

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

CAGLIARI

Governance territoriale

Pianificazione

Gli attori istituzionali coinvolti nella pianificazione del PLUS sono stati principalmente:

- il Comune di Cagliari: la pianificazione, la programmazione, la progettazione, la realizzazione ed erogazione dei servizi, interventi e attività rivolte alla generalità della popolazione, agli anziani, ai diversamente abili, ai minori, alle persone con disturbo mentale, agli immigrati e ai Rom, Sinti e Caminanti fanno capo all'Assessorato delle Politiche Sociali;
- la provincia di Cagliari svolge un ruolo fondamentale, con funzioni di accompagnamento nel percorso di definizione del Plus, sia tramite azioni di promozione e attivazione di Tavoli di confronto Inter-istituzionali e Inter-distrettuali per gli attori sociali dei Plus, sia attraverso l'Osservatorio Provinciale delle Politiche Sociali che svolge una funzione propedeutica alla programmazione attraverso la predisposizione del Profilo d'Ambito. Inoltre, la Provincia di Cagliari collabora con un proprio operatore ai lavori dell'Ufficio di Piano (Ufficio per la programmazione e la gestione associata del Plus-UPGA);
- l'Azienda sanitaria locale Cagliari: la ASL di Cagliari persegue i principi del Servizio Sanitario Regionale, di cui alla L.R. 10 del 28 luglio 2006, promuovendo la tutela della salute della popolazione, sia individuale che collettiva.

Programmazione

L'Ufficio di piano si assume la funzione di programmazione organica per tutti i settori di attività delle politiche sociali e socio-sanitarie, permettendo la costruzione di un sistema di servizi coordinato. Inoltre l'Ufficio di Piano lavora per il coinvolgimento, su specifiche tematiche e problematiche afferenti alle politiche di sviluppo comunitario e del territorio, di settori e servizi interni alle amministrazioni coinvolte. Nel contempo, lo stesso UdP si pone a servizio di quei settori per fornire spunti ed elementi di conoscenza utili a sviluppare politiche organiche in settori strategici per la qualità della vita in città.

Un altro aspetto cruciale, di cui l'UdP si fa promotore, è quello relativo alle iniziative di formazione degli operatori necessarie all'attuazione del PLUS.

Progettazione

Il piano territoriale è l'esito di un percorso contrassegnato anche dall'utilizzo di una metodologia di analisi e valutazione finalizzata alla programmazione partecipata durato circa un anno. Alla Conferenza di programmazione sono stati individuati 37 gruppi di lavoro attorno ad altrettanti temi di riflessione.

Al processo di progettazione partecipata hanno preso parte soprattutto rappresentanti di organismi e realtà con una certa familiarità ai temi propri delle politiche sociali e di sviluppo, con esperienza diretta nei diversi settori d'intervento, sia come operatori pubblici che del privato sociale (professionisti e/o volontari).

In occasione dei lavori della Conferenza di progettazione e dei Tavoli tematici, l'apporto del terzo settore e della comunità è stato di rilevante importanza. L'analisi dello stato dell'arte delle politiche sociali cittadine si è arricchito del contributo di soggetti sociali e operatori del settore, i quali hanno fatto emergere ulteriori e diversificate prospettive di interpretazione di fenomeni,

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

disagio, bisogni presenti in città, e laddove possibile, sono state richieste proposte di risoluzione, nonché azioni concrete ritenute prioritarie rispetto al raggiungimento degli stessi obiettivi.

Monitoraggio e valutazione

Il monitoraggio e la verifica dell'attività del PLUS, nelle sue componenti politica e tecnica, seguiranno gli indirizzi forniti al riguardo dalle linee guida PLUS 2012-2014 della Regione, articolandosi nei tre ambiti:

- sistema delle risorse;
- *governance*;
- azioni rivolte alla cittadinanza.

Nell'ambito del sistema delle risorse è previsto il monitoraggio delle azioni messe in campo, delle risorse economiche e umane impiegate, dell'utenza raggiunta, nonché l'analisi dei risultati ottenuti e la loro rappresentazione nel bilancio sociale.

