

giugno 2022



Community management: le nuove figure per il welfare di comunità

Attiviamo energie positive

Francesca Battistoni- Social Seed





PRESENTAZIONI

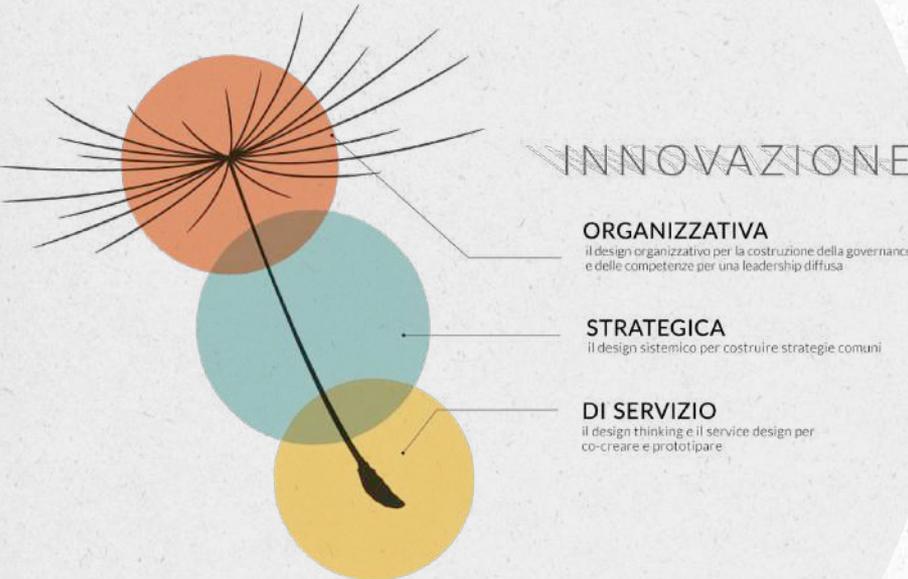
chi siamo e come lavoriamo

Social Seed è nata nel 2014, è il **laboratorio di innovazione per le organizzazioni del territorio e le imprese sociali.**

Lavoriamo attraverso nuovi approcci alla progettazione che possono aiutare ad innovare e a risolvere **le sfide concrete della propria organizzazione**, tenendo conto della sostenibilità dei processi e della strategia via apprendimento continuo.

Abbiamo elaborato un metodo artigianale nato dalla **contaminazione tra competenze e approcci alla progettazione:**

- design thinking | design sistemico
- progettazione partecipata | policy design
- analisi economico-organizzativa
- studi e ricerche



INNOVAZIONE

ORGANIZZATIVA

il design organizzativo per la costruzione della governance e delle competenze per una leadership diffusa

STRATEGICA

il design sistemico per costruire strategie comuni

DI SERVIZIO

il design thinking e il service design per co-creare e prototipare



3 definizioni e 3 modi di rendere operativa l'innovazione sociale:

- 1. IS come prodotti, servizi, modelli e nuove relazioni**
→ nuovi servizi human-centered
- 2. IS come open innovation**
→ alleanze e reti per sistemi abilitanti
- 3. IS come innovazione trasformativa**
→ mission oriented policy e assemblaggi di progetti/ambiti

Terzo settore come attore di sviluppo

Le soluzioni migliori da mettere in campo per rispondere a missioni comuni a più attori possano provenire dalla capacità di coordinarsi e integrarsi di una pluralità di attori.

Avere capacità di integrazione:

non si tratta di pensarsi come soggetti singoli, ma come **reti territoriale collaborativa** in cui ciascuno soggetto vede negli altri una risorsa per completare la propria azione; che è cosa molto diversa dal concordare una suddivisione di risorse tra soggetti e azioni che poi procedono in modo indipendente e parallelo.

Saper costruire alleanze complesse, ampie, articolate

Non si tratta di aggregarsi per sopraffare la concorrenza (vecchia modalità di alleanze), ma di **assumere l'ottica dei bisogni del territorio** chiamando a raccolta tutte le risorse utili a rispondervi.



