



Crediti: Michele Borzoni / Oxfam Italia. Facilitatrice di Comunità in azione nei parchi pubblici durante l'attività Naso all'insù, Campi Bisenzio (2021).

CENTRI COMUNITARI E FACILIATORI DI COMUNITÀ: COSA ABBIAMO IMPARATO

Dopo 4 anni di sperimentazione di questi due strumenti, Oxfam Italia rilegge, insieme ai suoi partner, l'esperienza e si interroga su quali siano le caratteristiche fondanti e le risultanze chiave di questo tipo di intervento per scoprire quanto fare empowerment di comunità sia sempre più fondamentale nella lotta all'esclusione sociale.



SOMMARIO

Sintesi	3
1 Introduzione	4
2 Mandato e metodologia	6
3 Panorama dei progetti / contesti	7
4 Lezioni apprese	10
4.1 Gli elementi distintivi dei centri e dei facilitatori di comunità	10
4.1.1 Facciamo la differenza	10
4.1.2 Effetti	12
4.1.3 Aree di miglioramento	14
4.1.4 Sostenibilità	16
4.2 Le caratteristiche per la replicabilità dei centri e dei facilitatori di comunità	18
4.2.1 Replicabilità	18
4.2.2 Contesto e processi chiave	21
4.2.3 Rischi	21
5 Raccomandazioni	23
6 Conclusioni	24

ACRONIMI

ASEV	Agenzia per lo Sviluppo dell'Empolese Valdelsa
CAF	Centri di Assistenza Fiscale
CC	Centri Comunitari o Community Center
CILS	Certificato di Italiano come Lingua Straniera
FC	Facilitatori/Facilitatrici di Comunità
FR	Fund-Raising
MEL	Monitoring, Evaluation, Learning
OIT	Oxfam Italia
NE	Nessuno Escluso
PA	Pubblica Amministrazione
PNRR	Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
TdR	Termini di Riferimento

SINTESI

Dopo più di quattro anni di implementazione dell'attività dei Centri Comunitari, direttamente o insieme ai partner identificati sul territorio, e di sperimentazione dei Facilitatori di Comunità, Oxfam Italia, con il contributo di ASEV, Cieli Aperti, Consorzio Martin Luther King, Il Piccolo Principe, Macramè, Pane e Rose e Diaconia Valdese, ha condotto un esercizio di apprendimento sull'esperienza maturata con questi due strumenti per riflettere su quanto realizzato valorizzando la prospettiva e le lezioni apprese dallo staff interno coinvolto e dai partner.

L'esercizio di apprendimento è stato intrapreso con l'obiettivo di individuare le caratteristiche chiave che accomunano i CC e i FC nei diversi territori, identificare ciò che ha funzionato meglio e peggio e far emergere le aree di miglioramento per rendere più efficace l'intervento e aumentare l'impatto di queste azioni a sostegno dell'inclusione sociale. I Centri Comunitari sono luoghi fisici, protetti e accoglienti, in cui team multidisciplinari di operatori, accolgono, orientano, rilevano i bisogni e supportano le persone più vulnerabili delle comunità in cui i CC sono collocati. I Facilitatori di Comunità sono figure appositamente formate che intercettano e ricercano le persone vulnerabili per informarle sui propri diritti, sulle opportunità ed i servizi ai quali possono accedere e orientano questi cittadini verso gli stessi.

Facilitatori di Comunità e Centri Comunitari sono strumenti per un'efficace inclusione sociale che si integrano e rafforzano a vicenda aumentando, nella loro articolazione, l'efficacia e l'efficienza dell'intervento e guadagnando in *accountability* verso la comunità e le istituzioni. Tutto questo conferisce loro una crescente autorevolezza e riconoscimento nelle comunità in cui operano, oltre a garantire un profondo legame di fiducia con le persone con cui lavorano.

Dalle diverse esperienze esaminate nel corso del processo di apprendimento, appare chiaro che le potenzialità di un CC, in termini di attore di welfare comunitario, non si esprimono al meglio - se non addirittura di ridimensionano notevolmente - se il CC non dispone di ulteriori spazi integrativi dello sportello, grazie ai quali assicurare una presa in carico più olistica delle persone della comunità insieme alle loro famiglie e relazioni. Tutte le persone intervistate, infatti, riconoscono nella capacità di relazione e di ascolto uno dei tratti identitari e di maggior efficacia per innescare i processi di *empowerment* che stanno alla base di questi strumenti.

Allo stesso tempo la flessibilità tanto dei Centri quanto dei Facilitatori è risultata in tutte le esperienze coinvolte nell'analisi l'elemento vincente per adattarsi alle evoluzioni delle necessità delle persone nel corso del tempo. Quello che emerge con altrettanta forza, a prescindere dalla pandemia COVID-19, è che le persone intervistate riconoscono nello sviluppo della relazione di partenariato una lezione appresa molto importante capace di poter fare la differenza nel contrastare la povertà multidimensionale e la disuguaglianza. La cura della rete tra i diversi attori coinvolti è dunque un tratto caratterizzante e fondamentale dell'esperienza maturata negli anni dai Centri Comunitari e dai Facilitatori di Comunità. Affinché questi strumenti possano essere replicati e resi sostenibili sotto il profilo finanziario, sociale ed istituzionale è importante agire in una logica di standardizzazione di alcune prassi di lavoro tanto dei Centri quanto dei Facilitatori in modo da agire contemporaneamente sulla qualità sia dei servizi garantiti alle persone, sia delle procedure per gli operatori.

Le potenzialità ed i benefici offerti dai processi innescati con i CC e i FC hanno confermato che l'empowerment costituisce una leva potente per consentire alle persone che vivono condizioni di disagio di agire per cambiare in meglio ed in prima persona le loro condizioni. Assistere e fornire un aiuto concreto è in molti casi imprescindibile, ma rischia di essere vano se non è accompagnato da un percorso solido di rafforzamento ed espansione delle possibilità offerte alle persone di poter incidere sulla loro vita e sulle decisioni che impattano su di loro. In questo senso, dunque, il ruolo dei facilitatori rafforza questa dinamica, nella prospettiva di portare direttamente sul territorio, dalle persone in difficoltà e dove i bisogni si manifestano e concretizzano, nuove opportunità di scelta e, al contempo, di permettere loro di essere i principali protagonisti del proprio futuro e della comunità nella quale vivono.

1 INTRODUZIONE

I Centri Comunitari, all'interno del presente documento, sono spazi protetti e accoglienti che si propongono come luoghi di orientamento, rilevamento dei bisogni, supporto ed *empowerment*¹ per le persone più vulnerabili delle comunità nelle quali i centri sono posizionati.

Nei Centri Comunitari lavorano team multidisciplinari: operatori qualificati, educatori, mediatori linguistico-culturali, psicologi, progettisti, consulenti legali e volontari. I servizi principalmente offerti sono: sportello di orientamento ai servizi, alla normativa per stranieri, e al lavoro; accompagnamento per pratiche complesse; CAF; supporto alla genitorialità; supporto allo studio; centri estivi per bambini e ragazzi; corsi di italiano; educativa di strada; attività sportive; eventi socio-culturali e ludico ricreativi.

I Facilitatori di Comunità sono figure formate ad hoc e qualificate che conoscono i territori e ne comprendono le dinamiche e le potenzialità. Operano all'interno delle comunità per promuovere l'accesso ai servizi di persone ad alto rischio di esclusione sociale favorendo processi di *empowerment* e portando i servizi negli spazi pubblici, direttamente dove sono le persone. Con la pandemia, i FC hanno sviluppato competenze per facilitare l'accesso ai servizi anche attraverso il web creando video informativi, tutorial o veicolando informazioni nei canali wechat o whatsapp dedicati alle loro comunità target.

I FC lavorano principalmente nei luoghi di ritrovo delle comunità, spesso, ma non esclusivamente, con migranti – laddove le strutture che erogano i servizi non riescono ad arrivare – orientano ai servizi socio-educativi e sanitari, accompagnano e promuovono la partecipazione e l'autonomia dei soggetti che incontrano, valorizzandone conoscenze e competenze. I facilitatori sono, dunque, figure che intercettano e ricercano le persone vulnerabili per informarle sui propri diritti, sulle opportunità ed i servizi ai quali possono accedere e orientano questi cittadini verso gli stessi. Sono sovente di origine straniera, lavorano in sinergia con tutti i servizi, pubblici e privati messi a disposizione dal territorio. I FC rafforzano le reti esistenti e permettono agli attori del territorio che lavorano con lo stesso gruppo target di migliorare la risposta e di raggiungere un numero più alto di persone. I Facilitatori di Comunità lavorano in equipe e in collaborazione con i Centri Comunitari.

Dopo alcuni anni di implementazione dell'attività dei Centri Comunitari, direttamente o insieme a partner identificati sul territorio, e di sperimentazione dei Facilitatori di Comunità, Oxfam Italia², insieme alla Diaconia Valdese, con il contributo dei partner di Nessun Escluso, vuole oggi condurre un esercizio di apprendimento sull'esperienza maturata con questi due strumenti e riflettere su quanto realizzato valorizzando la prospettiva e le lezioni apprese dallo staff interno coinvolto e dai partner.

