



Progetto
cofinanziato
dall'Unione Europea

FONDO ASILO, MIGRAZIONE E INTEGRAZIONE (FAMI) 2014-2020

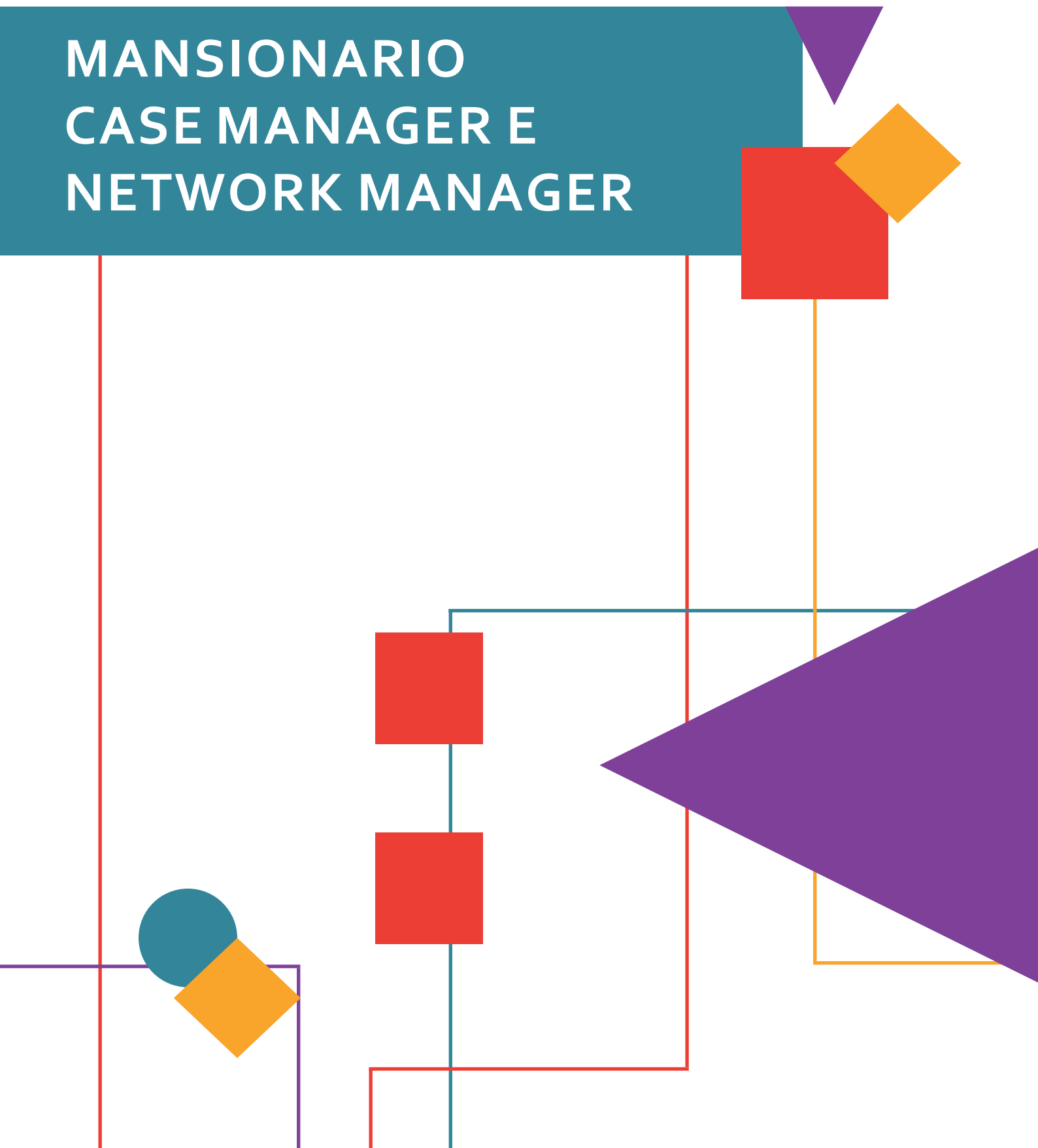


MINISTERO
DELL'INTERNO

AFTER
CARE

Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione 2014-2020 Obiettivo Nazionale: ON 3 - Capacity building – lettera j
Governance dei servizi - Supporto agli Enti locali Obiettivo Specifico: 2. Integrazione / Migrazione legale
PROG-2843 CUP: G89F20000010007