Terzo settore come attore del sistema di sviluppo, più che come erogatori di servizi.

Verso la trasformazione dei modelli di erogazione dei servizi di welfare

La territorializzazione dei servizi

il territorio non è da intendere come un elemento geografico entro il quale collocare i servizi ma come un **elemento ecologico** dentro il quale **attuare nuove strategie di riposizionamento dei servizi in rete.**

La capacitazione della domanda

la **comunità di riferimento** è un **elemento strategico** per i servizi che vanno progettati con i beneficiari di riferimento al fine di intercettare nuovi bisogni ed essere in grado di “pre-vedere” risposte tempestive ed efficaci.

La generazione di economie inclusive

la produzione e la redistribuzione del valore passa per una **responsabilizzazione diffusa delle persone** e per il coinvolgimento di soggetti che possano **lavorare insieme a nuove forme di sviluppo territoriale di welfare, cultura, di sviluppo digitale.**



Prepariamoci ad essere attori di sviluppo



Con strumenti e modalità di relazioni



Con strategie e modelli (di alleanze, di business..)



Con cambiamenti culturali, che sono la base e senza cui non affrontiamo le nuove sfide (es: co-programmare come orizzonte che trasforma il nostro concetto di competere e collaborare, cosa che implica anche per ETS passare da enti erogatori a costruttori di sistemi di trasformazione dove incanalare nuovi modelli di business)

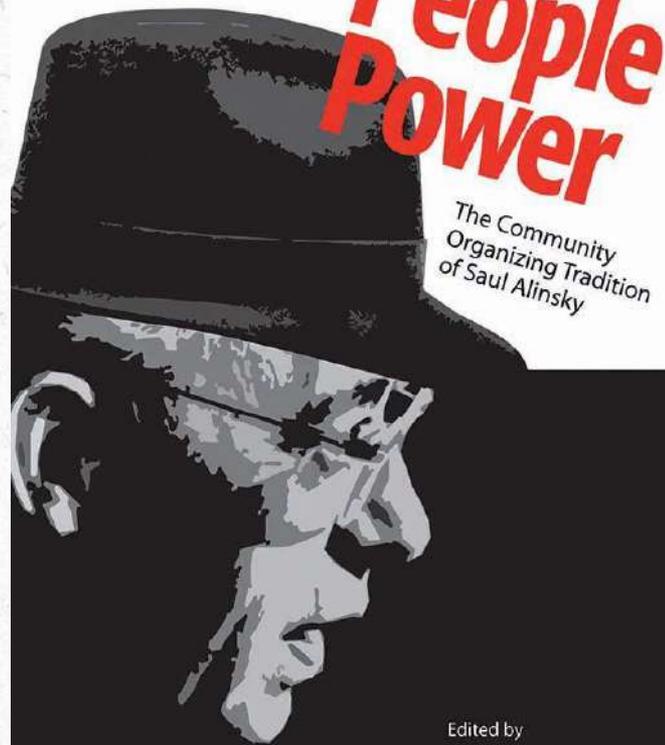


Community management:
pratiche e saperi delle nuove
professioni nel welfare di comunità

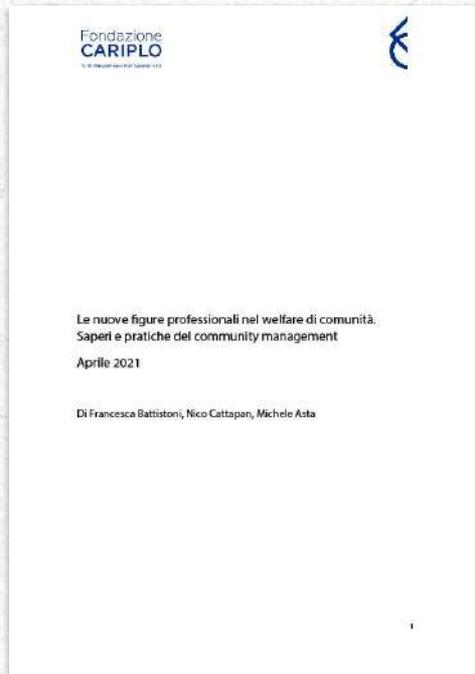
Da dove viene l'esigenza di capire questa figura

