

PRÂGMATA

*Laboratorio di consulenza
per le organizzazioni*

LA MEDIAZIONE IN AMBITO CIVICO

PERCORSI DI INTERVENTO PER L'ISTITUZIONE E GESTIONE DI UN SERVIZIO

1. PREMESSA

Recentemente il quadro normativo Europeo ha messo in luce la necessità culturale e operativa di una definizione dell'atto di mediazione, andando a configurare la controversia o il conflitto (in ambito familiare, civico, penale o aziendale) come il campo di applicazione proprio della mediazione.

Il quadro europeo mette in evidenza inoltre un duplice modo di costruire la definizione di mediazione, offrendo due differenti definizioni della stessa: una definizione generale (dunque mediazione come strumento, metodo, via o procedura) e una definizione operativa (che ne specifica i requisiti, i destinatari, il ruolo del mediatore). In tal senso la mediazione viene collocata nell'alveo degli strumenti che fanno riferimento ad una giustizia cosiddetta alternativa a quella ordinaria, intendendo per ordinaria quella che si verifica all'interno dei tribunali¹. In altre parole il quadro normativo europeo configura la mediazione come uno strumento che fa riferimento a presupposti altri rispetto a quelli del sistema di giustizia ordinario, e che interviene sulla controversia o conflitto per far sì che le parti che l'hanno generata siano esse stesse a gestirla autonomamente.

Inoltre, a livello operativo, il quadro normativo europeo offre gli elementi che definiscono i requisiti e i destinatari della mediazione nonché alcune caratteristiche del ruolo di mediatore.

Il contributo dell'Unione europea pone quindi nella condizione tutti i Paesi membri di rispondere con rigore e coerenza a quanto il quadro comune prescrive, comportando per tutti professionisti che si occupano della gestione delle controversie e conflitti di rispondere all'ambito di pertinenza e al mandato, di carattere sia culturale che operativo, a cui risponde un intervento di mediazione.

A partire dalle linee guida generali emanate dall'Unione Europea, la cornice normativa italiana individua ambiti differenti in cui può essere realizzato l'intervento di mediazione.

In primo luogo si veda il ruolo del giudice di pace che, in ambito civile e penale, ha la possibilità di usare lo strumento della mediazione o interpretando lui stesso il ruolo di mediatore oppure facendo riferimento a servizi di mediazione del territorio (Legge 26 novembre 1990 n. 353; D.Lgs. 28 agosto 2000 n. 274).

In ambito penale, la mediazione ha trovato applicazione già da alcuni decenni in ambito minorile nei confronti dell'istituto cosiddetto della "messa alla prova": il giudice può sospendere il processo "quando ritiene di dover valutare la personalità del minorenne". Con l'ordinanza di sospensione il minorenne è affidato ai servizi minorili dell'amministrazione della giustizia "per lo svolgimento delle opportune attività di osservazione, trattamento e sostegno". A tali fini i servizi possono collaborare con i servizi locali e il giudice può impartire "prescrizioni dirette a riparare le conseguenze del reato e a promuovere la conciliazione del minorenne con la persona offesa dal reato", dunque individuando la mediazione come intervento possibile dopo la sospensione del processo (D.P.R. 22 settembre 1988 n. 448). Nell'ambito dell'esecuzione della pena dei condannati adulti particolare rilievo assumono le norme che prevedono la possibilità di realizzare la mediazione in fase di esecuzione penale, nell'ambito della misura alternativa alla detenzione (L. 26 luglio 1975 n. 354) e l'introduzione del concetto di riparazione (D.P.R.30 giugno 2000 n. 230).

La mediazione in ambito familiare, invece, è trattata dalla L. 285/97 "Disposizioni per la promozione di diritti e di opportunità per l'infanzia e l'adolescenza" e dalla L. 154/01 "Misure contro la violenza nelle relazioni familiari". Inoltre recentemente si è assistito all'approvazione della Legge di riforma dell'articolo 155 del Codice Civile (L. 54 dell' 8 Febbraio 2006, in vigore dal 16 marzo 2006, "Disposizione in materia di separazione dei genitori e affidamento condiviso dei figli") attraverso cui la normativa italiana viene a collocarsi tra le legislazioni più avanzate a livello europeo (sia in riferimento alla produzione delle Istituzioni dell'Unione Europea che rispetto a quelle dei Paesi membri). La Riforma ha infatti consentito di costruire le premesse per generare uno scarto culturale attribuendo un ruolo centrale al mantenimento dell'integrità del nucleo allevante, a fronte della

