

Alma Mater Studiorum – Università di Bologna

Master II Livello

Governance e Innovazioni di Welfare locale

Project Work

Un foglio bianco, una matita e un Master:

ri-disegniamo il Servizio Sociale Bassa Soglia

Annamaria Nicolini

Matricola 0900084039

2025

Indice

1. Il Servizio Sociale Bassa Soglia
4. La scelta teorico-metodologica
6. Organizzazioni e tempo. Quale idea di futuro nel ripensare SBS
14. Organizzazioni e strategie di governance. E' possibile immaginare un "dipendente giocoso"?
19. Conclusioni
22. Bibliografia e sitografia

Il Servizio Sociale Bassa Soglia

Il Servizio Sociale Bassa Soglia (SBS) è un servizio sociale professionale che si inserisce all'interno del sistema dei Servizi Sociali della Città di Bologna¹, incardinato nel Servizio Contrasto alla Grave Emarginazione Adulta di ASP Città di Bologna (Area Coesione Sociale)². Ai fini della trattazione del presente elaborato, è importante riportare la descrizione del servizio per come rappresentata nel 2024 dal "Contratto di servizio tra il Comune di Bologna e ASP Città di Bologna":

Il Servizio è rivolto a persone senza dimora in condizioni di grave marginalità cui offre una presa in carico dedicata. In stretta connessione e sinergia con i Servizi di Prossimità, si occupa di persone che conducono "vita di strada": persone senza dimora che vivono una condizione di estrema povertà, e/o prive di reti affettive e familiari, che vengono intercettate nello spazio pubblico della città.

Il Servizio Sociale a Bassa Soglia può attivare diverse modalità di intervento e varie tipologie di prestazioni: segretariato sociale di informazione e orientamento sul sistema dei servizi per le persone senza dimora; presa in carico con definizione di progetti a breve, medio e/o lungo termine per aiutare ad uscire dalla condizione di emarginazione e disagio; gestione di interventi indifferibili ed urgenti, anche in raccordo con presidi ospedalieri e servizi sanitari dell'Ausl di Bologna; valutazioni delle situazioni prima della dimissione dalla casa circondariale e definizione di progetti individualizzati di reinserimento sociale.

Il Servizio interviene a favore di persone residenti nella via fittizia del Comune di Bologna, di persone residenti nelle strutture di accoglienza di ASP Città di Bologna di persone residenti in altri Comuni

¹ <https://www.comune.bologna.it/servizi-informazioni/servizio-sociale-territoriale-unitario>

² <https://www.aspbologna.it/it>

favorendo il loro rientro nel territorio di residenza, di persone prive di residenza favorendo percorsi di emersione anagrafica. [...]

Finalità del servizio assegnata dal Comune ad ASP nell'ambito del contratto

- *assicurare l'integrazione del Servizio con la rete del Servizio Sociale Territoriale*
- *favorire il consolidamento del Servizio attraverso il processo di internalizzazione della équipe di assistenti sociali.*

Attività specifiche

Il Servizio Sociale Bassa Soglia si rivolge a persone adulte (18- 65 anni), in condizione di bisogno sociale con residenza in Via Tuccella oppure con una residenza acquisita presso una struttura di accoglienza del Comune di Bologna a seguito di inserimento da parte del servizio stesso, oppure persone temporaneamente presenti a Bologna senza una residenza in città o con residenza in altro comune italiano.

Il Servizio Sociale Bassa Soglia è attivo dal lunedì al venerdì ed è ad accesso diretto secondo un calendario settimanale e modalità che saranno definite puntualmente nelle fasi del passaggio e dell'avvio della gestione pubblica con personale di Asp Città di Bologna. [...]

Il Servizio Sociale Bassa Soglia, dopo aver rilevato il bisogno espresso:

- *fornisce informazioni e indicazioni rispetto ai Servizi presenti sul territorio (lavoro di comunità),*
- *costruisce il contatto tra la persona ed un ulteriore servizio individuato idoneo alle esigenze e caratteristiche presentate,*
- *effettua prese in carico che hanno la finalità di costruire dei percorsi, condivisi con l'utente, che permettano il miglioramento delle sue condizioni di vita mediante attivazione di un Piano Assistenziale Individualizzato. [...]*

Attività previste per il 2024

Sono previste le seguenti azioni:

- *consolidamento servizi attivi mediante ridefinizione delle procedure in relazione all'internalizzazione in ambito pubblico del Servizio*

Ambiti di estensione delle attività:

- *dimissione protette in connessione con progetto dedicato del Comune di Bologna*
- *dimittendi carcere in connessione con nuova coprogettazione esecuzione penale*
- *consulenza per tutti i servizi della rete*
- *avvio patti di inclusione all'interno dell'Assegno di inclusione (ADI)*
- *monitoraggio dei criteri di spesa per l'erogazione dei contributi*
- *raccordo con i Servizi dell'area Prossimità*
- *raccordo con i Servizi della Coesione Sociale di Asp*

È altrettanto indispensabile un brevissimo accenno alla storia di SBS dalla sua “nascita” ad oggi (marzo 2025), momento in cui è possibile affermare il pieno e formale compimento del processo di internalizzazione in ASP. Questo suo riassorbimento formale all’interno del sistema del Welfare Pubblico locale, si inserisce tra l’altro in una revisione ancora più ampia dell’intero sistema dei servizi alla persona afferenti all’area Coesione Sociale di ASP (messa a punto nel corso del 2024): Servizi Abitativi, Servizi di Contrasto alla Grave emarginazione adulta, Servizio Protezioni Internazionali, Sistema dell’Area Esecuzione Penale, Azioni di contrasto alla Violenza di Genere, Pronto Intervento Sociale.

Gli anni dal 2008 al 2012 sono stati anni emblematici per l’organizzazione dei Servizi Sociali di Bologna. Si colloca in questo periodo il grande processo di decentramento che portò alla nascita degli Sportelli Sociali e del Servizio Sociale Territoriale in ogni Quartiere della città. Dal Febbraio del 2010 al Maggio del 2011, Bologna fu commissariata da parte del Ministero dell’Interno, a seguito delle dimissioni del Sindaco Flavio Delbono, e nel Gennaio 2011 morì in strada un neonato, figlio gemello di una coppia che aveva residenza presso un quartiere ma che, di fatto, viveva in strada. Non è possibile in questa sede argomentare ulteriormente tali eventi in quanto richiederebbe una ricerca dedicata, tuttavia si esplicita il richiamo all’approccio teorico, tra gli altri, di Charles F.Sabel, che ben descrive la crisi della democrazia basata sul modello Principale – Agente, fortemente correlata a quella del welfare state³.