Un esercizio di apprendimento inteso come processo costruttivo che ha lo scopo di consolidare il "capitale" costruito dall'iniziativa con i seguenti obiettivi:

- definire le caratteristiche chiave che accomunano e contraddistinguono i CC e i FC,
- identificare cosa ha funzionato e cosa non ha funzionato,
- offrire spunti di riflessione ed elementi concreti per indirizzare future azioni.

In questo specifico caso, i risultati dell'esercizio di apprendimento saranno usati sia internamente ad Oxfam per rendere più accessibile la conoscenza dell'esperienza ai colleghi e condividerla con i partner che già lavorano con questi due strumenti, sia esternamente per trasferire la conoscenza a nuovi partner e raccontare a potenziali donatori le caratteristiche dei CC e dei FC e le opportunità di replicare l'esperienza in altri territori e su altre scale.

¹ *Empowerment* è uno dei 6 valori di Oxfam e viene concepito come la possibilità di espandere l'azione (intesa come *agency*) delle persone sulla loro vita e sulle decisioni che hanno un impatto su di loro.

² In questo documento quando per brevità ci si riferisce ad Oxfam Italia si intende il gruppo Oxfam Italia, comprensivo anche della cooperativa Oxfam Italia Intercultura.

Allo stesso tempo, questo esercizio permetterà ad Oxfam Italia di mettere a fuoco i possibili ambiti / aree di miglioramento per rendere più efficace l'esperienza ed aumentarne l'impatto, oltre ad una presa di decisione maggiormente consapevole sullo sviluppo della propria strategia in Italia, basata su programmi e azioni di influenza.

L'esercizio servirà anche a consolidare e migliorare la metodologia e gli strumenti di monitoraggio e valutazione attualmente utilizzati nelle diverse esperienze abbracciate da questo esercizio.

L'esercizio di apprendimento ha coinvolto, tra i mesi di marzo e luglio 2021, tutti i CC e i coordinamenti dei CF sostenuti dal progetto Nessuno Escluso e che operano a Empoli, Campi Bisenzio, Firenze e Prato. Ad essi si aggiungono alcuni dei CC che Oxfam e la Diaconia Valdese sostengono, nello specifico quelli di Arezzo, Torino, Milano e Catania. Informatori chiave per il rapporto sono stati tutti gli attori che gravitano attorno a queste esperienze - ideatori, implementatori, e sostenitori – in un'attività che ha puntato ad evidenziare e disseminare esperienze e lezioni apprese.

Il presente rapporto è strutturato su quattro capitoli più una sintesi iniziale delle risultanze chiave emerse. Nel primo si introduce l'esercizio di apprendimento e la motivazione alla sua base. Il secondo capitolo presenta brevemente la metodologia utilizzata, mentre il terzo capitolo tratteggia il contesto in cui queste esperienze sono fiorite e maturate. Il cuore dell'esercizio di apprendimento è però rappresentato dal capitolo 4 che raccoglie le esperienze e le lezioni apprese nella sperimentazione dei Centri di Comunità e Facilitatori di Comunità come strumenti di inclusione sociale. Il rapporto termina con una breve raccolta di raccomandazioni e conclusioni emerse dall'esercizio.

2 MANDATO E METODOLOGIA

Oxfam Italia ha dato mandato all'area Qualità dei Programmi di Oxfam di sviluppare il processo di apprendimento e analizzarne i risultati in questo report. Il disegno dell'esercizio di apprendimento è stato proposto dalla Qualità dei Programmi e validato dall'Ufficio Programmi Italia, in accordo con il Direttore del Dipartimento. All'interno dell'Ufficio predetto le principali persone coinvolte sono state la referente d'area per l'accesso ai servizi di OIT, la responsabile del progetto Nessuno Escluso e il responsabile dell'Ufficio.

Considerando le condizioni sanitarie del paese tra marzo e luglio 2021, l'esercizio si è svolto prevalentemente da remoto, utilizzando al meglio tutta la tecnologia disponibile per rendere il processo quanto più possibile partecipativo e interattivo.

La metodologia usata per il processo di apprendimento si è basata sulle evidenze prodotte in questi anni dai Centri Comunitari e dai Facilitatori di Comunità e dunque ha combinato dati primari e dati secondari. Per i dati secondari l'esercizio ha potuto contare su un'ampia letteratura, essenzialmente sul progetto Nessuno Escluso, costituita principalmente da rapporti del progetto, prima, seconda e terza valutazione esterna e dati di monitoraggio, questi ultimi disponibili in diversa misura anche per i Centri sostenuti da Oxfam e Diaconia Valdese. La maggior parte dei dati primari sono stati raccolti attraverso 17 interviste semi-strutturate condotte a distanza utilizzando la piattaforma Microsoft Teams. Le interviste sono state sia individuali – la maggior parte – che di gruppo e hanno coinvolto, su diverse aree di analisi e con set differenziati di domande aperte, 24 persone afferenti ai seguenti ruoli: responsabili, operatrici e operatori di CC, coordinatrici di FC, Facilitatrici e Facilitatori di Comunità, il responsabile dei CC della Diaconia Valdese e il team Oxfam del progetto Nessuno Escluso. Gli intervistati erano basati in Toscana (la maggioranza), Piemonte, Lombardia e Sicilia.

Il processo ha tenuto in ugual considerazione l'emergere sia di fattori di successo che gli elementi rivelatisi fallimentari nell'ottica di un apprendimento trasparente, strategico e orientato al continuo miglioramento dell'esperienza. Con l'emergere delle prime risultanze dalle interviste, si è valutato necessario organizzare un focus group, sempre a distanza, per indagare specifiche aree di analisi e per permettere un confronto di visioni e apprendimenti tra attori che partecipano a diversi livelli all'esperienza dei CC e dei FC. Il focus group, realizzato coinvolgendo unicamente personale di Oxfam Italia, ha visto la partecipazione del Direttore programmi, il responsabile dell'Ufficio Programmi in Italia, la responsabile dell'area Servizi, la Coordinatrice del progetto Nessuno Escluso e la responsabile della componente FC di Nessuno Escluso.

3 PANORAMA DEI PROGETTI / CONTESTI

I Community Centres sono realtà locali gestite da Oxfam e Diaconia o da partner del terzo settore che offrono servizi e opportunità di *empowerment* a persone vulnerabili e sono, quindi, strumenti di lotta alla disuguaglianza.

Oxfam Italia e la Diaconia Valdese sostengono ormai da diversi anni i Community Center in diverse regioni italiane.

Attraverso il sostegno della Fondazione Burberry, a partire dal 2017, Oxfam ha potuto intensificare in maniera significativa questo intervento supportando la qualificazione dei servizi offerti da Centri e sportelli già esistenti sul territorio fiorentino e della così detta “piana” con il progetto “Nessuno Escluso”.

Attraverso il progetto, inoltre, sono state avviate azioni per sperimentare la figura del Community Facilitator, che collabora con i CC per informare e orientare verso i servizi quei cittadini meno raggiungibili e quindi maggiormente a rischio di esclusione sociale. La figura del FC è una evoluzione – in senso territoriale e di ampliamento della gamma di servizi verso cui orientare - degli Educatori e Educatrici alla Salute di Comunità (ESC) figure sperimentate con successo in diversi paesi europei e attivi anche in Toscana.

Il primo CC della Diaconia Valdese nasce nel 2017 a Catania. Seguirà in pochi anni l’apertura dei CC a Torino, Milano, Bologna, Napoli, Perugia, e nello stesso periodo con il supporto di Diaconia vedranno la luce il CC di Arezzo e di Firenze. Il comun denominatore dei Centri di Diaconia è l’attività di sportello alla quale solo in alcuni posti si associano altri spazi di socialità. Nel tempo i diversi CC hanno sviluppato, in risposta alle specificità dei bisogni del territorio e alle competenze dello staff, delle specializzazioni che cercano sempre più di mettere al servizio di tutta la rete. Ne sono un esempio il riconoscimento titoli a Catania, il contrasto alla violenza di genere a Napoli e Milano, lo sportello casa a Torino. La comunità servita da questi CC è per la maggior parte costituita da persone di origine straniera. I CC di Diaconia ad oggi non hanno mai sperimentato la figura del FC anche se c’è vivo interesse per un futuro impiego. Per dare un’idea del bacino di utenza degli sportelli, in Tabella 1 si riportano i dati di accesso all’anno per i Centri di Diaconia di Milano, Torino e Catania, selezionati per l’esercizio di apprendimento, e per quello di Arezzo gestito da Oxfam col supporto di Diaconia.