MANSIONARIO CASE MANAGER E NETWORK MANAGER



a. LE FIGURE PROFESSIONALI PREVISTE TRA PRESA IN CARICO INDIVIDUALE E ATTIVAZIONE DI COMUNITÀ

Le figure professionali attivate nell'attuazione del progetto After care, a supporto degli Assistenti Sociali operanti nei comuni degli Ambiti territoriali coinvolti, sono definite come *Case manager* e *Network manager*. Entrambi i profili coprono un'area di lavoro che si colloca tra la presa in carico di una persona in stato di vulnerabilità o urgente bisogno temporaneo e l'attivazione della comunità.

Queste figure stanno emergendo sempre più frequentemente nei progetti sociali, ma non sono ancora uniformemente delineate, né compaiono all'interno del Quadro Regionale degli Standard Professionali di Regione Lombardia. "Il Quadro Regionale degli Standard Professionali (QRSP) definisce e classifica l'insieme dei profili professionali, declinati in competenze, caratteristici ed attivi nel mondo del lavoro lombardo. Il Quadro Regionale di standard professionali, costruito secondo regole coerenti con i modelli europei e nazionali, rappresenta il riferimento univoco per la progettazione e la realizzazione dei percorsi di formazione continua, permanente e di specializzazione nonché per la certificazione delle competenze acquisite in qualsiasi ambito, che possano avere un riconoscimento 'pubblico'." (dal sito Regione Lombardia – QRSP)

All'interno del QRSP e, in particolare, nell'*Allegato 2 - Profili professionali e competenze indipendenti*, troviamo però le competenze del Tutor abitativo (Fig.1), funzione in parte svolta anche da case manager e network manager del Progetto After Care. Tale descrizione può iniziare ad orientarci verso la definizione del complesso sistema di conoscenze e abilità utili al lavoro di queste figure professionali.

Di seguito in grassetto possiamo leggere le parti che interessano direttamente il lavoro di case manager e network manager, al di là dello specifico lavoro di accoglienza in strutture abitative.

13.9 TUTOR ABITATIVO

DESCRIZIONE PROFILO

Il tutor abitativo gestisce l'accoglienza di persone in stato di emergenza abitativa di carattere temporaneo all'interno di unità immobiliari singole o strutture complesse.

Raccoglie le richieste di accoglienza dai privati o da enti ed istituzioni preposte, seleziona i richiedenti sulla base dei criteri e requisiti stabiliti, accompagna i soggetti nell'inserimento nella struttura abitativa occupandosi degli aspetti tecnici e burocratici.

Supporta percorsi di sostegno all'autonomia abitativa tramite azioni che mirano all'orientamento e all'accompagnamento ai servizi sul territorio, relazionandosi con altri operatori di servizi pubblici e privati.

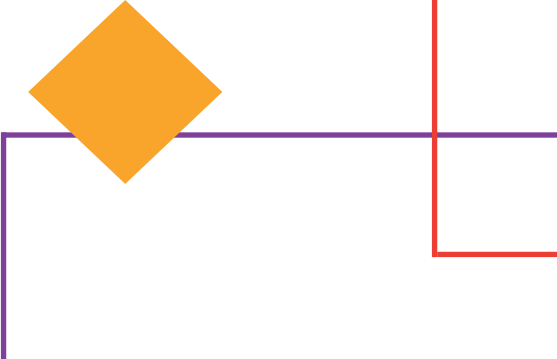
Monitora le diverse fasi di sviluppo del processo fino alla fase di accompagnamento all'uscita dalla struttura abitativa ed è responsabile della verifica dello stato dell'immobile dall'inizio alla fine, occupandosi degli aspetti logistici, della preparazione e della manutenzione dello stesso anche grazie al supporto di tecnici specializzati.