Per quanto riguarda la *governance*, la struttura infrastrutturale regolamentare ed organizzativa tesa a promuovere il coordinamento e l'integrazione fra i soggetti (istituzionali e non), coinvolti nella definizione e attuazione delle azioni del PLUS, si svilupperà fondamentalmente attraverso le azioni di sistema, azioni che costituiscono quindi lo strumento tecnico necessario per assicurare la *governance* stessa. Il monitoraggio di queste azioni fornirà indicazioni sui progressi compiuti nel processo di governo complessivo del sistema. Inoltre, il livello di coordinamento e di integrazione perseguito, al livello politico istituzionale (accordi e intese), tecnico-organizzativo (procedure e protocolli d'azione) e professionale-operativo (pratiche di integrazione e condivisione), verrà monitorato nell'ambito delle azioni sociosanitarie di settore relative alle cure domiciliari e al sostegno genitoriale e tutela dei minori.

Per quanto attiene, infine, all'impatto delle azioni del PLUS sulle criticità individuate dal profilo d'ambito, sui beneficiari, in alcuni ambiti (cure domiciliari e sostegno genitoriale/tutela minori) verranno attuate valutazioni di ordine qualitativo, basate sulle percezioni dei destinatari del servizio. L'effettuazione di valutazioni di efficacia di tipo quantitativo sarà subordinata, invece, allo sviluppo e conduzione a regime di un sistema informativo utile al monitoraggio delle variabili demografiche, epidemiologiche e sociali coinvolte nella definizione delle priorità della programmazione PLUS.

FIRENZE

Governance territoriale

Progettazione

Alla stesura dell'Accordo di Programma, tramite i loro rappresentanti legali, prendono parte: il Comune di Firenze, la Città Metropolitana di Firenze, Ufficio Scolastico Regionale per la Toscana - Ambito Territoriale per la provincia di Firenze, Il Centro di Giustizia minorile, l'azienda USL Toscana Centro, l'Azienda Ospedaliera Meyer, il Tribunale per i minorenni e la Procura della Repubblica presso il Tribunale per i minorenni.

Tra le istituzioni partecipanti il Comune di Firenze – Assessorato all'Educazione, Università Ricerca, formazione professionale, diritti e pari opportunità – assume il ruolo di capofila per portare a buon fine l'Accordo di Programma.

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

Sarà possibile una successiva adesione, nel periodo di vigenza dell'Accordo, da parte di altri enti. In tal caso, si procederà con separata sottoscrizione senza necessità di nuova approvazione dell'Accordo.

Monitoraggio e valutazione

La verifica sullo stato di attuazione dei progetti del Piano di intervento approvato con l'Accordo di Programma e del suo andamento complessivo in termini operativi e organizzativi è effettuata attraverso la convocazione di riunioni periodiche dei Responsabili dei progetti da parte del Comune di Firenze – Assessorato all'Educazione.

Ai sensi dell'art. 34 punto 7) del D. Lgs. 267/00 è istituito un Collegio di Vigilanza sull'Accordo di Programma presieduto dal Comune di Firenze e composto dai rappresentanti di tutti gli Enti firmatari dell'Accordo. Il Comune di Firenze – Assessorato all'Educazione, Università e Ricerca, formazione professionale, diritti e pari opportunità – convocherà tale collegio almeno una volta all'anno per verificare la corretta attuazione dell'Accordo e ratificare eventuali variazioni del piano o dei singoli progetti.

MILANO

Governance territoriale

Progettazione

Per la progettazione del Piano di sviluppo del welfare, sotto il profilo metodologico, il Comune di Milano si è ispirato a tre principi guida:

1. valorizzazione dei dati quantitativi raccolti ed elaborati all'interno del Comune di Milano, da Amministrazioni Pubbliche centrali o attori appartenenti al mondo del privato sociale, che permettono di quantificare i fenomeni che stanno trasformando Milano e che fortemente impattano su finalità e operato delle politiche sociali.
2. valorizzazione degli studi e delle ricerche condotte sulla Città. Questi contributi sono particolarmente significativi perché mostrano la Città e l'azione del Comune attraverso una prospettiva esterna e multidisciplinare.
3. la Direzione politiche Sociali (in seguito anche Direzione o DPS) ha attivamente ricercato un dibattito ampio e partecipato interno con dirigenti, quadri e dipendenti ed esterno con *stakeholders* di diversa natura – istituzionale, accademica, Terzo settore.

È stato instaurato un confronto interistituzionale con l'ATS (Agenzia di Tutela della Salute). Sono stati coinvolti due atenei universitari milanesi, l'Università Bocconi e il Politecnico di Milano e, soprattutto, vi è stato un ampio coinvolgimento del mondo del Terzo settore.