Improvvisamente, il fenomeno del vivere in strada, della *homelessness*, diventò un tema centrale nel dibattito politico cittadino e si percepì l’urgenza di riorganizzare il sistema del welfare cittadino nell’ottica di risposta a un’architettura, finalmente visibile, di bisogni complessi. La Commissaria Prefettizia, quindi, diede mandato al Settore Servizi Sociali del Comune di progettare un servizio dedicato alle persone senza dimora, ponendolo in capo al Settore stesso, lasciando contemporaneamente ai Servizi Sociali Territoriali la delega formale della presa in carico delle persone senza dimora, in continuità con il decentramento. È nell’aprile del 2012 che Antoniano Onlus si aggiudicò la gestione del nuovo servizio per persone non residenti sul territorio di Bologna, a seguito della partecipazione al relativo bando promosso dal Settore Servizi Sociali del Dipartimento Benessere di Comunità del Comune di Bologna. Una rappresentazione evidente del percorso di esternalizzazione, secondo il modello del New Public Management, con tutti i fattori di rischio del salto nel grembo dell’indipendenza organizzativa e delle competenze specifiche delle “aziende” del Terzo Settore.

³ Charles F.Sabel, a cura di R.Prandini, (2013). Esperimenti di nuova democrazia. Tra globalizzazione e localizzazione. Armando Editore.

Inizialmente si trattò di un'assegnazione di durata annuale, dal maggio 2012 al 30 aprile 2013. Tuttavia, si rese necessario prorogare ulteriormente l'assegnazione, prima fino al dicembre 2013 e, successivamente, fino al 31 luglio del 2014. Durante questo periodo di tempo, l'Amministrazione Comunale avviò una nuova gara d'appalto, la cui aggiudicataria, la Cooperativa "La Strada" di Piazza Grande (oggi Cooperativa Sociale Piazza Grande), dall'Agosto del 2014 assunse la gestione del servizio, aggiudicandosi continuativamente le gare d'appalto (e contestuali proroghe) sino al 28 febbraio 2025.

La scelta teorico-metodologica

Seguendo la traiettoria dell'"euristica sperimentale e potenzializzante", proprio come sollecitato dal Prof. Prandini, nell'elaborazione del presente Project Work e nel processo di analisi, l'intento è stato quello di superare una "pratica di astrazione semplificante e decontestualizzata" rivolgendomi a una "specificazione adeguata al contesto" nell'intento di disvelarne peculiarità, resistenze e potenzialità⁴.

La principale scelta metodologica che ha guidato l'osservazione del percorso di riorganizzazione e internalizzazione di SBS, dal punto di vista del modello di governance, è stata quella seguire le tracce di Andersen e Pors in "Il Welfare delle potenzialità"⁵, attingendovi come si trattasse di un canovaccio ermeneutico e maieutico, al quale affiancare alcuni apprendimenti e stimoli intercettati nel corso del Master di II Livello "Governance e Innovazione di Welfare Locale" appena concluso.

Seguendo i maestri danesi sin dalle prime indicazioni, esplicito pertanto "chi" è che osserva, in quanto elemento che influisce sul processo nella sua interezza, dalla selezione della tematica, alla scelta metodologica, al posizionamento per attingere alle fonti di informazione, alle proposte e traiettorie elaborate, laddove possibile, per poter essere sottoposte ai detentori dell'attuale governance pubblica del servizio oggetto d'indagine.

L'osservatrice è la sottoscritta, specialista tecnico sociale in forze dal settembre del 2020 presso ASP Città di Bologna, e da luglio 2024 posizionata all'interno dell'Area Coesione Sociale. Ai fini della presente trattazione è utile riportare che in questi anni di servizio in ASP ho assunto la funzione di referente di SBS (nel 2023, per circa 12 mesi).

⁴ Riccardo Prandini. L'insostenibile pesantezza dei paradigmi di welfare. Verso una euristica sperimentale e potenzializzante. In *Modelli di welfare. Una discussione critica*. (2020). Milano : FrancoAngeli. Pag. 194.

⁵ Andersen, N.A. and Pors, J.G. (2016). Il welfare delle potenzialità. Milano-Udine: Mimesis.

Come accennato nella sezione “storica”, il servizio nasce per rispondere all’esigenza di risoluzione di un problema, percepito con maggiore forza dall’Amministrazione Pubblica dell’epoca anche a causa delle reazioni dell’opinione pubblica date gli eventi critici già descritti. Tale movimento ha comportato per il sistema di welfare locale l’avvio di una “necessaria” iperspecializzazione dei servizi sociali, con l’obiettivo prioritario di rispondere in modo efficace alle specificità sociali dei beneficiari (i così detti “senza dimora”).

I criteri che tracciano il perimetro di accesso al servizio, seppur nello sforzo di delineare un sottosistema certo e chiuso in sé (retaggio della burocratizzazione?), sin dagli esordi hanno dimostrato i propri limiti, venendo investiti nel tempo da diversi moti di messa in discussione per esempio, limitandosi ad uno, il lungo e non ancora concluso dibattito alimentato dal concetto “stile di vita”.

La vicinanza al “problema”, da non dimenticare che si tratta di un così detto servizio di prossimità, ha esposto SBS (e coloro che ne detengono la governance) agli effetti dati dalla rapidità dei cambiamenti (sociali, economici, politici, giuridici, correlati a fenomeni “tra globalizzazione e localizzazione”...): una costante richiesta di ripensamento e ridefinizione; l’esposizione alla fattiva inadeguatezza dei dati raccolti nel passato, in particolare in quanto obsoleti e scarsamente utili per sostenere un’idea di servizio pronta a rispondere alle sfide del futuro; le resistenze nelle quali si inciampa quando si sottopone la richiesta di mettere nell’agenda politica ipotesi di innovazione in riferimento a problematiche non ancora giunte all’attenzione dell’opinione pubblica...

Rispetto alla matrice analitica che sottende l’elaborato, se da un lato si richiamano le 3 variabili che impattano sull’organizzazione: la diversità, la complessità e l’incertezza, dall’altro si è mantenuta una costante attenzione a non scivolare nel rischio di una sterile depoliticizzazione dell’architettura, in quanto, come appreso, ogni tecnicismo sottende soggettività, valori, retaggi culturali, strategie discorsive, categorizzazioni e autorappresentazioni.

Altrettanto rilevante porre in evidenza nelle premesse che in ogni sezione, anche laddove più complesso e azzardato procedere in tal senso, gli snodi argomentativi non omettono il ruolo del potere e delle responsabilità, che sono carburante dei processi di governance.

La fase di internalizzazione da poco conclusa ha fornito pertanto un esempio e un osservatorio privilegiato di una pratica di governance locale, con particolare focus sulla sfida che ha affrontato e sta affrontando nella riprogettazione di un servizio di welfare pubblico.