ELEMENTI DI CONTESTO

Ambito di riferimento Il tutor abitativo lavora presso realtà di edilizia residenziale sociale o realtà del terzo settore, in sinergia con le reti formali ed informali del territorio. Si occupa della gestione di strutture abitative di diverso tipo in differenti contesti e si interfaccia direttamente con soggetti del territorio e con i servizi sociali presenti.

È in grado di relazionarsi con svariate tipologie di utenza, anche persone fragili, con difficoltà sociali, economiche, culturali e psichiche.

Collocazione organizzativa - Il tutor abitativo deve essere in grado sia di operare in autonomia, nel monitoraggio dell'intero processo di accoglienza, sia in collaborazione con equipe multidisciplinari (con educatori, psicologi, assistenti sociali, etc.) e risponde, generalmente, ad un referente o coordinatore d'area. Si occupa di gestire i rapporti con i servizi e gli operatori del territorio e di contattare tecnici specializzati per la cura e la manutenzione degli immobili in caso di bisogno.



REFERENZIAZIONI

Livello EQF: 5

Classificazione Internazionale delle Professioni ISCO 3412 - Tecnici delle scienze sociali

Classificazione Nazionale delle Professioni ISTAT 3.4.5.2 - Tecnici del reinserimento e dell'integrazione sociale

Classificazione Nazionale delle Attività economiche ATECO 88 - Assistenza sociale non residenziale

COMPETENZA Gestire l'inserimento in strutture di housing sociale - Livello EQF: 5

Conoscenze:

Normativa e bandi in materia di locazione pubblica e privata.

Tecniche di negoziazione.

Elementi di normativa condominiale.

Elementi di contrattualistica.

Elementi del mercato immobiliare.

Materiali per l'arredamento.

Regole e procedure per l'accesso a progetti di housing sociale.

Abilità:

Utilizzare strumenti e programmi informatici.

Applicare tecniche di negoziazione e di risoluzione dei problemi.

Utilizzare strumenti per la manutenzione di immobili.

Applicare tecniche per la gestione di aspetti organizzativi e logistici delle abitazioni (attivazione utenze, manutenzione degli spazi, sistemazione e manutenzione arredi e impianti, etc.).

COMPETENZA Supportare il progetto di accompagnamento dell'ospite all'autonomia abitativa - Livello EQF: 5

Conoscenze:

Rete dei servizi: sociali, abitativi e lavorativi.

Elementi di educazione degli adulti.

Elementi di sociologia.

Elementi di psicologia.

Elementi di mediazione interculturale e linguistica.

Tecniche di gestione della relazione di aiuto.

Elementi del mercato immobiliare.

Abilità:

Applicare tecniche di relazione con target di utenza diversi.

Applicare tecniche di gestione della relazione di aiuto.

Applicare tecniche di analisi dei bisogni dell'utenza.

Utilizzare tecniche e metodologie del lavoro in équipe.

Applicare tecniche di ascolto attivo.

Applicare tecniche di lavoro di rete.

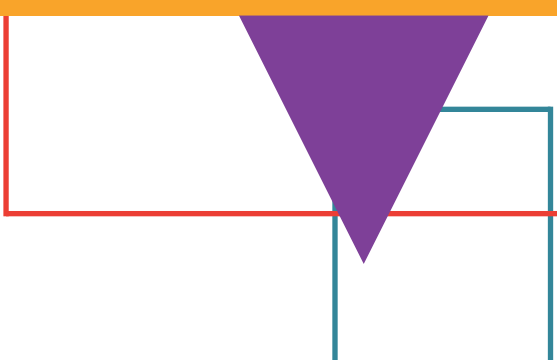
Applicare metodi di orientamento ai servizi.

Applicare tecniche di monitoraggio e valutazione del progetto di autonomia abitativa.

Applicare tecniche di educazione al risparmio

Utilizzare tecniche di mediazione

Fig. 1 da QRSP -



Le figure professionali operanti nell'ambito del progetto After Care sono considerabili come declinazioni specifiche delle nuove figure professionali del Welfare di comunità. Nello studio di Francesca Battistoni, Nico Cattapan, Michele Asta, *Le nuove figure professionali nel welfare di comunità. Saperi e pratiche del community management*, Aprile 2021, Fondazione Cariplo, si legge:

"...lo sviluppo della comunità come campo di bisogni e contemporaneamente di risorse in grado di produrre risposte (Rajan, 2019), è un ambito che sta maturando forme di intervento e rapidi cambiamenti nel modo di lavorare nel sociale, oramai paradigmatici di scenari di sviluppo futuri. È lì dove nascono nuove figure professionali del welfare, legate alla comunità, ai territori, ai nuovi bisogni di una società complessa."

