



# Comune di Palermo

**Settore Servizi Socio-Assistenziali**

**U.O. "Valutazione e Ricerca"**

Palazzo Tommaso Natale di Monterosato

Via Garibaldi, 26



091 6177888



091 6160877

*Palermo, 17/06/2010*

*N. 457927*

**MODELLO ORGANIZZATIVO DEL SERVIZIO SOCIALE  
DOCUMENTO TECNICO  
ANNO 2010**



# Comune di Palermo

**Settore Servizi Socio-Assistenziali**

**U.O. "Valutazione e Ricerca"**

Palazzo Tommaso Natale di Monterosato

Via Garibaldi, 26



091 6177888



091 6160877

Palermo, 17/06/2010

N. 457927

## **INTRODUZIONE**

La riorganizzazione degli Uffici e dei Servizi è motivata dall'esigenza, espressa dalla Direzione Generale di questa Amministrazione, di razionalizzare il numero delle unità organizzative migliorando, al contempo, la funzionalità delle stesse.

Pertanto, su precise indicazioni da parte del nuovo Dirigente Coordinatore, dott.ssa Daniela Rimedio, si è provveduto a fornire il supporto tecnico propedeutico al riassetto delle Unità Organizzative, il cui contenuto, dal punto di vista del Servizio Sociale, è rappresentato nel presente documento.

Quest'ultimo, così come previsto nella disposizione di Servizio n. 88 del 05.05.2010 istitutiva dell' U.O. "Valutazione e Ricerca", vuole rappresentare un contributo con lo scopo di motivare, dal punto di vista teorico, i punti di forza del nuovo assetto organizzativo del Servizio Sociale. L'obiettivo è quello di raggiungere una condivisione di quanto qui esposto attraverso un confronto con tutto il personale interessato, apportando eventuali modifiche che si dovessero ritenere utili.

Il documento è stato redatto in collaborazione con gli studenti dell'Università LUMSA, Corso di Laurea Specialistica in Programmazione e Gestione delle Politiche e dei Servizi Sociali classe 57/S, che hanno svolto il tirocinio professionale presso l'U.O. "Valutazione e Ricerca", già "Gruppo di Collegamento", nell'anno accademico 2009/2010. Il riordino delle Unità Organizzative del Servizio Sociale parte dall'analisi dei modelli preesistenti e tiene conto di un percorso di ricerca teorico-pratica avviato nell'ultimo biennio da alcuni Assistenti Sociali del Settore Servizi Socio-Assistenziali.

Questa nuova fase rappresenta un'occasione per valorizzare le risorse umane e per costruire nuove premesse di cambiamento. Lo scopo è quello di trovare un punto di incontro tra gli obiettivi della P.A., orientati a ridurre i costi ed evitare sprechi di risorse, e le esigenze degli operatori sociali propensi alla valorizzazione dell'azione professionale in vista di un miglioramento organizzativo.



# Comune di Palermo

Settore Servizi Socio-Assistenziali

U.O. "Valutazione e Ricerca"

Palazzo Tommaso Natale di Monterosato

Via Garibaldi, 26



091 6177888



091 6160877

Palermo, 17/06/2010

N. 457927

Prima di approfondire le caratteristiche della nuova struttura organizzativa sembra opportuno, come accennato, fare riferimento ai modelli adottati in passato, per dare significato al contesto in cui si è sviluppata l'ipotesi di cambiamento attuale, Sono stati presi in considerazione quattro periodi, rappresentativi dei più significativi cambiamenti organizzativi.

## I PRINCIPALI MODELLI ORGANIZZATIVI ADOTTATI<sup>1</sup>

### **1. Dal 1996 al 2001 - "Progetto di riorganizzazione del S.S.P. su base circoscrizionale"**

In questa fase il Servizio Sociale Professionale si strutturava in servizio territoriale di base, con un numero consistente di assistenti sociali suddivisi in cinque aree territoriali, coordinato da una struttura centrale con sede presso la Ripartizione Attività Sociali.

Il Servizio Sociale Territoriale era guidato da un gruppo di AA.SS. facenti funzioni di coordinatori, a cui era stato attribuito il compito di definirne l'organizzazione attraverso:

1. la rilevazione dei bisogni ai fini della programmazione comunale;
2. la consulenza tecnico professionale sulle proposte di regolamenti di servizi comunali, che prevedevano adempimenti da parte del S.S.P;
3. l'individuazione di strumenti per l'organizzazione del lavoro degli assistenti sociali nelle unità di primo livello e negli altri progetti e/o servizi ove era inserito il Servizio Sociale.