- Cambiano le organizzazioni e i modi di lavorare: da verticali e chiuse a **sistemiche, collaborative e complesse**. Il lavoro diventa, da solo interno, sempre più lavoro in rete (**dentro/fuori**).
- In passato venivamo chiamati per ideare servizi nuovi o per ridisegnare processi. Oggi le organizzazioni si chiedono **come mantenere nel tempo o come riconoscere le competenze** che si sperimentano in progetti di innovazione comunitaria.

Per queste ragioni abbiamo iniziato ad osservare, a studiare e a "praticare" come accompagnatori questo ruolo.



Edited by
Aaron Schutz
and
Mike Miller



Ricerca nell'ambito di "Welfare in azione" di Fondazione Cariplo [aprile 2021]

Partendo dalle storie raccontate dai gruppi di lavoro di alcuni progetti all'interno del programma #WelfareinAzione di Fondazione Cariplo, in questa ricerca restituiamo una ricostruzione di quelle che sono di fatto nuove figure professionali che si vanno affermando nel campo del welfare, quello che abbiamo chiamato "community management".

Community management: alcuni riferimenti



“L’organizing parte dalla premessa che i problemi che devono affrontare le comunità dei quartieri poveri non sono una conseguenza della mancanza di soluzioni efficaci, ma della mancanza di potere per implementare queste soluzioni”

Barack Obama, “Why Organize?”, Illinois Issues, 1988

“Se le persone sentono di non avere il potere di cambiare una situazione negativa, allora non pensano a come farlo”

*Saul Alinsky, “Rules for Radicals”, Vintage Books, 1971
“Radicali all’azione” 2021*

“Diamo valore ai leader che non sono “naturalì”, che hanno difficoltà a parlare, persone senza battute pronte per i media. Crediamo che nessun singolo leader sia necessario, ma una collettività di leader.”
Industrial Areas Foundation, “Standing for the Whole”, 1990

Obama e il community organizing

Possiamo avere set di strumenti,
possiamo valutare e costruire competenze personali,
ma il **community management insegna che queste
“professioni” non sono “ruoli” individuali, ma pratiche**
che si costruiscono, formano, sviluppano in base ai
progetti, alle reti e alle organizzazioni.
**Per questo non c'è un “profilo” del community
manager, ma un approccio.**

Non un profilo, ma molte figure



COMMUNITY MANAGEMENT

Community Maker

Operatore di comunità

Fundraiser di comunità

Local coach

Attivatore di comunità

Welfare community manager

Assistente di comunità

Educatore finanziario

Educatore territoriale

Lab-maker

Network manager

Care planner

Coach alternanza scuola-lavoro

Agenti di sviluppo lavoro

Assistente di comunità

Animatore laboratori di
interesse

Coordinatore di progetto

Coordinatore di servizio

Un primo ritratto di queste figure

Chi sono questi nuovi astronauti e dove atterrano?

Non sono solo “facilitatori” di processi, ma **esplorano** nuovi bisogni e aspirazioni, **costruiscono** nuove relazioni, **attivano e gestiscono** processi e progetti (co-progettano) o **progettano** loro stessi.

Agiscono, e promuovono, in forme collaborative al di là delle logiche d’area tradizionali. Lavorano **con la comunità, non per la comunità**.

Il **Community manager** è una figura che, in certo senso, incorpora la partecipazione, ma anche fa un passo in più, diventando “**agente di collaborazione**”.



Come progettare soluzioni innovative a partire da bisogni e aspirazioni da scoprire?

Come costruire una comunità laddove non esiste?

Come ingaggiare e mantenere la loro relazione?

Come coniugare imprenditorialità e valori sociali?

Ereditare o creare un compito?