Il lavoro di queste figure consiste nel cercare di rispondere ai bisogni legati alla vulnerabilità e fragilità delle società e dei territori in cui viviamo, non sempre e non del tutto riconducibili ai servizi del cosiddetto primo welfare.

Prendiamo in prestito le parole degli stessi autori.

"Da ciò possiamo già tracciare un primo tratto che ci permette di riconoscerle, dato che la loro marca "esistenziale", oltre che professionale, è che cercano di **dare risposta alle comunità proprio attraverso le comunità** stesse e la loro attivazione. Sono quindi professioni che si costituiscono attorno ad un perché – prima che rispetto ad un come e cosa fare – ovvero hanno come finalità il miglioramento della società attraverso la capacitazione dei soggetti (e non solo la risoluzione di problemi sociali) mediante l'attivazione di persone in difficoltà, servizi pubblici, reti locali, soggetti anche esterni al perimetro del welfare e competenze non prima utilizzate. Creano così, in tal modo, nuovi ecosistemi di attori capaci di produrre innovazione (...) è un lavoro proprio di rete, ricostruire l'immagine della persona e del percorso su potenzialità e risorse che ha; è lavorare sui desideri della persona, mentre il lavoro dei servizi è preimpostato e sceglie tra quelle proposte..."

Il portato di queste esperienze, nonché delle figure professionali che le rendono possibili, sta proprio nella capacità di osservare uno sviluppo del welfare verso forme complesse di ri-combinazione tra servizi esistenti e nuovi servizi che coinvolgono le comunità, così come tra profili esistenti (e appartenenti anche al Pubblico, come gli assistenti sociali) e profili nuovi creati appositamente. Come il welfare di comunità ci insegna che non ci sono due welfare differenti, ma sistemi diversi chiamati ad essere connessi per rispondere meglio a bisogni sempre più complessi e sfaccettati, così queste nuove professioni insegnano che non ci sono due modi di lavorare diversi e separati (professioni tradizionali del welfare e nuovi lavori di comunità), ma evoluzioni di entrambi per saper rispondere alle sfide di innovazione.

La **prima sfida** sta sicuramente nel loro "territorio" di lavoro, non tanto fisico, quanto di posizionamento rispetto alle organizzazioni. Laddove le professioni tradizionali rispondono a logiche organizzative strutturate operando "dentro" un servizio, queste figure di comunità trovano il loro spazio in un "tra", cioè tra il dentro e il fuori dai servizi e tra il dentro e il fuori dalle organizzazioni di appartenenza. Sono insomma figure che attraversano le soglie, congiungendo beneficiari a servizi nell'invito a co-progettare soluzioni, o nell'invitarli a costruire progetti di vita di cui sono protagonisti. Oppure nel costruire reti tra attori locali - associazioni, organizzazioni for profit, enti pubblici - al fine di mettere a sistema risorse tacite o poco utilizzate. Ancora: attraversano la soglia degli ambiti di lavoro standardizzati per sistematizzare competenze di diversa natura, expertise precise (da educatore, da assistente sociale, da educatore finanziario, da fundraiser) con abilità del lavoro di comunità, più relazionale, attivante e aperto. In sostanza, non sono figure riconducibili a ruoli inquadrabili facilmente negli organigrammi perché nel loro DNA c'è la finalità di produrre impatti di comunità. Queste figure lavorano infatti con dei compiti, non rivestono dei ruoli - e da qui anche le difficoltà che a volte si producono nel loro inquadramento professionale e contrattuale, nonché nel loro relazionarsi alle organizzazioni (solitamente strutturate) cui appartengono. (...)