In questo periodo inizia la formalizzazione delle attività del Servizio Sociale attraverso l'emanazione di regolamenti, di protocolli d'intesa, di progetti sociali: così si avvia la prima organizzazione del S.S. su base circoscrizionale.

---

<sup>1</sup> Tratto da: Maria Cipolla, "Luoghi di pensiero e spazi di azione: il Progetto di Collegamento della Direzione dei Servizi Sociali del Comune di Palermo" - Tesi di Laurea in Scienze del Servizio Sociale conseguita nell'anno accademico 2007/2008 presso l'Università degli Studi di Catania – Facoltà di Scienze Politiche.



# Comune di Palermo

**Settore Servizi Socio-Assistenziali**

**U.O. "Valutazione e Ricerca"**

Palazzo Tommaso Natale di Monterosato

Via Garibaldi, 26



091 6177888



091 6160877

Palermo, 17/06/2010

N. 457927

Il modello utilizzato in quegli anni privilegiava la territorialità e l'esercizio delle funzioni a livello decentrato considerando questi valori portanti nell'esercizio della professione. Il Servizio Sociale circoscrizionale era competente all'accoglienza in toto di tutte le richieste di aiuto provenienti dai cittadini, sulla base delle quali venivano attivate le opportune risorse senza differenziazione della tipologia d'utenza.

## **2. Dal 2002 al 2003 "Riorganizzazione suddivisa per Settori"**

Nel 2002 fu approvata, con determina dirigenziale<sup>2</sup>, una nuova organizzazione del Servizio Sociale, con una suddivisione delle competenze per tipologia di utenza.

Furono istituiti i seguenti Settori:

- Settore Minori competente per : le problematiche riguardanti i minori, segnalati dal Tribunale per i Minorenni, dalla Scuola; i ricoveri in convitto e semiconvitto; le colonie estive; i progetti in favore di minori; le segnalazioni per l'inserimento in asilo nido; gli interventi in favore di minori portatori di Handicap.
- Settore Adulti e famiglie competente per: l'assistenza economica; le valutazioni di coppie per l'affidamento preadottivo, l'adozione nazionale e/o internazionale; la valutazione di nuclei familiari in condizione di bisogno; gli interventi a favore di donne in difficoltà, in favore di adulti portatori di handicap, in favore di immigrati; le collaborazioni con il Tribunale Civile, con il Servizio Sociale Adulti del Ministero di Grazia e Giustizia; le valutazioni per l'ingresso in comunità alloggio di portatori di disagio psichico.
- Settore Anziani competente per: gli interventi in favore degli anziani; l'assistenza domiciliare; il ricovero in casa di riposo; l'integrazione lavorativa; i soggiorni vacanza; l'assistenza economica; i problemi legati all'handicap; i progetti, le valutazioni per l'ingresso in comunità alloggio<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Determina dirigenziale n. 1154 del 19.11.2002

<sup>3</sup> Relazione S.S.P. VIII Circoscrizione n. 158 del 20.01.2003



# Comune di Palermo

**Settore Servizi Socio-Assistenziali**

**U.O. "Valutazione e Ricerca"**

Palazzo Tommaso Natale di Monterosato

Via Garibaldi, 26



091 6177888



091 6160877

Palermo, 17/06/2010

N. 457927

Questo nuovo assetto prevedeva, dunque, la suddivisione delle competenze relative ai minori, adulti, famiglie e anziani, fra gli operatori delle Aree Circostrizionali e l'individuazione di n. 3 assistenti sociali coordinatori<sup>4</sup>, referenti ciascuno per una tipologia d'utenza.

### **3. Dal 2004 al 2005 "abolizione dei settori istituzione di UU.OO. specialistiche"**

A distanza di poco più di due anni, il S.S.P. veniva nuovamente riorganizzato. La motivazione del nuovo assetto è sintetizzata in una nota che così recitava: "L'esperienza maturata in quasi due anni di attività ha evidenziato che non si è di fatto realizzata una funzionale ed efficace operatività derivante dalla specializzazione degli interventi. In effetti, come più volte evidenziato da codesto Servizio, la complessità delle problematiche sociali non consente, quasi mai, una netta distinzione tra minori, adulti, anziani, in quanto ogni intervento è rivolto non al singolo utente ma all'intero nucleo, per cui l'intervento sul singolo, spesso si caratterizza per frammentarietà e precarietà. Infine l'insufficienza numerica del personale ha sicuramente aggravato la situazione"<sup>5</sup>. Sostanzialmente la nuova organizzazione prevedeva l'abolizione dei settori all'interno dei servizi circoscrizionali e l'istituzione di alcune nuove Unità Organizzative con competenza Sovracircoscrizionale e con funzioni specifiche rispetto alle altre UU.OO.