Concludendo è imprescindibile esplicitare che, per poter rispettare i termini spaziali di contingentamento del presente elaborato, la cornice che delimita l’ambito di esplorazione è quella meramente definita dall’alveo dell’Ente Locale (verranno pertanto accennati ma

assolutamente non indagati ambiti di interesse e certamente di estremo rilievo come il rapporto con i cittadini e le formule di partnership, la dimensione nazionale e statale, il dispositivo della democrazia rappresentativa, il rapporto con i sottosistemi politico, sanitario, economico, giuridico...).

Organizzazioni e tempo.

Quale idea di futuro nel ripensare SBS

Andersen e Pors pongono le modalità di approccio al tempo tra le prioritarie determinanti al centro del loro approccio teorico (a loro avviso più importanti rispetto ai fatti stessi).

Il prisma del tempo è il dispositivo di analisi delle pratiche di governance in rapporto al sistema del Welfare sul quale insistono.

Sia attraverso l'escursus storico (individuando 4 fasi: burocratizzazione, amministrazione di settore-pianificazione, amministrazione di supervisione, amministrazione potenziale⁶), sia nell'identificare le sollecitazioni al sistema manageriale (dare stabilità - valorizzare il rumore e il caos; dettare regole - promuovere autonomia e indipendenza; pianificare - valorizzare l'indeterminato..), Andersen e Pors offrono chiavi di lettura efficaci e utili, a mio avviso, per stressare l'analisi del servizio in oggetto.

Esclusivamente per fornire in una pillola i cardini dell'argomentazione che segue, si riporta l'efficace sintesi restituita da questa tabella⁷.

⁶ *Ivi*, pag.148.

⁷ Riccardo Prandini. L'insostenibile pesantezza dei paradigmi di welfare. Verso una euristica sperimentale e potenzializzante. In *Modelli di welfare. Una discussione critica*. (2020). Milano : FrancoAngeli. Pag. 226.

	Forma di governance	Orientamento	Orientamento temporale
Burocrazia	Regole/Controllo	- Casi - Complessità per fattispecie	Presente passato
Amministrazione per settori	Pianificazione	- Problemi - Complessità per singoli contesti indipendenti (Pillars)	Presente del futuro
Amministrazione di supervisione	Supervisione	- Scenari - Complessità per sottosistemi interagenti	Futuro del presente
Amministrazione delle potenzialità	Potenzializzazione	- Orizzonti - Complessità indefinita	Futuro del futuro

Tab. 2. Le forme di welfare (elaborazione da Andersen e Pors 2016)

Quali sono state le pratiche dell'Amministrazione Comunale, quella di ASP Città di Bologna e quella degli Enti Gestori nell'immaginare (anche limitatamente agli ultimi 14 mesi) il futuro di SBS? Quali visioni sono emerse e come si sono confrontate tra loro? L'idea di futuro ha ancorato a scenari prestabiliti da rispettare quasi come fossero un obiettivo da raggiungere, o si è dimostrata aperta alle alternative e al mutamento che si sono presentati lungo il cammino? Quali meccanismi decisionali si sono attivati dinanzi alle incertezze strutturali? Come ci si è posizionati nei confronti delle possibilità escluse e delle scelte così dette "necessarie?"

Dall'autunno del 2023 il principale termine di scansione temporale che ha caratterizzato la narrazione riferita al servizio è stata quella dei periodi di proroga del contratto di assegnazione alla Cooperativa Piazza Grande. Nel 2024 si sono registrate 3 proroghe, da maggio a settembre, da settembre a novembre, da dicembre 2024 a febbraio 2025. Non difficile evincere il senso di incertezza percepito dai coinvolti, sia nei termini di coloro che detenevano e detengono la governance del processo di internalizzazione, sia da parte di coloro che si sono trovati a dover trascinare per settimane l'effettiva conclusione del proprio coordinamento operativo di un servizio sociale che, oltre al personale coinvolto (e da ricollocare all'interno dell'organizzazione), annoverava la presa in carico attiva di circa 350 persone.

L'approccio al futuro può essere pertanto probabilmente ricondotto ad uno sguardo bifocale. Da una parte quanto tematizzato da un Ente del Terzo Settore in concomitanza delle istanze, più o meno urgenti, più o meno critiche, correlate all'effettiva, e particolarmente sofferta, chiusura di un servizio gestito da circa 10 anni, di conseguenza con un ingaggio verso il futuro il cui protagonismo non può che ritenersi evidentemente contingentato.

Dall'altra una governance pubblica focalizzata sulla procedura di selezione e assunzione del personale che ha assorbito ingenti energie e attenzioni, dai vertici dirigenziali alle figure di

Posizione Organizzativa e coordinamento del servizio, riducendo moltissimo quelle da poter investire per l'immaginazione futura del servizio, dalle sue dimensioni creative alle funzionalità operative e organizzative. Come si dirà meglio in seguito tra gli obiettivi prioritari correlati alle responsabilità e task di accompagnamento del processo di internalizzazione, si è posta la declinazione delle funzioni di ciascuna figura professionale del gruppo operativo. Si può affermare oggi che, probabilmente, una tale scelta squisitamente operativa presentata come “necessaria” dalla Dirigenza forse ha mosso i suoi passi da una elevata percezione di incertezza e instabilità (acuite nel corso del 2023 e del 2024) per i motivi già ampiamente rappresentati nei paragrafi precedenti, ai quali si sono aggiunte la fattispecie e le dinamiche comparative correlate alla presenza di un'equipe multidisciplinare (assistenti sociali, educatori, antropologi, psicologi, operatori di base...) a regia del gestore, in assenza di un percorso di valorizzazione e condivisione degli elementi che hanno portato a immaginare e praticare una tale approccio organizzativo.

Non risulta alcun mandato assegnato alle posizioni manageriali relativamente alla responsabilità di attivare processi di immaginazione di scenari futuri, rilevare bisogni emergenti (si pensi per fare solo un esempio ai giovani adulti, in particolare ex Minori Stranieri Non Accompagnati) o abbozzare traiettorie innovative in relazione all'avvio del nuovo servizio.

Se la vera sfida per il sistema di Welfare Pubblico, per dirlo con le parole di Andersen e Pors è quella di saper “creare organizzazioni capaci d'adattarsi a qualcosa che non è ancora stato predetto o immaginato”⁸, non si può omettere che essa stessa ne porta in grembo un'altra e cioè la presenza di “obiettivi contrapposti: quello di saper prevedere il futuro però nella consapevolezza che un eccesso di specificazione delle aspettative fa effettivamente diminuire la stessa adattabilità dell'organizzazione”.

Tra le piste e proposte che sottoporro alla Dirigenza nei prossimi incontri correlati alla governance dei servizi in gestione ad ASP città di Bologna in primis, ma probabilmente anche in sede di confronto anche con le figure responsabili afferenti al Dipartimento Welfare e Benessere del Comune di Bologna, vi sarà certamente quella di chiedere una (pro-)risposta alla domanda stimolo “come percepisce il futuro la nostra organizzazione e qual è la nostra postura rispetto alle possibilità di immaginarlo?”⁹.