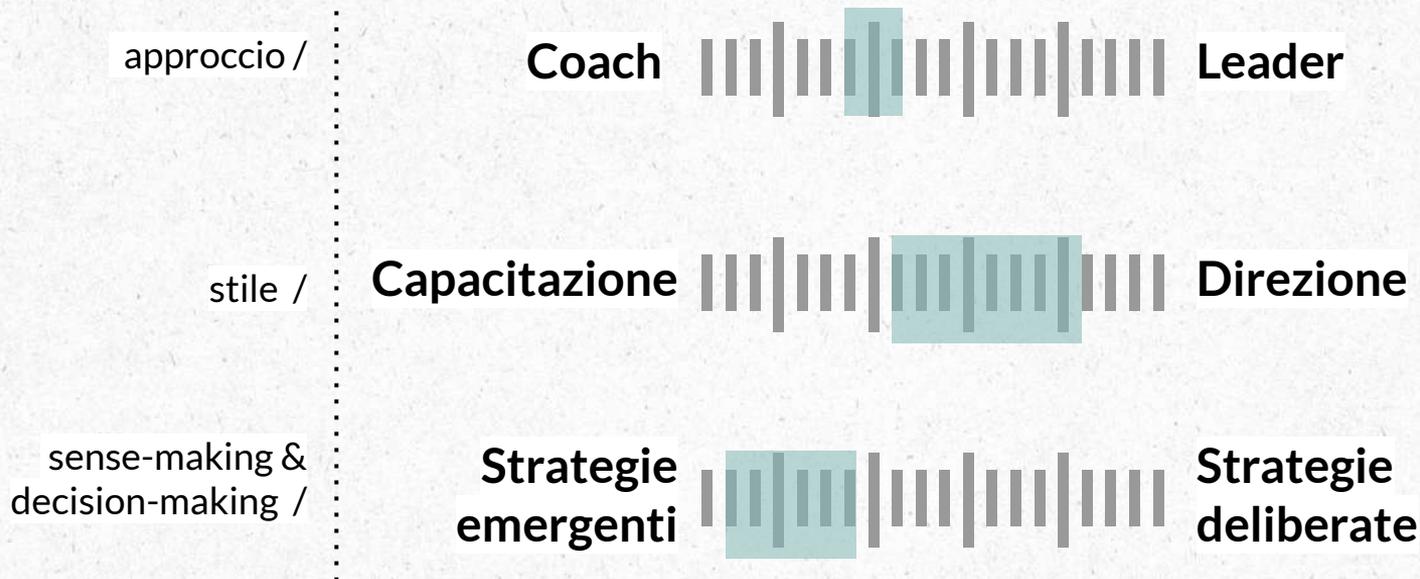
Ereditare
compiti dalle
professioni
precedenti

Misurarsi sulla
**CAPACITÀ DI
CREARE VALORE
DI COMUNITÀ**

Creare
nuovi
compiti

I termometri strategici su stili di interazione

Strumento per apprendere il lavoro in base a **gradazione** (non posizione),
situazionalità (non ruolo) e **apprendimento/cambiamento** (non procedura).



PRODURRE INTERAZIONI

- **Ascoltare e leggere bisogni**, punti di vista, contesti territoriali
- **Ingaggiare e coinvolgere** (attori locali, reti, comunità di beneficiari)
- **Attivare soggetti e risorse**
- **Saper ispirare**
- **Co-progettare** (decidere insieme, rivedere strategie) / far co-progettare
- **Coordinare** (comunità, attori, gruppi di lavoro, etc.) con “spinte”
- **Costruire i link**
- Saper vedere le connessioni già presenti
- **Costruire e gestire reti**
- **Gestire conflitti**, gestire budget e risorse, gestire lavori in gruppo

GESTIRE PROCESSI

- **Gestire processi complessi** cercando la ricomposizione
- **Creare fiducia**
- **Combinare risorse / bisogni / risposte**
- **Mappare e interpretare** (bisogni, risorse, strategie emergenti, saperi abilità e capacità utili)
- **Collaborare ed essere autonomi**
- **Porsi obiettivi di logiche innovative**
- **Evolgere attraverso riflessività** (formarsi, supervisionare)
- **Flessibilizzare i compiti**
- **compiti gestionali**



STORIE

il caso Sbrighes



Impresa Sociale Forme è una cooperativa sociale di tipo A che opera nel territorio della provincia di Sondrio, nella progettazione e gestione di servizi alla persona nei settori dell'educazione e della cura dei bambini, dei ragazzi e delle famiglie, degli anziani e dell'autonomia delle persone disabili e dell'inclusione dei migranti e degli adulti in difficoltà.