### **4. Dal 2006 al 2008 "Riorganizzazione per differenziazione di funzioni"**

Nel novembre 2006 il Dirigente Tecnico dell'Ufficio Assistenza Sociale presentava la nuova riorganizzazione del S.S.P., stavolta riordinato intorno alla suddivisione netta delle funzioni<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Si era da poco concluso il concorso per la nomina di n. 32 Assistenti Sociali Coordinatori che con questo nuovo assetto potevano trovare un'adeguata collocazione

<sup>5</sup> Riorganizzazione del S.S.P. n. 15738 del 6.10.2004

<sup>6</sup> Linee programmatiche e di indirizzo della nuova riorganizzazione dei servizi sociali, prot. 451052 del 12.10.06



# Comune di Palermo

Settore Servizi Socio-Assistenziali

U.O. "Valutazione e Ricerca"

Palazzo Tommaso Natale di Monterosato

Via Garibaldi, 26



091 6177888



091 6160877

Palermo, 17/06/2010

N. 457927

Il nuovo modello prevedeva l'assolvimento dei compiti d'istituto e di quelli che derivano dal mandato professionale, attraverso l'articolazione delle Unità Organizzative in Circostrizionali e Sovracircostrizionali.

Alle Unità Organizzative Circostrizionali venivano attribuite le funzioni di prevenzione del bisogno, promozione delle risorse territoriali ed istituzionali anche attraverso l'interazione con le reti esistenti, la creazione di nuove reti ed il mantenimento delle stesse, nell'ottica di privilegiare lo sviluppo del lavoro di comunità.

Alle Unità Organizzative Sovracircostrizionali veniva attribuita la funzione di gestione degli interventi di aiuto nei casi di disagio conclamato, in relazione alle diverse tipologie di utenza.

Tale duplice articolazione doveva basarsi sulla complementarità, circolarità, reciprocità e costante condivisione delle azioni professionali poste in essere.

Per favorire il raccordo tra le diverse UU.OO., viene istituito, in quel periodo, l'Ufficio di Direzione che si è avvalso di un gruppo denominato *di Collegamento*. Quest'ultimo ha operato per realizzare l'integrazione tra l'area Amministrativa e quella Tecnica e per favorire la partecipazione di tutti gli operatori al processo di cambiamento.

La metodologia utilizzata è stata quella del *lavoro di gruppo* per l'analisi e la valutazione della situazione esistente, la definizione di procedure metodologiche e l'attuazione di alcune modifiche condivise. Il *gruppo* ha operato per favorire le attività di collegamento all'interno e all'esterno del Settore, promuovendo la ricerca, le azioni di autoformazione e di riflessione sulla professione. In particolare, ogni azione attivata dal Gruppo di Collegamento ha promosso e sviluppato una capacità di progettazione dell'organizzazione di tipo *bottom up*, rintracciando nell'azione progettuale partecipata le modalità per avviare una riflessione critica sulle azioni svolte dal Servizio Sociale. Tutto ciò tenendo conto delle premesse, dei bisogni e delle idee che partano dal basso, dal gruppo dei colleghi che raccolgono le istanze dei vari nuclei operativi presenti nell'organizzazione.



# Comune di Palermo

Settore Servizi Socio-Assistenziali

U.O. "Valutazione e Ricerca"

Palazzo Tommaso Natale di Monterosato

Via Garibaldi, 26



091 6177888



091 6160877

Palermo, 17/06/2010

N. 457927

Il percorso di riflessione sulle funzioni del Servizio Sociale, sul valore rivestito soprattutto da quelle attinenti alla valutazione e sui criteri da utilizzare per l'individuazione di nuove prassi, si è sviluppato nell'arco di due anni attraverso incontri periodici di diversi gruppi di lavoro.

