonomia, che renda piacevole e gratificante la propria attività professionale?*

*Non è sicuramente facile, ma è possibile, purché si cerchino e si costruiscano alcune condizioni.*

*A mio parere, gli amministrativi dei servizi sociali si trovano in una particolare situazione di vantaggio, perché privilegiati nella possibilità di costruire relazioni interpersonali positive.*

*Il dipanarsi di ogni giornata lavorativa si svolge nell'incontro con le persone: ognuna arriva con la propria storia, e con il proprio carico di dolore e sofferenza, e ogni volta è un incontro nuovo e diverso, perché nuove e diverse sono le situazioni. Qui si gioca la possibilità di aprirsi all'altro, facendosi «attraversare» dalle storie di ognuno, per giungere alle soluzioni possibili.*

*L'attuale contesto sociale non ci abitua al confronto con i temi del dolore, della malattia e della morte; la tentazione di non prenderli in considerazione, o di esorcizzarli con metodi antichi o moderni, è sempre in agguato. Per questo all'inizio della carriera molti si trovano impreparati, disorientati e oppressi dal manifestarsi di tanto dolore. Ma si può imparare ad avvicinare le persone «portando insieme», per un breve tratto di strada, le loro sofferenze, senza esserne travolti.*

*Attraverso l'attenzione alle persone e alle loro storie, si esce dalla propria ristretta sfera mentale, e si mette a disposizione la propria professionalità: conoscenze, competenze tecniche, uso di mezzi informatici, abilità nelle procedure burocratico-amministrative, capacità di ascolto, e così via.*

*E' questa passione per il proprio lavoro, la molla per la propria crescita personale. Si cresce se quello che si fa appassiona: solo così non ci si fa prendere dall'abitudine, solo così si continuano a cercare le informazioni utili, anche quando non ti vengono messe a disposizione, si impara come e dove cercarle, senza lamentazioni e critiche eccessive.*

*Nel nostro lavoro dobbiamo saper «accompagnare», da molti punti di vista (dall'accoglienza allo sportello, all'ascolto, all'aiuto concreto nella compilazione di richieste e moduli): ciò richiede capacità di confronto, di autoosservazione e di miglioramento continuo.*

*Altro aspetto determinante per la crescita personale è lo stabilirsi o meno, all'interno del servizio, delle sinergie necessarie affinché si riconosca l'obiettivo comune. Quando questo non avviene si assiste al disfacimento del gruppo, ognuno tende a ricercare il proprio obiettivo, e questo produce insoddisfazione e frustrazione.*

*Per crescere è necessario il confronto, fatto con umiltà, il riconoscere ai colleghi competenze e peculiarità, proprie di ognuno nella sua professione specifica.*

*Si cresce con pazienza; a volte, dopo molti anni, guardandosi alle spalle si riconosce di aver fatto molta strada. Le situazioni si modificano lentamente, ma se c'è l'attenzione verso l'altro – che sia utente o collega – si creano rapporti che modificano il proprio modo di vivere.”*

### **3.4. VISIBILITA' E RICONOSCIMENTO: LUCI E OMBRE**

Nel nostro lavoro quotidiano, ci rendiamo conto di quanto sia importante sentire di appartenere a un'organizzazione sociale, a un servizio teso a garantire, a ogni cittadino-utente che chiede aiuto, le risposte più adeguate. Questo tema rimanda alla visibilità dell'amministrativo dei servizi sociali, e al suo riconoscimento da parte delle altre figure professionali e delle varie posizioni funzionali e organizzative che compongono l'ente in cui lavoriamo.

Rimanda anche al tema della formazione specifica per l'amministrativo dei servizi sociali – l'abbiamo chiamata “formazione socio-amministrativa” – che rappresenta una base fondamentale del lavoro e che esprime attenzione alla nostra figura: solo se il nostro apporto al servizio è visibile e viene adeguatamente riconosciuto, solo se il lavoro amministrativo nei servizi sociali viene considerato in modo specifico, allora è possibile prevedere per la nostra figura una formazione, che ci aiuti a contribuire al meglio agli obiettivi e ai risultati del servizio.

#### ***Il senso di appartenenza: lavorare in una RSA***

*“La mia personale esperienza di amministrativa si è concretamente realizzata in una RSA gestita da un'ex IPAB (Istituzione Pubblica di Assistenza e Beneficenza), ora ASP (Azienda Servizi alla Persona): si tratta di un istituto geriatrico che ha origini antiche, e*



che si è sempre distinto, con modalità diverse nelle varie epoche storiche, per l'attenzione rivolta alle fasce più deboli e fragili della popolazione.

Sarà forse per la sua straordinaria tradizione storica, che l'approccio alla struttura è stato subito «diverso». Infatti, pur lavorando in un ufficio amministrativo, ho colto fin dall'inizio – in particolar modo nel gruppo dei medici, con cui da sempre l'ufficio accoglienza collabora – la consapevolezza e l'orgoglio di trovarsi in una RSA importante. Il mio percorso per arrivare ad apprezzare fino in fondo questo gusto di appartenenza è stato lungo, e anche faticoso. Si è trattato di un vero processo di socializzazione organizzativa<sup>3</sup>, per trovare il mio ruolo attivo all'interno delle dinamiche aziendali.

Un processo lungo, svoltosi nel corso di un ventennio, che ha attraversato varie fasi; proverò a dettagliarle di seguito:

1. apprendimento: comprendere le proprie mansioni, il fine e l'organizzazione dell'ente;
2. formazione e autoformazione: acquisire la consapevolezza dei propri mezzi e delle proprie capacità;
3. adattamento: arrivare, attraverso la consapevolezza delle proprie capacità, a modificare i modelli abituali di lavoro, adattandoli alle mie personali caratteristiche;
4. piacere: giungere a lavorare con gusto, vivendo le relazioni con coinvolgimento personale;
5. passione: approdare infine ad amare il proprio lavoro, desiderandone la buona realizzazione.

Quest'ultima fase ha generato un duplice beneficio: a mio favore, facendomi sentire parte integrante di questo processo, e a favore dell'azienda, in quanto ne viene interpretata la "mission".

Ho letto un libro sul benessere nelle organizzazioni, che mi è piaciuto molto; in esso ho trovato conferma che investire nel proprio sviluppo personale, e in quello delle persone con cui si condivide il lavoro, aiuta a migliorare il senso di appartenenza collaborativa e creativa, di ciascuno e di tutti.<sup>4</sup>

Purtroppo non sempre il processo di socializzazione organizzativa funziona; molte cause esterne si frappongono al desiderio di "lavorare bene". Alcune delle più frequenti sono:

- non sentirsi sufficientemente valutati per quello che si fa, specie nell'ente pubblico, anche dal punto di vista economico;
- non trovare spazio per esprimere le proprie opinioni;
- non essere informati riguardo le scelte della dirigenza;
- non trovare comprensione nel gruppo di lavoro, procedendo in modo autonomo e pensando che sia sufficiente "fare bene" il proprio lavoro, ignorando l'obiettivo complessivo di tutti.

Altro aspetto inquietante, che può minare il senso di appartenenza, è poi l'abitudine ormai consolidata in molte aziende di avvalersi di prestatori d'opera esterni.

E' evidente che personale non assunto in forma stabile, che cambia continuamente luogo di lavoro, non può sviluppare il senso di appartenenza e la capacità di lavorare in équipe. Difficile far propria la "mission" aziendale, se non sai se nei prossimi mesi potrai contare ancora sullo stipendio!"

<sup>3</sup> Depolo Marco, *Entrare nelle organizzazioni. Psicologia della socializzazione organizzativa*, Il Mulino, Bologna 1988

<sup>4</sup> Ballabio Luciano, Paronetto Daniela, *Personale Professionale. Formare ben-essere e bell-essere nelle nostre persone e nell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano 2006

### **Lavorare in ASL: uniti dal precariato...**

*“Per chi, come me, è assunto con un contratto a tempo determinato, arrivato dopo anni di rapporti con agenzie interinali, il senso di appartenenza all’ASL assume un significato particolare. Intendo definirlo così perché non voglio utilizzare né un aggettivo negativo, né un aggettivo positivo.*

*La mia situazione lavorativa, di fatto, è poco definita: a volte l’ago della bilancia pende da una parte (firma di rinnovo del contratto, anche se ancora a tempo determinato, accompagnata da un «sospiro di sollievo»), a volte pende dall’altra (scadenza del contratto, accompagnata dal timore di rimanere senza lavoro).*

*Il mio senso di appartenenza all’ente è, quindi, altalenante; il mio modo di sentire il legame con il servizio è collegato al senso di precarietà, inteso proprio come mancanza di sicurezze.*

*Tutto questo riaffiora quando vorrei fare dei progetti a lungo termine (ad esempio, stipulare un mutuo per la casa), ma anche a breve termine (ad esempio, prendere un periodo di ferie tra una scadenza di contratto e l’altra), mentre i conoscenti mi dicono: “Beata te che lavori nel pubblico!”, “Chi vuoi che ti butti fuori?”, “Figurati se ti lasciano a casa dopo tutti questi anni...”.*

*I sentimenti e gli stati d’animo sono perciò contrastanti.*

*Mi ritengo fortunata, perché il mio lavoro mi fa sentire utile e realizzata. Spesso, però, mi sento come l’ultima arrivata, quella che comunque non ha voce in capitolo, anche se nel corso degli anni mi sono guadagnata una buona credibilità, con conseguente stima da parte dei colleghi, grazie ai miei atteggiamenti e comportamenti, alla mia disponibilità, al mio spirito di collaborazione.*

*Infine, il non sapere fino all’ultimo cosa succederà – visto che il rinnovo del contratto viene comunicato di solito il giorno stesso della scadenza, oppure anche dopo, e se chiedi informazioni nessuno ti sa dire niente – contribuisce a farmi sentire sempre “in prova” o “invisibile”; ciò condiziona inevitabilmente i rapporti con alcuni colleghi, e, soprattutto, con la direzione.*

*In questa situazione, avere un riconoscimento interno è difficile, soprattutto da parte di colleghi che si sentono in qualche modo arrivati e «inattaccabili», perché di ruolo. Per assurdo, spesso sono proprio costoro a essere sfiduciati, e a non sentirsi più parte di un servizio.*

*Altri colleghi vedono invece i precari come risorsa, soprattutto perché si rivedono agli inizi della loro carriera, pieni di carica e di entusiasmo: queste persone mi fanno sentire parte di un insieme e mi trasmettono il loro sapere e la loro competenza, sviluppati in anni di esperienza, accompagnandomi nel cammino di crescita professionale e personale.*

*In ASL avverto che il ruolo amministrativo è sottovalutato; lo ritengo, invece, molto importante, perché di supporto al lavoro di tutte le altre figure professionali del servizio.*

*Spero che, con il passare degli anni, la mia visione positiva rispetto al lavoro che sto svolgendo non cambi, che il mio entusiasmo continui ad accompagnare la mia vita professionale, che immagino diventerà, spero a breve, non più precaria; avendo 30 anni, penso che un lavoratore di questa età debba contare su una stabilità lavorativa (e quindi economica) quale condizione normale e legittima, quanto meno auspicabile.”*

### **Lavorare in Comune: il riconoscimento interno**

*“Il lavoro che l’amministrativo svolge è molto importante.*

*E’ la prima persona che il cittadino-utente incontra, quando si rivolge al Comune per soddisfare qualsiasi suo bisogno: appuntamenti, aiuto materiale ed economico, certificati vari o compilazione di moduli per richieste varie. E’ il tramite con gli assistenti sociali e le altre figure che lavorano nei servizi sociali. E’ la figura che segue materialmente la stesura di tutte le pratiche e gli atti amministrativi riguardanti i bisogni dei cittadini-utenti presi in carico.*

*L’amministrativo rappresenta quindi il «biglietto da visita» del suo ufficio, chi dà al cittadino-utente la prima impressione e immagine dell’ufficio stesso.*

*Inoltre, il personale amministrativo – diversamente dagli assistenti sociali e dai responsabili, che possono essere fuori sede per appuntamenti esterni, per impegni degli Uffici di Piano e dei tavoli di ambito, per convegni o corsi di formazione – è la parte del servizio sempre presente in ufficio, e che quindi tiene con continuità i contatti necessari con tutti gli altri uffici Comunali.*

*Tutto ciò rende l’amministrativo una figura molto importante all’interno dell’ufficio, un elemento determinante per la continuità e lo svolgimento regolare di tutto il lavoro.*

*Ecco perché a mio parere è necessario, e gratificante, che il responsabile dei servizi sociali sia in grado di giudicare al meglio il lavoro dell’amministrativo, cioè sappia riconoscere che la figura dell’amministrativo non è di contorno; così come è necessario che il nostro lavoro venga pienamente riconosciuto da tutti.*

*Non serve poi granché: a me basta sentire ogni tanto un “grazie”, un “brava”, un “ottimo lavoro”, magari accompagnato da un sorriso. Questo riconoscimento è importantissimo: mi fa sentire gratificata, coinvolta nel lavoro d’insieme che si svolge nell’ufficio; mi fa capire che il mio lavoro è determinante, per la continuità del lavoro stesso; mi rimanda un’immagine di me come attore, anche se non principale – ma neanche una comparsa – di tutto quello che succede nell’ufficio a cui appartengo.”*

### **... per finire: formazione iniziale e formazione socio-amministrativa**

Per trattare questo tema, utilizziamo la metafora del villaggio, applicata al “villaggio lavorativo” degli uffici che si occupano di servizi alla persona.

Nel villaggio si arriva per caso, per necessità, per scelta. Il modo non è indifferente, e chi, per esempio, comincia a vivere per scelta la vita di quel villaggio possiede, rispetto a chi si trova nello stesso luogo per obbligo, un talento più sottile, un potenziale ricettivo ed espressivo più adeguato al contesto. In altre parole, ha più possibilità di comprendere, di interagire, di partecipare.

Quale che sia il sentiero percorso per raggiungere il villaggio, resta uguale per tutti i nuovi arrivati la necessità di farne esperienza, quindi di possedere gli strumenti comunicativi indispensabili per poter conoscere, familiarizzare, dare un significato all’esperienza della vita in quel villaggio. Acquisire padronanza degli strumenti necessari per vivere in un contesto di villaggio lavorativo, è l’obiettivo di ciò che si definisce formazione.

Il semplice trovarsi in una condizione di potenziale estraneità costituisce il requisito di accesso alla formazione, e questo indipendentemente dal talento di cui ciascuno è dotato: se ne deduce che il nuovo abitante non può essere lasciato solo, nella sua

sperimentazione della vita del villaggio.

Dalla nostra esperienza ricaviamo un'impressione contraria.

Potremmo addirittura sostenere che nelle tipologie di enti in cui lavoriamo predomini un sistematico abbandono del nuovo arrivato, una negligenza nel formare lavoratori esperti. E questo vale ancora di più se si tratta di un impiegato amministrativo, figura per definizione assai generica, come tale priva, nel comune sentire, di una specificità.

Se così stanno le cose, tutto ciò che l'amministrativo riuscirà a ottenere in termini di comprensione e conoscenza, il suo, insomma, saper vivere nel villaggio, lo dovrà a ciò che è definita esperienza sul campo, all'autoformazione. Questa presenta un punto debole: la fragilità delle fondamenta; il rischio è quello di costruire un edificio di conoscenze imprecise, superficiali, parziali.

Il nuovo abitante del villaggio ha senz'altro bisogno di conoscere in quale contesto opera: qual è, dunque, il ruolo dell'ente in cui è appena entrato, quali competenze ha, come è strutturato, in quante e quali parti è articolato, quali servizi offre, come funziona...

Per soddisfare questo bisogno, l'ente dovrebbe organizzare un corso, da proporre almeno a tutti i nuovi arrivati, i cui contenuti – nozioni generali della categoria cui l'ente appartiene e sue relazioni con altre realtà territoriali, struttura, organigramma, competenze dei diversi uffici, procedure generali e principali iter burocratici – siano almeno sufficienti a orientare il nuovo arrivato, a permettergli di collocare correttamente ciò che lo circonda e, soprattutto, a collocare se stesso e a stimolare in lui quel senso di appartenenza che, se ben nutrito, costituisce un collante robusto, e una capiente riserva di significato.

In generale crediamo che gli enti possiedano già le risorse umane necessarie per dotarsi di un simile strumento: i responsabili e/o i dirigenti, che hanno una chiara visione d'insieme di ciascun servizio, possono ciascuno occuparsi della propria area, elaborando i contenuti del corso, verificandoli con i colleghi in un gruppo di lavoro appositamente costituito, realizzando concretamente la formazione sia con metodi «tradizionali» – uno spazio attrezzato, relatore e studenti – oppure, come fosse uno stage, direttamente negli uffici.

Il primo mese di lavoro il nuovo arrivato lo passerà nell'impegnarsi a comprendere l'ambiente che lo circonda e nell'interagire con esso, migliorando la sua capacità di orientamento e la capacità di orientare il pubblico. Accrescerà la sensazione dell'utilità dell'essere gruppo e il piacere di lavorare in un contesto significativo, che dà senso e valore al lavoro svolto.