Sbrighes, progetto di **welfare comunitario** sviluppato dall'Impresa Sociale Forme, finanziato dalla Fondazione Cariplo e destinato a riattivare le risorse locali per il rilancio dell'economia territoriale.

OBIETTIVO DEL PROGETTO

Contrasto allo spopolamento

Creare **nuove progettualità innovative** a partire dall'attivazione e dalla valorizzazione delle risorse già presenti nel territorio di 12 comuni di questa area montana.

Trasformare spazi inutilizzati in luoghi vivi, in cui ritrovarsi e trovare soluzioni comuni ai bisogni diffusi sul tema invecchiamento attivo, giovani e lavoro e conciliazione vita-lavoro per le famiglie del territorio. Il progetto prevede di lavorare anche su spazi non utilizzati, l'apertura di un co-working e di un fablab.

COME LI ABBIAMO SUPPORTATI

- > **Co-design di servizi** e iniziative territoriali
- > Supporto nella **prototipazione** e testing dei micro-servizi comunitari.
- > Percorso di formazione e accompagnamento dei **Local Coach**



LAVORO



COMUNITA'



FAMIGLIA



I LOCAL COACH DI SBRIGHES

Il local coach sono i community manager di sbrighes. In questi anni li abbiamo accompagnati nel prendere consapevolezza delle sperimentazioni, delle abilità e delle competenze che hanno messo in campo.

A PARTIRE DA SBRIGHES, VEDIAMO ALCUNI ESEMPI CONCRETI E STORIE DEI LOCAL COACH CHE INCORPORANO LE ABILITA' DEL COMMUNITY MANAGER...



Dispositivi che allenano le competenze

COMPETENZE

- saper ascoltare e indagare problemi e i bisogni di quartiere e di territorio
- attivare comunità locali in grado di mettere a disposizione risorse

STRUMENTI

- **laboratori** assumono diverse modalità di conduzione e funzioni, temporanee o permanenti e diventano luoghi “protetti” ma aperti di incontro, di ascolto, di scambio, di progettazione e di costruzione di relazioni, a seconda dello scopo del progetto.
- **Interviste** un ottimo strumento di indagine, consentono di raccogliere molte indicazioni e feedback qualitativi. Ottenere le informazioni chiedendole direttamente alle persone interessate permette di ottimizzare le risorse investite.
- **focus group** come eventi tematici in cui vengono chiamati su invito persone specifiche dalle quali ci interessa rilevare determinati elementi utili alla nostra indagine



COMPETENZE

- saper ingaggiare e attivare
- creare le condizioni per abilitare le persone
- costruire e mantenere reti di collaborazione

STRUMENTI

- **rituali** come elemento che aiuta la comunità a rendere tangibili i valori, gli obiettivi e i principi della comunità stessa, quando questi possono sembrare astratti
- **hackathon** che vengono svolti annualmente e che vengono rivolti a giovani e aziende del territorio per mappare le sfide aziendali e per co-progettare soluzioni innovative
- **speed date** (idea nata durante uno di questi hackathon) rivolto a giovani e aziende con l'obiettivo di favorire la conoscenza e la connessione tra i due target



Intraprendere in montagna

Cosa Mini-hackathon con giovani e aziende del territorio	Quando 26 gennaio 9.30-16.00	Dove Local Hub di Tirano
--	--	------------------------------------

>> LA SFIDA EMERSA DALLA RACCOLTA DEI BISOGNI DI GIOVANI E AZIENDE >>
Come possiamo facilitare l'incontro tra giovani e aziende del territorio di Tirano in modo efficace e duraturo?