Centro Comunitario (anno di rilevazione)	Accessi annui
Catania (2020)	271
Torino (2020)	336
Milano (2019)	182
Arezzo (aprile 2020 – mar 2021)	1760

Tabella 1: Numero di accessi all’anno per i CC di Diaconia Valdese. Fonte: elaborazione Oxfam Italia su dati di Diaconia e di Oxfam

I quattro CC sostenuti dal progetto Nessuno Escluso sono: Cieli Aperti di Prato, gestito dall’omonima associazione; Metropolis nel quartiere delle Piagge a Firenze, gestita dal consorzio MLK; il

Centro Giovani Aperto di Empoli, animato dalla cooperativa Il Piccolo Principe, e il Centro Canapè di Campi Bisenzio, gestito dalla cooperativa Macramè. Hanno origini e sviluppi abbastanza differenti tra di loro. Sono stati individuati da Oxfam Italia e Arco attraverso un esercizio di *need assessment* sulla zona di intervento che, oltre a mettere a fuoco i bisogni dell'area, ha permesso di identificare i partner con cui lavorare. Il progetto ha quindi permesso di sostenere, rafforzare e ampliare l'offerta di servizi proposta dai CC e ha successivamente facilitato la nascita di una messa in rete di questi centri tra di loro, attraverso azioni reciproche di *capacity building* e scambio di pratiche. Pur nella ampia diversità dei servizi offerti e della comunità servita, tutti i CC del progetto NE hanno in comune il requisito di essere spazi polivalenti dedicati ad una gamma ampia di servizi per il singolo, le famiglie, i giovani. Fanno tutti attività di sportello a cui però uniscono opportunità di socializzazione e crescita per la comunità target. Le persone che frequentano il Centro sono spesso in maggioranza ragazzi e giovani di origine straniera ma non mancano i contesti in cui invece gli utenti del Centro sono in gran parte italiani. Quanto alla localizzazione, i CC sono tutti localizzati nelle periferie dei comuni di riferimento o in quartieri difficili e rispondono agli specifici bisogni delle loro comunità locali. In due casi, l'attività di sportello è stata portata fuori dal CC nel centro città al fine di rendere i servizi accessibili da una fetta più ampia di popolazione. In Figura 1 sono riportate alcune statistiche sui dati di accesso ai suddetti Centri. Si noti che i dati su accesso agli sportelli includono anche quelli dello sportello Donyasso di Empoli.



Figura 1: Accessi annuali ai CC del progetto Nessuno Escluso (2019). Fonte: elaborazione Oxfam Italia

In due delle quattro aree di intervento – a Campi Bisenzio e alle Piagge - le figure dei Facilitatori di Comunità sono state sperimentare in stretta articolazione e correlazione col Centro comunitario, relazione facilitata, fin dal disegno dell'azione, dal fatto che il partner implementatore di CC e CF è unico in quei territori. Su Prato invece il progetto Nessuno Escluso ha potenziato e permesso di sviluppare un servizio con caratteristiche simili a quelle dei FC e già presente sul territorio come *antenne* del Comune di Prato in partenariato con la cooperativa Pane e Rose. Un'origine ancora diversa si registra ad Empoli dove le Facilitatrici di Comunità sono cresciute e ruotano attorno allo sportello Donyasso, specificamente creato dal progetto, in partenariato con ASEV, per rispondere a bisogni inascoltati sul territorio. La figura 2 dà un'idea del volume dell'attività dei Facilitatori di Comunità. I dati sulle persone raggiunte direttamente dai FC o attraverso i dedicati canali social

fanno riferimento al periodo tra gennaio 2019 (inizio dell'attività dei FC) e ottobre 2020. I dati relativi ai tutorial sono invece aggiornati ad ottobre 2021.



Figura 2: Persone raggiunte dai Facilitatori di Comunità (2019-2020). Fonte elaborazione Oxfam Italia

Pur nella ricchezza delle diversità di esperienze maturate dai partner, si riconosce che cifra comune di tutti i CC, e delle loro preziose estensioni nelle comunità costituite dai e dalle FC, è la capacità di intercettare ogni tipo di bisogno, di dare risposte e cercare soluzioni a 360 gradi, integrandosi e relazionandosi con i servizi già esistenti con un approccio fortemente comunitario.

È questa tensione continua che li iscrive appieno tra gli attori rilevanti della comunità educante e del welfare comunitario, riconosciuto non solo da partner e dalle istituzioni dei singoli territori, ma in maniera sempre crescente dalle persone che vivono nelle singole aree di intervento.

Flessibilità e creatività nel leggere i bisogni e dare risposte sono la chiave dell'efficacia di questi strumenti. Anche quando non riescono a dare risposte, il semplice fatto di saper far emergere e registrare i bisogni della comunità rappresenta un servizio di per sé valevole e riconosciuto in primis per le persone con cui lavoriamo.

Rispetto ad altri servizi simili, la collocazione dei CC e i luoghi in cui i FC operano sono riconosciuti come ulteriore valore aggiunto. Infatti, sono spesso **collocati o operanti lì dove c'è il bisogno**, conoscono il contesto da sempre, sono parte del contesto e della comunità. I FC in particolare vedono i bisogni dall'interno della comunità e per questo li comprendono meglio. Molti di loro sono in grado di farlo particolarmente bene per la loro pregressa esperienza come mediatori linguistici e culturali ma anche per il loro vissuto di persone di origine straniera.

La capacità di **prestare i servizi in lingua**, anche grazie ai facilitatori di comunità, è un *plus* inestimabile per molti cittadini di origine straniera.

Altro valore aggiunto che emerge è la **continuità dei servizi forniti** insieme alle elevate competenze professionali degli operatori e dei facilitatori di comunità che si aggiornano continuamente rispetto alle novità normative e alle evoluzioni delle opportunità offerte dai servizi localmente. Il CC è, dunque, un presidio reale sul territorio. Come emerge da alcuni beneficiari "li trovi sempre qualcuno che ti risponde". Rispetto ai FC il loro valore riconosciuto è anche nella **correttezza, affidabilità e chiarezza dell'informazione data**, diversamente dai consigli informali ricevuti dai conoscenti.

CC e FC lavorano anche in un'ottica di prevenzione quando riescono a cogliere il bisogno prima che diventi disagio. Attraverso la prossimità e la continuità che CC e FC sono capaci di assicurare, la persona viene presa in carico – non nell'accezione dei servizi sociali ma in un'ottica di ascolto ampio - e viene compresa l'origine del disagio e la sua ampiezza. Capita quindi sovente di prendere in carico e sostenere non solo la persona ma anche i suoi affetti più cari, agendo quindi con un **approccio comunitario ed olistico** rispetto ai bisogni percepiti.



Figura 4: Nuvola di parole che descrive cos'è e il Facilitatore di Comunità nell'esperienza degli intervistati. Fonte: elaborazione autori.

4.1.2 EFFETTI

Quali evidenze abbiamo dei cambiamenti positivi generati sulle persone con cui lavoriamo grazie ai Centri Comunitari e i Facilitatori di Comunità?

La **correlazione tra mancato accesso ai servizi e esclusione sociale è chiara e fortemente sostenuta dalle testimonianze** dei responsabili e degli operatori dei Centri comunitari, come anche dei Facilitatori di comunità. Le storie che questi testimoni privilegiati riportano spesso raccontano di persone che, pur essendo nella condizione di aver diritto a tutele e sostegni di diverso tipo, non ne beneficiano perché non conoscono servizi e opportunità di cui potrebbero fruire. Questa situazione crea spesso le condizioni per cui molte persone, e le loro famiglie, escono completamente dal radar dei servizi e sprofondano in una sorta di zona grigia che li condanna ad una pesante esclusione sociale ed isolamento dalla comunità, oltre a non agire i propri diritti. Con la pandemia e l'insorgere di nuove vulnerabilità, la chiusura degli uffici pubblici e la conseguente digitalizzazione della quasi totalità dei servizi, l'isolamento e l'emarginazione di queste persone sono aumentati con il conseguente rischio di crescita di disuguaglianza nell'accesso ai servizi di base per le persone.

Un primo elemento fondante che emerge dai partner ascoltati è la loro aumentata capacità di generare effetti positivi sulle vite delle persone seguite. Grazie al sostegno finanziario offerto da Nessuno Escluso i CC del progetto hanno potuto potenziare gli sportelli che sono diventati punti di riferimento professionalizzati e hanno strutturato servizi che prima erano solo informali.

L'apertura dei centri verso l'esterno, che con i FC portano i servizi fuori dalle stanze dei Centri stessi, è una novità importante di riconosciuta efficacia in termini di lotta all'esclusione sociale. **Si registra una maturata consapevolezza dei CC e FC che si sentono oggi parte di una rete** e sono interessati ad essere contaminati, a scambiare buone pratiche e soluzioni ad esperienze simili e sviluppare nuove progettualità. In aggiunta, alcune competenze tecniche degli operatori sono migliorate, come quelle relative al monitoraggio e al sistema di *safeguarding*³. Anche all'interno dei CC di Diaconia Valdese la prospettiva di mettere sempre più al servizio della rete specifiche competenze di alcuni Centri è via via più attraente e desiderata.

Gli operatori dei CC e i FC hanno riportato un grande numero di storie specifiche delle persone che frequentano i CC o ricevono il supporto dei FC, per le quali il sostegno ricevuto ha determinato cambiamenti reali nella vita quotidiana, nella fruizione di diritti e nelle opportunità future, proprie e dei propri cari.

Ad ulteriore riscontro dell'efficacia del lavoro dei CC e dei FC, l'ultima valutazione condotta sul programma Nessuno Escluso (ossia quella relativa al terzo anno di attività), nel riportare l'avanzamento rispetto agli indicatori di *outcome* identificati per il progetto, ha messo in evidenza gli importanti risultati raccolti dall'azione. **L'87% dei beneficiari del supporto dei FC afferma rispettivamente di conoscere meglio i servizi dell'area in cui vive e l'89% di sentirsi capace di accedervi.** Ancora più alta la percentuale, il 96%, dei beneficiari dei CC che affermano di conoscere meglio i servizi della comunità e di essere capaci di accedervi, grazie al sostegno del Centro.