⁸ Andersen, N.A. and Pors, J.G. (2016). Il welfare delle potenzialità. Milano-Udine: Mimesis. Pag. 90.

⁹ *Ivi*, pag. 113.

Nel tentativo di acquisire strumenti teorici e pratici utili alla mia attività professionale, ho individuato alcuni elementi e fattori cruciali che a mio avviso facilitano l'identificazione delle aree di potere e di responsabilità della governance dell'Ente Locale, nelle sue diverse dimensioni e espressioni.

Il primo elemento è caratterizzato dal CHI, cioè le principali protagoniste e i protagonisti in rapporto all'oggetto di indagine. Tra i numerosi attori e attrici, dalla Direzione del Dipartimento Welfare, alla Dirigenza dell'Area Coesione, dalla Direttrice Generale al Coordinamento di SBS in ASP, per citarne solo alcuni, si può parlare di figure che da più di 15 anni incarnano la governance del sistema di welfare pubblico locale, anche di SBS stesso. Sarebbe necessaria probabilmente una ricerca qualitativa per poter rilevare qual è stata nel corso degli anni l'idea di futuro promossa da questi/e rappresentanti. Di altrettanto, se non maggiore, interesse sarebbe sottoporre sempre ai medesimi soggetti, o al gruppo di governance definito da entrambe queste istituzioni, il modulo del Win/Whip in forma individuale e gruppale¹⁰. Queste le domande che andrebbero a guidare la compilazione: qual è la visione di futuro della nostra organizzazione e quale quella condivisa dai membri del nostro gruppo? Quale l'orizzonte dei prossimi 5 anni? Cosa era impossibile vedere 5 anni fa e adesso invece risulta nitido nelle implicazioni per il nostro servizio? Cosa ci servirebbe per spostare il nostro gruppo di lavoro da ciò che è adesso a ciò che è possibile?

Si è attivato un timido tentativo di coinvolgere l'attuale coordinatrice di SBS sottoponendole l'attività, tuttavia senza successo in quanto “non ha avuto modo di cimentarsi” (il personale in servizio da gennaio a marzo 2025 ha visto una riduzione di 5 unità – rispetto alle 9 previste – ridistribuendo sul coordinamento, oltre alle faticose mansioni gestionali e organizzative in una delicatissima fase di transizione, anche la presa in carico dei casi e gli interventi individualizzati).

Riposizionandomi sul percorso di apprendimento soggettivo e l'acquisizione di metodologie per la pratica quotidiana, nella fase di revisione finale del presente project work, ho “partecipato” io stessa alla compilazione del modello, in una postura focalizzata sul mantra “Potrebbe essere diverso”.

¹⁰ *Ivi*, pag. 176.

	Cos'è	Com'è possibile
Ora	<u>Presente del presente:</u> un servizio sociale afferente ad ASP Città di Bologna e al Comune di Bologna, rivolto a persone non residenti e temporaneamente presenti sul territorio di Bologna, residenti in via Tuccella, residenti nelle strutture di accoglienza. Un servizio di prossimità che opera al di fuori della mera cornice formale di un servizio sociale, vicino alle povertà estreme e ai fenomeni che vedono determinanti globali e non semplicemente locali.	<u>Futuro del presente:</u> un servizio che . avrà ampliato la cassetta degli attrezzi per il lavoro con i “nuovi target” (es. ex minori stranieri non accompagnati, coppie LGBTQI, anziani); . riceverà segnalazioni e passaggi di caso dai servizi sociali territoriali in quanto sarà superata la competenza per residenza e sarà subentrato lo “stile di vita” come elemento guida; . vedrà una figura professionale dedicata alle attività di integrazione socis sanitaria e a quelle dell'esecuzione penale.
Tra 5 anni	<u>Presente del futuro:</u> Il servizio sarà riassorbito all'interno del Servizio Sociale Centrale, che capillarmente avrà unità operative diffuse all'interno dei diversi sotto-sistemi (sistema sanitario, case di Quartiere, sedi dei Quartieri, Case della Salute, Polizia Locale...). La CTSS avrà in seno la governance principale di questo sistema e ad ASP resteranno assegnati i servizi di accoglienza.	<u>Futuro del futuro:</u> I servizi saranno organizzati in base alla centralità dei bisogni, non esclusivamente della competenza per residenza. Si sarà sviluppato un sistema diffuso di primo accesso e presa in carico, usufruendo di applicazioni rese disponibili dall'AI, anche all'interno dei CAU e delle Case della Salute, dei presidi Ospedalieri cittadini, delle Case di Comunità, oltre che nel nucleo centrale della Polizia Locale. Questo consentirà tempestività di valutazione, orientamento e attivazione degli eventuali interventi in favore delle persone intercettate. Con una lettura integrata e non frammentata, anche rispetto alle tematiche di specializzazione di ciascun sottosistema.

È tempo ora di spostare lo sguardo sugli atti e documenti formali per intercettare alcune declinazioni dell'idea di futuro promossa dal protagonismo della governance.

Nel Piano integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027 si legge che la finalità di ASP è “rendere partecipe la Comunità degli obiettivi che l’ASP Città di Bologna si è data per il prossimo futuro, garantendo trasparenza e ampia diffusione verso i cittadini. È un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati obiettivi e indicatori e vengono definiti gli elementi fondamentali su cui basare la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance. Esplicitando gli obiettivi su base annuale, gli indicatori per la misurazione del raggiungimento degli stessi, gli elementi di valutazione e di rendicontazione della performance. Sono altresì compresi: [...] gli obiettivi di semplificazione; [...] gli obiettivi di digitalizzazione [...]; gli obiettivi e strumenti individuati per realizzare la piena accessibilità dell’Amministrazione [...]; gli obiettivi per favorire le pari opportunità e l’equilibrio di genere.

Per il Servizio Contrasto alla Grave Emarginazione Adulta, ove si incardina SBS, al punto 8.2.1 si apprende che nel “futuro” (12 mesi del 2024) è necessario “Costruire una collaborazione strutturale con il mondo associativo e di volontariato per potenziare le risposte alle persone a rischio di grave emarginazione attraverso la costituzione di una rete fiduciaria che connetta le opportunità offerte, anche per quanto riguarda le allerte climatiche in sinergia con i servizi di accoglienza”. Al punto 8.2.2 “Realizzare uno stretto coordinamento con le unità di strada sia pubbliche sia afferenti al volontariato che già operano nel contesto urbano”. Segue il punto 8.2.3 con “Internalizzazione del Servizio Sociale di Bassa Soglia per stabilizzazione gestione e posizionamento nella rete cittadina dei servizi pubblici di accesso e presa in carico. Avvio della nuova equipe interna di Servizio Bassa Soglia”.