La formazione iniziale verrà poi integrata da aggiornamenti, ogniqualvolta le circostanze lo rendano necessario: una procedura che cambia, un riferimento normativo nuovo o modificato, una mutata suddivisione di competenze e responsabilità. E' del tutto trascurabile che questi aggiornamenti formativi impegnino un'intera giornata, ovvero soltanto un'ora di lavoro; è invece importante che siano puntuali e continui, che, insomma, seguano il ritmo del cambiamento.

La nostra esperienza ci dice che la formazione, ovvero la sua trascuratezza, costituisce un problema serio.

L'autoformazione lascia margine all'errore. Il nuovo arrivato può infatti formarsi in modo poco sistematico, prendendo qua e là, ascoltando acriticamente, memoriz-

zando le parole e le formule di colleghi più anziani che, a loro volta, possono derivare da un processo autoformativo: se in esso è contenuto un errore, l'errore si trasmette.

Dunque, e innanzitutto, la formazione. E non una qualunque: quella adatta a conoscere la nostra casa. La qualifica generica di impiegato amministrativo distorce il ruolo effettivamente svolto dall'amministrativo che lavora nei servizi sociali, così come distorce quello d'ogni amministrativo che lavora in un servizio alla persona.

Non esiste un ufficio amministrativo abitato da personale amministrativo: esiste un ufficio scuola, abitato da personale che con taglio amministrativo si occupa di servizi scolastici; un ufficio tecnico, abitato da personale amministrativo che allo stesso modo si occupa di edilizia, territorio e ambiente; esiste un ufficio per i servizi sociali, abitato da personale che con taglio amministrativo si occupa di problematiche sociali. La formazione specifica di questo personale è di tipo socio-amministrativo.

E' socio-amministrativo quel percorso formativo che integra l'aspetto genericamente amministrativo della formazione iniziale con gli aspetti legati alle problematiche sociali, i quali possono presentare un colore ancora amministrativo, ma anche sfumature più o meno dense riferite ad altre discipline, per esempio diritto, psicologia, etica, sociologia.

Il percorso formativo socio-amministrativo si mescola alla pratica quotidiana, e prevede una viva relazione con le diverse parti che compongono l'ufficio; può essere gestito in buona parte dall'interno, dalle figure direttive e da quelle tecniche.

L'inserimento lavorativo, l'assistenza domiciliare e l'intera tematica degli anziani, la tutela dei minori, l'affido familiare, i rapporti con l'utenza straniera, l'aggregazione giovanile, la prima infanzia, le politiche per la casa, la disabilità: temi con cui l'impiegato socio-amministrativo deve avere dimestichezza, anche e soprattutto per fornire informazioni e un primo orientamento di base, al pubblico che si rivolge all'ufficio.

L'aspetto relativo all'orientamento dell'utenza non è né secondario, né periferico. Lo riteniamo, al contrario, centrale rispetto all'anima socio-amministrativa dell'impiegato che lavora nei servizi sociali: orientare correttamente significa correttamente attivare una procedura, cioè quella dinamica intrecciata di burocrazia, sensibilità e intenzionalità che costituisce lo specifico del suo lavoro.

La carenza di una formazione così articolata, la povertà di approccio alla conoscenza necessaria, possono ridurre il ruolo socio-amministrativo a quello genericamente amministrativo: una condizione, cioè, non modulata sul contesto, inadatta a cogliere e a gestire la complessità delle situazioni che si svolgono, e quindi a procedere efficacemente.

Per tutto quanto abbiamo detto, assume allora un particolare senso e valore l'insieme delle iniziative di formazione, che la Provincia di Milano ha realizzato nell'ultimo decennio per la nostra figura e che hanno coinvolto amministrativi di varia provenienza ed esperienza: in esse è stato costruito un nuovo spazio di confronto e di riflessione socio-amministrativa, che qui speriamo di avere in parte testimoniato, anche a favore dei colleghi approdati da poco ai servizi sociali.

# I servizi sociali nel sito web del Comune. Suggerimenti concreti da chi è «in prima linea» nel contatto con il pubblico

*di Angela Garofalo e Lucia Sandro*

## 4.1.

### **NOTE INTRODUTTIVE**

di Beatrice Longoni

Il gruppo che ha sviluppato questo tema è composto da due amministrative che lavorano in un servizio sociale di un Comune di circa 33.000 abitanti. Si tratta, quindi, di due colleghe, che da un anno condividono l'esperienza lavorativa quotidiana e che, nella fase di individuazione dei contenuti da sviluppare, si sono trovate a condividere anche il tema specifico oggetto di riflessione e di produzione nel laboratorio. Entrambe hanno una significativa anzianità di servizio, anche se non maturata nello stesso contesto: in un caso 12 anni, nell'altro 21 anni.

Nel momento di avvio del laboratorio, durante la fase di presentazione reciproca dei partecipanti, è stato da loro sottolineato che gli operatori del servizio in cui operano sono quadruplicati nel giro di una dozzina d'anni: nel 1996 2 assistenti sociali e 2 amministrativi, nel 2008 7 assistenti sociali e 9 amministrativi.

Questo considerevole aumento del personale impiegato nel servizio sottende un rapido sviluppo di competenze e di prestazioni, e testimonia un volume di attività importante e costantemente in crescita: ciò rappresenta, probabilmente, il substrato esperienziale della scelta del tema.

Fra le motivazioni di interesse emerse negli incontri iniziali, va sottolineata la considerazione del sito web del Comune come:

- vetrina delle opportunità offerte dall'ente, talvolta forma privilegiata di pubblicizzazione di servizi e risorse;
- garanzia di accesso e di facilitazione per il cittadino, grazie alla possibilità di reperire varie informazioni e modulistica, in alternativa al contatto telefonico o allo sportello, tramite una consultazione in Internet dal proprio domicilio;
- servizio utile anche per gli operatori e per il personale del Comune stesso.

Si sono da subito individuate le aree di criticità possibili nell'impostazione del sito, quali il percorso per navigare al suo interno, lo stile di comunicazione, la veste grafica, la chiarezza e il livello di dettaglio delle informazioni, l'inserimento di modulistica da scaricare e di link utili, l'aggiornamento frequente.

Lo sguardo è stato duplice:

- da un lato la rivisitazione della propria esperienza, anche dal punto di vista dell'analisi del volume e tipo di contatti che afferiscono al front office;
- dall'altro lato la ricerca, sia di tipo conoscitivo (con un'analisi di siti web di alcuni Comuni), sia di tipo operativo (con un'analisi, applicata al caso esemplificativo del servizio asilo nido, della situazione "senza" e "con" l'inserimento di informazioni e modulistica sul sito web del Comune).

Le integrazioni che ho apportato personalmente, e che sono state condivise con il gruppo, afferiscono prevalentemente alla ricerca in web di cui alla tabella 4.4.

Il capitolo può fornire suggestioni, spunti di riflessione, suggerimenti concreti per l'operatività, sia agli amministrativi e agli assistenti sociali dei servizi sociali Comunali, sia ad altre figure dei Comuni interessate al tema della comunicazione sui servizi sociali, compresi gli incaricati della realizzazione e dell'aggiornamento del sito Internet.

## 4.2. LA SCELTA DEL TEMA

In rapporto alla nostra esperienza e a quella di altri amministrativi - che abbiamo contattato per esigenze connesse al lavoro quotidiano, o che abbiamo incontrato nei corsi di formazione della Provincia - emerge che solitamente il sito del Comune è curato dall'esperto informatico, e dalla persona addetta alla comunicazione esterna dell'ente.

Non sempre chi lavora nei servizi sociali contribuisce in modo importante alla definizione dei contenuti e del linguaggio più appropriati, tenuto conto della specificità del settore e dell'esperienza di contatto diretto (di persona o per telefono) con la cittadinanza.

Gli assistenti sociali e gli amministrativi che lavorano nei servizi sociali non solo conoscono la specificità del settore, ma si misurano anche, nella quotidianità:

- con peculiari difficoltà di comunicazione e di comprensione;
- con equivoci e fraintendimenti ricorrenti, talvolta anche buffi;
- con domande che più frequentemente di altre vengono poste dal cittadino;
- con moduli che vengono consegnati più spesso di altri, a chi si reca negli uffici del Comune per trovare risposte ai propri problemi, e con errori ricorrenti nella loro compilazione.

In particolare, l'amministrativo conosce la specificità di moduli, iter e procedimenti che gestisce e, se lavora al front office, conosce il pubblico con cui si relaziona costantemente, ne percepisce le fatiche e le modalità nel rivolgersi all'ente pubblico, e nel chiedere e comprendere informazioni sugli aiuti che può ricevere.

Sperimentando quotidianamente le difficoltà di comunicazione con il pubblico, l'amministrativo può intuire anche le potenzialità rispetto allo strumento Internet, contribuire a proporre suggerimenti a chi è addetto al sito web del Comune, verificare sul campo l'accesso e la comprensione di informazioni e moduli inseriti sul sito, contribuire a proporre modifiche e aggiustamenti.

### 4.3.

## **SERVIZI PUBBLICI, PERSONE E TECNOLOGIE: UNA RAPIDA TRASFORMAZIONE**

Per iniziare, proviamo a inquadrare il tema specifico che abbiamo scelto in un contesto generale, a partire dal ripercorrere brevemente i cambiamenti dei servizi sociali che hanno modificato anche il lavoro degli amministrativi, per poi interrogarci sull'utilità di una buona comunicazione fra Comune e cittadinanza tramite il sito web, e sui suoi possibili destinatari attuali.

### ***Strumenti di sempre e nuove tecnologie nella comunicazione fra Comune e cittadini***

I canali di contatto e di comunicazione con il cittadino, usati da molto tempo in tutti i Comuni, sono l'incontro allo sportello, la telefonata, la comunicazione via posta o fax.

In passato, la figura dell'impiegato Comunale – soprattutto l'addetto allo sportello – ha spesso fornito spunti per rappresentazioni ironiche o satiriche contro l'inefficienza della Pubblica Amministrazione. Qualche volta veniva dipinto come il colpevole delle pene dei cittadini, che non riuscivano a farsi ascoltare; altre volte invece, più benevolmente, come vittima egli stesso di un meccanismo perverso.

Poi i tempi sono cambiati. Lo Stato ha da tempo avviato una serie di riforme, con lo scopo di mettere al centro dell'attività della Pubblica Amministrazione il cittadino; ha enunciato principi, e indicato metodi e strumenti, per favorire un migliore e più corretto rapporto con le persone che si rivolgono agli uffici pubblici.

In parallelo, sono emerse e si sono diffuse nuove tecnologie e strumenti più avanzati, come il computer, che ha rivoluzionato il modo di lavorare anche negli uffici pubblici, e che ha dischiuso notevoli possibilità, attraverso Internet, di aggiungere un importante canale di comunicazione con il cittadino.

Negli ultimi anni la Pubblica Amministrazione ha investito molto per favorire l'utilizzo della comunicazione informatica, che però si sta affermando in modo significativo soprattutto negli enti pubblici di grandi dimensioni: lo strumento Internet, relativamente recente, a volte è parzialmente sfruttato, soprattutto dai Comuni più piccoli, o meno informatizzati.

Ovviamente il cambiamento cui qui abbiamo accennato è estremamente complesso e per sua natura dinamico; noi vorremmo solo provare a farci aiutare da Internet, per rendere un servizio migliore al cittadino.

### ***Una buona comunicazione sui servizi sociali nel sito web del Comune: a chi può essere utile?***

Se osserviamo le persone che oggi fruiscono dei servizi alla persona, dobbiamo constatare che non sono più quelle estremamente povere, sia materialmente che culturalmente, che si rivolgevano ai servizi sociali anni fa: ora la domanda di servizi alla persona è più ampia, il contesto sociale è più vario, e gli interventi si sono diversificati.

I fruitori dei servizi sociali, e i loro familiari, presentano le condizioni di età, psicofisiche, sociali, economiche e culturali più diverse, perciò variano anche le loro esigenze



e le risorse di cui dispongono: l'incontro con la cittadinanza è divenuto sempre più, nel lavoro sia degli assistenti sociali che degli amministrativi, un «incontro di varia umanità», di persone e condizioni estremamente eterogenee; un incontro, inoltre, quantitativamente in crescita.

E' infatti esperienza comune dei servizi sociali avere un sostenuto volume di contatti; non tutte le attività di gestione dei servizi dell'area possono essere programmate, gli interventi d'urgenza sono la normalità del servizio. Allo sportello, ma anche per telefono, c'è ogni giorno un «via vai» continuo, che gli amministrativi di front office ben conoscono: per darne un'idea, presentiamo in tabella 4.1. gli esiti della rilevazione sugli accessi allo sportello informativo nel Comune in cui lavoriamo.

**TABELLA 4.1.**  
**GLI ACCESSI ALLO SPORTELLLO, IN UN COMUNE DI CIRCA 33.000 ABITANTI**

Anno	Persone totali  n.	di cui con richiesta di informazioni soddisfatte allo sportello		di cui con invio ad amministrativi di back office o ad assistenti sociali	
		n.	%	n.	%
2006	5.595	1.786	32	3.809	68
2007	6.161	2.620	43	3.541	57

Dai dati presentati in tabella sono esclusi i contatti telefonici. Riguardo alle richieste soddisfatte direttamente allo sportello, si tratta di contatti che riguardano il fondo sostegno affitto, l'edilizia residenziale pubblica, il buono socio-sanitario, l'assegno di maternità, l'assegno per nucleo familiare numeroso, le iscrizioni all'asilo nido, le iscrizioni ai centri estivi, ecc.

Riguardo alle richieste soddisfatte tramite invio ad amministrativi di back office, nell'anno 2007 queste sono state 1.109, cioè un terzo di quelle non esaurite nel contatto diretto allo sportello; i restanti due terzi riguardano gli assistenti sociali, impegnati nel segretariato sociale professionale e nella presa in carico dei casi.

Il Comune, quale ente pubblico più vicino al cittadino, deve spesso attivarsi per le pratiche di accesso a sostegni economici, erogazioni di buoni o di prestazioni varie, che vengono decise dalla Regione, dalla Provincia o dagli Uffici di Piano. Le iniziative devono essere opportunamente pubblicizzate nei confronti dei cittadini, che poi si recheranno negli uffici per presentare le domande, chiedendo anche l'assistenza necessaria a completare la pratica.

Quando i tempi fra la pubblicizzazione dell'iniziativa e la scadenza per presentare la domanda sono ristretti, oppure quando la data di chiusura di un bando è vicina, o ancora quando le iniziative specifiche promosse da altri soggetti pubblici si sovrappongono a un'intensa attività routinaria propria del servizio, si creano picchi di affluenza di pubblico, che creano difficoltà all'organizzazione del lavoro, condizionando la qualità delle prestazioni.

L'impiegato addetto al ricevimento è costretto a ripetere continuamente, e in tempi sempre più concitati, le stesse informazioni, con maggiori rischi per l'efficacia della comunicazione; peraltro, nella nostra esperienza concreta abbiamo riscontrato negli

anni una sempre maggiore difficoltà a ottenere e mantenere l'attenzione dell'interlocutore, e un ascolto partecipe e non superficiale delle informazioni fornite allo sportello, che aiuti a comprendere l'iter necessario e a compilare correttamente la modulistica.

Una comunicazione poco efficace causa equivoci e fraintendimenti, che appesantiscono e rallentano il lavoro dell'amministrativo, rendendo inoltre insofferente e poco collaborante il cittadino.

Se rendiamo disponibili più canali di contatto e di informazione, agevogliamo il cittadino nella ricerca della soluzione adatta alle sue necessità; gli garantiamo inoltre parità di accesso alle informazioni, e maggiori possibilità di cogliere le opportunità offerte dal sistema di protezione sociale.

Dal canto nostro una buona gestione delle possibilità connesse a Internet potrebbe contribuire a ridurre il volume di contatti di tipo ripetitivo, sia al telefono che allo sportello: il personale addetto potrebbe quindi dedicarsi a curare meglio l'aspetto qualitativo della comunicazione.

### ***Il fruitore possibile (per ora...)***

L'ipotesi che proponiamo in questo contributo è che una buona comunicazione sui servizi sociali tramite Internet potrebbe risultare efficace sia per la cittadinanza, che per il Comune. Da un punto di vista operativo, un primo dubbio che può sorgere è: quanti, fra i cittadini che si rivolgono ai servizi sociali, usano Internet?

Abbiamo quindi fatto ricorso alla nostra esperienza concreta di contatto con la cittadinanza, riferita ad alcuni tipi di richieste, che nel loro insieme rappresentano in modo significativo il complesso di contatti che avvengono: l'abbiamo sintetizzata in tabella 4.2. e la proponiamo come un possibile esempio.

TABELLA 4.2.