Le storie raccolte in ognuna delle 8 città sono tantissime e raccontano di persone di ogni nazionalità - anche italiani - età e genere. Sono storie di ascolto, di uscita da quella zona grigia di cui si è detto già nei paragrafi precedenti, sono storie di percorsi di autonomia e di *empowerment*. Il box sotto ne riporta alcune:

³ Per *safeguarding* in Oxfam si intende l'insieme delle politiche e procedure messe in atto dall'organizzazione per proteggere le persone con cui lavoriamo da qualsiasi forma di abuso, sfruttamento e danno. Oxfam è impegnata nell'avere zero tolleranza nei confronti di molestie sessuali, sfruttamento ed abuso nell'organizzazione.

Storie in cui il digitale viene in aiuto

L'apporto dei social network dedicati gestiti da FC: i gruppi WhatsApp sono risultati fondamentali per molte donne arabe dell'empolese. Il canale della chat è molto virtuoso. Ha permesso tra l'altro di sostenere efficacemente, ma tutelandone la sicurezza, molte donne vittime di violenza durante la pandemia. Anche WeChat (il social più utilizzato dalle persone di origine cinese) è un osservatorio privilegiato per dialogare con famiglie in cui c'è disagio sociale e lavorativo. Attraverso Wechat le persone si aprono di più e hanno meno remore a comunicare cose sensibili ad esempio relative all'essere clandestini e altre irregolarità.

Durante la pandemia i **tutorial in lingua** realizzati dalle FC che spiegavano in dettaglio come accedere ad una serie di opportunità di sostegno attraverso i servizi online della PA hanno raggiunto un numero inimmaginabile di persone, centrando un bisogno della cui ampiezza forse prima non si aveva consapevolezza.

Storie di accesso al lavoro e allo studio

Supporto alla genitorialità con le mamme nigeriane: le mamme non potevano contribuire economicamente al servizio. È stato quindi proposto loro di fare volontariato e una mamma in particolare si è offerta di fare pulizie per due anni al centro. Questo le ha

permesso di maturare competenze specifiche e trasversali - come puntualità e responsabilità - e di trovare lavoro in questo campo facendo le pulizie in maniera remunerata perché ha imparato cosa fare e come comportarsi.

Un ragazzo NEET è stato coinvolto in attività di volontariato che ha permesso poi di fargli fare un tirocinio in un'impresa. Il valore aggiunto è stato quello di accompagnare e di dar continui feedback al ragazzo che ha saputo trovare la propria strada con le proprie forze.

Un signore pakistano ha contattato il CC del suo territorio per avere informazioni sociosanitarie ed è emerso che le figlie erano in Italia senza frequentare la scuola. Attraverso i servizi del CC si è riusciti a far iscrivere le bambine a scuola ad anno scolastico iniziato.

Un utente, con protezione internazionale, non sapeva di poter veder riconosciuto il proprio titolo di studio di scuola superiore del proprio paese. Grazie all'accesso allo sportello è stato convalidato il diploma di scuola superiore e adesso studia all'università di Milano.

Due sorelle senegalesi, di cui una minore rientrante nell'obbligo scolastico, arrivate in Italia da diversi mesi, non riuscivano ad iscriversi a scuola. Le FC si sono adoperate per risolvere il problema. La scuola di competenza ha in effetti rifiutato l'iscrizione ma la situazione si è risolta

grazie al coinvolgimento da parte delle FC di una funzionaria che ha fatto sì che la scuola di competenza trovasse un'alternativa nelle vicinanze. E così l'iscrizione si è potuta fare.

Storie di accesso ai servizi

Diverse persone sono state supportate nell'ottenere l'iscrizione all'anagrafe, preconditione per poi ottenere la carta di identità, il codice fiscale e il medico di base. I documenti non bastano per potersi integrare nel tessuto sociale e per accedere agilmente ai servizi ma sono il presupposto necessario.

Un ragazzo seguito da tutto lo staff del CC di Torino. Era titolare di protezione internazionale ma aveva anche problemi psicologici. È stato seguito da MSF per la parte sanitaria e di supporto psicologico, per la parte legale dal CC. Dopo qualche mese ha regolarizzato tutta la parte burocratica, è oggi seguito a livello psicologico, è entrato in un centro di accoglienza grazie ad una segnalazione fatta dal CC. È molto cambiato anche dal punto di vista del benessere psicologico. Si sta ancora lavorando sulla ricerca del lavoro con lui.

Ragazzo appena arrivato a Prato con problemi di salute; la FC alla stazione lo ha avvicinato per presentargli i servizi garantiti a tutte le persone. Da lì è stato costruito il percorso di accesso ai servizi. "Senza di te non avrei saputo cosa fare" ha detto il ragazzo dopo alcune settimane che era arrivato in città.

4.1.3 AREE DI MIGLIORAMENTO

Cosa ha funzionato (o ciò che rende un CC o un FC efficace)?

Sia per i CC che per i FC **creare e curare la relazione di fiducia** con l'utente è determinate.

CC e FC sono estremamente efficaci nel **promuovere l'accesso ai servizi del territorio**, coniugando **flessibilità e preparazione**.

Il **forte impegno sull'innovazione spinta dalle necessità delle utenze** ha pagato: i bisogni spingono gli operatori a cercare nuove e concrete risposte alle persone sperimentando servizi diversi e originali. L'**Approdo**, ad esempio, è nato così: era un servizio che non esisteva all'interno della Regione Toscana.

Il **Naso all'insù** è stato un grandissimo successo. Un apprendimento recente per Macramè è stato proprio la capacità e l'efficacia dell'**uscire dal Centro**. Macramè è intenzionata a continuare a promuovere questo approccio di andare incontro ai cittadini ed alle cittadine e ricercare i bisogni delle persone fuori dal CC.

Funziona anche efficacemente:

- La **progettualità sul percorso specifico della persona** in una logica di medio periodo;
- Essere CC che offre una serie di **servizi educativi e di socialità oltre allo sportello** che spesso riesce ad andare oltre la presa in carico del singolo utente e offre opportunità di inclusione a tutta la sua famiglia, oltre a far sentire la persona accolta;
- Essere riconosciuto dalla **comunità che ti vede come una risorsa ed una opportunità**;
- Essere **in grado di relazionarsi con gli altri soggetti** - enti, cittadini, altre organizzazioni -, **fare rete** con altri servizi e **conoscere a fondo il territorio** e i suoi bisogni.

I punti di forza durante la pandemia

Con l'avvento del COVID-19, fin dai primi mesi del 2020, i CC e i FC hanno saputo rapidamente adattare i propri servizi ai vincoli imposti della pandemia mettendo al centro le persone con cui lavorano. In questo quadro, **offrire informazioni in 7 lingue diverse** è stato determinante così come è stata rafforzata la capacità dei centri e dei facilitatori di **lavorare in rete con gli altri colleghi** e colleghe di organizzazioni differenti. L'impiego di strumenti informatici quali **social network, video tutorial** ecc. ha permesso di raggiungere nuove persone e garantire l'efficacia dei servizi offerti. Il **rafforzamento delle competenze** e lo **scambio di esperienze** a distanza sono stati fondamentali tanto per gli operatori quanto per i facilitatori. Alla gran parte di questi punti di forza può essere data continuità anche dopo la pandemia.

Cosa NON ha funzionato (o risposte che non si riescono a dare)?

Dalle interviste sono emerse **alcune tematiche ricorrenti alle quali la gran parte dei Centri di comunità faticano a trovare risposte** ed in particolare:

- **emergenza abitativa**, sia per persone italiane sia per persone uscite dai percorsi SPRAR/SAPROIMI. Fanno eccezione alcuni CC della Diaconia Valdese che riescono a dare risposte grazie ad altri servizi specifici di Diaconia;
- **disoccupazione crescente**, è il bisogno più espresso, situazione aggravata da pandemia COVID. In questo ambito la maggior parte dei CC fanno orientamento al lavoro e supporto alla ricerca di impiego, ma non sono in grado di trovare lavoro. Qualcuno considera positivamente sfidante questo ambito e pensa che il CC potrebbe avere un ruolo ad esempio nel raccogliere il punto di vista e le necessità delle imprese locali contribuendo ad incrociare domanda e offerta del lavoro;
- **disabilità**. Alcuni Centri vedono questo come un possibile ambito di sviluppo e stanno ricercando fondi specifici per crescere su questo tema. Tra l'altro dall'esperienza dei FC

emerge la circostanza che nel confronto con le comunità straniere il tema disabilità non viene mai alla luce, come se in queste realtà non esistessero disabili.

Ciò che invece gli intervistati segnalano tra le questioni che non hanno funzionato sono spesso cose molto diverse e relative alla personale storia dello sviluppo del Centro. Ad esempio, ad Empoli ciò che non ha funzionato è stato il **cambio sede** che ha creato barriere con un muro di recinzione e ha spostato il CC fuori dal quartiere. A Prato a volte non hanno funzionato **alcune persone** che non avevano chiara la visione, ma perché il CC stesso ancora faticava a metterla a fuoco e soprattutto a condividerla con lo staff. Alle Piagge è stato difficile far funzionare le **attività per adulti** perché nel quartiere non si è mai davvero investito su un percorso serio di co-progettazione e partecipazione attiva di medio periodo. Ad Arezzo a volte è sembrata mancare una chiara visione sul CC testimoniata da un ripensamento, in senso di **riduzione, degli spazi** e da un **basso presidio di alcune relazioni-chiave** come quella con UILA. Da Diaconia viene segnalato che spesso la comunità locale vive poco il CC mentre dovrebbe essere parte integrante del quartiere e della città in cui è situato. In un caso la **facilitatrice araba ha dovuto essere affiancata da un facilitatore** perché non riusciva ad entrare in sintonia con la comunità ed i suoi problemi perché i principali interlocutori della facilitatrice erano uomini e non si aprivano con lei.