## **IL NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO - Aprile 2010**

Le differenti modalità organizzative fin qui presentate sono state avviate dagli attori posti al vertice degli Uffici del Settore Servizi Socio-Assistenziali. La presente riorganizzazione, partendo dalla riflessione critica sui modelli che si sono susseguiti nel tempo, tiene conto, invece, delle esigenze di cambiamento maturate all'interno dei gruppi di lavoro che si sono costituiti a partire dal 2008 nel Settore.

Il nuovo assetto organizzativo del Servizio Sociale, coerentemente con i principi ispiratori della legge quadro 328/00, vuole orientare l'azione professionale verso il sostegno della famiglia nelle diverse fasi del proprio ciclo di vita.

Considerato che l'innovazione apportata coinvolge in via diretta il funzionamento delle Unità Organizzative che svolgono compiti di natura prevalentemente tecnica, è opportuno fare riferimento allo specifico ruolo assunto dall'assistente sociale all'interno dei servizi dell'Amministrazione Comunale. Partendo dal presupposto che l'esercizio della professione dovrebbe prescindere dal modello organizzativo adottato (qualsiasi modello organizzativo è, infatti, sempre strumentale all'esercizio professionale), occorre fare riferimento al processo metodologico proprio dell'assistente sociale: quest'ultimo è qui inteso come un'azione di aiuto graduale che, nel rispetto dell'autonomia e dell'autodeterminazione, è finalizzato al sostegno della persona; pertanto ne consegue che la riorganizzazione ha la necessità di tradurre questo presupposto metodologico con la creazione di un sistema di UU.OO. che ponga in essere azioni volte alla promozione, al



# Comune di Palermo

**Settore Servizi Socio-Assistenziali**

**U.O. "Valutazione e Ricerca"**

Palazzo Tommaso Natale di Monterosato

Via Garibaldi, 26



091 6177888



091 6160877

Palermo, 17/06/2010

N. 457927

sostegno, alla valorizzazione, alla tutela e al monitoraggio delle situazioni di bisogno presenti nelle fasi della vita di ogni singolo individuo.

Dal punto di vista amministrativo, il cambiamento tende a razionalizzare il numero delle Unità Organizzative. L'esigenza dell'Amministrazione di ridurre il numero complessivo delle Unità Organizzative, rendendo più coerenti i rispettivi assetti interni, può rappresentare un'occasione sotto i profili tecnico e metodologico. Infatti, ciò consentirà di raggiungere l'obiettivo di garantire l'omogeneità delle risposte istituzionali, da parte di tutti gli uffici decentrati, alle istanze che provengono da tutto il territorio cittadino. Le Unità Organizzative condivideranno prassi e procedure, si occuperanno di co-costruire indicatori condividendo metodologie per esercitare la funzione valutativa, concorderanno l'elaborazione e l'uso di strumenti che potranno essere utilizzati negli uffici decentrati sul territorio.

Altro vantaggio potrà essere quello che deriva dalla possibilità di realizzare una distribuzione equa del carico di lavoro tra le diverse Unità Organizzative.

Dal punto di vista dell'assolvimento dei compiti istituzionali, in considerazione della complessità del contesto organizzativo e dell'esigenza di personalizzare le risposte rispetto ai molteplici bisogni dei cittadini, l'attuale modello organizzativo si pone nell'ottica di:

1. valorizzare la funzione valutativa del Servizio Sociale;
2. promuovere il lavoro sociale di comunità attraverso la rivalutazione degli interventi sul territorio;
3. favorire l'ottimizzazione di tutte le risorse umane e l'integrazione di tutte le professionalità ora presenti all'interno del Settore.

## 1. La funzione valutativa

Alcuni aspetti evidenziano che la funzione valutativa incide in maniera significativa sull'organizzazione stessa, legittimando gli interventi del Servizio Sociale, contribuendo





# Comune di Palermo

Settore Servizi Socio-Assistenziali

U.O. "Valutazione e Ricerca"

Palazzo Tommaso Natale di Monterosato

Via Garibaldi, 26



091 6177888



091 6160877

Palermo, 17/06/2010

N. 457927

alla definizione dell'identità professionale dell'Assistente Sociale. Risulta chiaro che il considerare la valutazione come peculiare funzione esercitata dal Servizio Sociale non lede in alcun modo la specificità del ruolo dell'assistente sociale che si concretizza nell'utilizzo di un proprio iter metodologico (in ogni luogo ed in ogni contesto operativo) e che vede il momento dell'analisi della situazione, del monitoraggio degli interventi e della valutazione dei risultati tra le azioni più significative del proprio agire professionale<sup>7</sup>.