Il Piano di sviluppo del welfare è nato a seguito di un percorso di oltre un anno che si è articolato in sette fasi principali:

1. analisi del Piano di sviluppo del welfare precedente, che ha posto le basi per alcune prime consapevolezze strategiche, che costituiscono la base del presente lavoro;
2. successivamente, è stato attivato un processo di dialogo e confronto con gli *stakeholder* interni ed esterni all'amministrazione. Questo ha generato, in modo originale, dei tavoli di analisi e progettazione misti, che hanno coinvolto sia i dipendenti del Comune, sia i rappresentanti degli *stakeholder*.

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

Ognuno dei 10 Tavoli di lavoro è stato incaricato di analizzare in profondità un tema specifico:

- domiciliarità;
- invecchiamento attivo;
- cultura, salute e stili di vita;
- dipendenze;
- disabilità;
- minori;
- salute mentale;
- esecuzione penale;
- immigrazione;
- grave emarginazione.

Ogni tavolo, coordinato simultaneamente da una figura della Dipartimento politiche sociali (DSP) e da un rappresentante del Terzo settore, ha prodotto un documento tematico, con le criticità e le visioni sull'argomento, che fanno parte integralmente del presente Piano di sviluppo del welfare;

3. in parallelo si è sviluppato un dialogo inter-istituzionale con l'ATS per definire i possibili sviluppi nelle forme di organizzazione delle interdipendenze reciproche, nei processi di integrazione tra servizi socioassistenziali, sociosanitari e sanitari;
4. sulla base dell'agenda delle criticità e delle visioni emerse sono state raccolte le evidenze disponibili sulle trasformazioni, sui bisogni e sui servizi della città e del suo contesto metropolitano;
5. Attraverso un'analisi *desk* sono stati analizzati i documenti e i dati disponibili, sia quantitativi che qualitativi, con l'obiettivo di fornire una fotografia del contesto milanese;
6. Alla luce delle evidenze disponibili, sono state realizzate delle interviste presso le quattro Aree organizzative della Direzione per comprendere il punto di vista del *management* rispetto alle priorità di azione da inserire nel Piano;
7. Sono stati realizzati tre workshop di *assessment* e pianificazione con i quadri e dirigenti del DSP, in cui sono state discusse le evidenze preliminari, successivamente integrate sulla base delle considerazioni emerse;
8. È stata condotta un'analisi degli spazi fisici e virtuale del welfare Milanese, con un *focus* specifico sugli alloggi sociali temporanei, sui luoghi del segretariato sociale professionale territoriale e sugli spazi WEMI¹⁸, per definire una visione sui fabbisogni e sull'utilizzo delle infrastrutture.

Lo *step* 7 è stato sostenuto dal Politecnico di Milano, mentre gli *step* 1, 4, 5, 6 sono stati sostenuti dal CERGAS dell'Università Bocconi.

Monitoraggio e Valutazione

TABELLA 9 - INDICATORI DI VALUTAZIONE NELL'AREA INFANZIA E ADOLESCENZA NEL PIANO ZONALE MILANESE

Indicatori di valutazione
N. 1 Protocollo d'intesa/aggiornamento annuale o secondo le indicazioni statali/regionali N. 1 Protocollo operativo /verifica annuale

¹⁸ Cardano, M. (2011). *La ricerca qualitativa*, Il Mulino, Bologna.

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

N° incontri ridefinizione corresponsabilità su base normativa in vigore Produzione nuovo protocollo operativo tra Area territorialità e ATS/ASST per l'area della Assistenza socio-sanitaria e socio-educativa famiglie con figli minorenni
N° situazioni valutate, progettate e gestite in équipe multidimensionali
N° équipe multidisciplinari con apporti partecipativi dei genitori e dei figli

PALERMO

Governance territoriale

Pianificazione

Le funzioni di coordinamento del tavolo tecnico per l'attuazione della L. 285 nella città di Palermo sono affidate al Gruppo tecnico interistituzionale. Il modello organizzativo adottato e consolidato nel tempo si basa su processi decisionali coerenti con le politiche territoriali e esplicitati mediante un costante scambio, confronto e condivisione con l'esterno per favorire una partecipazione attiva da parte della collettività.

A livello cittadino il Gruppo tecnico ha esercitato le funzioni di raccordo mediante la costruzione di gruppi o tavoli di lavoro interistituzionali sia verso i soggetti pubblici e privati coinvolti nei processi di programmazione che verso la cittadinanza, per quanto riguarda la condivisione e la divulgazione delle iniziative volte a promuovere attenzioni e opportunità educative nei diversi territori della città.