## I CITTADINI CHE SI RIVOLGONO AI SERVIZI SOCIALI E L'USO DI INTERNET

Tipo di richiesta	Età dei richiedenti (anni)	Livello di istruzione prevalente	Professione/ situazione lavorativa prevalente	Situazioni di disagio economico (stima)	Stranieri e coppie miste (stima)	Uso di internet a domicilio (stima)
Iscrizione asilo nido	25-35 (genitori dei bambini)	Diploma media superiore, laurea	Impiegati, lavoratori autonomi, lavori precari	15%	20-25%	70%
Domanda contributo FSA - Fondo sostegno affitti (Regione)	25-50	Licenza media inferiore	Lavori vari, impiegati (specie per stranieri), lavori a part time	35%	30% (con livello di istruzione più elevato di licenza media inferiore)	50%
Domanda alloggio di edilizia popolare	35-80	Licenza media inferiore, licenza elementare (in classi di età più elevate)	Disoccupati, operai, pensionati	50%	5%	5%
Domanda buono sociale anziani (Piani di Zona)	50-60 (figli degli anziani)	Licenza media inferiore, licenza elementare (in classi di età più elevate)	Lavori vari, pensionati	5%	No	20%
Domanda buono sociale famiglie numerose (Piani di Zona)	35-50	Diploma media superiore, licenza media inferiore	Vari	20%	5%	30%

Dai dati presentati in tabella è facilmente rilevabile che, fra i cittadini che si rivolgono ai servizi sociali, i fruitori di Internet sono prevalentemente persone giovani, adulte e di mezza età, con livello di istruzione medio e medio-alto.

Ma l'utilizzo di Internet si sta diffondendo molto rapidamente, anche perché incentivato dalla possibilità di accedere rapidamente a tutta una serie di servizi, offerti gratuitamente sulla rete web dai soggetti più diversi. Sempre più persone

acquisiscono dimestichezza con il PC, attraverso il lavoro, lo studio, il gioco; in vari luoghi si stanno diffondendo corsi organizzati specificamente per la popolazione anziana.

Dalla nostra esperienza ricaviamo che, se si fornisce un'indicazione appropriata su uno specifico sito Internet, spesso le persone che si rivolgono ai servizi sociali sono in grado di attivarsi personalmente, o con l'aiuto di qualche familiare o conoscente, per recuperare ciò che non si riesce a trattare in una comunicazione telefonica o allo sportello, per i più vari motivi (assenza di comunicazione vis-a-vis, tempo a disposizione, presenza di molte altre persone).

Facciamo un esempio, frequente nell'operatività. Molte prestazioni erogate dai servizi sociali godono di riduzioni sulla tariffa prevista, in base all'indicatore ISEE (Indicatore della Situazione Economica Equivalente): pertanto, quando si forniscono informazioni sulle tariffe occorre spiegare che è necessario far calcolare e certificare dai CAAF (Centri Autorizzati di Assistenza Fiscale) l'ISEE della famiglia, dichiarando redditi, patrimonio mobiliare e immobiliare, e condizioni economiche dei componenti il nucleo familiare.

Molte persone faticano a comprendere il meccanismo: la maggioranza confonde l'indicatore ISEE che scaturisce dal calcolo, con il reddito complessivo. D'altra parte, vorrebbero sapere se rientrano nella fascia predefinita per le agevolazioni previste, senza perdere inutilmente tempo nella raccolta dei documenti necessari e nel recarsi al CAAF.

L'amministrativo di front office, addetto allo sportello o al telefono, può comportarsi nel seguente modo: chiedere all'interlocutore se può accedere a Internet, fornire le informazioni essenziali sull'iter e l'indicazione del sito dell'INPS tramite il quale è possibile effettuare la simulazione del calcolo<sup>1</sup>. Le persone che si rivolgono al Comune vengono così aiutate, quando ne hanno la possibilità, a verificare autonomamente e da casa propria se sussiste un loro diritto a prestazioni agevolate. A conclusione, proponiamo un'ipotesi operativa per verificare l'utilità e l'interesse della cittadinanza all'utilizzo del sito web del Comune riguardo ai servizi sociali: gli operatori di front office potrebbero compilare, per un breve periodo, una apposita scheda; ne presentiamo un facsimile in tabella 4.3.

<sup>1</sup> [www.inps.it/Servizi/ISEE/Simulazione/SimulazioneCalcolo.asp](http://www.inps.it/Servizi/ISEE/Simulazione/SimulazioneCalcolo.asp)

**TABELLA 4.3.**  
**COME RILEVARE L'USO DI INTERNET FRA I CITTADINI CHE SI RIVOLGONO AI SERVIZI SOCIALI**

---

Lei può accedere a Internet?

- Sì
- Sì, attraverso un'altra persona
- No

Le sarebbe utile trovare informazioni e moduli sul sito del Comune?

- Sì
- No
- Non so

Se sì, su quali servizi in particolare?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

---

**PARTE DA COMPILARE A CURA DELL'AMMINISTRATIVO**

Motivo per cui la persona si è rivolta al Comune: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fascia di età

- fino a 35 anni
- 36-50 anni
- 51-65 anni
- oltre 65 anni
-

#### 4.4. IL SITO INTERNET DEL COMUNE: ALCUNI SPUNTI DI RIFLESSIONE

Considerato che l'utilizzo di Internet, nella comunicazione con la cittadinanza, è ormai prassi diffusa, abbiamo pensato di consultare, seguendo gli obiettivi di questo lavoro, alcuni siti web. Procedendo man mano nell'elaborazione, ci siamo orientate a due diversi approfondimenti:

- dapprima ci è parso opportuno dare uno sguardo d'impatto ad alcuni siti, analizzandone la struttura interna, i documenti allegati e la modulistica, gli eventuali link; qui ci siamo indirizzate a realtà di altre regioni, e, dato il tipo di rilevazione effettuata, riportiamo gli estremi dei Comuni esaminati;
- poi ci è sembrato fondamentale approfondire l'analisi, avvicinando lo sguardo e aumentando il livello di dettaglio; in questa fase di lavoro la consultazione ha riguardato anche Comuni lombardi e, data la necessità di mettere in rilievo soprattutto gli aspetti poco efficaci nella comunicazione con il cittadino-utente, ci è parso opportuno non riportare gli estremi dei Comuni visionati.

##### ***Navigando nel web: un primo sguardo d'impatto sui siti Comunali***

Come anticipato, abbiamo realizzato un'apposita indagine su alcuni siti web di Comuni, in diverse regioni d'Italia. I Comuni sono stati scelti con un criterio di casualità, ma in modo da rappresentare differenti zone territoriali e diverse consistenze demografiche (i dati di popolazione sono riferiti all'ultimo censimento ISTAT).

Gli indirizzi dei siti web consultati per la ricerca qui presentata sono:

- in Friuli-Venezia Giulia: [www.comune.pravisdolini.pn.it](http://www.comune.pravisdolini.pn.it), [www.comune.udine.it](http://www.comune.udine.it);
- in Emilia-Romagna: [www.comune.bologna.it](http://www.comune.bologna.it), [www.misano.org](http://www.misano.org);
- in Umbria: [www.comune.narni.tr.it](http://www.comune.narni.tr.it), [www.comune.perugia.it](http://www.comune.perugia.it).

Per ognuno dei siti consultati, abbiamo focalizzato la nostra attenzione sul percorso interno al sito, per accedere dalla home page alle pagine sui servizi sociali: in queste non abbiamo analizzato i testi di contenuto, e abbiamo invece verificato la presenza di documenti allegati, di modulistica, di eventuali link. Gli esiti di questo lavoro sono riportati in tabella 4.4.

Precisiamo che nei siti Comunali visitati che contemplano anche pagine web sulla sanità (Udine, Bologna, Perugia), ci siamo limitate a fornirne l'indicazione generale, senza analizzare nel dettaglio i contenuti, i documenti allegati e la modulistica, i link di rimando ad altri siti. Inoltre, il sito del Comune di Bologna è estremamente ricco e articolato, e qui ci siamo orientate a selezionare alcune informazioni, cercando sia di rispondere agli obiettivi della nostra indagine, sia di fornire un quadro abbastanza completo delle informazioni sui servizi sociali presenti nel sito web di questo Comune.

TABELLA 4.4.

**I SITI WEB DI ALCUNI COMUNI ITALIANI: PERCORSI DI ACCESSO  
ALLE INFORMAZIONI SUI SERVIZI SOCIALI E MATERIALI DI SUPPORTO**

REGIONE	COMUNE	PERCORSO DA HOME PAGE	DOCUMENTI ALLEGATI E MODULISTICA	LINK
Friuli-Venezia Giulia	Pravidomini (PN) – 2.576 ab.	Servizi → Servizi Comunali → Assistenza → Ufficio Assistenza	[nessuno]	[nessuno]
Friuli-Venezia Giulia	Udine – 95.030 ab.	A portata di mouse → Servizi per il sociale e sanità → Ambito socio-assisten- ziale dell’Udinese ( → Piano di Zona, Nidi d’in- fanzia), Servizi per la terza età ( → Progetto No alla Soli- t’Udine, Guida ai servizi per la terza età, Salotto d’argento, Gli ambula- tori di circoscrizione, Link utili), Sanità, Cen- tro infohandicap, Zero Tolerance contro la vio- lenza sulle donne	Files in pdf del Piano di Zona Domanda contributo d’infanzia Volantino Servizi di prossimità “No alla Soli- t’Udine” Documento su dichiara- zione ISEE Files in pdf di tariffe del- l’anno in corso per ser- vizi pubblici a domanda individuale	In “Servizi per la terza età”: Azienda Ospeda- liera, Azienda Servizi Sa- nitari, Agenzia Regionale Sanità, Por- tale informativo sui ser- vizi per anziani, Autolinee urbane ed ex- traurbane, Parcheggi a Udine, Autostrade, Tre- nitalia, Aeroporto del Friuli-Venezia Giulia
Emilia Romagna	Bologna – 371.317 ab.	Il cittadino → Sportello sociale  Bologna per... gli over 60 → Servizi (Assistenza e soli- darietà, Cultura e tempo libero, Informa- zione e Comunicazione, Gli over 60 sul web, Banca dati URP), Guida a Internet, Forum, Chat, Progetti	[nessuno]  [nessuno]	[nessuno]  In “Assistenza e solida- rietà”: link ad associa- zioni su temi specifici, Azienda USL di Bolo- gna, Cup 2000 e-care, Emilia Romagna Sociale, farmacie, Ministeri vari, sindacati In “Forum” e “Chat”: link a siti terza età che prevedono forum e chat

REGIONE	COMUNE	PERCORSO DA HOME PAGE	DOCUMENTI ALLEGATI E MODULISTICA	LINK
		<p>Statuto, regolamenti, atti → Regolamenti → Servizi sociali</p> <hr/> <p>Servizi → Salute e servizi sociali → Il Comune (Osservatorio nazionale delle famiglie, I diritti e l'infanzia, Settore coordinamento sociale e salute, ecc.), La città (118 Emilia Romagna, Azienda USL di Bologna, Cup 2000 e-care, Farmacie, Il Piano per la salute, ecc.)</p>	<p>Files in pdf di regolamento generale in materia di servizi sociali, regolamento di erogazione sussidi economici a sostegno maternità e a famiglie economicamente disagiate con minori, ecc.</p> <hr/> <p>In "I diritti e l'infanzia": files in pdf di pubblicazione del Comune sui diritti dell'infanzia, mappa dei centri interculturali e dei servizi territoriali in Italia  In "Settore coordinamento sociale e salute": files in pdf di Piano Sociale e Sanitario Regionale 2008, linee di indirizzo per il funzionamento delle conferenze territoriali sociali e sanitarie, Piano di Zona, Piano attività 2008, procedure amministrative relative all'invalidità civile, ecc.</p>	<p>[nessuno]</p> <hr/> <p>In "Salute e servizi sociali": Anno europeo persone con disabilità, Agenzia Servizi Sanitari Regionali, Croce Rossa Italiana, Emilia Romagna Sociale, Istituto Superiore Sanità, ecc.  In "I diritti e l'infanzia": Presidenza della Repubblica, Unicef, Centro nazionale di documentazione e analisi per l'infanzia e l'adolescenza, La città dei bambini, ecc.  In "Settore coordinamento sociale e salute": Centro risorse handicap, Rete città sane OMS, Istituzione per l'inclusione sociale e comunitaria, ecc.</p>
Emilia Romagna	Misano Adriatico (RN) – 10.174 ab.	<p>Città, gente, cultura, solidarietà → Il sociale → Assistenza sociale</p> <hr/> <p>Uffici Comunali e atti on line →  Gli Uffici Comunali →</p>	<p>[nessuno]</p> <hr/> <p>[nessuno]</p>	<p>Link ad associazioni del territorio</p> <hr/> <p>[nessuno]</p>



REGIONE	COMUNE	PERCORSO DA HOME PAGE	DOCUMENTI ALLEGATI E MODULISTICA	LINK
		Servizi sociali, cultura, sport e turismo		
Umbria	Narni (TR) – 20.070 ab.	Vita istituzionale → Regolamenti	Files in pdf di regolamento integrazione alla spesa per anziani e disabili inseriti in strutture residenziali, regolamento per l'applicazione dell'ISEE ai servizi e alle prestazioni agevolate Comunali	[nessuno]
		Vita istituzionale → Servizi sociali (Il Faro, Ufficio della Cittadinanza, Ufficio degli invalidi civili)	[nessuno]	[nessuno]
Umbria	Perugia – 149.125 ab.	Il Comune → Uffici → Servizi sociali (Unità Operative Servizi sociali, Edilizia scolastica, Infanzia adolescenza e famiglia, Politiche e servizi di edilizia pubblica residenziale e sociale)	[nessuno]	[nessuno]
		Il Comune → Statuto e regolamenti	Files in pdf di regolamento servizi socio-educativi per la prima infanzia, regolamento strutture e servizi sociali a ciclo residenziale e semi-residenziale per soggetti in età minore, ecc.	[nessuno]
		I servizi → Infanzia (Adozioni, Servizi socio-educativi per la prima	In "Servizi socio-educativi per la prima infanzia": files in pdf di Carta	Link a specifiche pagine del sito <a href="http://www.inps.it">www.inps.it</a> , per le informazioni generali,

REGIONE	COMUNE	PERCORSO DA HOME PAGE	DOCUMENTI ALLEGATI E MODULISTICA	LINK
		<p>infanzia, Mense scolastiche, Trasporti scolastici), Salute (Farmacie, Azienda Ospedaliera, Unità Sanitaria Locale, Servizio medico per studenti, Case di cura, Centro sterilità e fecondazione assistita), Sociale e solidarietà (Adozioni, Invalidi civili, Campagna di sensibilizzazione per l'affido familiare, Progetti contro la tratta e il traffico di esseri umani, Progetto P.O.ssibile, Strutture per soggetti in età minore, Cittadinanza, Progetto Gemma, Immigrazione, Punto Arlecchino, Servizio pasti a domicilio, Servizio di accompagnamento al lavoro)</p>	<p>dei servizi socio-educativi per la prima infanzia, modello psico-pedagogico dei servizi educativi Comunali, regolamento su modalità e criteri di accesso ai servizi educativi Comunali, modulo domanda di iscrizione a asili nido, graduatorie per iscrizione ai servizi per la prima infanzia, modulo per richiesta servizio di refezione scolastica, modulo per richiesta esenzioni o riduzioni servizio di refezione scolastica, modulo per richiesta servizio di trasporto scolastico</p> <p>In "Invalidi civili": files in pdf di moduli vari di dichiarazione di responsabilità per richiesta di benefici economici da parte di invalidi, moduli da compilarsi da parte di eredi, modulistica varia</p> <p>In "Servizio pasti a domicilio: files in pdf di modulo di richiesta servizio pasti a domicilio, menu pasti a domicilio, menu sostitutivi</p>	<p>la guida al calcolo, la modulistica, le risposte alle domande più frequenti sull'ISEE</p>

Come i dati in tabella dimostrano, il percorso di accesso alle pagine sui servizi sociali risulta, in alcuni casi, alquanto articolato. La struttura interna di queste pagine è poi molto eterogenea: in parte questo è ovvio, perché tale struttura rispecchia le specifiche configurazioni istituzionali e organizzative locali e i peculiari progetti in atto; in parte invece dipende da scelte di impostazione del sito.

Sui documenti e sulla modulistica allegata e scaricabile dal web, sembrano emergere opposte tendenze: un apparato scarso o del tutto assente in alcuni casi, un apparato estremamente ricco ed eterogeneo in altri casi.

Altrettanto variabile la situazione riguardo ai link ad altri siti web: talvolta assente, talvolta perfino eccessiva.

Un aspetto osservato durante la consultazione dei siti analizzati riguarda la grafica delle pagine web, e la presenza di immagini: si è riscontrata una notevole eterogeneità di situazioni, sia in termini quantitativi che qualitativi, per entrambi gli aspetti. I casi estremi sono apparsi, per motivi diversi, poco facilitanti: una grafica scarsa o poco curata e l'assenza di immagini rendono le pagine sui servizi sociali poco gradevoli e troppo centrate sul testo; all'opposto, una grafica troppo ricca e l'eccesso di immagini disturbano l'attenzione e la concentrazione.

Infine, segnaliamo alcune particolarità rilevate nell'indagine, che ci sembrano buoni esempi nella comunicazione efficace con la cittadinanza: nel sito del Comune di Bologna, è rinvenibile un utile glossario della Pubblica Amministrazione, composto da circa 350 voci<sup>2</sup>; nel sito del Comune di Perugia, nelle pagine dedicate agli invalidi civili è fornita la possibilità di consultare la propria pratica on-line.

### **Visitando nel dettaglio alcuni siti...**

Come abbiamo indicato in premessa, navigando nel web abbiamo visitato un po' di siti (anche di Comuni lombardi), cercando di metterci dal punto di vista del nostro pubblico e analizzando alcuni aspetti.