Una **seconda sfida** che spetta loro è saper gestire le caratteristiche di un lavoro aperto, che ha lo scopo di produrre innovazione con le comunità. Ciò implica il ricorso ad una serie di pratiche specifiche, artigianali quasi, a partire da quella pratica strategica che è la capacità di improvvisare e gestire le diverse situazioni con risposte ad hoc. Improvvisa chi ha a che fare con ambiti rispetto cui non ci possono essere risposte precostituite (come nei servizi strutturati) o strumenti pronti; improvvisa chi si trova a non produrre da solo le risposte, ma a co-progettarle con i beneficiari o con i partner coinvolti nei progetti, passando attraverso difficoltà, cambiamenti in corso d'opera, eventuali diversità di sguardi e interessi. Deve avere l'abilità di improvvisare chi, infine, sa che una soluzione progettata va sperimentata, dunque rivista man mano e ridisegnata a bisogno. Improvvisare è quindi tanto il contrario della casualità quanto della pianificazione esaustiva ex ante: significa saper stare nell'incerto e governarlo avendo a disposizione una serie di risorse e di domande (esse stesse da costruire) da combinare nel modo migliore per mettere a frutto le potenzialità. Ciò che si chiama anche **l'arte del bricolage**."

(a cura di Francesca Battistoni, Nico Cattapan, Michele Asta - Social Seed s.r.l., *Chi sono le nuove figure professionali che fanno il welfare di comunità? Una ricerca per capire le loro pratiche e i loro saperi*, pubblicato 3 giugno 2021 e

<http://welfareinazione.fondazioneCARIPLO.it/it/article/2021/06/03/chi-sono-le-nuove-figure-professionali-che-fanno-il-welfare-di-comunita/278/?platform=hootsuite>)

a.1 CASE MANAGER

La definizione di case manager secondo <https://www.morningfuture.com/it/2019/10/30/case-manager-gestione-complessita> si presenta come segue.

Il case manager "è il professionista che fa da "persona di riferimento" del caso. I suoi compiti includono l'effettiva valutazione dei bisogni dell'assistito, in una visione olistica; la pianificazione dei supporti, delle risorse e dei servizi necessari; la messa in rete delle risorse e degli interventi; il coordinamento dei processi; la garanzia della continuità della presa in carico. (...)

Detto altrimenti, è l'operatore che si fa carico, nell'ottica del caring, di tutte le esigenze della persona assistita, evitando quella presa in carico frammentata e parcellizzata, inefficace e antieconomica, che negli anni scorsi ha portato tante persone a sentirsi come palline da ping-pong, rimbalzate fra un servizio e l'altro.(...)

Nel progetto After Care e dalle parole degli stessi operatori, emerge che il case manager, in collaborazione con l'Assistente sociale referente per il Comune, è il riferimento diretto del processo di erogazione delle attività in risposta ai bisogni dei cittadini dei Paesi terzi, che vengono presi in carico. Il case manager raccoglie tutte le informazioni necessarie alla costruzione di un progetto di vita che sia il più possibile aderente alle necessità e ai desideri espressi dalle persone; di concerto con il network manager, co-costruisce percorsi inclusivi in collaborazione con le reti di risorse territoriali, agevolando il passaggio da un'ottica di dipendenza assistenziale dai servizi all'attivazione personale verso l'autonomia, in tutte le dimensioni di vita.

Il case manager, quindi, affianca nei compiti di "regia del caso" l'Assistente Sociale di riferimento e ne integra il lavoro, ponendosi all'interno di equipe multidisciplinari e multiprofessionali. Anche in After Care, così come in altri progetti, le equipe di lavoro "hanno una grande utilità soprattutto per rafforzare la coesione, dato che le figure professionali si trovano a lavorare al di fuori dei confini organizzativi di appartenenza, scardinando il lavoro per area o per settore. (...) Servono inoltre per essere riconosciuti come progetto, e riconoscersi come operatori di comunità. È inoltre nell'equipe che sviluppano capacità di apprendimento su come imparare a fare questo lavoro grazie alla riflessione che vi si può svolgere tramite feedback continui" (Battistoni, Cattapan, Asta, op. Aprile 2021).

a.2 NETWORK MANAGER

Il network manager, grazie a una visione completa e sistemica del bisogno dei soggetti seguiti e del contesto, è la figura in grado di coinvolgere e ricomporre le risorse presenti sul territorio dentro una visione completa dell'intero percorso e del progetto personalizzato, in costante sinergia con il case manager. È in grado di conoscere e attivare al bisogno organizzazioni, operatori e volontari della rete territoriale formale e informale: citando una definizione emersa durante il lavoro di equipe possiamo dire che al network manager compete **"la regia delle opportunità"**.