L'esercizio della funzione valutativa, intesa come azione specifica, permette di cogliere la qualità del proprio agire professionale a prescindere dal ruolo che si riveste nell'organizzazione.

Inoltre, c'è da considerare che il processo di valutazione, quando inteso come attivazione di un processo relazionale, costituisce il primo e fondamentale momento di cambiamento (e quindi d'intervento) che previene il rischio di una cronicizzazione del bisogno.<sup>8</sup>

Dunque, nel nuovo assetto organizzativo, la valutazione si configura come lo snodo fondamentale attraverso cui il Servizio Sociale, avvalendosi di criteri e strumenti uniformi e condivisi, analizza i bisogni dei cittadini, co-costruisce ipotesi di cambiamento, orienta all'interno della rete dei servizi, individua l'Unità Organizzativa competente a gestire gli interventi.

L'esercizio della funzione valutativa, in prima battuta, è attribuito alle Unità Organizzative del "Servizio Sociale di Comunità" che opera a livello circoscrizionale, a prescindere dal fatto che le istanze siano espresse dal cittadino o provenienti da Enti Terzi.

Per quanto concerne le richieste di valutazione e di indagine socio-ambientale formulate dalle Autorità Giudiziarie, le Unità Organizzative competenti sono quelle denominate "Tutela dei Minori" e "GOIAM". Tale scelta è motivata dalla necessità di differenziare l'esercizio delle funzioni di valutazione esercitata dal Servizio Sociale (la quale, su

<sup>7</sup> Campanini A., *La valutazione nel Servizio Sociale. Proposte e strumenti per la qualità dell'intervento professionale*, Carocci Faber, Roma, 2003

<sup>8</sup> Bezzi C., *Cos'è la valutazione. Un'introduzione ai concetti, le parole chiave e i problemi metodologici*, Franco Angeli, Milano, 2007



# Comune di Palermo

Settore Servizi Socio-Assistenziali

U.O. "Valutazione e Ricerca"

Palazzo Tommaso Natale di Monterosato

Via Garibaldi, 26



091 6177888



091 6160877

Palermo, 17/06/2010

N. 457927

collaborazione spontanea del cittadino, viene svolta – come già detto - dalle UU.OO. "Servizio Sociale di Comunità"), dai compiti propri delle Autorità Giudiziarie titolari dei provvedimenti emessi nell'interesse di minori. In questo caso si vuole prevenire il rischio che la competenza sull'esercizio della funzione valutativa propria del Servizio Sociale possa, in alcuni casi, essere demandata agli Organi Giudiziari, con una impropria sovrapposizione di aspetti procedurali ascrivibili ad Amministrazioni diverse: si pensi, entrando nello specifico, all'opportunità di individuare propri indicatori di valutazione sulla necessità che gli interventi di tutela a favore dei minori siano agiti in un contesto di *controllo* piuttosto che in uno caratterizzato dalla libera e spontanea richiesta di aiuto espressa dagli esercenti della potestà genitoriale (a prescindere dalla esistenza o meno di un procedimento giuridico in corso). Tale valutazione non può acriticamente sovrapporsi a quella effettuata dagli Organi delle Autorità Giudiziarie, i cui procedimenti si muovono su un binario di autonomia rispetto a quelli la cui titolarità è direttamente attribuibile alla competenza istituzionale della Amministrazione Comunale: così, a prescindere dalla tipologia e dalla specifica fase del procedimento istaurato dalle Autorità Giudiziarie, all'interno del quale sono conferiti gli incarichi al Servizio Sociale Comunale, sarà l'autonoma valutazione di quest'ultimo, attraverso l'utilizzo di specifici metodi ed indicatori, a determinare la necessità di intervenire in un contesto di *controllo* piuttosto che di *aiuto*. Se la richiesta è espressa dalle Autorità Giudiziarie, la puntuale e documentata valutazione degli operatori della U.O. "Tutela dei Minori", potrà stabilire se le condizioni del minore sono di benessere (richiesta di archiviazione degli atti alla A.G. richiedente), di rischio o di pregiudizio.<sup>9</sup> In questi due ultimi casi la valutazione effettuata dovrà esprimersi sul grado di consapevolezza, di volontà di collaborazione e di capacità di esercizio della potestà dei genitori del minore di che trattasi. Tale intervento sarà propedeutico all'elaborazione del progetto socio-riabilitativo a favore del minore e della sua famiglia (competenza delle UU.OO. Servizio Sociale di Comunità) attraverso