Di seguito proponiamo alcuni esempi poco efficaci che abbiamo riscontrato; ovviamente, anche considerati gli obiettivi di questo lavoro, non ne indicheremo la provenienza.

#### **Il percorso interno al sito**

Prendendo l'esempio dell'asilo nido, in un caso abbiamo trovato le informazioni relative, senza alcuna indicazione nel titolo, collocate nella sezione "studiare-scuole". Gli asili nido si possono qui trovare solo accedendo alla voce "uffici on-line", passando dai servizi alla persona, area in cui sono collocati gli asili nido in quel Comune; in alcuni Comuni, invece, gli asili nido sono gestiti direttamente dall'area educazione-istruzione, e naturalmente i cittadini non sono tenuti a sapere, in assenza di informazioni al riguardo, le diverse attribuzioni e collocazioni istituzionali e organizzative dei servizi.

Il percorso di accesso alle informazioni sugli asili nido è quindi in quel Comune piuttosto tortuoso.

#### **La descrizione del servizio**

Abbiamo trovato descrizioni a volte prolisse, a volte carenti: descrizioni eccessiva-

<sup>2</sup> [www.comune.bologna.it/cittadino/glossari/glossario.php?glossario=6&glname=%20Pubblica%20Amministrazione](http://www.comune.bologna.it/cittadino/glossari/glossario.php?glossario=6&glname=%20Pubblica%20Amministrazione)

mente lunghe, anche ridondanti, demotivano a iniziare o proseguire la lettura; descrizioni eccessivamente corte, perfino striminzite, rimandano qualunque possibilità di approfondimento a una telefonata o a un accesso diretto allo sportello. Anche in questo caso, quindi, è fondamentale una giusta misura.

In alcuni casi il linguaggio utilizzato è, per la nostra esperienza di contatto diretto con la popolazione, un po' troppo tecnico, di difficile comprensione. Altre volte lo sforzo di sintetizzare e semplificare il linguaggio ci è sembrato a rischio di fraintendimenti.

### **I requisiti di accesso**

Abbiamo letto espressioni quali: "Possono accedere al contributo tutti i residenti con età uguale o superiore a 75 anni, che presentino un'invalidità riconosciuta pari al 100% e che non percepiscano anche il voucher sociale o analoghi contributi da parte di altri enti".

Senza ulteriori precisazioni, un'informazione così impostata può far cadere nell'equivoco che per accedere al contributo sia sufficiente possedere i requisiti descritti (residenza, età, invalidità, assenza di altri contributi economici): invece questi sono necessari e sufficienti solo per presentare la domanda, che dovrà poi essere valutata e inserita in una graduatoria.

### **La modulistica da presentare**

Anche relativamente a questo aspetto abbiamo trovato aree di criticità: moduli impossibili da compilare senza assistenza, moduli compilabili al computer in cui si può modificare il testo (e quindi anche i quesiti), moduli da inviare via e-mail ma che possono essere compilati solo a mano.

Addirittura, a volte nella stampa compaiono tutte le revisioni effettuate da chi ha creato il modulo.

### **I recapiti e riferimenti**

Non sempre sono precisi ed esaurienti.

Abbiamo perfino trovato un sito che, alla voce "Servizi alla Persona – n. tel." riportava "Nessuno" e, coerentemente, alla voce "N. fax" riportava di nuovo "Nessuno".

### **L'aggiornamento**

Il tema dell'aggiornamento delle informazioni poste sul sito è un punto dolente.

Navigando nel web, è possibile frequentemente imbattersi in siti poco aggiornati, aspetto che si deduce dalla data di aggiornamento indicata (quando prevista) o dalle date degli ultimi eventi o iniziative inserite nel sito. Abbiamo riscontrato, in alcuni siti di Comuni, informazioni scadute anche da due anni.

Nel visitare siti di Comuni di cui abbiamo esperienza diretta, per motivi professionali o familiari, abbiamo verificato l'inesattezza di recapiti e riferimenti (ad esempio perché il Comune è stato interessato da una riorganizzazione interna, o perché sono cambiati il numero di telefono e/o il nominativo del responsabile o coordinatore del servizio), oppure la permanenza in Internet di informazioni riferite a servizi o prestazioni non più esistenti, o viceversa la mancata presentazione sul sito di nuovi servizi o prestazioni attivate.

A nostro parere, questi disguidi possono essere attribuiti a svariati fattori: la mancanza di tempo degli addetti all'aggiornamento del sito, le varie e successive riorganizzazioni dei Comuni (anche per il mutare dei quadri legislativi e istituzionali di riferimento), i diversi servizi attivati sperimentalmente grazie a finanziamenti su leggi di settore e che poi non sono stati consolidati, forse talvolta anche il desiderio più o meno consapevole di non ridurre, almeno «sulla carta», la gamma e quantità di servizi e prestazioni erogate.

In sintesi, quindi, gli errori più ricorrenti che abbiamo riscontrato sono:

- percorsi di accesso alle informazioni sui servizi sociali, difficili da trovare o da ritrovare;
- descrizioni di servizio troppo prolisse o, all'opposto, troppo succinte;
- informazioni sui requisiti di accesso fraintendibili;
- modulistica difficile da compilare in autonomia o modificabile a PC o non inviabile via e-mail;
- recapiti e riferimenti incompleti o non aggiornati;
- informazioni sui servizi obsolete, non rispondenti alla situazione in atto.

#### 4.5.

### SUGGERIMENTI CONCRETI: INDICAZIONI DI TIPO GENERALE

La premessa più ovvia è che, se si vuole centrare l'obiettivo di incontrare un cittadino più consapevole, che abbia percorso da solo e con i suoi tempi alcune fasi dell'informazione, dobbiamo avere cura di offrirla nel modo più adatto.

L'informazione via web è senza mediazione: se è troppo scarna non serve, se è eccessiva confonde, se è equivocabile crea disguidi.

I risultati migliori necessitano di un puntuale confronto fra gli addetti alla realizzazione e all'aggiornamento del sito web, gli addetti alla comunicazione esterna del Comune, le diverse professionalità coinvolte nell'erogazione dei servizi.

In base alla nostra esperienza, possiamo così individuare i procedimenti, o le parti di essi, per i quali può risultare efficace l'inserimento nel sito web del Comune di informazioni e modulistica:

- diverse domande di contributo, quali fondo sostegno affitti, buono sociale anziani, buono sociale famiglie numerose, assegno di maternità, ecc.;
- l'accesso ad alcuni servizi e prestazioni, quali segretariato sociale, servizio sociale professionale, contributi economici, voucher, trasporti, servizio assistenza domiciliare (SAD), ecc.;
- le pre-iscrizioni, iscrizioni e domande di inserimento in vari servizi, quali asili nido, centri di aggregazione giovanile (CAG), centri diurni disabili (CDD), centri diurni integrati (CDI), residenze sanitarie assistenziali (RSA), ecc..

Proviamo ora a fornire alcuni suggerimenti concreti di tipo generale, riferiti agli aspetti che abbiamo analizzato nel paragrafo precedente.

#### Il percorso interno al sito

Può sembrare banale, ma è opportuno verificare se il percorso è logico e facilmente

individuabile, e se esistono alternative per raggiungere il medesimo argomento: per farlo, si può chiedere ad alcuni colleghi e/o ad alcuni conoscenti di cercare un tema (ad esempio, gli asili nido) nel sito web Comunale, e riscontrare se sono emerse difficoltà e di che tipo, se sono stati usati diversi percorsi a partire dall'home page, se un percorso è risultato più praticato di altri.

Inoltre, è opportuno verificare il percorso, e segnalare il problema a chi ha l'incarico di tenere aggiornato il sito, se si ricevono più telefonate da cittadini che affermano di non trovare informazioni tramite Internet, mentre chi lavora nei servizi sociali sa che tali informazioni sono state inserite in web.

### La descrizione del servizio

Si tratta della parte più difficile, sia perché dipendente dalla configurazione dei servizi stessi, così diversi fra loro, sia perché influenzata dal grado di conoscenza da parte della popolazione (alcuni servizi sono molto conosciuti, altri non lo sono affatto).

Il linguaggio va estremamente curato: per evitare i rischi estremi (troppo tecnico o banale), possono essere adottate strategie quali utilizzare in una frase espressioni tecnicamente corrette seguite da una spiegazione più semplice, con parole di uso comune, inserita fra parentesi; oppure accompagnare sempre una sigla o acronimo con la sua declinazione in parole.

La descrizione del servizio va poi correlata alla tipologia di procedimento o parte di esso, per il quale si inseriscono informazioni e modulistica sul sito: ad esempio, sia per una domanda di contributo, sia per una pre-iscrizione a un servizio, il cittadino vuole sapere quali documenti deve presentare, dove e quando deve rivolgersi; tuttavia, è chiaro che si tratta di servizi e di procedimenti totalmente diversi.

Occorre quindi pensare con molta attenzione ai possibili fruitori, per le diverse prestazioni e servizi offerti alla popolazione, valutando quante e quali informazioni è opportuno affidare al web. Riprendendo la classificazione proposta in premessa:

- per le domande di contributo, le opzioni sono limitate; informazioni e modulistica rimandano a scelte di altri soggetti (Stato, Regione, Provincia, Ufficio di Piano), pertanto occorre soprattutto prestare attenzione a proporle nel linguaggio più semplice e comprensibile possibile;
- per l'accesso a servizi e prestazioni erogati direttamente dal servizio sociale, è opportuno orientarsi a informazioni chiare ma essenziali; si tratta di servizi e interventi presenti «in casa» e collegati alla valutazione tecnico-professionale, che verrà attuata dall'assistente sociale in relazione alle specificità di ogni singola situazione: non è quindi utile fornire informazioni di dettaglio, che saranno invece approfondite e personalizzate, nell'incontro diretto con il cittadino-utente, da parte dell'assistente sociale; per alcuni servizi e prestazioni (ad esempio trasporti, servizio assistenza domiciliare), se ritenuto opportuno si possono inserire in web informazioni di base sulle tariffe, sui tempi e sulle modalità di erogazione, prestando particolare attenzione a non indurre aspettative che poi non potrebbero essere soddisfatte;
- per le pre-iscrizioni, iscrizioni e domande di inserimento in vari servizi, la questione diventa più complicata; i servizi considerati (asili nido, CAG, CDD, CDI, RSA, ecc.) hanno generalmente un funzionamento complesso, offrono un proprio e specifico progetto educativo, assistenziale o socio-riabilitativo; la preparazione qualificata

degli operatori e la loro organizzazione in team sono particolarmente importanti, e anche le caratteristiche strutturali degli spazi concorrono all'attuazione del progetto; inoltre, in questo tipo di servizi l'offerta è diversificata, anche per la presenza di realtà private: il cittadino è interessato a un confronto fra le diverse risorse e opportunità del territorio, e quando si rivolge al Comune chiede sempre parecchie informazioni, a questo riguardo; una particolare cura deve quindi essere dedicata alla descrizione di questi servizi, ed è per tale motivo che nel paragrafo seguente proporrò una esemplificazione, riferita all'asilo nido.

### I requisiti e le modalità di accesso

È consigliabile verificare se le informazioni sui requisiti di accesso sono fruibili, per non trovarsi costretti, nella pratica lavorativa quotidiana, a correggere false aspettative dei cittadini che hanno consultato il sito del Comune: analogamente a quanto suggerito per il percorso interno al sito, possono essere coinvolti alcuni colleghi e/o conoscenti, e possono essere rilevati con attenzione, allo sportello o via telefono, i casi di incomprensione.

Riguardo alle modalità di accesso, occorre fornire informazioni chiare su "come", "dove" e "quando" accedere: se, per i più vari motivi, non è ancora stato stabilito il "quando", può essere opportuno indicare sul sito una data, a partire dalla quale verranno inserite informazioni più precise, in modo da evitare un sovraccarico inutile di contatti, specie telefonici, da parte di cittadini che desiderano sapere una data, che non è ancora stata fissata.

### La modulistica da presentare

Una prima considerazione generale, che deriva dalla nostra esperienza, è la constatazione che quando i cittadini utilizzano Internet, si riscontra molto più facilmente e rapidamente se un modulo è ben fatto o se ha qualche parte da modificare: gli errori di compilazione sono gli stessi, e sono compiuti da tutti (o quasi) i cittadini che compilano quel modulo dopo averlo scaricato dal sito.

In alcuni casi la modulistica di alcuni iter amministrativi gestiti dal Comune non è impostata dal Comune stesso: non è quindi modificabile, ma può essere accompagnata da informazioni o istruzioni ritenute più comprensibili ed efficaci.

In base alla nostra esperienza, le persone leggono pochissimo le istruzioni: spesso scaricano il modulo, e non le informazioni per compilarlo. Per ridurre questo problema, si può ricorrere ad alcune strategie: se le istruzioni sono di quantità non eccessiva e attribuibili a ogni quesito, possono essere inserite man mano nel modulo, ognuna sotto la domanda a cui si riferisce; se le istruzioni sono molte e/o non attribuibili a ogni quesito, possono essere inserite nel file del modulo, all'inizio del modulo stesso.

Inoltre, anche le tariffe possono risentire di una lettura veloce e approssimativa: oltre a essere specificate nel sito, possono essere inserite in fondo al modulo, in modo tale da rimanere visibili sia a video, che sulla versione stampata, e quindi meno facilmente dimenticabili.

Se le tariffe sono applicate in base alle fasce ISEE, è consigliabile inserire nel testo in web il link al sito INPS già citato in precedenza, o altri ritenuti opportuni, in modo da condurre il cittadino alla possibile simulazione del calcolo e alle informazioni e mo-

duli per la certificazione ISEE.

Infine, è importante anche il formato dei files relativi alla modulistica, sia per rendere non modificabile il testo dei moduli scaricabili, sia per rendere coerente le modalità di compilazione e di invio al Comune.

### **I recapiti e riferimenti**

Dato che i servizi alla persona sono spesso dislocati in vari punti del territorio, potrebbe risultare facilitante inserire sul sito web una mappa.

Indipendentemente da questa possibilità offerta da Internet, i recapiti e i riferimenti devono essere precisi, esaurienti e, soprattutto, aggiornati.

### **L'aggiornamento**

E' indispensabile procedere periodicamente a un aggiornamento delle informazioni inserite sul sito, adattandole ai cambiamenti intercorsi, eliminando le informazioni superate e non più rispondenti alla realtà o le date già scadute, segnalando la data dell'ultimo aggiornamento.

Da questo punto di vista, l'esperienza dimostra che far aggiornare il sito in modo costante e coerente all'evoluzione dinamica dei servizi sociali può essere complicato, se l'aggiornamento dipende dagli addetti al sito e dagli addetti alla comunicazione esterna, cui si riferiscono tutte le persone, le funzioni, gli uffici del Comune, e che quindi sono comprensibilmente spesso oberati.

Per concludere, forniamo alcune indicazioni di carattere generale:

- non dare nulla per scontato; se più persone capiscono male, significa che non ci si è spiegati bene; ci si può trovare a maneggiare concetti che risultano piuttosto complicati da esprimere in modo efficace, e quindi è comprensibile la fatica e la difficoltà nel farlo, ma orientarsi a una buona qualità della comunicazione è sempre vantaggioso;
- quando non è possibile fornire l'informazione opportuna perché non sono ancora stati definiti tempi o modalità dell'iter amministrativo, è consigliabile fare un rinvio a una data e fornire un riferimento; se i tempi si allungano, sarà eventualmente possibile effettuare un ulteriore rinvio a una data in cui tutto sarà più chiaro e definito, e fino a quella data si potrà ridurre il sovraccarico inutile di contatti, specie telefonici, e la perdita di tempo da parte di cittadini, costretti a consultare il sito tutti i giorni;
- per verificare la chiarezza della comunicazione, può risultare utile sottoporre a una prova di comprensione un collega che non conosca nel dettaglio l'iter amministrativo in questione;
- se non si riesce a trovare il tempo e le energie per curare o aggiornare una comunicazione efficace sul sito web, può capitare di impiegare molto più tempo ed energie per fornire ripetutamente quelle informazioni al telefono o allo sportello, oppure per comprendere e rispondere a domande vaghe, sottoposte dai cittadini via e-mail.



## 4.6. SUGGERIMENTI CONCRETI: UN ESEMPIO SPECIFICO

Nell'individuare il servizio attraverso cui esemplificare i nostri suggerimenti per un efficace utilizzo del sito web del Comune, ci siamo orientate rapidamente all'asilo nido.

### ***Perché abbiamo scelto l'asilo nido***

In base alla nostra esperienza, maturata nel contatto con il pubblico e più in generale nel lavoro ai servizi sociali, l'asilo nido è un esempio ottimale, per i seguenti motivi:

- è un servizio con un'organizzazione complessa;
- ha un notevole ricambio di bambini ogni anno;
- ha un sistema di accesso con procedure amministrative, che prevedono domande e graduatorie;
- viene comparato, dai possibili fruitori, riguardo alle varie unità d'offerta (pubbliche e private) presenti nel territorio;
- è un servizio i cui richiedenti hanno problemi organizzativi e di tempo per l'accesso allo sportello (genitori che lavorano e che hanno bambini da accudire, costretti a chiedere permessi per poter recarsi in Comune a informarsi).

Inoltre, sulla base della nostra esperienza (vedi tabella 4.2.), fra i cittadini che si rivolgono ai servizi sociali, i genitori che chiedono informazioni per l'iscrizione all'asilo nido sono quelli che maggiormente utilizzano Internet al proprio domicilio.