Da qui ne deriva uno dei mandati assegnati alla figura manageriale della Responsabile del Servizio, definito dai suoi obiettivi di performance 2024, e cioè la “Predisposizione di un workflow del Servizio Bassa Soglia evidenziando connessioni interne con i servizi di accesso di ASP Città di Bologna e quelle esterne in ambito socio-sanitario” e contestualmente la “Proposta di funzionigramma. Documento propedeutico alla procedura formale di internalizzazione del servizio”.

Quest’ultimo documento, risalente nella sua ultima versione al dicembre 2024, raccoglie la declinazione delle responsabilità, delle funzioni, degli ambiti di intervento di ciascuna figura afferente al Servizio: Responsabile, Coordinatrice, assistenti sociali. Non emergono elementi che possano essere ricondotti alla sfera della ri-progettazione o a quella dello spazio di immaginazione del futuro. Muovendosi pienamente nell’alveo della governance di

pianificazione e supervisione, la concentrazione è particolarmente rivolta alle attività formali di “gestione”, “coordinamento”, “organizzazione”, “raccordo”, “valutazione e presa in carico”, “definizione degli interventi”, “cura dei rapporti con l’Autorità Giudiziaria”, “svolgimento di colloqui periodici”, “gestione iter amministrativo”...

Per addentrarci invece nella terza area di indagine in relazione alla postura nei confronti del futuro, si ritiene importante un accenno alla così detta “narrazione quotidiana”, avendo come fonti cui attingere, i momenti periodici formali di confronto convocati dalle figure apicali dell’Azienda per la discussione dei temi considerati di prioritaria importanza.

Tornando ad Andersen e Pors, esiste più di un futuro immaginato in ASP? Quale equilibrio tra pianificare e aprire opportunità future? Qual è il ruolo del passato, in particolare in riferimento a un servizio così controverso come SBS? Come l’organizzazione ha chiesto e chiede di tener conto del passato e del futuro?

Circoscrivendo la rilevazione ad alcuni incontri svolti alla presenza del gruppo di lavoro afferente all’Area Coesione di ASP, ritengo si possa affermare che la centratura in relazione al futuro del servizio, in particolare negli ultimi 10 mesi, sia stata rivolta principalmente alle modalità operative e alla pianificazione delle attività organizzative – amministrative. Ricordo vividamente gli accesi scambi avvenuti tra le figure referenti (di Prossimità, dell’Area Accoglienza, di SBS, dell’Esecuzione Penale e Contrasto alla Violenza di Genere), le Responsabili di servizio e la Dirigenza immaginando il futuro del Servizio Sociale Bassa Soglia. Indubbiamente focalizzate sul “futuro del presente”, con una proiezione che non ha mai travalicato i 6-8 mesi, le ipotesi e idee presentate da ciascun soggetto nei momenti di confronto, non solo si sono rilevate particolarmente divergenti e frammentate, ma anche posizionate e ancorate evidentemente al punto di osservazione occupato dalla figura professionale nella filiera di governance di un ambito specifico dell’Area Coesione. Pertanto se la risposta alla domanda “esiste più di un futuro immaginato” è certamente sì, dall’altra è emerso anche con modalità dirompenti il fragilissimo e mai stabile equilibrio tra l’attività di pianificazione e quella di definizione di un’organizzazione potenzialmente aperta ad accogliere le opportunità e sfide future. Da non dimenticare inoltre, l’ingombrante ruolo di un passato che ha visto il servizio incardinato al sistema di Prossimità, caratteristica che ha influenzato e contamina ancora oggi gli slanci abbozzati nelle nuove traiettorie, nonostante il mandato chiaro da parte delle figure istituzionali e manageriali nel richiedere il superamento di un tale impianto, di pensiero prima ancora che meramente organizzativo.

La fase di potenzializzazione nella quale di fatto siamo immersi, più o meno consapevoli di ciò, celebra pertanto due grandi discontinuità, orientate dalla diversa valorizzazione e

interpretazione attribuita alle polarizzazioni certezza – incertezza, strutturazione – destrutturazione.

Come anticipato, negli ultimi 15 mesi inoltre, la dimensione di futuro nel processo di internalizzazione di SBS ha riguardato anche la definizione e pianificazione dell'Avviso di selezione pubblica per la copertura a tempo pieno e indeterminato di n.10 posti di assistente sociale¹¹ (17 luglio 2024 apertura della procedura) e, parallelamente, di gestione della progressiva riduzione dell'impegno da parte dell'Ente Gestore del Terzo Settore ingaggiato attraverso pregressa procedura di Appalto.

Nei mesi oggetto d'analisi, se da una parte troviamo la definizione del Servizio come descritta nell'Avviso¹², dall'altra nell'operatività quotidiana si assiste a qualcosa che probabilmente si può ricondurre a quanto Clarke e Newman etichettano come tirannia della trasformazione. Se si considera che le procedure di selezione si sono concluse a fine gennaio 2025 e che con il 28 febbraio si è definitivamente concluso l'ingaggio con l'Ente Gestore e il personale impiegato attraverso la Cooperativa assegnataria, nonché che le assunzioni in base alla graduatoria sono tutt'oggi in corso, non è difficile desumere che le diverse e numerose fonti di “rumore” quotidiano (in tutte le dimensioni enucleate nelle pagine che precedono) abbiano prevaricato nell'alimentare la percezione di caos, rispetto al dimostrarsi dispositivo di facilitazione della messa in discussione dello status quo per aprirsi efficacemente al nutrimento offerto dalle opportunità contingenti di sperimentazione.

Per accogliere la provocazione posta dalla domanda “come ti prendi responsabilità per il senso di incertezza a cui la imprevedibilità conduce?”¹³, puntando l'obiettivo sulla mia stessa figura, nelle fasi in cui si è sentita esposta a un eccesso di disorganizzazione e disordine, posso affermare di aver sottoposto alla coordinatrice del servizio la “necessità di attivare decisioni certe avendo come obiettivo la stabilizzazione e un'organizzazione chiara di riferimento per l'avvio del nuovo SBS”. Grazie al ricco materiale fornito dall'approccio teorico di Andersen e Pors, oltre che dagli affondi attraversati durante le lezioni del master, ho avuto l'occasione di analizzare quanto io stessa ho messo in campo in un presente che ha assunto dentro di me un'identità ben definita proprio a causa della relazione con la (mia) idea di passato e la (mia) rappresentazione di futuro.

¹¹ <https://www.aspbologna.it/it/avviso-di-selezione-pubblica-per-titoli-ed-esami-per-la-copertura-a-tempo-pieno-e-indeterminato-di-n-10-posti-di-assistente-sociale-area-dei-funzionari-e-dell-elevata-qualificazione-da-assegnare-presso-l-area-coesione-sociale-di-asp-citta-di-bologna-servizio-sociale-bassa-soglia-e-servizio-protezioni-internazionali-con-riserva-di-n-3-posti-a-favore-dei-volontari-delle-ff-aa-e-di-n-2-posti-a-favore>

¹² *Ivi*, pag.3-4.