SBRIGHES!



COMPETENZE

- saper reagire
- Combinare risorse / bisogni / risposte

STORIA DI “CHIAMA SBRIGHES”

Da progetto Cariplo a progetto che gestisce l'emergenza sanitaria.

Una nuova modalità per raccogliere i bisogni educativi, ricreativi, sociali delle persone e progettare nuove soluzioni di aiuto e supporto per affrontare insieme questo momento. I local coach di Sbrighes! raccoglieranno tutti i bisogni che la comunità tiranese segnalerà per valutare l'attivazione degli interventi di supporto necessari.

PER FAR FRONTE ALL'EMERGENZA COVID-19 CONTATTA IL COMUNE DI TIRANO

TRAMITE LE OPERATRICI DI SBRIGHESI PER SEGNALARE:



SE SEI UN ANZIANO, LE TUE NECESSITÀ DI SUPPORTO PER LA VITA QUOTIDIANA (CONSEGNA DELLA SPESA, DEI FARMACI, COMPAGNIA)



I TUOI BISOGNI PER LA CURA DEI BAMBINI E DELLE PERSONE ANZIANE



I TUOI BISOGNI DI SVAGO, INFORMAZIONE, ANIMAZIONE DEL TEMPO LIBERO



QUALSIASI NECESSITÀ DI NATURA SOCIALE TU STIA VIVENDO IN QUESTO PERIODO



LE (NON) REGOLE DELLA PARTECIPAZIONE

I falsi miti del fare comunità

NON TUTTI INDISTINTAMENTE

Pensa in maniera strategica chi è importante attivare e coinvolgere anche per non disperdere le energie.

NON PER RISOLVERE TUTTO

Facciamo una cosa, ma facciamola bene! Agiamo per piccoli step. Questo ci aiuta a comunicare in modo più semplice al nostro pubblico cosa stiamo facendo e aiuta noi a non perdere il focus dei nostri sforzi

NON CON QUALSIASI STRUMENTO

Non tutti i dispositivi di attivazione sono sempre validi.

Scegli le modalità e gli strumenti che sono più giusti per la tua sfida e l'impatto che vuoi generare.

NON SENZA NULLA IN CAMBIO

Pensa a delle forme di incentivi e di ricompensa per i tuoi partecipanti.

Usa empatia e immedesimazione e chiediti sempre “perchè dovrebbero attivarsi?”

NON E' TUTTO SUBITO

I tempi della partecipazione sono lenti. E' la comunità che progetta i tempi.

Agite nel piccolo pensando in grande.

Fate innamorare poche persone del processo e della visione nel breve periodo.



LE SFIDE

Sfide quotidiane: gestione del lavoro



Non essendo ascrivibili a ruoli e procedure da eseguire, ma a compiti che si ridefiniscono attraverso le pratiche, è difficile costruire un profilo per competenze di queste figure.

Una job description è dunque non risolutiva. Tenerla ampia, valutare la capacità di apprendimento (più che le competenze) e le motivazioni (aspirazioni), nonché valutare in itinere, sono metodi più produttivi.

I termometri presentati diventano strumenti utili proprio per valutare sia l'operato di queste figure, sia le pratiche che utilizzano rispetto agli impatti che producono. L'assessment di professionale passa infatti attraverso una misurazione di impatto, più che per obiettivi.

Come costruire una job description dei community manager?

Come misurare l'impatto del loro lavoro?

Sfide quotidiane: gestione del lavoro



La flessibilità di gestione di orari, tempi, rendicontazione, compiti rende difficile un inquadramento contrattuale. La libera professione o contratto a progetto risolvono relativamente il problema, sia per motivi legati alle tutele, che per motivi legati alla eventuale durata lunga di un progetto. Una volta formata, infatti, la figura di community manager può rappresentare un capitale umano importante e poco sostituibile nel progetto di comunità.

Ciononostante, il mercato del lavoro non apprezza facilmente figure dalla definizione poco focalizzata per ambito o settore, rendendole non sempre collocabili.