Proponiamo quindi l'asilo nido come un servizio ottimale, e lo presentiamo sia come caso analizzato e sviluppato in tutti i suoi aspetti, sia come esempio adattabile ad altri servizi.

### ***Ascoltiamo il nostro pubblico... e rispondiamo sul sito web del Comune***

Abbiamo provato a ripercorrere la nostra esperienza lavorativa quotidiana, per documentare quanto avviene solitamente nel contatto fra cittadini che chiedono informazioni sull'asilo nido e amministrativi addetti al front office, al telefono o allo sportello.

Una prima considerazione è quella che si continua a rispondere alle stesse domande, e ciò è davvero oneroso, impegnativo, defaticante. Inoltre, quando in Comune si presenta la mamma, portando con sé il bambino perché non può affidarlo ad altri, o quando è la mamma che dal proprio domicilio telefona in Comune, può capitare che il piccolo pianga, o che si rivolga continuamente a lei. Per l'amministrativo cui sono posti i quesiti sull'iscrizione all'asilo nido, è molto frequente percepire la fatica del cittadino-mamma a prestare adeguata attenzione sia al figlio che all'impiegato Comunale, e a memorizzare le risposte ricevute; se le informazioni richieste e fornite sono molte, è prevedibile che avvengano più contatti, di persona o per telefono, per porre più volte le stesse domande.

Nella tabella 4.5. sintetizziamo le domande ricorrenti, che un amministrativo di front office si sente porre, da genitori che intendono iscrivere il proprio bambino all'asilo nido, e – sulla base di queste – proviamo poi a fornire suggerimenti concreti, sulla base di ciò che la nostra esperienza ci suggerisce, su come impostare il sito web del Comune.

Una buona impostazione delle informazioni sui servizi da inserire nel sito - cui possono contribuire tutte le figure professionali coinvolte, a vario titolo e misura, nel rapporto con i cittadini e i fruitori - potrebbe partire proprio dall'analisi delle domande ricorrenti che un amministrativo di front office si sente porre, al telefono o allo sportello.

**TABELLA 4.5.**  
**UN ESEMPIO SPECIFICO: L'ASILO NIDO**

<b>Le domande ricorrenti al front office</b>	<b>Suggerimenti per il sito web del Comune</b>
<p>1. Quanti asili nido del Comune ci sono?</p> <p>2. Dove sono?</p> <p>3. Come sono gli spazi interni? Com'è l'esterno?</p>	<p>Nel sito occorre segnalare, innanzitutto, quanti sono gli asili nido Comunali, e i loro recapiti e riferimenti (indirizzo, numero di telefono e di fax, e-mail, nominativo del responsabile o referente, ecc.).</p> <p>Dal punto di vista visivo, può essere opportuno inserire una mappa con le indicazioni stradali, qualche immagine degli spazi esterni (ingresso, giardino), qualche immagine degli spazi interni (spazi di accoglienza e collettivi, salette per i gruppi di bambini, ecc.).</p> <p>Il testo e i supporti iconografici appena descritti corrispondono all'essenziale; esagerando, laddove le risorse lo consentono potrebbe perfino essere prevista una vera e propria visita virtuale. Nell'era delle immagini le persone hanno bisogno di visualizzare un luogo che non conoscono: e, nel caso di genitori che devono elaborare l'idea dell'inserimento del proprio bambino nella prima realtà estranea all'ambiente domestico e familiare, in un'età così piccola, questo è particolarmente vero.</p>
<p>4. I bambini sono divisi per età?</p> <p>5. Quanti bambini ci sono per ogni educatrice?</p> <p>6. La cucina è interna?</p>	<p>La descrizione degli spazi interni dell'asilo nido può introdurre alla spiegazione dell'articolazione del servizio per gruppi in base all'età dei bambini accolti, nonché alle informazioni sui posti disponibili, sulla quantità di educatrici presenti, sul rapporto numerico bambini / educatrici, sulla suddivisione dei bambini nelle singole salette, sull'attribuzione alle educatrici dei gruppi di bambini, sui momenti di compresenza fra educatrici.</p> <p>Riguardo al momento dei pasti (pranzo, merenda), è importante fornire le informazioni opportune, specie sull'impostazione dei menu secondo regole dietetiche sane e di educazione alimentare, nonché sui sistemi di controllo igienico-sanitario.</p>
<p>7. Quali sono gli orari di apertura? E' possibile modulare l'orario di frequenza?</p> <p>8. Durante l'anno sono previsti</p>	<p>Gli orari di apertura, il calendario di funzionamento nell'arco dell'anno e le modulazioni possibili dell'orario di frequenza, rappresentano un insieme di elementi indispensabili già per una prima valutazione della rispondenza del servizio alle proprie esigenze, da parte dei genitori. Le informazioni al riguardo sono quindi fondamentali, e vanno inserite nel sito in modo chiaro ed esauriente.</p> <p>Il calendario di funzionamento nell'arco dell'anno può inoltre risultare utile ai genitori dei bambini frequentanti l'asilo nido, che possono smarrire i fogli</p>

Le domande ricorrenti al front office	Suggerimenti per il sito web del Comune
<p>periodi di chiusura? Sono simili a quelli delle scuole?</p>	<p>di comunicazione ricevuti all'inizio dell'anno.</p>
<p>9. Quanto mi costa?</p>	<p>Abbiamo già detto in precedenza che occorre fornire informazioni chiare su "come", "dove" e "quando" accedere. Secondo la procedura ritenuta più opportuna, è possibile far inoltrare una pre-iscrizione poi da perfezionare,</p>
<p>10. Quando devo fare la domanda?</p>	<p>oppure la prenotazione di un appuntamento, o un'altra modalità adottata dal servizio.</p>
<p>11. Dove devo rivolgermi?</p>	<p>Come abbiamo già detto, la modulistica allegata deve essere chiara, con istruzioni assorbite nel modulo stesso (attribuite a ogni domanda o inserite all'inizio del modulo) e con formato del file tale da rendere non modificabile</p>
<p>12. Quali sono i documenti e i moduli da presentare?</p>	<p>il testo del modulo scaricabile, e da rendere coerente le modalità di compilazione e di invio al Comune.</p>
<p>13. Quante possibilità ha mio figlio di trovare posto?</p>	<p>Analoga attenzione va posta al tema delle tariffe: se sono molto articolate, è importante curarne la veste grafica, per renderle il più possibile di agevole consultazione. Riguardo all'ISEE, è poi consigliabile inserire il link al sito INPS già citato in precedenza, o altri ritenuti opportuni, in modo da condurre il cittadino alla possibile simulazione del calcolo e alle informazioni e moduli per la certificazione ISEE.</p>
<p>14. Quando mi verrà confermato il posto?</p>	<p>Informazioni chiare ed essenziali sui posti disponibili, sulle modalità di raccolta delle domande e di elaborazione della graduatoria, sui tempi di definizione delle iscrizioni, possono consentire ai genitori di organizzarsi rispetto ai loro impegni lavorativi e alla necessità di attivarsi per le possibili soluzioni alternative.</p>
<p>15. Quando mio figlio potrà iniziare a frequentare?</p>	<p>La pubblicazione delle graduatorie, nel rispetto della normativa vigente sulla privacy, risponde al criterio di trasparenza dell'attività della Pubblica Amministrazione.</p>
<p>16. Come posso avere altre informazioni? Posso visitare l'asilo nido?</p>	<p>Riguardo all'inizio della frequenza all'asilo nido, è fondamentale informare i genitori sui tempi e sulle modalità dell'inserimento, e sulla necessità della disponibilità di uno di essi a frequentare in tale periodo il servizio, insieme al proprio bambino.</p>
<p>17. Ci sono asili nido privati sul territorio?</p>	<p>Ulteriori informazioni possono essere fornite attraverso la carta del servizio: questa può essere pubblicata sul sito con un file apribile da un link, in modo da destinarne l'accesso a chi vuole analizzare più a fondo le informazioni sul funzionamento del servizio. Questo importante documento valorizza la qualità del servizio e soddisfa appieno il requisito di trasparenza verso la cittadinanza e l'utenza.</p>
<p>18. L'informazione sulle eventuali giornate di "asilo nido aperto", oppure altre modalità di contatto con amministrativi o con operatori, offrono un tipo di</p>	<p>L'informazione sulle eventuali giornate di "asilo nido aperto", oppure altre modalità di contatto con amministrativi o con operatori, offrono un tipo di</p>

Le domande ricorrenti al front office	Suggerimenti per il sito web del Comune
	<p>accoglienza che qualifica i servizi alla persona: ogni informazione al riguardo può trovare adeguata collocazione sul sito; a tale proposito, precisiamo che intendiamo Internet come un canale aggiuntivo di comunicazione fra il Comune e i cittadini-utenti, più che una barriera o sostituzione all'incontro personale.</p> <p>Riguardo agli asili nido privati esistenti sul territorio, i dati che li riguardano permettono ai genitori di scegliere l'unità d'offerta che più si addice alle proprie necessità: oltre a garantire la più ampia informazione alla cittadinanza, l'inserimento dei loro recapiti e dei loro siti web può contribuire a portare gli asili nido privati a fornire di sé una presentazione approfondita, a favore della trasparenza; inoltre, gli asili nido pubblici possono essere stimolati a una buona illustrazione e descrizione di se stessi, in modo da evitare di essere scelti unicamente perché ritenuti più economici di quelli privati, e non anche in base a criteri di qualità.</p>

Infine, volendo si può arricchire il sito web con le FAQ (le domande più frequenti), i link a siti sull'educazione e sull'infanzia ritenuti interessanti, le news in evidenza, e qualunque altra informazione il servizio ritenga utile diffondere: da questo punto di vista, è essenziale prestare attenzione alla presentazione grafica e all'articolazione dei contenuti e dei rimandi, in modo da non creare eccessi informativi, oltre a confusione e disorientamento in chi navighi nel sito.

Potrebbe anche essere creata una mailing-list dei genitori dei bambini frequentanti, oppure una mailing-list dei genitori dei bambini in lista d'attesa, utili per inviare tramite Internet le comunicazioni, con poco dispendio di tempo e di energia.

Si conclude qui il nostro percorso esemplificativo su come può essere impostato il sito web del Comune: come avevamo anticipato, il lavoro applicato all'asilo nido rappresenta solo un esempio, e ci auguriamo che possa offrire spunti da adattare alle proprie realtà e, anche, ad altri servizi e situazioni.

# 5. Ente pubblico e associazionismo: lavorare in rete. Un percorso di collaborazione creativa

*di Margherita Ballabio, Angela Giaimo, Dario Paracchini, Maria Rosaria Pisani*

## 5.1. NOTE INTRODUTTIVE

di Beatrice Longoni

Il gruppo che ha sviluppato questo tema è composto da amministrativi che lavorano in servizi sociali Comunali, in Comuni di diversa consistenza demografica (range: 9.000-74.000 abitanti), da diverso tempo (range: 6-20 anni). Del gruppo faceva parte anche Nedda Barbieri, che ha partecipato al laboratorio nel primo semestre 2008, e si è dovuta ritirare dopo la pausa estiva.

Fra le motivazioni di interesse, emerse negli incontri iniziali, vanno ricordate la trasversalità del tema fra tutti i partecipanti, il forte richiamo alle dimensioni del territorio e della comunità locale, la generale constatazione di un rapporto fra Comune e associazionismo ancora da sviluppare.

Fin dai primi momenti di riflessione e di elaborazione, sono emerse le diverse anime in gioco:

- da un lato una dimensione istituzionale, che vede il Comune impegnato in una funzione di punto di raccordo fra le associazioni e di tramite con la cittadinanza, e sottolinea gli aspetti burocratico-amministrativi del rapporto fra ente locale e associazionismo (normativa, regolamenti, Albo, Consulte, relazioni e verbali degli incontri, ecc.);
- dall'altro lato una dimensione più creativa e partecipata, che rimanda alla sussidiarietà orizzontale e alle potenzialità di una reciproca conoscenza e collaborazione, con una migliore sinergia fra interventi realizzati e risorse impiegate a beneficio della collettività, un processo di costruzione della rete sociale, uno spazio di espressione della professionalità amministrativa non tradizionale e qualificante.

Il percorso di elaborazione del testo si è sviluppato secondo due direttive: i componenti del gruppo con esperienza diretta nel rapporto fra Comune e associazionismo, si sono dedicati a rivisitarla e a renderla trasmissibile ad altri amministrativi, e ad altre figure; i componenti del gruppo non coinvolti direttamente nel rapporto fra Comune e associazionismo (cui sono assegnati altri colleghi), si sono maggiormente occupati di una ricerca in Internet, i cui esiti sono presentati in questo contributo. In ogni caso, l'impostazione del lavoro, anche nei suoi aspetti individuali, e la revi-

sione del prodotto sono state condivise, e la firma collettiva ne è testimonianza. Personalmente ho apportato alcune integrazioni, che sono state condivise con il gruppo: afferiscono prevalentemente ai paragrafi 5.3. e 5.5.

Il capitolo può fornire suggestioni, spunti di riflessione, suggerimenti concreti per l'operatività, sia agli amministrativi e agli assistenti sociali dei servizi sociali Comunali, sia ad altre figure dei Comuni interessate al tema del rapporto con le libere forme aggregative locali, e ai rappresentanti delle associazioni stesse.

## **5.2. LA SCELTA DEL TEMA**

In linea generale, il tema del rapporto fra ente pubblico e associazionismo è un campo piuttosto recente, al punto da risultare talvolta una sorta di territorio vergine ancora da esplorare, con spazi di sviluppo per la figura amministrativa che opera nei servizi alla persona: qui l'amministrativo può infatti mettere in gioco competenze pratiche e di relazione diverse da quelle abituali, cioè da quelle che lo vedono impegnato quotidianamente nel rapporto con il pubblico (front office) e/o con le altre figure appartenenti all'Amministrazione Comunale (back office).

Il lavoro di rete fra l'ente pubblico locale e le associazioni presenti sul territorio pone infatti chi se ne occupa in una posizione particolare: un mix di aspetti istituzionali e di legami al territorio e alla comunità che lo abita, di procedure burocratico-amministrative e di significati di senso e di appartenenza, che delineano il rapporto fra Comune e associazionismo come un percorso di collaborazione creativa.

In mancanza di procedure codificate a cui attenersi, occorre infatti quasi inventarsi un metodo operativo di riferimento.

Il lavoro con le associazioni è un lavoro di frammenti diversi: si prova a «cucire insieme le stoffe», come se si trattasse di un patchwork.

Lavorare con le associazioni significa innanzitutto accettare di convivere con realtà differenti, e quindi ogni volta dover riconsiderare il proprio punto di vista. Si tratta di un'esperienza in continuo divenire, in cui è necessario mettere in conto la possibilità di inciampare in errori, soprattutto di comunicazione, e in rischi di fallimento, specie per chi è alle prime armi.

Non sempre è chiaro come instaurare relazioni positive e di collaborazione: nelle associazioni prevale spesso una tendenza a vedere il Comune come il soggetto che concede o nega sovvenzioni, e non come un interlocutore autorevole e disponibile, con cui individuare alcuni bisogni dei cittadini e cercare soluzioni praticabili ed efficaci. A volte, poi, nel rapporto concreto, di collaborazione su situazioni specifiche, tra Comune e associazioni si esprime una tendenza a operare nell'emergenza, su specifici bisogni che di volta in volta si manifestano.

Il tema dell'associazionismo è divenuto man mano oggetto di attenzione dell'ente pubblico, anche in termini legislativi. Tuttavia, nella realtà può risultare poco valorizzato: risulta spesso un'area opaca, quando necessiterebbe invece di progettualità, raccordo e governo. Un'area in cui non si riesce a investire molto, anche per la crescente quantità e complessità delle competenze afferenti ai servizi sociali di base Comunali, e per le ricadute operative della legge 328/2000 sul lavoro degli assistenti

sociali, più impegnati rispetto al passato in gruppi di lavoro e tavoli di ambito territoriale sovracomunale.

In tale situazione di contesto, l'amministrativo dei servizi sociali di base Comunali può quindi rappresentare la figura che contribuisce a creare e mantenere una collaborazione efficace, con le realtà dell'associazionismo presenti sul territorio locale.

### 5.3.

## I SERVIZI SOCIALI COMUNALI E L'ASSOCIAZIONISMO

### **Comuni e associazioni: cosa dice la legge**

Il tema del rapporto fra Comuni e associazionismo è trattato, più o meno esplicitamente, all'interno di alcuni testi legislativi.

Per iniziare, la legge 328/2000 ("Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali"):

- all'art. 6.2.a attribuisce ai Comuni la programmazione, progettazione, realizzazione del sistema locale dei servizi sociali a rete, l'indicazione di priorità e settori di innovazione attraverso la concertazione delle risorse umane e finanziarie locali, con il coinvolgimento di organismi non lucrativi di utilità sociale, cooperative, organizzazioni di volontariato, associazioni ed enti di promozione sociale, fondazioni, enti di patronato e altri soggetti privati;
- all'art. 6.3.a stabilisce che i Comuni provvedono a promuovere, nell'ambito del sistema locale dei servizi sociali a rete, risorse delle collettività locali tramite forme innovative di collaborazione, per sviluppare interventi di auto-aiuto e favorire la reciprocità fra cittadini nell'ambito della vita comunitaria;
- all'art. 6.3.d stabilisce che i Comuni provvedono a effettuare forme di consultazione di organismi non lucrativi di utilità sociale, cooperative, organizzazioni di volontariato, associazioni ed enti di promozione sociale, fondazioni, enti di patronato e altri soggetti privati, per valutare la qualità e l'efficacia dei servizi e formulare proposte per predisporre programmi di intervento.