In qualità di "facilitatori di comunità" anche i network manager del Progetto After Care cercano di attivare le persone seguite e la cittadinanza, riconoscendo loro valore, individuando la possibilità di risoluzione di alcuni problemi e innescando a tal fine relazioni e collaborazioni nuove. Per questa figura professionale la conoscenza del territorio e la capacità di relazione risultano competenze fondamentali, sia per poter coinvolgere e attivare le risorse più funzionali a dare risposte adeguate, sia per permettere la costruzione di legami di fiducia con il network manager stesso e, per suo tramite, tra organizzazioni e persone attivate.

"Il lavoro di comunità risulta caratterizzato da un elevato livello di varietà, sia per le tipologie di funzioni e attività, sia per i contesti di lavoro in cui si estrinseca; richiede dunque la messa in campo di una moltitudine di saperi e competenze che proveremo a sistematizzare all'interno di questa sezione. L'ampia varietà del lavoro di comunità può essere riconducibile a tre principali fattori determinanti, le cui influenze combinate possono generare un vasto spettro di fattispecie:

- elementi di tipo personale del singolo professionista, come il suo background formativo ed esperienziale, la sua carriera, le sue attitudini interpersonali;
- il contesto organizzativo e inter-organizzativo in cui agisce, come la forma e il grado di sviluppo della propria organizzazione di appartenenza e delle altre organizzazioni coinvolte nel partenariato di progetto;
- il contesto ambientale esterno, inerente il territorio e la cultura locale, così come il modo in cui i servizi di interesse generale sono percepiti dalla cittadinanza locale.

Dalla prospettiva del singolo professionista, una delle implicazioni della varietà del lavoro attiene alla de-standardizzazione delle mansioni ed alla conseguente difficoltà di stabilire un assetto di lavoro strutturato e duraturo: **è richiesta una grande flessibilità per trovare un equilibrio dinamico e per sapersi destreggiare continuamente tra contesti molto eterogenei**. Inoltre in tali circostanze i diversi saperi da mettere in campo sono spesso richiesti non singolarmente, bensì in una fusione di pratiche, mansioni e abilità che consentano una ottimale gestione della complessità.

In altre parole vengono continuamente combinati in differenti proporzioni i saperi esperti con le competenze trasversali, gli aspetti tecnici della professione con le attitudini personali; circostanza che rende senz'altro disagevole la possibilità di definire ex ante le singole competenze necessarie (siano hard, soft o smart skills).

L'individuazione delle competenze necessarie al lavoro di comunità risulta più agevole a posteriori con un esercizio di retrospettiva, sia in forma individuale che collettiva, È come se fossero le competenze dell'educatore previsto dai servizi sociali ma enfatizzate, nel senso che ci vogliono un sacco di competenze di adattabilità, di capacità comunicative e di gestione degli imprevisti. Poi richiede una capacità attenta maggiore di lettura del contesto e della situazione: devi essere sempre presente nel qui ed ora, in ogni istante. Tu sei quello che media tra la persona - con le sue esigenze, desideri e risorse - e un'altra persona che ha in mente una tipologia di lavoro da proporre. (da Battistoni, Cattapan, Asta, op. cit., Aprile 2021).

b.LE COMPETENZE RICHIESTE

Le competenze di queste professioni del welfare, per quanto richieste in una fusione di pratiche, mansioni e abilità (...), sono riconducibili – partendo dalla categorizzazione di J. S. Nye (2010) - alle specifiche descritte di seguito.