¹³ Andersen, N.A. and Pors, J.G. (2016). *Il welfare delle potenzialità*. Milano-Udine: Mimesis. Pag. 113.

Il mio invito alla coordinatrice si è tradotto fattivamente in una temporanea, per quanto scarna ed essenziale, riprogettazione squisitamente organizzativa del servizio, seguendo di fatto lo scheletro del corpo che lo ha sostenuto sino ad oggi. Aprendo in questo modo una cesura e una divaricazione rispetto alla possibilità di potenzializzazione del presente.

Possibile parlare di quanto Andersen e Pors intendono con deparadossificazione delle decisioni (scelte da prendere per “necessità”)?

Sarebbe certamente interessante un confronto sugli obiettivi del servizio, da svolgersi in seno allo Staff di Direzione, “obbligandosi” a un esercizio ermeneutico di trasgressione e tradimento rispetto alle mere potenzialità contingenti, esplorando il significato metodologico di un pensiero orientato alle potenzialità delle potenzialità. Imprescindibile a mio avviso che a condurre questa eventuale azione, fosse una figura professionale competente, nonché collocata al di fuori dell’organizzazione stessa.

Organizzazioni e strategie di governance.

È possibile immaginare un “dipendente giocoso”?

Come mantenere pertanto un equilibrio tra l’unità gerarchica, il processo di governo dell’autogoverno, mentre si dovrebbero incoraggiare pensiero e soluzioni innovative proprie? È possibile oggi, in ASP, organizzare un’organizzazione che fa della sua organizzazione il problema?

I 4 periodi storici, strumento didascalico, teorizzati da Andersen e Pors, delineano modalità di relazione specifiche tra governo e autogoverno, rappresentando un processo di evoluzione e sviluppo cumulativo nel tempo, in quanto ciascuna fase non supera definitivamente quella che la precede.

La definizione del concetto di potere è centrale nella definizione della governance in quanto è ciò che consente a chi si trova in una posizione superiore di imporre le proprie raccomandazioni e desideri a coloro che si trovano nella posizione inferiore. Nella PA l’elemento caratteristico è che le figure apicali possono effettivamente governare solo se i sottoposti delineano forme di autogoverno. Queste ultime tuttavia devono riconoscere il potere della governance, pena il suo stesso dissolversi.

Si ritiene utile, seppur non sia possibile in questo contesto approfondirne ulteriormente le dimensioni coinvolte, una brevissima digressione in merito a un’autorità in senso lato che, oggi, non è più inequivocabilmente sacra e inviolabile, come invece lo era qualche decennio fa.

Ognuno è soggetto di diritto. Con tutto ciò che comporta, anche in termini di contraddizioni. Chi detiene un potere più circoscritto rispetto ad altri (e, da ricordare, anche una correlata responsabilità quando si parla di istituzioni pubbliche) lotta, esplicitamente o implicitamente, per averne uno maggiore; le posizioni apicali dall'altro lato, si difendono, lo rivendicano, lo affermano, ne abusano, a volte, più raramente, vi rinunciano o lo cedono.

Detenere un potere, e averne contezza, è dunque un grande onere. Perché è chi lo detiene che decide come usarlo, cosa farne, come affermarlo non in termini di negazione dell'altro ma di riconoscimento reciproco, dei rispettivi ruoli, bisogni, ragioni, compiti. È un compito difficile perché mette a dura prova le istituzioni e i suoi professionisti. La seduzione di difendersi è alta. Anche perché, da un punto di vista personale, rispetto al potere, ognuno ha un suo rapporto soggettivo, anche inconscio, certamente semplificando, per alcuni può essere una zona di comfort, mentre per altri potrebbe rivelarsi un aggravio, un fattore di rischio, da maneggiare con cura.

Osservando il servizio oggetto e soggetto dell'indagine di questo elaborato, è possibile intercettare tutte e quattro le tipologie amministrative, in una stratificazione di particolare interesse.

L'impianto del servizio è strettamente correlato alla legislazione nazionale (per esempio la legge n.328/2000), al Ministero del Welfare e delle Politiche Sociali, alla normativa che definisce le procedure amministrative...

Contemporaneamente, si è già citato il ruolo dell'opinione pubblica nell'influire sulla percezione delle priorità da parte dell'agenda politica.

Ancora, il permanere di fattori di rischio relativi all'arroccamento all'interno della propria specifica area di interesse, alimentati da una tensione al controllo della contingenza attraverso spinte pianificatorie.

Nella pesatura del budget di risorse economiche del servizio per l'anno 2024 determinanti sono state le valutazioni correlate alle direttive generali dell'Area Dipartimento Welfare e Benessere del Comune di Bologna ad ASP Città di Bologna nel suo complesso (mandato perentorio di ridurre la spesa in ogni ambito), accompagnate da timidi e faticosi tentativi di analisi e interrogazione dell'impianto complessivo delle modalità di impiego delle risorse, mai del tutto portati a compimento e solo sporadicamente utilizzati per orientare efficacemente e di conseguenza motivare le scelte di decurtazione adottate.

Nonostante ciò, non mancano elementi certamente riconducibili a formule di un New Public Management, per quanto aggiornato. I vertici dell'Ente Locale sono formalmente responsabili del bilancio generale e specifico; il loro ambito di responsabilità è circoscritto a un'unità

specifica e tetti economici dati, mentre parallelamente si trovano a esercitare un coordinamento dall'alto che richiede alla base adattabilità e flessibilità, oltre a una buona dose di autogestione e di spirito di innovazione. Gli stimoli che si riverberano dall'Amministrazione Comunale, alla Dirigenza di ASP, al gruppo di lavoro di SBS e ritorno, sono intrisi del senso di incertezza dato dal faticoso equilibrio tra l'essere chiamati ad un "fare in autonomia" e l'adesione ai mandati e agli indirizzi espressi dai vertici aziendali,

Probabilmente anche in modo accelerato a causa del percorso di transizione e riprogettazione generale, SBS non è stato e non è escluso dal vivere appieno le caratteristiche di un'amministrazione alla ricerca di potenzialità. Il passaggio da una gestione squisitamente aderente alle possibilità del Terzo Settore a una riconducibile alle (strette?) maglie della Pubblica Amministrazione, sta sollecitando il servizio a sfidare le proprie abitudini, i propri presupposti, per certi aspetti percependo forme di potenziale restrizione¹⁴, per altri con un margine di immaginazione senza confini, se si considera che un servizio afferente all'Ente Locale non rileva una temporalità "al cronometro", scandita da bandi e appalti, potendo fattivamente nutrire la propria vision anche con scenari che si collocano oltre la linea dell'orizzonte più vicina.