Quali tipologie contrattuali per queste figure?

Come le valorizza il mercato? del loro lavoro?

Sfide quotidiane: gestione del lavoro



Il background di competenze di queste figure viene ristrutturato dalle esperienze e dal lavoro di gruppo. La dimensione individuale della competenza è più di ostacolo che di aiuto: contano le sinergie di team.

L'approccio alle pratiche implicherebbe l'adozione di una sorta di "curriculum aperto" (che indicasse cosa si può diventare, più che le competenze possedute), e un "curriculum di gruppo" (come interagire con gli altri).

La formazione stessa dovrebbe essere costante, ma flessibile, adattata ai contesti, ai momenti, alle forme di scambio su bisogno. Dovrebbe cioè essere anche legata al coaching e al mentoring.

Quali competenze pregresse valorizzare e come favorire lo sviluppo di nuove competenze via apprendimento?

Come rendere sostenibile e adeguata una formazione, data l'importanza del *learning by doing*?

Sostenere e incorporare



Gli impatti organizzativi e la sostenibilità

Le figure intervistate hanno spesso ribadito che un lato complesso del loro lavoro è il rapporto con le organizzazioni di appartenenza. Per più motivi: il community manager lavora tra il dentro e il fuori dell'organizzazione, in modo trasversale, si fa portavoce di modifiche e correzioni ai servizi e alle soluzioni.

Di fatto rappresenta una sfida aperta per le organizzazioni più verticali e/o rigide, perché agisce apportando continue strategie emergenti che modificano strategie e assetti consolidati. La sfida dei community manager è di richiedere sempre più organizzazioni in grado di apprendere e trasformarsi.

Le principali sfide raccontate:

Il bisogno di superare la logica divisionale delle organizzazioni, per lavorare in ecosistemi e reti pubblico-private.

La capacità delle P.A. di incorporare le figure di community management nella produzione di valore per le politiche pubbliche.

Un modello di sviluppo per la sostenibilità di queste figure, che veda un investimento congiunto tra pubblico e privato sociale.

Il doppio sguardo per fare community management

Come abitiamo i territori
Scopi e visioni | interessi e aspirazioni
Mappe attori e di comunità di riferimento
Frame organizzativi e d'azione
Strategie deliberate e strategie emergenti
Sfide adattive e sfide tecniche

RETROSPETTIVA
mappare i perché,
fare sense-making
(attenzione -
innesti)

**Apprendere,
disegnare,
incorporare
strategie**

PROSPETTIVA:
costruire strategie,
prendere decisioni
(intenzione - inneschi)

Scegliere i frame di
innovazione (reframing)
Anticipare il futuro (scenari
di innovazione)
Ingaggio e scambio con le
comunità di riferimento
(stakeholder, territori)
Costruire mappe sistemiche



APPROFONDIMENTI

D. Goleman, R. Boyatzis, A. Mckee, **Essere leader**, Rizzoli

R. Hambleton, **Leading the inclusive city. Place-based innovation for a bounded planet**, Policy Press University of Bristol

J. March, T. Weil, **L'arte della leadership**, il Mulino.

E. Manzini, **Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation**, 2015 (anche in italiano)

Barack Obama, **“Why Organize?”**, Illinoise Issues, 1988

Saul Alinsky, **Radicali all'azione**

Chi sono i community manager? Dalle competenze alle pratiche

CheFare, di Nico Cattapan, Francesca Battistoni, Paolo Venturi.

[SCARICA L'ARTICOLO](#)

Il community manager come occasione per il re-design organizzativo

CheFare, di Giulia Cassani, Nico Cattapan, Francesca Battistoni.

[SCARICA L'ARTICOLO](#)

Community manager: una nuova generazione di imprenditori sociali?

CheFare, di Francesca Battistoni e Flaviano Zandonai.

[SCARICA L'ARTICOLO](#)



Grazie!

francesca.battistoni@gmail.com



www.socialseed.eu
info@socialseed.eu