¹ E' con il Libro Verde che per la prima volta (2002), si menzionano le ADR come quel sistema di strumenti riconosciuti come modi di risoluzione di controversie o conflitti che avvengono "al di fuori del sistema di giustizia". "I metodi alternativi di risoluzione delle controversie o conflitti per gli scopi di questo libro verde sono definiti i processi di risoluzione delle controversie o conflitti fuori dalle corti di giustizia, condotti da una terza parte neutrale, escludendo l'arbitrato. I metodi alternativi di risoluzione delle controversie o conflitti sono riferiti all'acronimo ADR, che tende ad essere universalmente riconosciuto nella pratica operativa. ("Alternative methods of dispute resolution for the purposes of this green paper are defined out-of-court dispute resolution processes conducted by a neutral third party, excluding arbitration proper. The alternative methods of dispute resolution will therefore be referred to below by the acronym that is tending to be accepted universally in practice, i.e. "ADR." - Green paper COM (2002) 196 Final)

separazione e divorzio della coppia coniugale. In tal senso l'istituto di affidamento condiviso, sostituendo in termini di priorità l'istituto dell'affidamento esclusivo ad uno dei genitori, costituisce lo strumento principe per tutelare l'interesse dei minori.

L'ampiezza e varietà degli strumenti legislativi dedicati alla mediazione connota questo strumento non solo nei suoi aspetti operativi, ma anche nella sua portata culturale. Gli ambiti che vedono il cittadino in relazione con il sistema di giustizia hanno infatti visto negli ultimi anni l'inserimento o la raccomandazione dello strumento della mediazione come via alternativa alla delega nella gestione del conflitto, dunque come strumento per la riappropriazione della potestà gestionale del conflitto stesso.

A fronte di quanto tratteggiato emerge come gli orientamenti (internazionali e nazionali) attualmente pongano la necessità, non tanto, di "fare" mediazione, ma di rispondere attraverso applicazioni efficaci ad una sfida prima di tutto culturale: l'adozione di paradigmi di giustizia riparativi, affinché la cittadinanza sia supportata a gestire autonomamente le controversie che essa stessa innesca. Pertanto l'istituzione di un servizio di mediazione, in qualsiasi ambito esso operi (penale, civico, familiare, aziendale...), necessariamente va a interfacciarsi sia con quelle che sono le cornici normative e teorico-operative entro cui questo strumento operativo nasce e si sviluppa, sia con i criteri di giustizia e la concezione della tutela dei diritti che la comunità utilizza/promuove.

A fronte di tali esigenze un servizio di mediazione necessita di vedere garantito l'utilizzo di competenze specifiche che facciano riferimento sia ad un metodo preciso di mediazione, sia ad un modello organizzativo condiviso attraverso il quale siano perseguiti gli obiettivi del servizio secondo criteri di efficacia ed efficienza. Tali sono i requisiti che fanno di un servizio non semplicemente una pratica, ma una prassi che possa offrire scenari di sperimentazione, valutazione dell'efficacia e trasferibilità ad altri contesti locali.

Vediamo ora le peculiarità dei servizi di mediazione e gli elementi che possono consentire di istituire pratiche di mediazione secondo criteri di efficacia ed efficienza (prassi operative).

2. CONTESTO DELL'INTERVENTO

Attualmente assistiamo ad una organizzazione dei Servizi di mediazione che, utilizzando modelli che non vengono definiti e tratteggiati in maniera dettagliata, spesso mettono l'operatore nella condizione del "fare" (e dunque della pratica), piuttosto che dell'aderenza ad un riferimento teorico rigoroso e a delle prassi condivise. Questo fa sì che il patrimonio di tecniche posseduto, spesso non riesca a rispondere in *toto* alla diversa articolazione delle richieste nei casi caratterizzati dal conflitto o dalla controversia. Emerge, infatti, che se i servizi si caratterizzano per un insieme di tecniche predefinite, questo non comporta per gli operatori la possibilità di adeguarsi ai continui mutamenti delle esigenze della comunità locale, così come ai mutamenti legislativi di carattere europeo e nazionale, nonché la possibilità di gestire quegli eventi cosiddetti imprevisi, ossia le situazioni di emergenza.

Un ulteriore aspetto critico concerne l'utilizzo della negoziazione all'interno delle pratiche di mediazione, tale utilizzo, infatti, mette in forte discussione gli stessi modelli di riferimento del servizio, in quanto la negoziazione è identificata con un modello specifico di mediazione (in particolare, il "modello negoziale americano") e quindi, operativamente considerata un aspetto a parte oppure non ritenuto integrabile con il patrimonio di tecniche che caratterizzano un servizio o, ancora, qualora sia ritenuto strumento integrabile, viene gestita con forti criticità.