Possiamo aggiungere che la legge 328/2000 guarda con molta attenzione al terzo settore, chiamando in causa il privato sociale in modo determinante, riconoscendone le grandi potenzialità, definendolo come soggetto attivo e risorsa sociale del territorio in cui opera e come interlocutore importante per l'ente pubblico locale.

Nel 2008, la Regione Lombardia ha emanato alcuni atti normativi che interessano il tema dell'associazionismo.

Innanzitutto, la LR 1/2008 ("Testo unico delle leggi regionali in materia di volontariato, cooperazione sociale, associazionismo e società di mutuo soccorso") dedica 12 articoli al tema dell'associazionismo, contenuti nel capo III ("Promozione, riconoscimento e sviluppo dell'associazionismo"). Rispetto al rapporto fra Comuni e associazioni locali, così si esprime questa legge Regionale (art. 14.3): "La Regione favorisce le iniziative promosse dagli enti locali volte a qualificare e valorizzare le realtà associative operanti sul territorio."

La LR 1/2008 disciplina, fra l'altro, i Registri Provinciali e Regionale dell'associazionismo: requisiti, modalità di iscrizione, modalità di aggiornamento e di revisione, modalità di cancellazione, forme di pubblicizzazione (artt. 16, 17 e 18).

In attuazione della LR 3/2008 (“Governo della rete degli interventi e dei servizi alla persona in ambito sociale e sociosanitario”), con la DGR 7797 del 30/7/2008 la Regione Lombardia ha poi disciplinato l’istituzione dei tavoli di consultazione dei soggetti del terzo settore, distinguendo:

- un tavolo permanente Regionale;
- tavoli locali delle ASL;
- tavoli locali degli ambiti territoriali di competenza dei Piani di Zona (presso gli Uffici di Piano).

Pertanto, i Comuni hanno la necessità di conoscere le associazioni presenti sul proprio territorio, con l’intento di ampliare e/o migliorare i servizi offerti, cercando forme di collaborazione attiva e partecipata con il terzo settore, e utilizzando in modo efficace le risorse umane ed economiche disponibili.

A questo punto possiamo spendere qualche parola sull’Albo Comunale delle associazioni. Tale Albo è sostanzialmente un registro, in cui vengono iscritte quelle associazioni, dotate dei requisiti prescritti, che intendono essere riconosciute dall’Amministrazione Comunale: si tratta di un riconoscimento formale, che prevede anche la possibilità di sostegni economici, per le attività espletate sul territorio.

In termini generali, il decreto legislativo 267/2000 (“Testo Unico delle leggi sull’ordinamento degli enti locali”), all’art. 8.1 afferma: “I Comuni, anche su base di quartiere o di frazione, valorizzano le libere forme associative e promuovono organismi di partecipazione popolare all’amministrazione locale. I rapporti di tali forme associative sono disciplinati dallo statuto”. Il rapporto fra Comune e cittadini è quindi delineato come una relazione di dovere e di responsabilità dell’Amministrazione Pubblica locale nei confronti di precisi diritti sia della popolazione in genere, che delle libere forme di aggregazione dei cittadini.

Questo rapporto si esplica nel “Regolamento per l’attuazione dei diritti di partecipazione popolare e democratica”, previsto dall’ordinamento vigente sulle autonomie locali: in esso può essere prevista l’istituzione dell’Albo Comunale delle associazioni, come strumento per dare una cornice alle associazioni presenti sul territorio. Non tutti i Comuni, quindi, dispongono dell’Albo Comunale delle associazioni.

### ***Il servizio sociale e le associazioni***

Avvicinandoci sempre più al nostro lavoro concreto, vale la pena sottolineare che nel rapporto fra Comune e associazioni - così come nel rapporto fra Comune e terzo settore inteso in un’accezione più vasta (cooperazione, organizzazioni di volontariato, società di mutuo soccorso) - il servizio sociale occupa una posizione fondamentale di snodo e di raccordo.

Le associazioni possono essere classificate in base alle loro finalità, ai loro principi ispiratori, alle loro aree di interesse, in diverse tipologie: ambientali, culturali, ricreative, sportive, di tempo libero, di impegno civile, di assistenza, ecc. Il servizio sociale Comunale è spesso chiamato a svolgere un lavoro di interlocuzione e di coordinamento - nel rapporto fra l’ente locale e tutte le associazioni presenti sul territorio - indipendentemente dalla loro area di interesse prevalente.

Il rapporto concreto fra i servizi sociali Comunali e l’associazionismo locale dipende



da svariati fattori: fra questi, vanno contemplati anche il pensiero dei soggetti politici dell'Amministrazione Comunale (cioè se e quanto ritengano le associazioni presenti sul proprio territorio una risorsa per la cittadinanza), e il pensiero dei rappresentanti delle associazioni stesse (cioè se e quanto abbiano un desiderio reale e fattivo di far parte di una rete).

All'interno dei servizi sociali, non è predefinita e codificata l'attribuzione dei compiti di lavoro relativi alla tenuta dei rapporti fra Comune e associazionismo: tuttavia, in genere l'assistente sociale partecipa istituzionalmente ai gruppi e ai tavoli degli ambiti territoriali (Piano di Zona), l'amministrativo può più frequentemente essere coinvolto negli eventi periodici di promozione dell'associazionismo (la festa annuale delle associazioni).

Rispetto ai compiti che gli vengono attribuiti, l'amministrativo dei servizi sociali può divenire un filo conduttore fra Comune e associazioni, e viceversa? Questo dipende anche dalla possibilità e volontà di utilizzare l'occasione dell'evento annuale non solo come fine a se stesso, ma come tappa che si ripresenta ciclicamente e che può contrassegnare i passi di un percorso di costruzione di un'efficace collaborazione.

#### **5.4.**

### **L'ESPERIENZA DELL'AMMINISTRATIVO NEL CONCRETO**

Come abbiamo in qualche modo anticipato, la maggior parte dei Comuni organizza, con scadenza annuale, un evento di promozione delle associazioni presenti sul proprio territorio, un momento di incontro fra loro e i cittadini. L'organizzazione di questo evento ha come obiettivo il dare risalto all'impegno delle associazioni, promuovendo le iniziative ricreative, culturali e di interesse sociale, e facendo così conoscere alla popolazione le realtà aggregative locali.

La festa delle associazioni:

- è una vetrina concreta, tangibile e ben visibile agli occhi del cittadino, su cosa fa l'associazionismo nel proprio territorio;
- non è l'unica via di promozione dell'associazionismo locale, ma è certamente un modo «informale» e ludico, per mostrarsi, presentarsi e rendersi visibili a tutta la popolazione;
- rappresenta uno spazio e un tempo specifici, in cui si esprime e si rivela il rapporto fra Comune e associazionismo locale.

Il percorso da intraprendere per l'organizzazione della festa delle associazioni è lungo e complicato, sia in termini di azioni da realizzare, che di risorse umane ed economiche da impiegare.

Di seguito proviamo a esporre le diverse fasi del lavoro amministrativo, individuate e dettagliate anche sulla base della nostra esperienza concreta. Ovviamente non intendiamo proporre un modello organizzativo e operativo universale, ma piuttosto offrire al lettore una possibile pista di riflessione e di azione, per muoversi in quello che abbiamo in precedenza denominato territorio vergine, e per organizzare concretamente il proprio lavoro.

### **L'Albo Comunale delle associazioni e il suo aggiornamento**

Prima di procedere con l'organizzazione della festa, è necessario convocare la Consulta delle associazioni: si possono così coinvolgere, in modo attivo, tutti i rappresentanti della realtà associativa locale.

Per convocare la Consulta, è necessario possedere un elenco aggiornato di tutte le associazioni iscritte all'Albo Comunale, cioè di tutte le libere forme associative senza scopo di lucro, che perseguano finalità di interesse collettivo e che intendano essere riconosciute dal Comune.

L'aggiornamento di tale Albo è un ingrediente importante, per la buona riuscita dei lavori delle Consulte: chi si occupa di associazionismo sa che le presidenze e i direttivi delle associazioni sono mutevoli; pertanto si rende necessario acquisire tali cambiamenti con una certa sistematicità.

Almeno una volta all'anno è necessario avviare una verifica delle associazioni iscritte all'Albo Comunale. Tre elementi essenziali vanno accertati: il nome del presidente, la sede dell'associazione e l'indirizzo e-mail.

In questa fase la posta elettronica è cruciale, perché permette di contattare rapidamente tutte le associazioni, riducendo i tempi di lavoro e di risposta.

Dati esperienziali segnalano che in una percentuale molto alta le associazioni sono dotate sia di indirizzo di posta elettronica, sia di sito web, in quanto strumenti strategici di sponsorizzazione e di divulgazione delle attività svolte. In genere le risposte delle associazioni non tardano ad arrivare, in quanto è nel loro interesse permanere nell'Albo: la permanenza nell'Albo è infatti condizione necessaria, per poter ricevere sovvenzioni e contributi economici.

A questo punto ci sembra utile riportare un esempio di modulo di iscrizione/aggiornamento all'Albo Comunale delle Associazioni (tabella 5.1.).

**TABELLA 5.1.**  
**ESEMPIO DI MODULO DI ISCRIZIONE / AGGIORNAMENTO**  
**ALL'ALBO COMUNALE DELLE ASSOCIAZIONI**

<b>PARTE DA PUBBLICARE SUL SITO INTERNET DEL COMUNE</b>	Denominazione dell'associazione: _____ _____
	Indirizzo per corrispondenza: _____ _____
	Chi vuole contattare l'associazione può telefonare al numero: _____ dalle ore alle ore _____
	Tipologia attività: <input type="checkbox"/> culturali <input type="checkbox"/> sportive <input type="checkbox"/> di tempo libero <input type="checkbox"/> sociali
	Finalità dell'associazione (descrizione sintetica): _____ _____ _____
	_____

Il sottoscritto \_\_\_\_\_  
in qualità di Presidente dell'associazione, NON AUTORIZZA / AUTORIZZA, ai fini del D. Lgs.196/2003,  
la pubblicazione dei dati sopra riportati sul sito Internet del Comune di \_\_\_\_\_  
Firma \_\_\_\_\_

**Presidente:**

Nome \_\_\_\_\_ Cognome \_\_\_\_\_  
Tel. abitazione \_\_\_\_\_ Cellulare \_\_\_\_\_  
Tel. ufficio \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_  
E – mail \_\_\_\_\_  
Sito web Associazione \_\_\_\_\_

**Vicepresidente:**

Nome \_\_\_\_\_ Cognome \_\_\_\_\_

**Segretario:**

Nome \_\_\_\_\_ Cognome \_\_\_\_\_

**Tesoriere:**

Nome \_\_\_\_\_ Cognome \_\_\_\_\_

**Componenti direttivo:**

Nome \_\_\_\_\_ Cognome \_\_\_\_\_  
Nome \_\_\_\_\_ Cognome \_\_\_\_\_  
Nome \_\_\_\_\_ Cognome \_\_\_\_\_  
Nome \_\_\_\_\_ Cognome \_\_\_\_\_  
Nome \_\_\_\_\_ Cognome \_\_\_\_\_

**Legale rappresentante:**

Nome \_\_\_\_\_ Cognome \_\_\_\_\_  
Nato a \_\_\_\_\_ il \_\_\_\_\_

**Numero soci:**

Totale iscritti \_\_\_\_\_ alla data \_\_\_\_\_

**Statuto:**Registrato  No  Sì presso \_\_\_\_\_ in data \_\_\_\_\_**Atto costitutivo:**Registrato  No  Sì presso \_\_\_\_\_ in data \_\_\_\_\_**Altro (specificare \_\_\_\_\_):**Registrato  No  Sì presso \_\_\_\_\_ in data \_\_\_\_\_**Scadenza anno sociale:**

Indicare la data prevista nello statuto \_\_\_\_\_

Data di compilazione:

Il Compilatore:

**Allegati:**

- Sì  No Statuto
- Sì  No Atto costitutivo
- Sì  No Relazione sulle finalità e attività dell'associazione
- Sì  No Relazione, resa in forma di autocertificazione, e sottoscritta dal legale rappresentante, circa l'attività svolta dall'associazione negli ultimi 12 mesi
- Sì  No Altro ( \_\_\_\_\_ )

**Le Consulte: tempi, spazi e significati**

Le Consulte vanno convocate con una certa frequenza. Ma quale frequenza?

Non esiste una regola formale, che impone i tempi per riunirsi: la scelta è demandata alle Amministrazioni Comunali e alle associazioni. Importante è calibrare i tempi, anche con i rappresentanti stessi delle associazioni, in modo da sentirsi tutti partecipi dei lavori e di un progetto condiviso.

Non è poi da trascurare la questione del luogo dove riunirsi. Una volta scelto, lo spazio deve essere possibilmente sempre quello, in modo da evitare confusione e fraintendimenti, e da facilitare un senso di continuità e di riconoscimento reciproco.

Le Consulte sono, in un certo senso, definibili come momenti istituzionali. Oltre a essere previste e definite nel Regolamento Comunale per l'attuazione dei diritti di partecipazione, vedono la loro regia svolta dagli assessorati e uffici Comunali di riferimento, con il rischio di assumere una prospettiva eccessivamente formale, troppo istituzionalizzata.

In realtà, le Consulte possono configurarsi come momenti di scambio efficace, perché attraverso esse è possibile:

- tessere una buona trama, e un insieme di legami, che possano man mano portare alla costruzione di una rete, integrando fra loro i tasselli che compongono il mosaico d'insieme;
- lavorare insieme, superando le divisioni tra le associazioni più grandi e rappresentative e quelle più piccole, che operano sullo stesso territorio e con la stessa popolazione;
- promuovere l'associazionismo e la comunicazione inter-generazionale, accostando progetti e situazioni che avvicinano fra loro cittadini giovani e meno giovani, impegnati in varie attività e in esperienze significative sia per i destinatari, che per i partecipanti stessi;
- scegliere insieme il tema su cui impostare la festa delle associazioni, evidenziando ogni anno una sfaccettatura delle questioni sociali (immigrazione, terza età, ecc.).

Nell'ambito delle Consulte, un ruolo fondamentale viene ricoperto dall'operatore del Comune – solitamente un assistente sociale, talvolta un amministrativo - che svolge funzioni di moderazione dell'incontro. Un suo compito è quello di presentare le diverse attività promosse dalle associazioni, nella loro completezza e senza censure: lo scopo è quello di favorire la comunicazione reciproca, permettendo l'instaurarsi di un dialogo reale, che tenga conto dei diversi principi sociali e culturali delle associazioni.

Chi modera i lavori della Consulta deve tenere a bada il rischio di instaurare una relazione burocratizzata, orientandosi a una relazione flessibile e aperta verso le richieste delle associazioni, ed evitando l'uso di un linguaggio eccessivamente formale, tecnico e impersonale. Uno schema relazionale troppo rigido potrebbe infatti rallentare la costruzione di un rapporto positivo e definire un rapporto troppo asimmetrico, inducendo le associazioni ad assumere un ruolo passivo nei confronti del Comune.

Diventa quindi importante orientarsi a una comunicazione istituzionale moderna e flessibile, mirata a ricercare e sperimentare modalità comunicative nuove, più efficaci di fronte ai molteplici mondi espressi dalle associazioni.

### ***L'organizzazione della festa delle associazioni: modalità e obiettivi***

Come abbiamo visto, la festa delle associazioni è un'importante occasione di riflessione e di incontro, aperta a tutti i cittadini e agli operatori di settore, per la quale il Comune e l'associazionismo locale mettono a disposizione le proprie energie, condividendo risorse e competenze a favore della popolazione.

Nel lavoro concreto dell'amministrativo coinvolto nell'organizzazione della festa, il primo step è dato dalla raccolta delle adesioni: attraverso la Consulta delle associazioni si provvede, consegnando ai partecipanti il modulo di adesione, a rilevare il numero e la tipologia delle associazioni che intendono presenziare all'evento. Risulta inoltre opportuno inviare il modulo, tramite posta elettronica, ai presidenti e/o loro delegati, in modo da essere certi di avere raggiunto tutte le associazioni iscritte all'Albo Comunale.

A tale proposito riportiamo un esempio di modulo di adesione alla festa annuale delle associazioni (tabella 5.2.).

**TABELLA 5.2.**  
**ESEMPIO DI MODULO DI ADESIONE ALLA FESTA ANNUALE**  
**DELLE ASSOCIAZIONI**

---

**MODULO DI ADESIONE ALLA FESTA DELLE ASSOCIAZIONI - 2008**

---

Da inviare compilato e firmato al Settore Servizi Sociali entro il \_\_\_\_\_ p.v.  
(fax \_\_\_\_\_ e-mail \_\_\_\_\_)

Al Comune di \_\_\_\_\_

Settore Socio Assistenziale

Il sottoscritto \_\_\_\_\_  
rappresentante dell'Associazione \_\_\_\_\_  
dichiara di aderire all'iniziativa FESTA DELLE ASSOCIAZIONI 2008 che si terrà presso \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ il \_\_\_\_\_ p.v.