Il supporto dell'Osservatorio interistituzionale è presente, anche nella fase di pianificazione, e si esplicita anche attraverso l'assistenza tecnica al gruppo deputato alla governance del Piano Infanzia Cittadino e nello specifico si occupa di:

- sostenere il Gruppo Tecnico interistituzionale *ex lege* 285/97 nei suoi compiti istituzionali nella pianificazione e programmazione degli interventi *ex lege* 285/97;
- potenziare il dialogo e il lavoro di rete tra i componenti del Gruppo Tecnico in modo da creare un network interistituzionale.

Programmazione

L'intero sistema per l'attuazione del piano territoriale per l'infanzia e l'adolescenza nella città di Palermo prevede come organo centrale l'Osservatorio interistituzionale. Esso risponde alle finalità di accompagnare, sostenere e valutare i progetti L. 285/97 e di tradurre le analisi e valutazione in orientamenti e indirizzi di politica minorile ed adolescenziale su base cittadina, creando gli opportuni collegamenti con il distretto socio sanitario e con l'area metropolitana.

L'Osservatorio risponde anche al bisogno di implementare e tenere aggiornato un centro di documentazione ed analisi del territorio cittadino che opera attraverso un sistema strutturato di raccolta, elaborazione e diffusione dati.

L'Osservatorio interistituzionale si raffigura come una struttura dinamica che evolve e si rimodula in relazione alle necessità dei suoi interlocutori.

Il lavoro dell'Osservatorio interistituzionale si pone l'obiettivo di:

- sostenere la rete tra tutti i soggetti coinvolti nella attuazione del piano cittadino realizzato ai sensi della L. 285/97: enti locali, ASP, ufficio scolastico provinciale, Ministero giustizia e affari regionali, Prefettura, Associazioni Terzo settore;
- favorire un pieno raccordo con il tavolo ministeriale e con l'Osservatorio Nazionale per l'Infanzia e l'Adolescenza per rispondere in modo costante sugli interventi propedeutici

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

al riconoscimento dei fondi necessari alla programmazione e all'attuazione dei successivi Piani cittadini;

- valutare l'impatto complessivo degli interventi del piano cittadino L. 285/97 per confermare la linea di intervento o riadattarla secondo le necessità;
- valutare l'esito per individuare quali obiettivi di risultato, intesi come cambiamenti nel benessere della popolazione target, sono stati raggiunti a seguito della realizzazione di un singolo progetto;
- Razionalizzare i flussi informativi, attivazione di una rete informativa diffusa che eviti sprechi, ridondanze, sovrapposizioni, doppioni;
- attivare indagini ad hoc, ricerche con il metodo CATI laddove i flussi informativi siano carenti e/o insufficienti per descrivere un determinato fenomeno o carattere della popolazione di riferimento.

Progettazione

Nella fase di progettazione del Piano, l'Osservatorio ha la funzione di raccogliere e organizzare informazioni strutturate che permettano di conoscere lo stato e le tendenze evolutive del sistema sociale a livello cittadino, con una particolare attenzione nell'attivazione concreta ed operativa di una rete che abbia piena contezza del sistema di offerta dei servizi sociali, dei reali bisogni della popolazione nelle sue articolazioni territoriali e nella qualità dei servizi e delle prestazioni rese, elementi imprescindibili per una coerente ed efficace programmazione tecnico-politica in ambito sociale.

Monitoraggio e valutazione

L'intervento di un Osservatorio interistituzionale di monitoraggio e sostegno alla valutazione sulle progettazioni del piano cittadino prevede l'utilizzo di strategie di raccolta qualitativa delle informazioni scientificamente valide.

Sia il monitoraggio che la valutazione di esito accompagnano tutte le progettazioni del piano e prevedono la definizione di strumenti di rilevazione comune per tutti i progetti in modo da poter confrontare le evidenze emerse.

Il percorso del progetto di sistema seguirà una modalità di comunicazione per la presentazione delle attività attraverso:

- una pubblicazione semestrale in cui si aggiornano le informazioni e se ne fa una sintesi comparativa periodica;
- un sito internet a cui tutti possono accedere e che viene aggiornato periodicamente anche con indagini monotematiche di approfondimento;
- la costituzione di uno sportello cittadino dove saranno disponibili tutte le pubblicazioni sulle azioni attivate, le informazioni complessive, i dati raccolti, le ricerche realizzate e un centro di documentazione;
- una newsletter o un report periodico su specifici argomenti;
- conferenze in cui periodicamente si presentano delle sintesi dei lavori con indagini specifiche e l'analisi del giudizio degli esperti.