L'eccesso di ordine e stabilità dettati dall'inquadramento normativo, dalla definizione formale del servizio e del target di riferimento, subiscono incessanti contraccolpi da parte di una governance costretta ad ammorbidire strutture e premesse del servizio stesso. Nella narrazione quotidiana si parla di assorbimento definitivo nel Comune di Bologna tra un paio di anni.

Particolarmente stimolanti risultano alcuni tra i numerosi paradossi della governance delle potenzialità declinati dai luminari danesi.

Come gestire la trasgressione (desiderata) nelle istituzioni governate?

Un servizio come SBS si trova costantemente sollecitato allo sconfinamento, in prima battuta nella relazione di prossimità con cittadine e cittadini che vi accedono. La condizione di estrema povertà e vulnerabilità, l'oscillazione della compliance, il ritrovarsi di frequente all'interno del cambiamento sociale non ancora recepito dal sistema del welfare e dall'opinione pubblica, sono tutti elementi che stimolano fortemente il personale a rivolgersi a soluzioni e interventi innovativi.

Se da una parte il mandato dall'"alto" è certamente quello di fornire risposte creative nel rivolgersi ai bisogni dell'utenza, dall'altro questo approccio innovativo e sconfinante non

¹⁴ Si pensi alle modalità operative formali richieste alle Assistenti Sociali di un servizio pubblico e alla rosa di professionalità e possibilità operative di educatori, antropologi, assistenti sociali ingaggiati da una Cooperativa Sociale.

sempre rispetta la normativa vigente o può essere ascritto ad una piena adesione al mandato dell'Amministrazione Centrale.

Concludendo gli spunti dati dall'analisi della relazione tra governance e autogestione, risulta efficace porsi il quesito “Ci capita mai di mandare messaggi contraddittori tipo “fai come ti dico” e al contempo “agisci in modo indipendente”¹⁵?

Da questo stimolo nasce la scelta, tra le molte possibili, di volgere lo sguardo nelle battute conclusive di questo elaborato e del processo di analisi estremamente sintetica in essere al “dipendente” (giocoso?).

ASP Città di Bologna, si desume dal PIAO, presta particolare attenzione:

“allo sviluppo del benessere lavorativo, che viene promosso con percorsi pluriennali e “piccoli passi” successivi, descritti in azioni che producono risultati direttamente percepibili dai lavoratori e, su più ampia scala, dall'intera organizzazione: azioni, queste, che di norma prevedono un orizzonte temporale non superiore all'anno. Un'azione positiva è considerata tale quando: ▪ è finalizzata a definire buone prassi organizzative per il benessere dei lavoratori, anche mediante attività di mainstreaming - benchmarking; ▪ promuove un più ampio e migliore ascolto delle diverse componenti aziendali per affinare la pianificazione delle azioni positive; ▪ è tesa a favorire equilibrio tra responsabilità familiari e lavorative, anche attraverso azioni di flessibilizzazione dell'orario di lavoro; ▪ mira a rimuovere o prevenire situazioni di malessere lavorativo individuate/percepite o potenzialmente realizzabili”.

Di altrettanto interesse sarebbe la rappresentazione di quegli elementi (soprattutto gli atti) che ci raccontano come l'organizzazione mostra un interesse relativo ai modi in cui il lavoro possa essere significativo per l'individuo, come declina le proprie aspettative quando si parla di allineare gli interessi del lavoratore a quelli dell'organizzazione (anche sconfinando nell'ambito della vita familiare e personale). Esclusivamente per motivi di spazio non è possibile dedicare una sezione a questo tema, né a quello strettamente collegato alle dinamiche correlate alle competenze e al sapere (la scheda di valutazione aziendale recentemente revisionata, la lente pedagogica in uso per leggere le modalità di “autoarruolamento e autosservazione”, la partecipazione del personale a un numero minimo di ore di formazione annuali posizionato tra gli obiettivi Dirigenziali correlati al Piano della Performance, l'aspettativa verso il personale che sia in grado di acquisire nuove competenze tradotta sine qua non in responsabilità dei dipendenti rivolta verso la propria una crescita continua) che meriterebbero di fatto una trattazione a sé.

¹⁵ Ivi, pag. 185.

Si tenterà, seppur nell'umile ottica di tracciare delle traiettorie di pensiero e, auspicabilmente di traducibile azione all'interno dell'organizzazione, l'esplorazione della proposta teorica e per certi versi metodologica fornita dal dispositivo di pensiero del "dipendente giocoso"¹⁶. Quest'ultimo è nei fatti cruciale in quanto incarna la cinghia di trasmissione tra la filiera istituzionale (pertanto i modelli di governance agiti) e la cittadinanza.

Nella richiesta di autoarruolamento e autoadattamento strategico si pone una sfida alla mera appartenenza formale (quella rigida che per esempio si ritrova ampiamente nel contratto di assunzione sottoscritto dalle nuove Assistenti Sociali di SBS).

Nella realtà al contrario, gli esponenti manageriali richiedono, più o meno esplicitamente, al personale dipendente di creare e ricreare se stesso, il proprio ruolo e la metodologia di intervento, reinventandoli a misura dei bisogni dell'organizzazione e dei beneficiari, facendo perno quasi esclusivamente sulla motivazione personale per sostenere un tale sforzo.

Quest'ultima è un medium difficilmente collocabile nell'ambito del diritto o degli altri sottosistemi formali che caratterizzano l'area di interesse del Servizio Sociale Bassa Soglia.

Nell'ottica della potenzializzazione, a superamento di questo stadio caratteristico dell'amministrazione di supervisione, arriva pertanto sulla scena il gioco, codice che apparirebbe nei fatti più adatto in un'epoca in cui l'amministrazione ritrova il proprio baricentro sempre più travolto dalla contingenza. Il suo linguaggio, trattandosi pur sempre di un "gioco serio", consentirebbe di immaginare il possibile, lasciando la porta aperta al plausibilmente possibile, senza ostacolare l'eventuale sopraggiungere dell'implausibilmente possibile.

Nell'approccio teorico di Andersen e Pors attraverso questa ottica e un tale dispositivo, l'organizzazione potenziale è in grado di creare un cambiamento radicale, abilitando l'organizzazione a navigare nell'imprevedibilità, nell'inatteso, attraverso uno staff di giocatori del tutto potenzializzati. Giocatori che si devono dotare di strumenti e metodologie sperimentali, innovativi, creativi, openminded, per vivere e non soccombere.

Ciò che caratterizzerebbe come "vincente" la membership giocosa è la sua peculiarità di essere in grado di potenzializzare il sé e le sue diverse appartenenze, valorizzando il surplus di connessioni e di modi di autoarruolarsi.

Giocare con i modi diversi di appartenenza risulterebbe pertanto la strategia per diventare fattivamente membro all'interno di questo modello, salvaguardando la volontarietà dell'adesione in quanto non si può essere obbligati, pena il fallimento del gioco stesso.

¹⁶ *Ivi*, 265.