A tal fine chiede che per la propria Associazione vengano messe a disposizione dall'Amministrazione Comunale le seguenti attrezzature:

- n. \_\_\_\_\_ gazebo      - n. \_\_\_\_\_ tavoli      - n. \_\_\_\_\_ sedie

---

Il sottoscritto si impegna a provvedere al montaggio e allo smontaggio delle attrezzature assegnate, con il supporto di almeno due membri dell'associazione, nei seguenti giorni e orari:

Montaggio: domenica ore 7.30

Smontaggio: domenica ore 19.30

I giorni e gli orari non sono variabili.

Il sottoscritto garantisce la presenza al gazebo di membri dell'associazione, per tutta la durata della Festa. Inoltre, l'Associazione da me rappresentata si impegna a organizzare e gestire i seguenti interventi e attività: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

le cui modalità organizzative verranno concordate nella riunione congiunta delle Consulte Comunali del \_\_\_\_\_ p.v., e per le quali manifesta le seguenti esigenze:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Distinti saluti.

Firma \_\_\_\_\_

---

Una volta raccolte le adesioni e prese le decisioni organizzative in seno alla Consulta, le fasi successive comportano:

- contatti con i fornitori, per l'acquisto di materiali e/o servizi (ad esempio, spettacoli) e per la valutazione degli impegni di spesa;
- predisposizione dei relativi atti, quali deliberazioni e determinazioni per la copertura finanziaria;
- sopralluoghi presso l'area individuata per la manifestazione e, in base alla planimetria, distribuzione e attribuzione degli spazi per i gazebo, tenendo conto del numero delle associazioni aderenti e del materiale richiesto da ognuna di esse;
- definizione del programma della festa, riguardo a dimostrazioni sportive, spettacoli, momenti ricreativi, ecc.;
- infine, pubblicizzazione della manifestazione.

Da quest'ultimo punto di vista, il Comune – e, quindi, l'amministrativo dei servizi sociali - è chiamato a dare ampio risalto all'iniziativa, tramite volantini, depliant e manifesti, che possono essere efficacemente integrati dal passaparola dei membri delle associazioni coinvolte nella festa.

Infine, ci sembra importante riflettere sul senso della festa delle associazioni. Questo evento, che non a caso molti Comuni organizzano ogni anno, rappresenta il veicolo più efficace per rilanciare l'anima del territorio, perché riserva grandi opportunità in termini sociali, culturali, relazionali ed economici.

Siamo consapevoli che gli eventi organizzati al livello locale mettono in scena l'identità di un territorio, valorizzando la storia, i costumi, le usanze di quella comunità: insomma, oggi l'evento "festa delle associazioni" costituisce il miglior veicolo di valorizzazione e promozione di queste forme di aggregazione spontanea dei cittadini, e questo tanto per il Comune, quanto per le associazioni stesse.

## **5.5. IL SITO WEB DEL COMUNE: UN'OPPORTUNITA' PREZIOSA PER L'ASSOCIAZIONISMO DEL TERRITORIO**

Che cosa è l'associazionismo? Persone che hanno obiettivi comuni, progetti comuni, voglia di stare insieme, di aiutare, di occuparsi di altri, di condividere passioni e di organizzare e praticare insieme attività che attengono a specifici interessi.

Le associazioni sono presenti in tutti i territori comunali, ma quali sono le loro attività? Come scoprirle, come accedervi? Dato che i Comuni danno spazio alle associazioni presenti sul loro territorio, quale strumento potrebbe utilizzare la Pubblica Amministrazione, per dare la giusta visibilità alle associazioni locali?

Ponendoci tali quesiti, siamo giunti alla conclusione che il sito web del Comune possa rappresentare un'ottima vetrina per le associazioni presenti sul territorio, e un importante servizio fornito alla cittadinanza.

Abbiamo perciò realizzato una ricerca, attraverso i siti web di alcuni Comuni italiani. Le Regioni individuate sono:

- Piemonte,
- Lombardia,
- Toscana,

- Marche,
- Campania,
- Sicilia.

Per ognuna di esse abbiamo scelto nove Comuni, di diversa consistenza demografica:

- tre fino a 10.000 abitanti,
- tre da 10.001 a 50.000 abitanti,
- tre oltre 50.000 abitanti.

Complessivamente, quindi, sono stati consultati e analizzati 54 siti web.

Per la scelta dei Comuni – individuati, in quanto esempi, in base a un criterio di casualità – ci siamo avvalsi del sito [www.comuni-italiani.it](http://www.comuni-italiani.it): questo sito fornisce l'elenco organizzato di tutti i Comuni d'Italia e numerose informazioni e servizi, fra cui il numero di abitanti (ultimo censimento ISTAT) e il link al sito web Comunale.

Il viaggio virtuale, alla scoperta dell'associazionismo nei siti web Comunali, è stato compiuto nel mese di giugno 2008.

Nelle tabelle 5.3., 5.4. e 5.5. presentiamo gli esiti della consultazione dei siti web; i loro indirizzi sono invece riportati in appendice, dopo le conclusioni.

**TABELLA 5.3.**

**LE ASSOCIAZIONI NEI SITI WEB DI COMUNI FINO A 10.000 ABITANTI**

REGIONE	COMUNE	ABIT.	PERCORSO DA HOME PAGE	CLASSIFICAZIONE	INFORMAZIONI
Piemonte	Caluso (TO)	7.132	Associazioni (riga in alto)	[non compare nessun elenco]	[nessuna]
Piemonte	Poirino (TO)	8.962	Servizi (colonna dx) → Associazioni locali	Elenco unico	Denominazione, nominativo responsabile, telefono, sito web
Piemonte	Vigone (TO)	5.051	La città (colonna sx) → Associazioni	Culturali e ambientali, di categoria, di volontariato e assistenza, istituzionali, militari e d'arma, sportive	Denominazione, logo, nominativo presidente, indirizzo, telefono, fax, e-mail, sito web
Lombardia	Arluno (MI)	9.815	La città (colonna sx) → Associazioni	Sportive, di volontariato, culturali	[non compare alcuna associazione]
Lombardia	Barzanò (LC)	4.836	Guida ai servizi → Associazioni	Elenco unico	Denominazione, nominativo referente, indirizzo, telefono, e-mail, sito web, attività, orari apertura



REGIONE	COMUNE	ABIT.	PERCORSO DA HOME PAGE	CLASSIFICAZIONE	INFORMAZIONI
Lombardia	Macherio (MI)	6.461	Menu principale (colonna sx) → Associazioni [anche: Associazioni (riga in alto)]	Culturali, sociali, sportive	Denominazione, indirizzo
Toscana	Anghiari (AR)	5.860	Associazioni (riga in alto)	Culturali, sportive	Denominazione (per alcune: logo, indirizzo, telefono, fax, e-mail, anno inizio, attività, orari)
Toscana	Monte San Savino (AR)	8.128	[nessun link]	[non compare nessun elenco]	[nessuna]
Toscana	Pienza (SI)	2.233	Le associazioni (riga in alto)	Musicali, sportive, culturali, sociali	Denominazione, nominativo presidente, indirizzo, telefono (anche cellulare), fax, e-mail, sito web
Marche	Gradara (PU)	3.381	Associazioni (riga in alto)	Elenco unico	Denominazione, nominativo referente, indirizzo, telefono, e-mail, sito web, storia, attività
Marche	Montegiorgio (AP)	6.667	In città (colonna dx) → Associazioni	[non compare nessun elenco]	[nessuna]
Marche	Monterado (AN)	1.569	Vivere la città (riga in alto) → Associazioni	Elenco unico	Denominazione, indirizzo, telefono (anche cellulare), fax, e-mail, sito web, attività, orari
Campania	Lauro (AV)	3.628	Le associazioni (colonna sx)	[non compare nessun elenco]	[nessuna]
Campania	Sapri (SA)	7.022	[nessun link]	[non compare nessun elenco]	[nessuna]

REGIONE	COMUNE	ABIT.	PERCORSO DA HOME PAGE	CLASSIFICAZIONE	INFORMAZIONI
Campania	Taurasi (AV)	2.750	Informazioni utili (colonna dx) → Associazioni	Elenco unico	Denominazione, indirizzo, telefono (anche cellulare), fax, sito web
Sicilia	Marineo (PA)	6.956	Mappa del sito (colonna sx) → Economia: associazioni	Volontariato, culturali, ricreative, congregazioni, religiose, radio, sportive	Denominazione (per alcune: logo, nominativo referente, indirizzo, telefono, obiettivi, destinatari, attività, orari)
Sicilia	Santa Margherita di Belice (AG)	6.564	[nessun link]	[non compare nessun elenco]	[nessuna]
Sicilia	Santo Stefano di Camastra (ME)	4.653	[nessun link]	[non compare nessun elenco]	[nessuna]

**TABELLA 5.4.**  
**LE ASSOCIAZIONI NEI SITI WEB DI COMUNI DA 10.001 A 50.000 ABITANTI**

REGIONE	COMUNE	ABIT.	PERCORSO DA HOME PAGE	CLASSIFICAZIONE	INFORMAZIONI
Piemonte	Giaveno (TO)	14.554	Associazioni (colonna sx)	Militari e combattenti, attività ricreative e culturali, musica e danza, natura e tempo libero, servizi, sport, turismo	Denominazione, nominativo referente, telefono (anche cellulare), e-mail, sito web
Piemonte	Ivrea (TO)	23.536	Il Comune → le Associazioni (colonna sx)	Ambiente e consumatori, assistenziali e sanitarie, avviamento professionale e cooperazione, sociali e attività economiche, culturali, sportive e ricreative	Denominazione, obiettivi, attività, indirizzo, telefono, fax, sito web
Piemonte	Rivoli (TO)	49.792	Canali (colonna sx) → Associazioni e Quartieri	Culturali, di protezione civile, sportive, di prote-	Denominazione, indirizzo

REGIONE	COMUNE	ABIT.	PERCORSO DA HOME PAGE	CLASSIFICAZIONE	INFORMAZIONI
			→ Associazioni	zione ambientale, di categoria	
Lombardia	Brugherio (MI)	31.470	La città → Tutto Brugherio (colonna dx) → Cultura e tempo libero → Associazioni e volontariato	Sindacali e di categoria, culturali, sportive, di volontariato	Denominazione, indirizzo, e-mail + link a sito web
Lombardia	Magenta (MI)	22.839	Servizi (colonna dx) → Associazioni	Civili, culturali, di protezione civile, sociali, sportive	Denominazione, indirizzo, telefono, fax, e-mail
Lombardia	Segrate (MI)	33.199	Atti e documenti (colonna sx) → Albo Comunale associazioni no profit → Associazioni no profit	Civile, sociale, culturale, ricreativa, sportiva, tutela ambientale	Denominazione, nominativo presidente, nominativo referente, indirizzo, telefono, e-mail, sito web, n. e data iscrizione Albo Comunale, anno costituzione, obiettivi, attività, n. soci, n. soci attivi, n. soci residenti a Segrate
Toscana	Camaiore (LU)	30.206	Conoscere Camaiore (riga in alto) → Associazioni	Con fini sociali, culturali, ricreative, sportive	Denominazione, indirizzo
Toscana	Carmignano (PO)	11.857	Indirizzi utili (colonna dx) → Associazioni	Culturali, ricreative, sociali e sanitarie, sportive	Denominazione, indirizzo, telefono (anche cellulare), sito web
Toscana	Massarosa (LU)	20.548	Le associazioni (colonna dx)	Culturali, sportive, volontariato	Denominazione, indirizzo, telefono (anche cellulare), e-mail, sito web
Marche	San Benedetto del Tronto (AP)	45.054	Associazioni → Ricerca un'associazione → Ricerca associazioni (colonna dx)	Ambientali, armi varie, comitati di quartiere, culturali, musicali, religiose, ricreative, socio-	Denominazione, nominativo responsabile, indirizzo, telefono, fax, e-

REGIONE	COMUNE	ABIT.	PERCORSO DA HOME PAGE	CLASSIFICAZIONE	INFORMAZIONI
				sanitarie, sportive, volontariato	mail, obiettivi, attività, anno inizio, n. iscritti, n. volontari attivi, note
Marche	Senigallia (AN)	41.550	Le associazioni (colonna dx)	Ambientaliste, culturali, sociali, sportive	Denominazione, nominativo presidente, indirizzo, telefono (anche cellulare), fax, e-mail, sito web, orari
Marche	Urbino (PU)	15.270	Info utili (riga in alto) → Link utili → Associazioni e volontariato	Elenco unico	Denominazione + link a sito web
Campania	Angri (SA)	29.761	[nessun link]	[non compare nessun elenco]	[nessuna]
Campania	Casal di Principe (CE)	19.859	Le associazioni (colonna dx)	Elenco unico	Denominazione, tipologia, nominativo referente
Campania	Castel Volturno (CE)	18.639	[nessun link]	[non compare nessun elenco]	[nessuna]
Sicilia	Porto Empedocle (AG)	15.957	[nessun link]	[non compare nessun elenco]	[nessuna]
Sicilia	Sciacca (AG)	40.240	[nessun link]	[non compare nessun elenco]	[nessuna]
Sicilia	Scicli (RG)	25.614	Enti e associazioni (colonna dx)	Elenco unico	Denominazione + link a sito web

**TABELLA 5.5.**  
**LE ASSOCIAZIONI NEI SITI WEB DI COMUNI OLTRE 50.000 ABITANTI**

REGIONE	COMUNE	ABIT.	PERCORSO DA HOME PAGE	CLASSIFICAZIONE	INFORMAZIONI
Piemonte	Alessandria	85.438	Cittadini (riga in alto) <input type="checkbox"/> Vivere l'associazionismo	[non compare nessun elenco]	[vedi testo di commento alle tabelle]
Piemonte	Asti	71.276	Info utili (riga in alto) <input type="checkbox"/> Associazioni di volontariato	Elenco unico, con indicazione per ogni associazione della categoria di riferimento (promozione attività sportive e di tempo libero, promozione cultura ed educazione permanente, tutela e valorizzazione patrimonio storico e artistico, tutela e valorizzazione ambiente, impegno civile, tutela e promozione dei diritti, protezione civile, socio-assistenziale, sanitaria)	Denominazione, nominativo legale rappresentante, data costituzione, n. volontari, n. soci, indirizzo, telefono, fax, e-mail, sito web, orari apertura, finalità e obiettivi, destinatari, principi ispiratori, attività, progetti, iniziative e manifestazioni, annotazioni
Piemonte	Novara	100.910	Vivere la città (colonna sx) <input type="checkbox"/> Volontariato <input type="checkbox"/> Le associazioni di volontariato di Novara	Ambiente, coordinamenti, educazione motoria, impegno civile, promozione cultura, protezione civile, sanità, socio assistenziale, associazioni onlus	Denominazione, attività, indirizzo, telefono, fax, e-mail, sito web, orari apertura sede
Lombardia	Legnano (MI)	53.797	Vivere a Legnano <input type="checkbox"/> Associazioni (colonna sx)	Artistiche, ambientaliste, combattentistiche e d'arma, culturali e circoli, di categoria e sindacali, sociali e di volontariato, sportive, varie	Denominazione, nominativo presidente o referente, indirizzo, telefono, fax, e-mail, sito web, orari apertura
Lombardia	Monza (MI)	120.204	La tua città (colonna dx) <input type="checkbox"/> Le associazioni a Monza	Ambiente, cultura, lavoro, salute, sport, volontariato	Denominazione + link a sito web, per ogni elenco delle 6 categorie utilizzate

REGIONE	COMUNE	ABIT.	PERCORSO DA HOME PAGE	CLASSIFICAZIONE	INFORMAZIONI
					(totale 94 associazioni) + prospetto misto per associazioni senza sito web, con denominazione, indirizzo e telefono
Lombardia	Sesto San Giovanni (MI)	78.850	Sesto la città □ Associazioni	Attività culturali, attività ricreative, attività sportive, educazione, impegno civile tutela e promozione dei diritti umani, socio-assistenziali, tutela ambientale	Denominazione, nominativo presidente, indirizzo, telefono, fax, e-mail, sito web, orari apertura, finalità
Toscana	Arezzo	91.589	Argomenti (colonna sx) □ Enti e associazioni	Ambiente, casa e territorio; cultura, spettacolo e turismo; commercio, imprese e lavoro; sanità e sociale; scuola e istruzione; sicurezza, emergenza e tutela dei cittadini; sport e tempo libero	Denominazione, nominativo referente, indirizzo, telefono (anche cellulare), fax, e-mail, sito web, orari, attività, note + link a siti web, anche per modulistica e per approfondimenti
Toscana	Livorno	156.274	Aree tematiche (colonna sx) □ Sociale e cooperazione □ Associazionismo e centri anziani	Elenco unico	Settore attività, denominazione, nominativo presidente, indirizzo, telefono (anche cellulare), fax, e-mail, sito web, codice fiscale, data costituzione, n. e data iscrizione Albo Comunale Associazioni, finalità, attività, orari apertura
Toscana	Pisa	89.694	Portali (colonna dx) □	Sanitarie, sociali, cultu-	Denominazione,