Le ricadute che tali aspetti critici comportano sono di due diversi ordini: da un lato la possibilità di mantenere l'aderenza al modello teorico di riferimento, utilizzando modalità che si fondano su modelli differenti anche da un punto di vista epistemologico; dall'altro porsi nella condizione di generare delle pratiche che non abbiano alcun fondamento se non la spinta dell'urgenza della richiesta, con l'inevitabile "invenzione" di pratiche *ad hoc* basate sull'esperienza del singolo centro o del singolo mediatore.

Gli orientamenti della normativa sopra tratteggiati, nonché gli aspetti critici di carattere teorico-operativo che caratterizzano l'intervento dei servizi di mediazione, pongono agli enti pubblici, enti del privato sociale, organizzazioni private e aziende, la necessità di fuoriuscire da una prospettiva di tecniche sui casi di mediazione e di entrare in un orizzonte teorico operativo di gestione del processo di mediazione.

Nella linea di orizzonte delle tecniche gli elementi centrali sono costituiti dalla replicabilità e dalla definizione di quali casi sono “mediabili” e quali “non mediabili”, stabilendo, pertanto, a fronte del patrimonio di tecniche disponibile, le condizioni per la fattibilità dell'intervento.

Di converso, nella linea dell'orizzonte teorico-operativo della gestione l'elemento centrale è la pianificazione e costruzione *ad hoc* dell'intervento a fronte di obiettivi e indirizzi strategici univoci e condivisi, emanazione di un modello operativo definito. Pertanto non si tratta di saper intervenire esclusivamente su casi specifici, ma di pianificare gli indirizzi di gestione della situazione caratterizzata da controversia o conflitto che si vengono a verificare, anche nelle situazioni di emergenza.

All'interno dell'orizzonte della gestione la negoziazione acquisisce statuto di strumento e non più di sola tecnica frutto di un modello, pertanto strumento, da un lato, riconoscibile nelle proprie specificità e potenzialità e, dall'altro, utilizzabile all'insegna degli obiettivi di un intervento di mediazione.

Analogamente porsi in una ottica di intervento rispetto alle situazioni di emergenza consente di mettere in condizione il servizio di lavorare “d'anticipo”, a livello sia metodologico che organizzativo, in modo da “farsi trovare pronti” ad intervenire in qualsiasi condizione e richiesta, in quanto il *focus* resta sempre e comunque la controversia e il conflitto e la competenza di interferire rispetto a questi, qualsiasi siano le situazioni in cui si viene ad operare, siano esse “programmate” che con una attivazione “in emergenza”. Questi aspetti hanno un impatto maggiore nei servizi, come quelli di mediazione sociale o civica, che per *mission* si caratterizzano come servizi che “abitano” il territorio, ovvero che da un lato rispondono alle esigenze che di volta in volta il territorio pone, dall'altro sollecitano il territorio stesso a prendersi in carico le esigenze che esso stesso formula.

A fronte di quanto delineato nella prospettiva di riuscire a garantire criteri di efficacia e standard di qualità dei servizi erogati, l'istituzione di un servizio di mediazione costituisce una proposta di intervento sia nei confronti dell'esterno (utenti, sistema di servizi, cittadinanza), che verso l'interno. In altre parole un progetto di istituzione di un servizio si articolerà, oltre che nella definizione delle strategie e dei servizi specialistici che il centro offre, anche nella definizione di una matrice organizzativa del servizio stesso. Quanto espresso comporta che l'istituzione e la gestione di un servizio di mediazione si muova su piani di intervento differenziati, e tra loro fortemente integrati, come descritto nella tabella che segue.

Strategie elettive del Servizio	Descrizione operativa
Utilizzo di competenze	l'utilizzo da parte degli operatori di competenze che facciano riferimento ad un modello operativo di mediazione univoco e condiviso, modello che metta in condizione il servizio sia di rispondere ai dettami della normativa che di promuovere nella comunità criteri di giustizia riparativa.
Monitoraggio processi	il continuo monitoraggio dei processi che gli operatori generano a fronte del modello di riferimento, affinché si renda possibile una miglioramento continuo nelle competenze costruite.
Valutazione dell'efficacia	la valutazione dell'efficacia degli interventi effettuati, che consenta di attestare in maniera rigorosa, se e in quale misura il servizio erogato risponde agli obiettivi affidati.
La rete nel territorio	la costruzione e il mantenimento di connessioni con le istituzioni, gli enti e le associazioni che fanno parte del sistema dei servizi, nell'ottica della promozione di una cultura di gestione dei conflitti e delle controversie.