HARD SKILLS

ABILITA' ORGANIZZATIVE

Gestire comunicazione

Gestire cerchie interne dell'organizzazione ed esterne

Saper decidere

ABILITA' POLITICHE

Convincere

Influenzare

Negoziare

Creare e mantenere coalizioni

Essere agente di cambiamento

SOFT SKILLS

INTELLIGENZA EMOTIVA

Gestire relazioni e carisma

Conoscere e gestire le proprie emozioni, autocontrollo, fidarsi delle proprie intuizioni

COMUNICAZIONE

Saper usare parole e simboli, ispirare

Favorire collaborazione e gestire conflitti

Creare legami e fiducia a lungo termine

VISIONE

Avere capacità di immaginazione e tradurla in strategia

Avere consapevolezza dell'organizzazione e delle reti di stakeholder

Avere capacità di ingaggio

Attrarre sostenitori

SMART SKILLS

INTELLIGENZA CONTESTUALE E SITUAZIONALE

Comprendere un ambiente in continua evoluzione e la sua cultura

Trarre beneficio dalle tendenze

Adeguare lo stile al contesto e ai bisogni di chi collabora

Avere consapevolezza della conoscenza tacita

Riconoscere l'opportunità dell'occasione per sfruttare il corso degli eventi

Saper affrontare i rischi e improvvisare

Avere capacità di discernimento contestuale

Avere "una conoscenza dei fatti che consente di stabilire il giusto rapporto fra le cose, di comprendere ciò che si può fare e ciò che non si può fare nelle diverse circostanze, quali mezzi saranno più efficaci nelle diverse situazioni e in che misura, senza per questo riuscire a spiegare come si è giunti a tale comprensione o persino ciò che si è compreso"

Riconoscere l'opportunità dell'occasione per sfruttare il corso degli eventi

Certamente dai racconti degli operatori, emerge come occorra, nei casi o nei momenti più complessi, poter far riferimento a forti competenze transculturali proprie o, alla possibilità di disporre di una specifica figura di mediatore culturale. Rispetto a quanto detto, va quindi precisato che le competenze e gli strumenti necessari possono variare molto anche in funzione degli specifici target di beneficiari cui il progetto si rivolge.

Occorre anche che il Servizio Sociale professionale abbia sempre occasione di chiarire preventivamente ai destinatari ultimi che cosa possono fare con il supporto dell'operatore, che a volte è stato scambiato per un "insegnante di italiano" o un "segretario per il disbrigo di pratiche burocratiche".

Oltre agli aspetti sopra evidenziati, quindi, si fornisce di seguito un **elenco di compiti di lavoro** dell'Area Abitare, che sono stati sintetizzati dagli stessi operatori:

- ◆ Individuazione appartamenti da destinare al Progetto;
- ▼ Gestione documenti relativi all'inserimento negli appartamenti (registrazione contratto, allacciamenti utenze, etc.);
- Mantenimento dei contatti con i proprietari degli appartamenti;
- Incontri con i servizi del territorio di presentazione delle situazioni per le quali si vuole attivare il Progetto;
- ◆ Incontri con i servizi per attivazione progettuale e conoscenza del beneficiario indiretto;
- ▼ Gestione degli ingressi in appartamento;
- Incontri con i servizi per il monitoraggio delle situazioni attivate e individuazione di soluzioni a nuovi bisogni;
- Supporto, accompagnamento e sviluppo di autonomia dei beneficiari indiretti in merito a reperimento attività lavorativa, ricerca abitazione adeguata, gestione degli aspetti medico-sanitari, degli aspetti relativi ai minori del nucleo familiare e delle questioni burocratiche;
- ◆ Facilitazione e acquisizione di nuove competenze dei beneficiari indiretti nell'accesso ai servizi del territorio;
- ▼ Creazione di contatti sul territorio al fine di facilitare l'inserimento e l'integrazione della persona e offrire spazi di socializzazione;
- Lavoro sugli obiettivi concordati da Progetto, affinché via sia una partecipazione attiva della persona nella costruzione del proprio percorso di vita;
- Facilitazione dei rapporti tra beneficiari indiretti dello stesso appartamento per una costruttiva convivenza;
- ◆ Lavoro di mediazione tra il beneficiario indiretto e il vicinato e supporto nell'interiorizzazione di regole e buone prassi relative alla vita di comunità;
- ▼ Equipe mensile con coordinatore progettuale ed equipe quindicinale con Network manager;
- Tenuta di report giornalieri e diario di bordo dell'utente.