REGIONE	COMUNE	ABIT.	PERCORSO DA HOME PAGE	CLASSIFICAZIONE	INFORMAZIONI
			Enti / Associazioni ospitate	rali, sportive, altro	logo + link a sito web (autonomo o ospitato in rete civica pisana)
Marche	Ancona	100.507	Numeri utili in città (colonna sx) <input type="checkbox"/> Associazioni	Elenco unico	Denominazione, indirizzo, telefono (anche cellulare), fax, e-mail, sito web
Marche	Ascoli Piceno	51.375	Servizi informativi (colonna dx) <input type="checkbox"/> Le associazioni informano <input type="checkbox"/> Gli aderenti	Elenco unico	Denominazione, nominativo responsabile, indirizzo, telefono (anche cellulare), e-mail
Marche	Fano (PU)	57.529	[nessun link]	[non compare nessun elenco]	[nessuna]
Campania	Afragola (NA)	62.319	[nessun link]	[non compare nessun elenco]	[nessuna]
Campania	Avellino	52.703	[nessun link]	[non compare nessun elenco]	[nessuna]
Campania	Ercolano (NA)	56.738	Città (riga in alto) <input type="checkbox"/> Associazioni e volontariato (colonna sx) <input type="checkbox"/> Associazioni operanti sul territorio cittadino	Cultura, volontariato, sport	Denominazione, indirizzo, telefono
Sicilia	Caltanissetta	61.438	Mi interessa (colonna sx) <input type="checkbox"/> Vivere in salute <input type="checkbox"/> Associazioni di volontariato	Socio-sanitarie	Denominazione, indirizzo, telefono (anche cellulare)
Sicilia	Messina	252.026	La città (colonna sx) <input type="checkbox"/> Associazioni	Culturali, di categoria, volontariato	Denominazione, nominativo direttore e referente, indirizzo, telefono, fax, e-mail, attività, note
Sicilia	Ragusa	68.956	Tempo libero e cultura (co-	Culturali, ricreative	Denominazione, in-

REGIONE	COMUNE	ABIT.	PERCORSO DA HOME PAGE	CLASSIFICAZIONE	INFORMAZIONI
			lonna sx) □ Associazioni culturali, associazioni ricreative		dirizzo, telefono (anche cellulare), e-mail
			Fare sport (colonna sx) □ Associazioni sportive	Sportive	Denominazione + link a sito web

Come i dati riportati nelle tabelle dimostrano, molti sono i Comuni che prevedono all'interno del proprio sito web uno spazio specifico per le associazioni operanti sul loro territorio. Nell'ambito dei siti consultati con la nostra ricerca, non abbiamo riscontrato una correlazione fra consistenza demografica del Comune e presenza delle associazioni sul sito web Comunale: anche Comuni piccoli la prevedono, mentre non sempre Comuni medio-grandi la contemplano.

Estremamente eterogenei sono, nei siti web Comunali consultati, i percorsi di accesso alle associazioni:

- nel 28% dei casi abbiamo riscontrato un accesso diretto dall'home page; si tratta di Comuni di varia consistenza demografica (ma non fra i più grandi), appartenenti a tutte le regioni considerate;
- nel 33% dei casi l'accesso è tramite la sezione intitolata "La città", "Vivere la città" o simile;
- nel 23% dei casi l'accesso è tramite una sezione dal titolo "Informazioni utili", "Guida ai servizi" o simile;
- nel restante 16% l'accesso è tramite altre vie (del tipo argomenti o aree tematiche, canali o portali, ma anche economia o atti e documenti).

Anche le classificazioni utilizzate sono molto eterogenee, sia per l'estrema varietà dei campi di interesse e di azione delle associazioni, sia per l'approccio delle Amministrazioni Comunali nei confronti dell'associazionismo, così come si esprime nelle differenti realtà locali.

Le diversità di pensiero e di impostazione dei siti web dei Comuni si esprimono anche riguardo alle informazioni di dettaglio delle associazioni, che possono limitarsi a denominazione e indirizzo, oppure arrivare a un insieme di informazioni abbastanza articolato, come ad esempio:

- denominazione,
- nominativo presidente o responsabile,
- indirizzo,
- recapito telefonico (talvolta anche cellulare),
- fax,
- e-mail,
- sito web.

In alcuni casi è inserita, per tutte le associazioni e indipendentemente dalla presenza di un link che colleghi al sito web dell'associazione, una breve descrizione di obiettivi e attività (es. Ivrea, Novara). In altri la gamma di informazioni prevista è estrema-



mente ricca (es. Arezzo, Asti).

Laddove le informazioni sono estremamente essenziali (denominazione e indirizzo), può essere riportato il nominativo e il recapito telefonico dell'ufficio Comunale a cui qualunque cittadino può rivolgersi, se intende mettersi in contatto con una delle associazioni in elenco (es. Rivoli).

Una situazione particolare è rappresentata dal sito web del Comune di Giaveno (in provincia di Torino, 15.000 abitanti circa): nella pagina dedicata alle associazioni è riportato un elenco per categorie, con alcuni dati essenziali (denominazione, nominativo referente, telefono fisso e cellulare, e-mail, sito web). In un file in formato pdf, scaricabile da chiunque, è invece presentata in modo molto dettagliato tutta l'attività realizzata dalle associazioni, con descrizione delle singole iniziative previste per l'anno in corso, dei loro luoghi e orari, dei nominativi dei singoli referenti, dei loro recapiti telefonici (cellulari) ed e-mail: il documento si chiama, significativamente, "Guida alle offerte del territorio 2008", e rappresenta un buon esempio di ciò che abbiamo definito vetrina per le associazioni e servizio alla cittadinanza.

In diverse realtà si è riscontrata la tendenza a sfruttare il più possibile le potenzialità di Internet, organizzando le pagine sulle associazioni in modo da rimandare ai loro siti web (es. Monza, Urbino), o a ospitare i loro siti web proprio nella rete civica (es. Pisa).

Per quanto riguarda invece la comunicazione fra Comune e associazioni tramite il web, talvolta è possibile scaricare dal sito del Comune il modulo per iscriversi all'Albo Comunale delle associazioni (es. Afragola, Ivrea).

Ancora più articolato al riguardo è il sito del Comune di Alessandria, che non riporta alcun elenco delle associazioni locali, ma utilizza la sezione "vivere l'associazionismo" per fornire informazioni, modulistica e regolamenti Comunali utili per iscriversi all'"Albo Comunale delle libere forme associative", e per richiedere contributi economici. Altri siti (es. San Benedetto del Tronto, Segrate) riportano informazioni, modulistica e/o regolamenti Comunali, ma inseriscono nel sito web anche le indicazioni utili alla cittadinanza, sulle associazioni operanti a livello locale.

In alcuni casi, dal sito web il Comune manda alle associazioni locali l'invito a comunicare i propri eventi, fornendo un modulo di comunicazione (es. Ascoli Piceno, Pisa), oppure a inviare informazioni dettagliate sulla propria attività, da inserire nel sito web del Comune, fornendo una scheda e le modalità per farla pervenire al gestore del sito (es. Messina).

Tuttavia, nei siti web consultati si è riscontrata una tendenza a fornire informazioni prevalentemente alla popolazione, piuttosto che alle associazioni stesse: nella maggioranza dei casi, dal sito web non si rileva l'indicazione dell'ufficio e/o del referente Comunale cui le associazioni possono rivolgersi, per iscriversi all'Albo Comunale, richiedere contributi economici, partecipare alle Consulte, e qualunque altra necessità o iniziativa.

Tornando a un piano più generale, importante è sempre l'aggiornamento costante delle informazioni: a tal proposito si è potuto osservare, tramite la data degli eventi proposti e delle news riportate, che in alcuni siti web le informazioni riportate sono recenti, mentre in altri si intuisce un aggiornamento più distanziato nel tempo. Sono pochi i siti web in cui è indicata la data dell'ultimo aggiornamento, riguardo alle informazioni riferite alle singole associazioni.

Infine, il viaggio virtuale compiuto ha confermato che le nuove possibilità offerte dalla tecnologia e dalla comunicazione telematica rappresentano ovunque e sempre più uno strumento fondamentale, a servizio della Pubblica Amministrazione, per informare, coinvolgere e far sentire i cittadini parte di una comunità.

Sul fronte delle associazioni, sicuramente la loro presenza sul sito web Comunale le rende più visibili e conoscibili da tutta la cittadinanza, e questo anche nei siti in cui le informazioni riportate sono essenziali.

Laddove è prevista una gamma più completa e più approfondita di informazioni, le associazioni - proponendo la loro documentazione, descrivendo la loro storia e presentando l'archivio dei loro progetti/interventi - possono dare risalto alle proprie attività, creandosi un proprio pubblico. L'utilizzo del sito web Comunale, inoltre, in qualche modo obbliga le associazioni a curare lo stile e le modalità di comunicazione, per rendersi comprensibili a qualunque cittadino risieda nel territorio di loro pertinenza.

Per concludere, in questa ricerca abbiamo riscontrato livelli di facilità di accesso, di articolazione e di approfondimento delle informazioni molto eterogenei. In ogni caso, la presenza delle associazioni nel sito web del Comune corrisponde, per entrambe le parti, a due obiettivi fondamentali: informare la popolazione e promuovere le libere forme aggregative di cittadini, e questo nello spirito dell'attenzione alla comunità, tradizionalmente di pertinenza dell'ente locale, e con l'utilizzo delle enormi e «nuove» possibilità comunicative offerte da Internet.

## **5.6. CONCLUSIONI**

Al termine di questo lavoro, che ha compreso un confronto virtuale con le esperienze di molti Comuni, attraversando l'Italia da Nord a Sud, possiamo affermare che il tema del rapporto fra ente locale e associazionismo è un campo ancora da approfondire e da ampliare, e in cui è possibile sperimentare percorsi nuovi di collaborazione.

Con non pochi sforzi, Comuni e associazioni stanno cercando di conoscersi e riconoscersi reciprocamente come risorsa, vivendo in termini non astratti, ma reali, l'importanza fondamentale di costruire una "rete", e individuando spazi e modalità per realizzare «qualcosa di buono e di concreto» per il benessere della comunità.

La legge 328/2000 invita i Comuni a promuovere e sperimentare nuove modalità di collaborazione e cooperazione, con i soggetti del terzo settore. La legge non indica come attuare questo indirizzo, e quindi gli assistenti sociali, ma anche noi, operatori amministrativi dei servizi sociali, possiamo pensare a percorsi fattibili, di effettivo scambio tra le associazioni e il servizio sociale Comunale.

Questo nostro contributo voleva proprio essere una testimonianza, a partire da un'esperienza concreta nei servizi, e da una ricerca tramite web in realtà che non conosciamo direttamente, su come sia possibile realizzare un percorso nel rapporto fra Comune e associazionismo: un percorso che non aspira a essere l'unico, ma vuole essere un esempio a cui riferirsi, e da cui partire per ulteriori pensieri, riflessioni, approfondimenti.

Non essendo basato su modelli predefiniti e procedure precodificate, il lavoro con le

associazioni permette all'operatore amministrativo dei servizi sociali di muoversi con una certa libertà e di ritagliarsi uno spazio creativo, entro il quale può inventarsi un modo per contribuire al rapporto fra Comune e associazionismo, e può investire le proprie risorse intellettive, relazionali, organizzative.

Parlare di creatività in ambito amministrativo non è poca cosa, soprattutto se si pensa allo stereotipo dell'amministrativo come contabile o, tutt'al più, come addetto allo sportello dell'accoglienza. La creatività sta anche nel cercare nuovi modi di relazionarsi all'esterno, senza perdere mai di vista il ruolo istituzionale che comunque si ricopre, e operando in sintonia con gli assistenti sociali del servizio. Un lavoro difficile, dove è necessario calibrarsi in continuazione, di fronte ai diversi soggetti dell'associazionismo, ma sicuramente ricco di spunti e di conquiste.

## **5.7. SITOGRAFIA**

Riportiamo di seguito gli indirizzi dei siti web consultati per la ricerca presentata in questo contributo.

[www.comuni-italiani.it](http://www.comuni-italiani.it)

### **Piemonte:**

[www.comune.alessandria.it](http://www.comune.alessandria.it)

[www.comune.asti.it](http://www.comune.asti.it)

[www.comune.caluso.to.it](http://www.comune.caluso.to.it)

[www.giaveno.it](http://www.giaveno.it)

[www.giaveno.it/offerte\\_territorio.pdf](http://www.giaveno.it/offerte_territorio.pdf)

[www.comune.ivrea.to.it](http://www.comune.ivrea.to.it)

[www.comune.novara.it](http://www.comune.novara.it)

[www.comune.poirino.to.it](http://www.comune.poirino.to.it)

[www.comune.rivoli.to.it](http://www.comune.rivoli.to.it)

[www.comune.vigone.to.it](http://www.comune.vigone.to.it)

### **Lombardia:**

[www.comunearluno.it](http://www.comunearluno.it)

[www.comune.barzano.lc.it](http://www.comune.barzano.lc.it)

[www.comune.brugherio.mi.it](http://www.comune.brugherio.mi.it)

[www.legnano.org](http://www.legnano.org)

[www.comune.macherio.mi.it](http://www.comune.macherio.mi.it)

[www.comune.magenta.mi.it](http://www.comune.magenta.mi.it)

[www.comune.monza.mi.it](http://www.comune.monza.mi.it)

[www.comune.segrate.mi.it](http://www.comune.segrate.mi.it)

[www.sestosg.net](http://www.sestosg.net)

**Toscana:**

[www.comune.anghiari.ar.it](http://www.comune.anghiari.ar.it)  
[www.comune.arezzo.it](http://www.comune.arezzo.it)  
[www.comune.camaiore.lu.it](http://www.comune.camaiore.lu.it)  
[www.comune.carmignano.po.it](http://www.comune.carmignano.po.it)  
[www.comune.livorno.it](http://www.comune.livorno.it)  
[www.comune.massarosa.lu.it](http://www.comune.massarosa.lu.it)  
[www.comune.monte-san-savino.ar.it](http://www.comune.monte-san-savino.ar.it)  
[www.comunedipienza.it](http://www.comunedipienza.it)  
[www.comune.pisa.it](http://www.comune.pisa.it)

**Marche:**

[www.comune.ancona.it](http://www.comune.ancona.it)  
[www.comune.ascolipiceno.it](http://www.comune.ascolipiceno.it)  
[www.comune.fano.ps.it](http://www.comune.fano.ps.it)  
[www.comune.gradara.pu.it](http://www.comune.gradara.pu.it)  
[www.comune.montegiorgio.ap.it](http://www.comune.montegiorgio.ap.it)  
[www.comune.monterado.an.it](http://www.comune.monterado.an.it)  
[www.comune.san-benedetto-del-tronto.ap.it](http://www.comune.san-benedetto-del-tronto.ap.it)  
[www.comune.senigallia.an.it](http://www.comune.senigallia.an.it)  
[www.comune.urbino.ps.it](http://www.comune.urbino.ps.it)

**Campania:**

[www.comune.afragola.na.it](http://www.comune.afragola.na.it)  
[www.comune.angri.sa.it](http://www.comune.angri.sa.it)  
[www.comune.avellino.it](http://www.comune.avellino.it)  
[www.comunecasaldiprincipe.it](http://www.comunecasaldiprincipe.it)  
[castelvolturno.electribe.com](http://castelvolturno.electribe.com)  
[www.comune.ercolano.na.it](http://www.comune.ercolano.na.it)  
[www.comune.lauro.av.it](http://www.comune.lauro.av.it)  
[www.comunedisapri.it](http://www.comunedisapri.it)  
[www.comune.taurasi.av.it](http://www.comune.taurasi.av.it)

**Sicilia:**

[www.comune.caltanissetta.it](http://www.comune.caltanissetta.it)  
[www.comune.marineo.pa.it](http://www.comune.marineo.pa.it)  
[www.comune.messina.it](http://www.comune.messina.it)  
[www.comune.portoempedocle.ag.it](http://www.comune.portoempedocle.ag.it)  
[www.comune.ragusa.it](http://www.comune.ragusa.it)  
[www.comune.santamargheritadibelice.ag.it](http://www.comune.santamargheritadibelice.ag.it)  
[www.comune.santostefanodicamastra.me.it](http://www.comune.santostefanodicamastra.me.it)  
[www.comune.sciacca.ag.it](http://www.comune.sciacca.ag.it)  
[www.comune.scicli.rg.it](http://www.comune.scicli.rg.it)



A partire dal 2001 la Provincia di Milano ha ideato e avviato percorsi formativi specifici, orientati alla valorizzazione e “scoperta” del personale amministrativo dei servizi alla persona del territorio della provincia di Milano, percorsi che hanno interessato negli anni diverse realtà organizzative e oltre 400 operatori amministrativi.

Testimonianza diretta dell’esperienza professionale è questo testo, che è stato scritto da un gruppo di operatori amministrativi con il sostegno di un “laboratorio” di ricerca e scrittura realizzato nel corso del 2008. Scritto da amministrativi e per amministrativi, è il primo testo specifico che mette in luce un quadro inedito della professione amministrativa: un profilo ricco di sfaccettature, di competenze e di conoscenze, di esperienze, spesso ancora poco conosciute e valorizzate, ma da scoprire e iniziare a conoscere.