Sulla base di quanto descritto l'istituzione di un centro di mediazione può essere avviata e supportata dalle seguenti strategie, articolate nelle proposte di seguito descritte:

1. PERCORSI FORMATIVI per la costruzione di competenze specifiche di mediazione o per la costruzione del ruolo di mediatore;
2. PERCORSI DI ASSISTENZA all'istituzione di un servizio di mediazione come organizzazione orientata all'efficacia e all'efficienza dei processi che realizza;
3. PERCORSI DI SUPERVISIONE SCIENTIFICA nella gestione di un servizio di mediazione per garantire il rigore teorico degli interventi effettuati.

Il progetto di formazione, assistenza e di supervisione interessa gli operatori che potranno svolgere la propria attività professionale presso un servizio di mediazione. Per offrire linee di gestione rispetto agli obiettivi delineati e alle criticità poste, il percorso prospettato si muove con l'obiettivo di delineare e strutturare un percorso che, attraverso il coinvolgimento di tutte le risorse che operano all'interno di un servizio di mediazione, costruisca e consolidi competenze di gestione del processo di mediazione in ambito civico con presupposti di gestione delle emergenze e di negoziazione.

3. OBIETTIVI DI INTERVENTI NELL'AMBITO DEI SERVIZI DI MEDIAZIONE

Si definisce mediazione l'atto di riuscire a inserirsi tra due o più parti in conflitto o controversia tra loro. La mediazione prende avvio laddove esiste una situazione di conflitto o controversia, ovvero un processo in cui due o più parti definiscono ciascuno una realtà propria che non consente o non concede la possibilità di individuare degli elementi in comune. La mediazione pertanto diviene uno strumento operativo che ha l'obiettivo di restituire alle parti, in controversia o in conflitto, con l'ausilio di un terzo, la potestà di governare autonomamente la gestione della controversia o del conflitto stessi.

Il mediatore è colui che gestisce la generazione di questa realtà altra, attraverso le parti in controversia o conflitto. Si tratta di un ruolo senza potere, pertanto le sue competenze non si riferiscono alla regolamentazione degli accordi, né alla soluzione del conflitto o controversia, bensì alla gestione delle dimensioni conoscitive che consentono la costruzione e il mantenimento della controversia o il conflitto.

A fronte di tali definizioni risulta necessario che tutti i ruoli, che a vario titolo operano in un servizio di mediazione agiscano competenze inerenti,

- ✓ la gestione delle dimensioni conoscitive delle parti in conflitto o controversia,
- ✓ la gestione dello strumento della negoziazione per generare una realtà in cui le parti possano governare il processo decisionale che li riguarda,
- ✓ la individuazione e l'utilizzo di indicatori di monitoraggio per una valutazione periodica del raggiungimento degli obiettivi.

La generazione di una realtà altra, terza alle parti, infatti, comporta competenze di carattere sia organizzativo che interattivo-comunicativo, che attengono al piano delle relazioni intese in termini gestione delle dimensioni conoscitive delle parti in controversia o in conflitto, nonché al piano della gestione del processo negoziale (dalla redazione di un piano di intesa alla stipula periodica e finale di accordi). Tali dimensioni pongono in essere la necessità di acquisire, accrescere e mantenere scolpite competenze di gestione dei processi che tipicamente occorrono nelle situazioni di controversia e conflitto.

Pertanto gli interventi che consentono l'istituzione di un Servizio di mediazione che si muova secondo criteri di efficacia ed efficienza si articolano in PERCORSI FORMATIVI, in PERCORSI DI ASSISTENZA e percorsi di SUPERVISIONE IN LOCO così come di seguito definiti a partire dagli obiettivi che perseguono.

PERCORSO FORMATIVO "IL RUOLO DEL MEDIATORE"	
Descrizione Ruolo	Il mediatore è un ruolo indipendente e imparziale che supporta le parti mediate nei loro progressi verso obiettivi comuni ²
Obiettivi	Acquisire le competenze tecniche e interattive proprie del ruolo del mediatore, con particolare riferimento all'ambito di intervento sociale o civico
	Acquisire competenze inerenti modalità operative per la gestione del processo di mediazione secondo criteri di efficienza ed efficacia del servizio offerto
Specifiche	Corsi accreditati da: <i>World Mediation Forum</i> / Università degli Studi di Padova
	Requisito per la definizione del percorso: numero minimo di ore in 240 (comprensive della Supervisione in loco e di seminari presso strutture/centri di mediazione nel territorio nazionale*) * I centri italiani di mediazione che tra gli altri sono indicati per la realizzazione di seminari/visite studio: Associazione carcere e territorio (Brescia); Centro di mediazione sociale (Torino); Centro di Mediazione Familiare (Firenze)