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

ROMA

Governance territoriale

Pianificazione

È stato mandato all'Assessora alla Persona, Scuola e Comunità Solidale il compito di promuovere il processo di costruzione del nuovo Piano Sociale Cittadino, attraverso incontri di ascolto della cittadinanza. Tale processo di ascolto, denominato "#RomaAscoltaRoma" si è svolto in circa quattro mesi attraverso 15 incontri tematici tenutesi presso ciascun Municipio di Roma Capitale. A coordinare le attività volte alla predisposizione del Piano è stato incaricato il Dipartimento Politiche Sociali.

La stesura del Piano è stata affidata a un Gruppo di lavoro interdipartimentale e interistituzionale la cui costituzione è stata formalizzata con la partecipazione di tutte le strutture centrali di Roma Capitale interessate, de Municipi, delle Organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative, delle ASL, delle Università pubbliche e di diversi Enti di ricerca e Ordini Professionali, delle Autorità Giudiziarie, delle Consulte del Forum del Terzo settore del Lazio.

In parallelo all'attività svolta centralmente, i Municipi hanno predisposto e realizzato i propri tavoli tematici territoriali di ascolto e hanno steso le bozze dei rispettivi Piani Sociali Municipali, per il conseguente parere di congruità tecnica da parte del Dipartimento Politiche Sociali. Il Piano Sociale Cittadino è stato approvato dall'Assemblea Capitolina e concordato mediante Accordo di Programma, come d L. 328/00 e LR. 11/2016, con le tre Aziende Sanitarie Locali romane.

Programmazione

In coerenza con l'art. 45 della LR. del Lazio n. 11/2016, con la DGR 751/2017 applicativa della stessa e con la DGR 419/2018 per l'integrazione sociosanitaria, e in un'ottica multidisciplinare e di integrazione sociosanitaria, nel 2017 i Municipi hanno provveduto all'aggiornamento degli Uffici di Piano, quale attività iniziale all'avvio del proprio processo di programmazione e prevedendo, fra l'altro, oltre ai raccordi con le AA.SS.LL, il possibile inserimento di ulteriori figure di raccordo, in particolare con gli ambiti educativo e scolastico, della formazione e del lavoro, della progettazione europea. Alla luce di queste nuove proposte regionali, l'impianto potrà essere aggiornato, in particolare, con riferimento alla responsabilità tecnico-amministrativa degli Uffici di Piano la cui titolarità andrà assegnata ai Direttori delle direzioni socioeducative dei Municipi (quali interfacce dei Direttori dei Distretti sanitari nell'ambito dell'Ufficio sociosanitario integrato nonché per l'attivazione di équipe multidisciplinari integrate, per la valutazione multidimensionali dei c.d. "casi complessi"), che saranno coadiuvati da una Responsabile tecnico.

Quindi, per il rafforzamento degli Uffici di Piano (municipale e centrale) e l'aggiornamento degli stessi alla regolamentazione regionali sono previste le seguenti azioni:

- definizione con atto formale di ruoli, funzioni e compiti degli Uffici di Piano;
- definizione di responsabilità e procedure, anche in riferimento all'interazione con le ASL.

Progettazione

Le azioni sopra descritte sono finalizzate anche all'effettiva partecipazione di tutti gli attori, istituzionali o del privato sociale, così come dei cittadini e dei lavoratori del sociale. Tali azioni saranno realizzate per assicurare una efficace interazione e progettazione, fra le quali, l'attivazione dei tavoli istituzionali e la realizzazione di Forum tematici aperti ad Associazioni ed Enti operanti nei singoli ambiti, alcuni dei quali creati già a fine 2017 (Forum di Roma Capitale per l'accoglienza e

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

l'inclusione delle persone di origine straniera e Forum di Roma Capitale per l'infanzia e l'adolescenza). A questi si aggiunge il Forum di Roma Capitale sulle violenze.