<sup>9</sup> De Ambrogio U., Bertotti T., Merlini F., *L'assistente sociale e la valutazione*, Carocci Faber, Roma, 2008



# Comune di Palermo

Settore Servizi Socio-Assistenziali

U.O. "Valutazione e Ricerca"

Palazzo Tommaso Natale di Monterosato

Via Garibaldi, 26



091 6177888



091 6160877

Palermo, 17/06/2010

N. 457927

l'attivazione e l'interazione con le risorse presenti a livello territoriale, anche nei casi di valutazione sullo stato di rischio o di pregiudizio già effettuata da altri enti (ASP) con decreto già emesso dall'A.G.

I processi di valutazione e di progettazione dovranno essere realizzati attraverso l'utilizzo di strumenti e procedure condivise da tutti gli operatori delle varie UU.OO. interessate, individuando uniformi criteri di valutazione che, come detto, garantiscano omogeneità di risposte su tutto il territorio del Comune di Palermo: rispettando l'autonomia tecnico professionale di ogni operatore, si potrà prevenire il rischio della mera discrezionalità sia nell'analisi delle situazioni che nell'attuazione degli interventi.

In questo modo, attraverso un corretto esercizio della funzione valutativa, sarà possibile pervenire all'individuazione degli interventi appropriati, limitati al periodo di tempo necessario per rimuovere le condizioni di disagio, evitando il rischio di interventi di lungo periodo e, soprattutto, privi di progettualità definita.

Appare chiaro che la valutazione non può, dunque, essere intesa soltanto come mera rendicontazione delle attività o controllo sui risultati ottenuti ma, oltre a quanto detto sopra, è importante considerare l'azione valutativa quale processo di continuo apprendimento, di costante riflessione e di autovalutazione sulle azioni professionali poste in essere.

## 2. Il lavoro sociale di comunità: rivalutazione degli interventi sul territorio.

Quando si parla di territorialità si fa riferimento immediato alla localizzazione delle risorse presenti in una determinata area, all'interno della quale è inserita una pluralità di attori sociali con cui il Servizio Sociale del Comune interagisce.

La traduzione operativa del concetto di territorialità, per quanto concerne il Servizio Sociale del Comune, riguarda la possibilità di implementare una rete che metta in sinergia competenze, esperienze, saperi e risorse provenienti dalle istituzioni, dal terzo settore,



# Comune di Palermo

Settore Servizi Socio-Assistenziali

U.O. "Valutazione e Ricerca"

Palazzo Tommaso Natale di Monterosato

Via Garibaldi, 26



091 6177888



091 6160877

Palermo, 17/06/2010

N. 457927

dal privato sociale, dal volontariato e dai cittadini stessi, al fine di realizzare percorsi di aiuto, sostegno e promozione della persona che siano qualitativamente adeguati.

Fermo restando, quindi, la necessità che l'istituzione radichi i propri interventi nell'ambiente di vita dei cittadini, la presente riorganizzazione valorizza il territorio promuovendone il suo sviluppo attraverso la progettualità e il potenziamento delle risorse. Visto in questi termini, infatti, l'Assistente Sociale esprime il proprio bagaglio di saperi e competenze attraverso l'azione progettuale sul territorio, che non soltanto gli permette di costituire il raccordo materiale fra istituzione e territorio, in un'ottica di sussidiarietà, ma anche di formulare un circuito di interazione virtuosa dalla comunità alle istituzioni.

Il nuovo assetto propone, a tal proposito, un modello organizzativo che valorizza la *territorialità* come risorsa dell'organizzazione: la conoscenza della comunità territoriale, infatti, non soltanto rappresenta il valore aggiunto con il quale l'assistente sociale orienta la propria azione professionale, ma, al contempo, essa è intesa come interazione con le risorse presenti. Ciò deve esortare l'istituzione a ridefinire gli approvvigionamenti pubblici, in un'ottica di *community care*<sup>10</sup>.