PERCORSO FORMATIVO "IL RUOLO DELL'OPERATORE DEL SERVIZIO DI MEDIAZIONE"	
Descrizione Ruolo	L'operatore del servizio di mediazione è un ruolo che gestisce gli obiettivi del servizio secondo le linee strategiche dello stesso in riferimento agli utenti diretti ³ , finali ⁴ , intermedi ⁵ e interni ⁶
Obiettivi	Acquisire le competenze di gestione del processo di mediazione secondo il modello operativo di riferimento del servizio
	Acquisire le competenze di carattere tecnico/ interattivo/ organizzativo di realizzazione e gestione degli obiettivi generali del servizio secondo le linee strategiche definite
	Acquisire competenze inerenti modalità operative per la gestione del processo di mediazione secondo criteri di efficienza ed efficacia del servizio offerto
Specifiche	Corso realizzato in un numero di ore pari a 100 (se comprensivo di seminari presso strutture/centri di mediazione nel territorio nazionale)

² Raccomandazione 1639 (2003.11.25); Codice europeo di condotta per mediatori (2002.6.4)]

³ per "utente diretto" si intende l'utente che usufruisce del servizio erogato

⁴ per "utente finale" si intende la comunità nei confronti della quale un servizio di mediazione si pone obiettivi di promozione di una cultura riparativa della gestione dei conflitti

⁵ per "utente intermedio" si intende il sistema dei servizi all'interno del quale si inserisce un servizio di mediazione e rispetto alla quale il servizio si pone obiettivi di costruzione di interconnessioni secondo criteri di giustizia riparativa

⁶ per "utente interno" si intende l'insieme delle risorse umane che operano all'interno del servizio di mediazione e rispetto ai quali ogni operatore esercita competenze secondo criteri di efficacia ed efficienza

PERCORSO DI ASSISTENZA "LA PROGETTAZIONE/ ISTITUZIONE DI UN SERVIZIO DI MEDIAZIONE"	
Descrizione	<p>Il percorso di assistenza si rivolge con riferimento particolare ai ruoli deputati alla istituzione del servizio, si caratterizza di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - un intervento di progettazione del servizio per quanto concerne la matrice organizzativa che possa rispondere in maniera efficace e "leggera" agli obiettivi del servizio, al modello operativo di riferimento e alle esigenze del contesto locale; - un intervento consulenziale che si esplica nel coadiuvare i ruoli individuati per ciò che concerne il monitoraggio della gestione degli obiettivi propri (ambito di competenza affidato) e quelli del servizio.
Obiettivi	<p>Definizione della matrice organizzativa del servizio di mediazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la struttura gestionale, ovvero l'assetto a matrice dove sono distinguibili i ruoli che gestiscono i processi organizzativi interni, in rapporto di staff e di line, in virtù degli obiettivi generali e delegati; - la struttura operativa, ossia l'assetto operativo che si struttura per la gestione dei progetti, dove sono individuati i ruoli, in rapporto tra loro, in virtù degli obiettivi generali e del modello operativo di riferimento; - la matrice dei servizi erogati, ovvero l'assetto dei servizi erogati dal centro negli obiettivi generali e nell'articolazione delle attività che ciascuno di essi presiede.
	<p>Definizione e avvio del processo di valutazione dell'efficacia e dell'efficienza del servizio.</p>
Specifiche	<p>Il percorso di assistenza si sviluppa a partire dai percorsi di selezione/formazione degli operatori del servizio fino alla effettiva istituzione del servizio stesso (assegnazione/collocazione dei ruoli all'interno della matrice organizzativa).</p>

PERCORSO DELLA SUPERVISIONE SCIENTIFICA IN LOCO	
Descrizione	<p>La supervisione delle attività di mediazione è un processo in cui gli interventi effettuati vengono valutati in termini di aderenza rispetto al modello teorico di riferimento. La supervisione, per il servizio, assume il ruolo di una strategia per garantire il mantenimento della qualità degli interventi effettuati in termini di efficacia/ efficienza.</p>
Obiettivi	<p>Garantire il mantenimento del rigore degli interventi rispetto al modello teorico di riferimento.</p>
Specifiche	<p>Il percorso viene effettuato con cadenza mensile presso il servizio</p>