Monitoraggio e Valutazione

Per il monitoraggio e la valutazione dei risultati si prevedono le seguenti azioni:

- regolamentazione e rafforzamento degli Uffici di Piano con riferimento anche alla fase di implementazione dei Piani;
- attivazione, dove già previsti, o creazione, dove necessario, di tavoli di coordinamento con gli altri attori istituzionali;
- attivazione di forum tematici (come descritto sopra) sul modello dei *community lab*;
- sistematizzazione dei flussi informativi, con particolare riguardo a:
- costruzione di un sistema informativo dei servizi sociali integrato;
- costruzione di un tavolo di raccordo per la raccolta e il monitoraggio degli indicatori (ancora da definire) statistici rilevanti;
- costruzione di un sistema di indicatori che affianchino, agli indicatori di input e output, indicatori di domanda (espressa o potenziale) e indicatori di benessere;
- costruzione di un sistema di raccordo tra dati di bilancio e monitoraggio finanziario e indicatori di output e risultato inerenti all'offerta dei servizi e le performance dei Municipi e dei Dipartimenti;
- definizione di un sistema di valutazione del Piano Sociale Cittadino e di azioni considerate particolarmente rilevanti da realizzare nel corso del triennio (durata del Piano Sociale).

Un documento di analisi del contesto sociale, della domanda e dell'offerta di servizi sociali, aggiornato annualmente anche sulla base degli indicatori individuati e degli esiti delle attività di monitoraggio, costituirà una sorta di bilancio sociale e rappresenterà l'atto di sintesi propedeutico all'aggiornamento periodico delle modalità attuative del Piano sociale.

TARANTO

Governance territoriale

Pianificazione

L'Ambito territoriale di Taranto ha previsto il seguente percorso di pianificazione:

- approvazione di atto di indirizzo da parte del Coordinamento politico istituzionale volto a dare l'avvio al processo di pianificazione partecipata e coprogettazione del Nuovo Piano Sociale di Zona e del PAC infanzia ed Anziani;
- Composizione Gruppo Tecnico (Ufficio di Piano / Servizio Sociale Professionale), per la redazione della "bozza" del nuovo Piano di Zona sulla base dell'atto di indirizzo del Coordinamento Istituzionale e dei bisogni emersi ai tavoli della coprogettazione e per la definizione del PAC.

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

Programmazione

Di seguito si riportano le principali funzioni dell'Ufficio di piano dell'Ambito territoriale di Taranto:

- funzione di programmazione e progettazione (ricerca, analisi e lettura della domanda sociale, ricognizione e mappatura dell'offerta dei servizi; monitoraggio dei programmi e degli interventi etc.);
- funzione di gestione tecnica e amministrativa (supporto tecnico alle attività istituzionali, attività di regolazione del sistema, gestione delle risorse umane etc.);
- funzione contabile e finanziaria (programmazione contabile e finanziari del piano di zona, gestione contabile delle attività di competenza dell'Ufficio di piano etc.).

L'Ufficio di piano è diretto, coordinato e rappresentato dal Responsabile dell'Ufficio di Piano. Il Responsabile dell'Ufficio di Piano ha funzioni di direzione, coordinamento e rappresentanza dell'ufficio stesso rispetto a tutti i soggetti pubblici e privati che, ai sensi dell'art. 16 co. b) del R.R. 4/07, interagiscono per l'attuazione del Piano Sociale di Zona, a livello regionale e locale.

La struttura organizzativa dell'Ufficio di Piano è costituita dai funzionari responsabili dei vari servizi della Direzione Servizi Sociali, supportati da alcune unità con funzioni di Segreteria.

Al buon funzionamento dell'Ufficio di Piano concorrono i seguenti servizi:

- servizio di segretariato sociale, che opera come sportello di cittadinanza per l'accesso degli utenti ai servizi e strutture del territorio. Il servizio è accessibile 52 settimane all'anno, 3 giorni alla settimana per 4 ore giornaliere;
- la Porta Unica di Accesso (PUA) è ubicata nelle sedi dei Distretti Socio Sanitari della ASL, è contribuisce a semplificare i contatti tra cittadini, Comune ed Azienda Sanitaria Locale, a migliorare la qualità dei servizi, ad evitare duplicazioni nelle richieste di assistenza che richiedono una valutazione ed un intervento integrato sociosanitario, ad incrementare la trasparenza dell'iter delle pratiche e ad ottimizzare la diffusione dell'informazione all'esterno e all'interno dell'Amministrazione coinvolte;
- il Servizio Sociale Professionale di Ambito è chiamato alla lettura e alla decodificazione della domanda sociale, la presa in carico della persona, della famiglia e/o del gruppo sociale, la predisposizione di progetti personalizzati.