In tal senso, il concetto di lavoro di comunità è visto come capacità di riconoscere e curare le relazioni tra tutti gli interlocutori presenti sul territorio. Un esempio di strumento già utilizzato è la mappatura delle risorse, intesa come rappresentazione grafica delle relazioni esistenti tra le risorse: questo può essere il punto da cui partire per avviare il lavoro di promozione del territorio. In questo modo il rapporto tra gli attori coinvolti non è considerato in modo strumentale ma si *co-costruisce* in senso relazionale. Quando questo processo avviene in questi termini, si innescano due significativi cambiamenti:

- uno di tipo *culturale*, relativo alla possibilità di saper osservare la potenzialità dell'interazione intesa come risorsa;

---

<sup>10</sup> Folgheraiter F., *Teoria e Metodologia del Servizio Sociale. La prospettiva di rete*, Franco Angeli, Milano, 2001



# Comune di Palermo

Settore Servizi Socio-Assistenziali

U.O. "Valutazione e Ricerca"

Palazzo Tommaso Natale di Monterosato

Via Garibaldi, 26



091 6177888



091 6160877

Palermo, 17/06/2010

N. 457927

- uno di tipo *metodologico* che attiene alla diversa modalità di gestione delle interazioni tra le risorse, evitando il permanere di logiche di dipendenza e di condizionamento della propria azione professionale esclusivamente dalla disponibilità di approvvigionamenti pubblici.

Da questa considerazione emerge che il lavoro del servizio sociale nel territorio implica non soltanto la gestione e l'implementazione di buone prassi contestualizzate, ma coinvolge l'operatore in termini di "saper essere relazionale".

L'essere nel proprio lavoro permette all'operatore di vivere una dimensione professionale che, seppur vicina alle contingenze sociali, non è legata a queste ultime.

All'interno dell'organizzazione istituzionale in cui si lavora e nella dimensione territoriale con cui ci si relaziona, tutto ciò si traduce nella capacità di analizzare criticamente la complessità sociale e individuare meccanismi di risposta propositivi.

In questa logica si può valorizzare la famiglia come dimensione in cui si coltivano relazioni significative di aiuto e che entra in contatto con gli Enti non solo quando vive situazioni di bisogno, ma anche quando potenzialmente può costituire uno strumento di aiuto a favore di coloro i quali vivono momentanee fasi di disagio. In quest'ultimo caso, ci si riferisce, in modo specifico, a famiglie che siano disposte a partecipare a progetti di supporto e affidamento familiare o disponibili ad altre forme di volontariato con interventi gestiti in collaborazione con i servizi competenti. È evidente da ciò che la dimensione territoriale, se vissuta in questi termini, scardina la visione del progetto di aiuto inteso come dipendente in modo esclusivo dall'utilizzo di mezzi di natura economica o strumentale.

### 3. L'integrazione delle professionalità e l'ottimizzazione di tutte le risorse umane.

L'organizzazione prende forma attraverso le persone che la compongono.

Partendo da questo presupposto apparentemente scontato, le risorse umane se adeguatamente valorizzate, rappresentano quel valore aggiunto che permette all'organizzazione di essere flessibile nei processi di adattamento all'ambiente esterno.



# Comune di Palermo

**Settore Servizi Socio-Assistenziali**

**U.O. "Valutazione e Ricerca"**

Palazzo Tommaso Natale di Monterosato

Via Garibaldi, 26



091 6177888



091 6160877

Palermo, 17/06/2010

N. 457927

Un'organizzazione, consapevole di tutto questo, fa leva sulla valorizzazione di tutte le risorse umane e sull'armonizzazione tra le varie professionalità. Oltre alla necessaria integrazione tra il personale afferente all'area tecnica e quello relativo all'area amministrativa, si registra la presenza di figure professionali diverse che compongono l'area tecnica del Servizio Sociale: accanto alla figura dell'assistente sociale in atto sono, infatti, presenti le figure di psicologi, di sociologi, di pedagogisti, di esperti dell'area sociologica, di esperti dell'area socio assistenziale e di istruttori di segretariato sociale.

Dunque, il Servizio Sociale del Comune nel suo insieme, risulta essere una complessa area composta da varie professionalità che, assumendo diversi e vari gradi di responsabilità, devono essere impiegate per il raggiungimento dei fini istituzionali dell'Amministrazione Comunale nel campo degli interventi di Politica Sociale.

La promozione delle risorse umane non può prescindere da una strategia di comunicazione che permetta ai membri dell'organizzazione di conoscere l'insieme dei saperi e delle competenze che potenzialmente sono presenti al proprio interno.

Il nuovo modello organizzativo in questa logica, promuove il collegamento fra le risorse umane nell'interesse di creare percorsi d'integrazione fra le varie professioni, rintracciando una visione quanto più organica dell'organizzazione.