Alcuni CC consistono essenzialmente nello sportello. È il caso di Arezzo e di alcuni dei CC di Diaconia. In questo modo il Centro è un luogo in cui si affrontano questioni “pesanti”, ma manca la dimensione della socialità poiché esso non viene inteso come punto di incontro. Questo limita molto le opportunità che può creare e il tipo di bisogni a cui può rispondere, allargando anche la presa in carico di un singolo utente alla sua intera famiglia, o semplicemente ai suoi figli.

Una riflessione frutto dell’esperienza in primis del CC di Torino, ma che trova eco anche in altri operatori, parla del limite di **non dare risposte in tempi ragionevoli**. Questo deriva dalla forte affluenza dell’utenza in confronto alle risorse limitate a disposizione (in termini di risorse umane e conseguentemente ore di apertura). Il sottodimensionamento fa sì che si diano appuntamenti molto lontani nel tempo, rivelandosi un elemento di inefficacia perché va a finire che gli utenti cercano altrove risposte al loro bisogno, risposte spesso non di qualità o non all’altezza delle loro aspettative.

Per lo strumento FC nello specifico, emergono alcune criticità nell’implementazione. Esperienza abbastanza condivisa è che la parte di lavoro fuori dai servizi, quella cioè originale che caratterizza la figura innovativa dei FC, è stata molto sfidante da avviare e gestire, anche prima dell’aggravante della pandemia. In generale, le persone non si facevano avvicinare perché c’era una certa diffidenza ad essere intercettati in strada. Tuttavia alcune soluzioni sono state immaginate e altre saranno sperimentate in futuro quali il tesserino di riconoscimento, stand fissi in punti strategici come uffici o ipermercati per farsi riconoscere, ecc.

Inoltre, **alcuni rischi specifici** per le figure dei FC sono stati messi in luce: intrusione nella vita privata a causa dei carichi di lavoro elevati rispetto alle ore contrattate, rischio di sovrapporre il volto della FC con quello della pubblica amministrazione, rischi connessi alla sicurezza e all’incolumità dell’operatore e dell’operatrice, rischio di andare oltre il mandato del FC.

I punti di debolezza specifici in periodo COVID

- La parte di lavoro in strada da parte dei FC è stata impossibile da praticare.
- In alcuni casi è occorso troppo tempo per rimodulare l’attività in epoca di pandemia.
- I volantini sono stati strumenti impossibili da utilizzare.
- Pochi eventi pubblici per far emergere il lavoro fatto.
- Impossibilità di rispondere al bisogno che si è aggravato della perdita del lavoro.
- Mancanza di incontro fisico. Il CC è diventato un posto in cui si ricevevano risposte tecniche ma poca socialità. In particolare non è stato facile aiutare le donne in codice rosa perché mancava possibilità di incontro e ascolto.
- La pandemia ha colto tutti impreparati alla digitalizzazione dei servizi: carenza di strumenti informatici più di che competenze dei facilitatori.

4.1.4 SOSTENIBILITÀ

Cosa è necessario fare per rendere sostenibili economicamente i centri ed i facilitatori?

Ad oggi i **CC di Diaconia** sono tutti sostenuti, in termini finanziari, dalla Chiesa Valdese, attraverso 8xmille e, recentemente, anche altre micro-progettualità. Cresce l'attenzione per bandi locali ed europei, nonché fondazioni private nazionali ed europee.

Il **CC di Arezzo** si sostiene attraverso la partnership con Diaconia e diversi altri progetti col sostegno di una varietà di donatori pubblici e fondazioni.

I **CC sostenuti dal progetto NE** hanno ricevuto, da quando è attivo il progetto, un solido supporto dalla Fondazione Burberry che in molti casi ha permesso di ristrutturare e ripensare le attività del Centro, allargandone la portata, aumentando l'apertura, dando continuità e respiro alle attività ritenute importanti per l'inclusione sociale e costruendo una rete di servizi. Il resto deriva in alcuni casi dai Comuni di riferimento, in molti casi da bandi annuali pubblici e di fondazioni.

Per quanto riguarda lo strumento dei **FC**, ad oggi sono sostenuti totalmente dal progetto NE, con l'eccezione di una partecipazione del Comune di Prato.

Tutti i servizi dei FC e dei CC sono erogati a titolo gratuito. Fanno eccezione specifiche esperienze: a) il CC di Empoli prevede un pagamento minimo per ogni attività sotto forma di iscrizione annuale; il doposcuola ha un costo – comunque contenuto - basato sull'intensità di frequenza; b) al CC delle Piagge l'unico servizio a pagamento sono i centri estivi per cui è prevista una quota settimanale su base ISEE.

L'esercizio di apprendimento ha raccolto una riflessione piuttosto approfondita sul tema della sostenibilità futura dell'esperienza dei CC e dei FC, la quale è stata condivisa in Oxfam non solo all'interno dello staff del progetto Nessuno Escluso ma anche coinvolgendo trasversalmente diverse aree di lavoro e livelli di responsabilità. Ne sono emersi numerosi elementi di apprendimento e linee di azione che sono sintetizzati nel seguente elenco puntato.

- **Sfida condivisa con i partner.** La ricerca di una sostenibilità futura, durante NE, è stato un impegno intrapreso soprattutto da Oxfam. È, invece, importante condividere sin da subito che la sostenibilità è una sfida congiunta di Oxfam e dei partner. Chiave è selezionare partner non solo competenti, ma anche proattivi in questo senso.
- **Nuove progettazioni.** Lo sforzo per nuove progettazioni che assicurassero continuità non è partito in maniera tempestiva, sia perché all'inizio è stato necessario fronteggiare altri tipi di sfide sia perché il supporto in termini di quote tempo da parte di FR istituzionale e corporate non è stato sufficiente e programmato. In termini di oggetto delle nuove progettazioni, piuttosto che puntare a finanziare un'ampia gamma di attività su meno territori è emerso invece essere più premiante lo scegliere un'unica azione strategica da mettere a sistema su tutti i territori (v. Naso all'insù e sportelli).
- **Comunicazione efficace e basata sui risultati.** Abbiamo imparato che vitale è saper comunicare bene le azioni fatte e i cambiamenti prodotti, potendo disporre di adeguate evidenze e utilizzando in maniera efficace anche i social media. Fondamentale per comunicare i risultati è stata l'implementazione di un rigoroso piano di MEL. Emerge la necessità di condurre valutazioni di impatto che nel progetto NE sarà assicurata da ARCO.
- **Platea di attori altri da attivare.** Un futuro ci sarà se si riuscirà ad attivare stakeholder diversi, pubblici e privati, che riconoscano la validità dell'azione e si appropriino dell'esperienza contribuendo anche alla sua sostenibilità finanziaria ed istituzionale. Ad esempio, la figura del FC ha potenziale per diventare parte delle politiche e strategie locali delle **istituzioni** e un riconoscimento da parte della Regione rappresenterebbe un grande impulso anche per la sua sostenibilità, non solo istituzionale ma anche finanziaria. Lavorando con le istituzioni c'è un rischio di limitare la propria indipendenza. Negli auspicabili tavoli territoriali è però importante che sia il pubblico ad ingaggiare il privato. Diversamente si

evidenziano rischi di disintermediazione in cui l'azienda sostiene direttamente il terzo settore locale senza creare sinergie.

- **Come comunicare con il settore privato e come ingaggiarlo.** Alle imprese interessa il contatto con il proprio territorio, l'impatto che le attività generano, il sapere come potere raccontare il proprio impegno e l'avere, dunque, concretezza tangibile del beneficio finale. Il tema dell'accesso ai servizi è invece abbastanza intangibile e non semplice da comunicare, soprattutto per aziende piccole ed interessate al territorio locale mentre le cose cambiano col crescere della dimensione aziendale. È dunque importante: 1) raccogliere sistematicamente le storie delle persone che i CC e i FC sostengono; 2) tenere insieme CC e FC come unica proposta e raccontare anche, come parte integrante del lavoro, il loro ruolo come attori della comunità educante. La parte del lavoro con i giovani e l'orientamento al lavoro è infatti qualcosa che desta l'interesse delle imprese come anche il respiro nazionale, soprattutto per le aziende medio-grandi. È, quindi, strategico consolidare e sviluppare il partenariato con la Diaconia Valdese e la rete nazionale. Diversamente, i servizi mirati alla popolazione straniera non attraggono le imprese. In questo caso la narrativa da alimentare è quella della "coesione della società per aumentare il benessere della comunità". È fondamentale usare un messaggio semplice, contenuti forti, evidenze e dati. Si richiama quindi all'importanza di avere una narrativa comune e consistente, nonché dei dati omogenei dalla rete nazionale. Da non dimenticare che il privato non si vede solo come donatore ma sempre più spesso come un partner che vuole co-progettare con i propri interlocutori e avere un ruolo attivo da svolgere come nella partita di incontro tra la domanda e l'offerta lavoro o del volontariato aziendale.
- **Nazionale e locale.** Dimensione nazionale: la rete deve essere animata e rinvigorita per fare da collante tra le esperienze locali ma anche per avere una comunicazione più ampia come contributo alla lotta alla disuguaglianza. Dimensione locale: animazione della comunità e integrazione con le componenti di educazione inclusiva e giustizia di genere. Vanno approfondite le opportunità di finanziamenti locali per far convergere le risorse ai partner comprese la raccolta fondi dalle piccole imprese locali. Alleanze territoriali: l'*advocacy* locale diventa centrale anche in chiave di sostenibilità, in primis sul livello regionale con delle richieste specifiche. Avere alleanze sui territori rafforza le richieste che vengono avanzate. L'*advocacy* locale deve essere fatta insieme ai partner e può essere alimentata dal lavoro di MEL delle azioni implementate attraverso la costante raccolta dei dati, la loro periodica analisi e la conseguente socializzazioni delle risultanze emerse. A livello di programma è cruciale.
- Altre piccole strategie di sostenibilità menzionate per il CC di Arezzo sono: 1) valutare se, per target specifici, offrire alcuni servizi a pagamento invece che a titolo gratuito oppure intercettare una specifica utenza che possa pagare per i servizi offerti; 2) ottenere l'accreditamento per l'incrocio domanda-offerta di lavoro (ad es. per le badanti); 3) accreditarsi come sede CILS.