Ma cosa comporta tutto questo nell'ottica del management cui facciamo riferimento?

Come facilmente immaginabile, una radicale revisione dell'idea di responsabilità e di pratica del potere. L'approccio ludico all'idea di membership, che ne costituisce l'essenza, dà forma a uno spettro di responsabilità molteplici, mutevoli e riconfigurabili nel tempo e nelle relazioni. Richiede una coscienza del proprio potere e una maestria nell'agirlo, nel campo semantico della potenzializzazione, sia per l'organizzazione che per i suoi promotori e promotrici.

La costante tensione tra l'assolvimento di compiti in modo professionale / procedurale e la richiesta di promuovere modelli innovativi di intervento e azione è considerata produttiva nell'alveo dell'appartenenza giocosa, proprio perché il dinamismo interno è esso stesso motore di tutto il processo. Il come avviene tutto questo fa la differenza. E richiede metodo, conoscenza, creatività, esperienza. Ingredienti di uno sperimentalismo e approccio all'innovazione certamente dirompenti.

Per quanto una tale rappresentazione sia accattivante, non si possono omettere alcune ombre. Le dinamiche attivate dai movimenti che puntano alla conciliazione tra la vita personale e il lavoro rischiano, se non maneggiate con cura, di sfociare in una possibile sovrainclusione del membro, dalla sua sfera familiare a quella professionale.

La richiesta ai dipendenti di non assumere mai e mai per un lungo periodo una postura statica o passiva, è esposta alla minaccia dei fattori di stress e burn out, alimentati anche dall'angoscia laddove non si intravedano perimetri nitidi entro i quali collocare il proprio potere decisionale, ma anche la responsabilità in quanto gruppo e servizio sociale.

A questo punto, dovendo intercettare delle traiettorie di azione, non posso che ricondurmi e immaginare di sottoporre alla Dirigenza una traduzione contestualizzata dei quesiti sapientemente declinati di Andersen e Pors: Come vede ASP i dipendenti di SBS? Quali codici reali vengono chiamati in causa nei loro confronti? Si promette a colleghe e colleghi di poter distinguere tra personale e professionale? Qual è la postura di ASP nei confronti della trasgressione, dell'innovazione e della sperimentazione? Quale il rapporto dell'organizzazione con le aspettative dei dipendenti e con i fattori di rischio stress e burn out?

Conclusioni

Forse accogliendo con troppo entusiasmo l'"autorizzazione" alla trasgressione (eccesso di potenzializzazione?), ammetto di aver superato i limiti definiti per la stesura del documento.

La prima riflessione, nonostante quanto appena riconosciuto, va agli omissis di questo attraversamento ermeneutico e maieutico. Le politiche del lavoro, la democrazia sperimentale, le politiche partecipative, i modelli di partnership, le metodologie di indagine e ricerca quantitativa e qualitativa, le dimensioni globali e locali...una ricerca di Dottorato certamente avrebbe avuto una maggiore esaustività teorica e fondatezza metodologica, di conseguenza, anche tutt'altra efficacia per una possibile traduzione pratica.

Per onestà intellettuale pertanto, provo ad esplicitare cosa umilmente “mi porto in ufficio”, grazie al riverbero ancora vivo di quanto letto e appreso.

Il desiderio di aprire dei varchi all'interno della mia organizzazione al fine di aggiornare una presa di posizione nei confronti dell'innovazione delle potenzialità, proprio in quanto bacino di metodi e strumenti per la creazione di forme di conoscenza e sperimentazioni nell'ambito di un futuro incerto.

Un approccio alla conoscenza non solo indirizzato all'elencazione di nozioni tecniche alternative, ma anche all'emersione di scenari, più o meno verosimili.

La consapevolezza che la chiave di volta è la connessione tra l'immaginazione per effetto della potenzializzazione e l'azione (intesa come tensione verso la sperimentazione, l'innovazione, la flessibilità nel riformare l'agenda...). Dare spazio all'esplorazione delle nuove istanze, in quanto farlo potrebbe tradursi concretamente nel dare forma e modellare gli impegni futuri stessi, svolgendo un ruolo da protagonisti nel volgere dei fenomeni e non solo succubi di ciò che accade.

L'interrogativo rispetto ai percorsi di supervisione sostenuti dalle risorse del PNRR, sulle loro ricadute fattive in termini di benessere delle equipe e promozione di una governance di qualità, in favore dell'organizzazione e a sostegno dei suoi membri.

Stressando ulteriormente il quesito, il virus della potenzializzazione non è facile da debbellare!, domandandomi quale sarebbe l'effetto di un uso di quelle stesse risorse per rendere possibili momenti all'interno dei quali consentire ai gruppi di lavoro di familiarizzare con il metodo del “foresight diamond” o con applicazioni del “cono del futuro”¹⁷, per citarne semplicemente due tra quelli enucleati sapientemente dall'Anticipatory Innovation Governance.

Consentire, anche attraverso risorse economiche e personale formato per la conduzione, l'accesso a spazi di creatività – da intendersi come miscuglio di un pensiero originario e di uno immaginifico - consapevoli che non esiste né è da perseguire una conoscenza dalle sembianze

¹⁷ Tönurist, P. and A. Hanson (2020), “Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policy making”, OECD Working Papers on Public Governance, No. 44, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ccel14d80-en>. Pag. 60 e pag. 63.

monolitiche o che possa ritenersi definitiva. Giocando pertanto nel corso della “performance”, con la propria identità e i propri limiti, ponendosi in ascolto anche di coloro che guardano da fuori. Un praticare che consenta di apprendere come si gioca alla potenzializzazione. La governance ha bisogno di formazione.

Per concludere, il più intimo degli interrogativi, quello che quasi sicuramente ha dato origine a questo percorso di ricerca e che ritengo orienti i miei passi quotidiani.

Come posso incarnare, io, quella figura professionale giocosa e innovativa, nella mia organizzazione, nell’espletamento delle mie funzioni di governance e altrettanto di sottoposta, informando in tal senso il mio potere e le mie responsabilità all’interno della Pubblica Amministrazione?

Bibliografia e sitografia

Andersen, N.A. and Pors, J.G. (2016). Il welfare delle potenzialità. Milano-Udine: Mimesis.

Sabel C.F., a cura di Prandini R. (2013). Esperimenti di nuova democrazia. Tra globalizzazione e localizzazione. Armando Editore.

Prandini R. (2020). *L'insostenibile pesantezza dei paradigmi di welfare. Verso una euristica sperimentale e potenzializzante*. In Modelli di welfare. Una discussione critica. Milano : FrancoAngeli.

Tönurist, P. and A. Hanson (2020), Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policy making, OECD Working Papers on Public Governance, No. 44, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/cce14d80-en>.

www.aspbologna.it

<https://www.comune.bologna.it/servizi-informazioni/servizio-sociale-territoriale-unitario>