In effetti, nel momento in cui gli operatori sperimentano le proprie potenzialità in un clima collaborativo, le sinergie fra i diversi apporti professionali innescano meccanismi che favoriscono la costruzione della propria identità professionale, rafforzando il senso di appartenenza all'organizzazione nel suo insieme.

Allo stesso tempo, un'istituzione che adotta come filosofia organizzativa la valorizzazione delle risorse umane al suo interno, investe tanto sull'identità professionale di ciascun operatore, quanto sulla capacità degli stessi di percepirsi quali membri dell'organizzazione e protagonisti dei processi di cambiamento.

La consapevolezza di essere componenti valorizzati di una medesima organizzazione, favorisce l'acquisizione in ciascun operatore di una maggiore flessibilità nel prestare il



# Comune di Palermo

**Settore Servizi Socio-Assistenziali**

**U.O. "Valutazione e Ricerca"**

Palazzo Tommaso Natale di Monterosato

Via Garibaldi, 26



091 6177888



091 6160877

Palermo, 17/06/2010

N. 457927

proprio contributo professionale nei contesti in cui maggiormente necessita la sua presenza per far fronte alle necessità e alle contingenze del momento.

Come appare evidente, la riorganizzazione si muove, dunque, nell'ottica della valorizzazione e della promozione delle risorse interne ed esterne all'ente comunale.

Considerando questo punto di vista, appare chiaro che l'obiettivo è quello di garantire una gestione delle risorse umane che faccia del rispetto e della valorizzazione delle competenze professionali di ciascun operatore i capisaldi dell'azione della Pubblica Amministrazione, avendo come fine il continuo miglioramento delle prestazioni e dei servizi resi ai cittadini.

## **ARTICOLAZIONE DELLE UNITA' ORGANIZZATIVE**

Il nuovo modello organizzativo coinvolge tutte le UU.OO. dove è presente il Servizio Sociale a prescindere dall'appartenenza ad un Servizio od Ufficio del Settore. Le competenze variano dai compiti di gestione, coordinamento e collegamento interno del Servizio Sociale, a quelli riguardanti le azioni di facilitazione, sostegno ed aiuto alle famiglie che devono affrontare le normali fasi del loro ciclo di vita, agli interventi finalizzati ad affrontare condizioni di particolare crisi o, ancora, compiti che riguardano la costante riflessione sulle attività del Servizio Sociale con un'attenzione particolare per gli ambiti della valutazione e della ricerca.<sup>11</sup>

L'articolazione delle Unità Organizzative è la seguente:

- U.O. "Gestione del Servizio Sociale";
- UU.OO. "Servizio Sociale di Comunità" (una per ognuna delle otto Circoscrizioni cittadine);
- U.O. "Centro Giovani Borgo Nuovo";

---

<sup>11</sup> Fruggeri L., *Famiglie. Dinamiche interpersonali e processi psicosociali*, Carocci, Roma, 2001



# Comune di Palermo

Settore Servizi Socio-Assistenziali

U.O. "Valutazione e Ricerca"

Palazzo Tommaso Natale di Monterosato

Via Garibaldi, 26



091 6177888



091 6160877

Palermo, 17/06/2010

N. 457927

- U.O. "Centro Sant'Anna";
- U.O. "Centro Anziani Villa Tasca";
- U.O. "Interventi per immigrati, rifugiati, nomadi e prevenzione delle tossicodipendenze";
- U.O. "Consulenza pedagogica per le famiglie";
- U.O. "Interventi di inclusione sociale";
- U.O. "Salute Mentale";
- U.O. "Interventi per disabili e soggetti affetti da patologie croniche";
- U.O. "Affidamento familiare, adozione e formazione delle famiglie";
- U.O. "Mediazione familiare";
- U.O. "Mediazione Penale";
- U.O. "Spazio Neutro";
- U.O. "Emergenze Sociali" ;
- U.O. "Tutela dei minori";
- U.O. "GOIAM";
- U.O. "Valutazione e Ricerca".

La funzionalità del modello organizzativo è strettamente connessa alla capacità di ciascuna Unità Organizzativa di realizzare un costante confronto sulle metodologie di lavoro, sulle procedure operative e sugli strumenti, costruendo significati condivisi sul lavoro sociale.

La composizione di ciascuna Unità Organizzativa, le specifiche finalità, i compiti istituzionali, le funzioni assolute sono dettagliatamente descritte nella circolare esplicativa, così come da ultime modifiche.

Palermo, 16/06/2010

L' a.s. dott. Fabio Feliciello