4.2 LE CARATTERISTICHE PER LA REPLICABILITÀ DEI CENTRI E DEI FACILITATORI DI COMUNITÀ

4.2.1 REPLICABILITÀ

Quali sono le caratteristiche essenziali da replicare per questi strumenti?

Struttura minima e requisiti tecnici

La struttura del Centro deve essere:

- una struttura **specificamente adibita alla funzione di CC, visibile, riconoscibile e riconosciuta**;
- **accogliente** negli spazi per la specifica utenza (attraente per i ragazzi, inclusiva, salubre, sicura);
- **accessibile** (in termini di raggiungibilità e assenza di barriere architettoniche);
- **coerente negli spazi rispetto ai servizi offerti**. Il concetto di CC va oltre quello dello sportello, per questo è auspicabile che disponga di spazi adeguati ad attività più ampie educative, culturali, di socializzazione, di formazione.

Requisiti importanti **specifici per lo sportello** sono:

- ambienti adeguati ad accogliere un singolo utente, ma anche una famiglia;
- spazi con porte che tutelino la privacy dell'utente, garantendo allo stesso tempo la sicurezza dell'operatore che non deve mai sentirsi isolato;
- idealmente una sala d'attesa e una sala ufficio dedicata ai soli operatori.

Rispetto a **dove** i Centri dovrebbero essere posizionati, gli intervistati convengono che dipende dal territorio e dalla funzione. Per alcuni - essenzialmente chi fa solo attività di sportello - accessibilità vuol dire essere **centrali**, vicino alla stazione, ben collegati con i mezzi, magari specificamente fuori dai quartieri più vulnerabili per assicurare più agio e protezione agli utenti. Per altri è fondamentale essere lì dove c'è il bisogno, quindi anche in **periferia**.

Un altro requisito minimo è relativo agli **orari di apertura**. Tre mezze giornate di apertura sono considerate il minimo sotto cui non scendere per offrire un servizio efficace, continuo e riconosciuto.

Riguardo alle **risorse umane**, questo è un fattore relativo ai servizi offerti. Specificamente per i FC parrebbe interessante poter avvalersi di un FC per ogni quartiere principale così da poter garantire la prossimità e lavorare anche sulla prevenzione.

Professionalità degli operatori

Al cuore del successo e dell'efficacia dei Centri comunitari e dei Facilitatori di comunità per tutti gli intervistati c'è in prima battuta **l'operatore e la sua professionalità**.

L'accurata selezione del team è determinante. Occorrono sì delle competenze fondamentali (a partire dalla conoscenza del territorio), ma anche delle attitudini specifiche, senza considerare poi che la figura dei facilitatori deve essere ben compresa ed interiorizzata.

I servizi offerti dai CC e quelli esterni verso cui orientare i beneficiari sono estremamente vari e in continuo divenire. All'operatore è dunque richiesta una **formazione e aggiornamento continui**, mirati a rivedere le competenze e a conoscere ciò che esiste e si sviluppa sul territorio in termini di servizi e opportunità. Allo stesso tempo l'esperienza ha mostrato come non si può

immaginare che l'operatore sia specializzato su tutto. Risulta quindi fondamentale lo scambio tra operatori e tra Centri che si sono specializzati su tematiche/servizi/procedure diverse. In questo senso, una équipe multidisciplinare all'interno di uno stesso Centro o nella rete dei Centri è ritenuto un valore aggiunto.

Rispetto alle specifiche competenze, una ritenuta particolarmente importante è la **flessibilità**, nell'organizzazione del lavoro, nel cogliere i bisogni delle persone più diverse anche quando non espressi, nell'essere ingegnosi nel trovare soluzioni.

Per un gruppo di intervistati l'**approccio educativo** dell'operatore e del facilitatore è un requisito fondamentale, le persone devono essere accompagnate ma devono trovare da sole le soluzioni ai loro bisogni e il FC o l'operatore del CC non deve in questo sostituirsi al beneficiario ma co-progettare il percorso. La tensione è sempre più verso un **approccio orientato all'empowerment e non all'assistenzialismo**. E c'è chi aggiunge quanto sia importante che gli operatori negli anni abbiano sviluppato anche curiosità e passione, "il Centro non è solo un posto di lavoro, è un luogo dove potersi emancipare, gli operatori devono crescere e far crescere".

Integrazione con gli altri servizi del territorio

L'integrazione con gli altri servizi del territorio è per tutti un nodo cruciale. Tuttavia, nella pratica, sul territorio è spesso complicato sperimentare questa integrazione. In quei territori in cui non sono già presenti, tavoli di coordinamento e protocolli di intesa centralizzati vengono visti come sedi che potrebbero facilitare il rapporto con altre istituzioni, servizi, azioni e pratiche. Nei territori in cui queste esperienze sono invece già attive c'è una consapevolezza ulteriore di come possono essere sicuramente utili ma non sufficienti. E c'è un appello a **costruire delle reti solide e di senso**, in cui ci si possa confrontare davvero. Nelle parole di uno degli intervistati "fare rete significa costruire progetti integrati. Non è solo costituire tavoli, ma fare cose insieme".

Anche nell'esperienza della Diaconia Valdese mantenere rapporti vivi con le altre organizzazioni con cui si lavora, ma anche con quelle che offrono servizi completamente diversi, è un elemento vincente per replicare l'azione. Al contempo assicura un meccanismo di *referral* reciproco molto efficace.

Il rapporto con i sindacati ad esempio appare fondamentale e strategico soprattutto per il rinvio delle questioni connesse ai diritti dei lavoratori. Ma rafforzare il rapporto con qualche sindacato sarebbe importante anche per sviluppare i servizi in favore del lavoro dignitoso e contrasto delle zone grigie dei contratti di lavoro. La sensibilizzazione su questi temi è importante e si potrebbero cogliere delle opportunità dal territorio e di sinergia con altre iniziative locali.

La rete dei Centri

L'esperienza mostra che lavorare insieme per i 4 Centri del progetto Nessuno Escluso, dalla pandemia in poi, ha avuto un valore incredibile orientato all'apprendimento continuo. L'invito sincero che arriva a più voci è a non disperdere il patrimonio costruito e a continuare a sviluppare il rapporto di collaborazione con altre organizzazioni simili allargando lo sguardo in territori diversi e/o più lontani, in una prospettiva di apprendimento, cercando risposte con altri soggetti abitatori di altre realtà. In questo senso, emerge interesse per conoscere meglio anche i CC promossi da Diaconia.

C'è chi va oltre e riconosce che fare rete tra i diversi CC è utilissimo ma non è sufficiente, e che invece **fondamentale è avere un coordinamento**, qualcuno che tiri le fila fra i diversi centri e garantisca un coordinamento leggero e focalizzato.

Relazione con le istituzioni

La gamma di relazioni con le istituzioni appare ampia nell'esperienza dei CC e dei CF. La maggior parte ritiene fondamentale **essere un servizio conosciuto e riconosciuto**, nelle competenze e

nel valore aggiunto, e diventare un punto di riferimento in dialogo continuo e strutturato con le istituzioni. È ad esempio l'esperienza delle FC di Campi Bisenzio che registrano un riconoscimento sostanziale da parte del Comune testimoniato dal loro coinvolgimento in altri servizi.

C'è chi pensa che sia importante **ricevere un finanziamento** perché non ci si può sostituire al welfare. C'è chi ritiene essenziale ricevere almeno un **patrocinio** da parte delle istituzioni. In diversi rivendicano l'importanza di **essere indipendenti** per poter correggere prassi distorte.

Ad ogni modo tutti ritengono importante che il CC sappia dialogare e interloquire con le istituzioni, non limitandosi a costruire il rapporto solo con la parte politica – sottolineano un paio di partner - ma anche con i tecnici dell'amministrazione che possono assicurare una parte di continuità operativa di fondamentale importanza per i servizi erogati. **Da parte delle istituzioni si attende progettazione, condivisione e una visione di medio periodo** per rendere stabili i servizi.

Si suggerisce - dove già non è realtà come a Prato - di avere un collegamento istituzionale tra i gruppi WhatsApp del Comune e quelli delle facilitatrici. Questo permetterebbe al Comune di avere un rapporto più diretto anche con la rilevazione dei bisogni.

Conoscenza del territorio e di quel che manca

Per sviluppare un CC e/o servizi di FC, tutti sono concordi nell'imprescindibile necessità di avere una **dettagliata analisi iniziale del contesto** in cui il servizio sarà localizzato, unitamente ad un'analisi di genere, degli stakeholder e delle necessità. Ancor più, la lettura e analisi dei dati del contesto non va fatta solo in fase iniziale ma deve essere prassi da esercitare con frequenza e in maniera dinamica. Se in un territorio già si lavora, l'analisi può essere più specifica ma va sempre fatta anche per valutare se il CC e i FC sono in grado di rispondere ai bisogni espressi o nuovamente identificati, evitare sovrapposizioni, ricercare complementarità, raggiungere più persone. Ad oggi in alcuni CC c'è ancora molto potenziale inespresso nell'intercettare le problematiche e le persone vulnerabili.

Contesto territoriale e comunità

L'esperienza degli intervistati rispetto alla comunità che i loro Centri comunitari e Facilitatori di comunità servono è varia. Ci sono CC e FC che si muovono e soddisfano beneficiari essenzialmente nell'area del quartiere, ci sono CC e FC che spaziano e attraggono utenti da tutta la città, ci sono poi altri CC che ricevono richieste e orientano persone che vengono anche da altre città o dalla provincia, fenomeno quest'ultimo che si è ampliato con la pandemia e la messa a sistema di erogazione di servizi da remoto. Per alcuni contesti l'utenza è essenzialmente composta da persone di origine migrante, in altri la maggioranza dei beneficiari è di cittadinanza italiana.

Tuttavia i principali apprendimenti vanno nelle seguenti direzioni:

- Il centro vuole rispondere a tutta la popolazione. Allo stesso tempo è importante analizzare dove la povertà educativa è più forte e la marginalità è più insistente per aiutare tutte le persone a prescindere dalla loro provenienza;
- Il CC deve essere riconosciuto e riconoscibile dalla comunità locale, essere un riferimento attivo per tutti i cittadini e le altre organizzazioni, avere una visione lunga nel tempo in una prospettiva di consolidamento del partenariato;
- Nello specifico dell'esperienza dei FC, la conoscenza delle nazionalità maggiormente presenti nei territori è centrale per la replicabilità ed efficacia del processo, per dotarsi in numero adeguato di FC che conoscano la lingua e la cultura delle nazionalità più rappresentate;
- Quello del FC è un profilo complesso. Nonostante l'esigenza di ampliare il numero di FC per coprire alcune comunità specifiche (p.e. georgiana e rumena) si incontra una certa difficoltà a trovare profili adeguati, pur cercando al di fuori del territorio comunale.

4.2.2 CONTESTO E PROCESSI CHIAVE

Qual è il processo e le condizioni del contesto che porta a creare un Centro *ex novo* o ad individuare e dare mandato ad una struttura pre-esistente?

I principali apprendimenti emersi dal processo sono sintetizzabili come segue:

- Nell'esperienza di **Diaconia**, i CC ad oggi attivi sono sempre nati *ex novo* ossia da zero. Un ruolo fondamentale lo hanno avuto le chiese locali che sono le prime antenne sul territorio ed hanno quindi captato le condizioni ed istanze per richiedere l'apertura di un CC;
- Dopo l'esperienza di Nessun Escluso, si può affermare che il punto iniziale e irrinunciabile è una solida analisi del contesto, comprensiva dell'analisi degli stakeholder. Sull'analisi dei partner da coinvolgere potremmo migliorare ampliando i criteri utili per l'identificazione, dunque non solo competenza e presenza nei territori in cui c'è un bisogno, ma anche proattività e lavoro in rete. Con futuri partner, come Oxfam, occorre andare ad integrare quanto esiste non ponendosi in concorrenza e presentarsi più chiaramente rispetto al valore aggiunto che si porta in ambito trasversale come MEL, advocacy, raccolta fondi e capacity building;
- L'approccio partecipativo sperimentato con il progetto finanziato da Burberry è stato importante ma occorre fare attenzione nel non creare scontenti o attese che Oxfam Italia non è in grado di realizzare. È fondamentale essere chiari. E chiarezza va anche fatta rispetto alla figura del FC. Pur tutelando la flessibilità, ci deve essere anche consapevolezza delle nostre "certezze" o caratteristiche delle esperienze che proponiamo. I Facilitatori devono avere un Centro comunitario di riferimento definito: in un territorio questi due ambiti devono andare insieme e non sono scindibili poiché sono "due facce" della stessa medaglia. In maniera analoga tutto ciò vale per il Community Centre in termini di dimensione degli spazi necessari, che sotto un certo livello non è desiderabile che scendano.
- Una solida analisi del contesto implica destinare risorse significative e prevedere tempi adeguati a questo lavoro. Almeno 6 mesi sono necessari. D'altra parte co-programmazione e co-progettazioni sono centrali anche nel PNRR, in questo quadro dobbiamo dare concretezza al nostro valore aggiunto proprio in chiave di co-progettazione e partecipazione delle comunità;
- Fondamentale continuare a gestire anche direttamente alcune di queste esperienze e servizi per continuare ad essere credibili e aggiornati verso i partner e vedere riconosciuta una expertise apprezzabile.

4.2.3 RISCHI

Quali rischi comportano per Oxfam Italia i Centri Comunitari ed i Facilitatori di Comunità?

L'esperienza più consolidata di **gestione diretta** di un CC fa riferimento per Oxfam Italia ad Arezzo e Cecina, mentre per Diaconia a Torino, Milano e Catania.

- Il rischio principale identificato è quello legato alla sostenibilità finanziaria. Per mitigare questo rischio la strategia ad oggi usata è di tenere ampia la gamma di servizi offerti per intercettare così una pluralità di bandi e donatori, oltre alle risorse interne messe a disposizione dalle singole organizzazioni;
- Il rischio reputazionale, o *brand risk*, è basso perché gli operatori sono tutti di Oxfam e Diaconia Valdese, cresciuti nel tempo maturando competenze tecniche e trasversali importanti. È quindi consigliabile pensare a congrue politiche di passaggi di consegne nel caso si rendesse necessaria la sostituzione dello staff;
- Altro rischio è relativo allo sviluppo delle relazioni di partenariato. La situazione attuale con UILA ad esempio sta creando una discontinuità importante nei servizi erogati ad Arezzo, col rischio di perdere diversi utenti che preferiscono rivolgersi altrove, essendo oggi una parte di servizi di patronato e CAF indisponibili al CC.

Nel caso di **gestione con i partner** i rischi identificati sono molteplici e l'esperienza di NE ha permesso di metterli chiaramente in luce.

- Il rischio di sparire e di rendere invisibile quella parte di lavoro non direttamente connessa all'implementazione diretta e/o di presa in carico delle persone con cui lavoriamo esiste. I diversi ruoli e valori aggiunti devono essere chiari e visibili, a partire da quelli di Oxfam e Diaconia. Anche perché il rischio si trasferisce in primis sulla possibilità di raccogliere fondi, ovvero che il donatore non ti riconosca il ruolo ed il valore aggiunto nei territori;
- La sostenibilità del partenariato deve essere disegnata dall'inizio del percorso di sviluppo di un centro e dei facilitatori di comunità;
- La credibilità di OIT, ed in parte di Diaconia, con gli altri partner deriva in larga misura dalla implementazione diretta; se non implementiamo rischiamo di non essere credibili e di non conoscere il merito degli argomenti e lo sviluppo delle vulnerabilità su cui ci proponiamo di agire;
- Sono necessarie quote tempo elevate per la gestione e animazione della rete con i partner, ed elevato è il rischio di sottostimare questo impegno;
- Un approccio corretto al partenariato sottintende il far emergere il lavoro e ruolo dei partner. Connesso è il rischio di non saper raccontare quello che facciamo e fanno gli altri partner. A questo scopo dobbiamo trovare un flusso chiaro e costante di comunicazione con i partner del lavoro che facciamo e di disseminazione all'esterno della rete;
- Se l'implementazione diretta si fa con i partner, il lavoro in advocacy, comunicazione, FR e MEL deve essere a disposizione di tutta la rete dei Centri comunitari. Se questo è, ad esempio, il valore aggiunto che Oxfam e Diaconia offrono ai partner ci deve essere un piano a medio-lungo termine per impegnare tutte queste competenze internamente, non quote tempo residuali e da negoziare di volta in volta;
- Nel caso di fondi privati c'è da mitigare un rischio di tipo fiscale, in quanto diversamente che nei bandi degli enti pubblici, qui la figura del partner non è riconosciuta bensì si configura come un fornitore con conseguenze in primis sull'IVA;
- Andare in altri territori lontani da quelli con radicata presenza storica p.e. Toscana o Piemonte o Lombardia è rischioso in termini di brand, distorsione fondi, interlocuzione e gestione dei partner. Questo scenario richiede competenze e strumenti adeguati ed una fase di *assessment* congrua di almeno 6 mesi;
- Oxfam e Diaconia lavorano con i partner non attraverso i partner. Non è solo una questione di comunicazione, è questione sostanziale. Comporta una condivisione degli obiettivi e definizione congiunta delle strategie di intervento, tecniche e finanziarie;
- Occorre gestire rapporti con istituzioni in relazione al lavoro di advocacy locale e raccolta fondi. Servono dunque figure e competenze diverse o rafforzate su alcuni settori che ci permettano di cogliere le sfide e le opportunità che i territori ci offrono in chiave sia di politiche, sia di pratiche.

Come misure di mitigazione sono emerse le seguenti proposte:

- Assicurare che ci siano più progetti complementari tra loro e capaci di mixare le differenti opportunità locali;
- Su comunicazione, visibilità e responsabilità occorre approntare una procedura o delle linee guida per rendere più chiaro il valore aggiunto di tutti i partner coinvolti;
- Finalizzare il processo di learning e ripetere l'esercizio con una periodicità biennale. Fare una solida programmazione pluriennale congiunta che coinvolga in maniera strutturale tutti i partner interessati (cosa vogliamo fare, risorse e competenze necessarie, strategia di finanziamento), basata su una chiara analisi dei partner e dei loro valori aggiunti;
- Sviluppare competenze adeguate e quindi avere un piano di formazioni sui nuovi ruoli degli operatori;
- Aumentare le risorse libere per l'implementazione dei progetti così da poter mitigare alcuni rischi, finanziari e non, legati all'implementazione diretta o con i partner ed allo stesso tempo di cogliere le opportunità offerte nei singoli contesti.

5 RACCOMANDAZIONI

I principali consigli emersi alla luce delle lezioni apprese e condivise dai soggetti coinvolti

Dalle specifiche lezioni apprese dalle differenti aree di analisi sopra elencate, emergono alcune raccomandazioni generali che possono essere considerate utili per il futuro dei centri comunitari e dei facilitatori di comunità:

- Sulla base di quanto emerge dall'esperienza di partner e operatori e dall'esercizio di learning, si ritiene utile **definire** (o ridefinire in dettaglio) i **profili di figura di operatori dei CC e di FC** e sviluppare periodicamente chiari termini di riferimento delle figure, al fine di chiarirne il ruolo, definirne il mandato, e identificare e al contempo limitarne le responsabilità. A questo proposito, in particolare si raccomanda: 1) un'analisi specifica dei rischi legati alla figura del FC al fine di mitigarli; 2) di identificare un referente responsabile di ogni CC.
- **La formazione, l'aggiornamento continuo e lo scambio** sono individuati come questioni chiave per la professionalità e l'efficacia degli operatori dei CC e per i FC. Si raccomanda quindi di assicurare un budget adeguato per la formazione, di tenere espressamente conto di queste funzioni nei TdR di operatori e FC, di prevedere conseguentemente, nell'organizzazione del loro lavoro, un tempo congruo specificamente dedicato e disponibile a questo scopo;
- Dopo 4 anni di sperimentazione occorre che la programmazione di medio periodo di Oxfam e Diaconia migliori nell'ottica di supportare maggiormente il modello identificato. I programmi di inclusione sociale, di cui CC e FC sono fondamentali strumenti, devono contare su **chiari obiettivi e indicatori per misurarne il raggiungimento**, ma anche beneficiare di congruenti **risorse** (e conseguenti quote tempo) specificamente dedicate **per MEL, comunicazione, RF istituzionale e da privati e advocacy**, che sono chiamate, in un'ottica integrata, a supportare in maniera sistematica e secondo le proprie specificità la sostenibilità di queste pratiche;
- Nel constatare la centralità di comunicare, e prima ancora di disporre di analisi e dati sulle risultanze e i cambiamenti prodotti con l'azione, l'impiego di **strumenti più adeguati (in termini di efficienza e di efficacia) per la raccolta e l'analisi dei dati** del programma è fondamentale. Un necessario cambio di passo deve prevedere **un sistema informativo unico** per la rete che si attiva fin dal primo momento che un utente arriva al Centro, allo sportello o viene intercettato dal FC;
- Pur riconoscendo l'originalità e le specificità di ciascun CC e FC, ma considerando la complessità di alcuni servizi erogati e la varietà e ampiezza degli stessi, al fine di garantire servizi con standard elevati sarebbe utile **procedere ad una uniformazione di alcuni materiali e di alcune prassi a beneficio di tutti i CC e FC**;
- Sarebbe consigliabile **mettere a sistema**, all'interno della rete, la **raccolta di storie delle persone** che sono sostenute e accompagnate dai CC e dai FC, oggi assicurata soprattutto da Oxfam;
- Si suggerisce che una chiave interessante di **lettura dell'efficacia e dell'impatto** del lavoro dei CC e dei FC potrebbe venire **dall'ascolto dei servizi delle amministrazioni rispetto ai cambiamenti** che hanno potuto osservare come conseguenza dell'operatività sul territorio di questi strumenti di welfare comunitario.

6 CONCLUSIONI

Facilitatori di Comunità e Centri Comunitari sono strumenti per un'efficace inclusione sociale che si integrano e rafforzano a vicenda aumentando, nella loro articolazione, l'efficacia e l'efficienza dell'intervento e guadagnando in accountability verso la comunità e le istituzioni. Tutto questo conferisce loro una crescente autorevolezza e riconoscimento nelle comunità in cui operano, oltre a garantire un profondo legame di fiducia con le persone con cui lavorano.

Dalle diverse esperienze esaminate nel corso del processo di apprendimento, appare chiaro che le potenzialità di un CC, in termini di attore di **welfare comunitario**, non si esprimono al meglio - se non addirittura di ridimensionano notevolmente - se il CC non dispone di **ulteriori spazi integrativi dello sportello**, grazie ai quali assicurare una presa in carico più olistica delle persone della comunità insieme alle loro famiglie e relazioni. Tutte le persone intervistate, infatti, riconoscono nella capacità di relazione e di ascolto uno dei tratti identitari e di maggior efficacia per innescare i processi di empowerment che stanno alla base di questi strumenti.

Allo stesso tempo la **flessibilità** tanto dei Centri quanto dei Facilitatori è risultata in tutte le esperienze coinvolte nell'analisi l'elemento vincente per adattarsi alle evoluzioni delle necessità delle persone nel corso del tempo. Quello che emerge con altrettanta forza, a prescindere dalla pandemia COVID-19, è che le persone intervistate riconoscono nello sviluppo della relazione di partenariato una lezione appresa molto importante capace di poter fare la differenza nel contrastare la povertà multidimensionale e la disuguaglianza.

La cura della rete tra i diversi attori coinvolti, siano essi pubblici e/o privati, dunque è un tratto caratterizzante e fondamentale dell'esperienza maturata negli anni dai Centri Comunitari e dai Facilitatori di Comunità. Affinché questi strumenti possano essere replicati e resi sostenibili sotto il profilo finanziario, sociale ed istituzionale è importante agire in una logica di standardizzazione di alcune prassi di lavoro tanto dei Centri quanto dei Facilitatori in modo da agire contemporaneamente sulla qualità sia dei servizi garantiti alle persone, sia delle procedure per gli operatori.

Le potenzialità ed i benefici offerti dai processi innescati con i CC e i FC hanno confermato che l'**empowerment** costituisce una leva potente per consentire alle persone che vivono condizioni di disagio di agire per cambiare in meglio ed in prima persona le loro condizioni. Assistere e fornire un aiuto concreto è in molti casi imprescindibile, ma rischia di essere vano se non è accompagnato da un percorso solido di rafforzamento ed espansione delle possibilità offerte alle persone di poter incidere sulla loro vita e sulle decisioni che impattano su di loro. In questo senso, dunque, il ruolo dei facilitatori rafforza questa dinamica, nella prospettiva di portare direttamente sul territorio, dalle persone in difficoltà e dove i bisogni si manifestano e concretizzano, nuove opportunità di scelta e, al contempo, di permettere loro di essere i principali protagonisti del proprio futuro e della comunità nella quale vivono.

© Oxfam – dicembre 2021

Questo rapporto è stato scritto da Lorenzo Paoli e Anna Rita De Bellis. Oxfam riconosce il contributo di Diaconia Valdese, Cieli Aperti, Macramè, Il piccolo Principe, Consorzio Martin Luther King, ASEV e Pane e Rose nella sua produzione. Il documento fa parte di una serie di materiali e rapporti scritti per informare il dibattito pubblico sulle questioni relative allo sviluppo.

Per ulteriori informazioni sulle questioni sollevate in questo documento, inviare un'e-mail a caterina.casamenti@oxfam.it

Questa pubblicazione è protetta da copyright, ma il testo può essere utilizzato gratuitamente per scopi di *advocacy*, campagne, istruzione e ricerca, a condizione che la fonte sia interamente citata. Il detentore del copyright richiede che tutti questi usi siano riportati ai fini di valutazione dell'impatto. Per la copia in qualsiasi altra circostanza, per il riutilizzo in altre pubblicazioni, per la traduzione o l'adattamento, è necessario ottenere l'autorizzazione e può essere addebitata una tariffa. E-mail caterina.casamenti@oxfam.it

Le informazioni contenute in questa pubblicazione sono corrette e aggiornate al momento della stampa.

BURBERRY
FOUNDATION

Questa pubblicazione è stata prodotta con il supporto finanziario della Fondazione Burberry. I suoi contenuti sono di esclusiva responsabilità di Oxfam Italia e non riflettono necessariamente il punto di vista della Fondazione Burberry.