Progettazione

L'Ambito Territoriale di Taranto, ha previsto il seguente percorso di progettazione:

- istituzione ed insediamento del tavolo di Concertazione; si è costituito un luogo di lavoro comune, al quale hanno partecipato, con pari dignità, tutti gli attori sociali e sanitari, pubblici e privati, al fine di concertare prassi operative e modelli di intervento nella logica dell'integrazione delle politiche e degli interventi sociali e sanitari;
- costituzione di Tavoli di lavoro tematici, relativamente alle modalità di coprogettazione/concertazione, prevista dal sistema di welfare; sono stati costituiti "Tavoli", per ciascuna area di intervento, utilizzando la metodologia del *focus group* che ha stimolato l'analisi relativa ai bisogni reali e latenti, il coinvolgimento nella progettazione tecnica delle risposte alle diverse problematiche sociali emerse nelle aree specifiche di intervento.

I Tavoli si sono incontrati più volte per discutere e proporre indirizzi ed idee progettuali, inoltre i rappresentanti dei tavoli hanno eletto un loro rappresentante che è andato a comporre il tavolo permanente dei referenti. Ulteriori riunioni (denominate di coprogettazione) tra i componenti dell'ufficio di piano ed i referenti dei tavoli sono servite a confermare quanto di positivo la

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

precedente programmazione aveva espresso e a formulare idee progettuali nuove relativamente ad ogni singola area.

La partecipazione alla fase della concertazione di tutte le assistenti sociali e delle psicologhe del Comune ha conferito un utilissimo apporto tecnico esperienziale alla attività progettuale. A tutti i partecipanti sono state sottoposte le schede relative alle singole idee progettuali al fine di accogliere il più alto contributo esperienziale e di conoscenze come una forma di intelligenza condivisa tesa a produrre una maggiore adesione. Dopo la fase di progettazione condivisa a cura dell'Ufficio di Piano, la programmazione è stata oggetto di un incontro con i referenti dei tavoli d'area per illustrare e confermare l'adesione della stessa alle indicazioni e alle richieste venute dalle diverse aggregazioni e associazioni partecipanti alla concertazione. Questa ultima riunione denominata di "esito" si è chiusa con la sottoscrizione del verbale che ha concluso la parte della programmazione concertata.

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

5. Cosa è accaduto nei servizi in epoca Covid e lezioni apprese

Premessa

Nella prima fase della pandemia (marzo-giugno 2020), l'Istituto degli Innocenti in accordo con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali ha realizzato una prima ricognizione degli interventi di natura socioeducativa attuati dalle Città riservatarie *ex-lege* 285 in risposta all'emergenza da Covid-19, raccogliendo documentazione e informazioni attraverso i siti istituzionali delle Città riservatarie e brevi interviste telefoniche a servizi e referenti, al fine di identificare quali erano stati i primi interventi di rimodulazione nei settori socioeducativo e sociale a fronte delle norme di distanziamento e del lavoro a distanza. Il risultato ha consentito di ottenere una panoramica di contesto dei principali cambiamenti intervenuti per rispondere all'emergenza nelle principali città italiane. I principali elementi e materiali sono stati presentati e condivisi in occasione di un incontro del Tavolo 285.

Successivamente è stato strutturato un percorso di ricerca con un obiettivo conoscitivo più approfondito, volto a comprendere gli effetti prodotti dall'emergenza sanitaria nelle Città riservatarie.

In particolare, la ricerca ha inteso approfondire gli effetti prodotti dall'emergenza sanitaria nell'organizzazione e gestione dei servizi sociali e socioeducativi nelle Città riservatarie, e come essi abbiano modificato la percezione del ruolo professionale in relazione alle funzioni di prevenzione, protezione, tutela e cura dell'infanzia e dell'adolescenza.

Il lavoro di indagine è stato centrato su cinque dimensioni:

- il ruolo professionale di referenti, educatori ed educatrici delle Città riservatarie 285;
- le nuove competenze nella gestione dei servizi;
- le sfide della pandemia all'organizzazione e al coordinamento del lavoro;
- la rimodulazione e i progetti, fra sfide e resilienza;
- i bisogni della comunità e del territorio.

La ricerca ha permesso di ricostruire un quadro conoscitivo capace di evidenziare per ogni dimensione quali siano stati i principali effetti che la situazione d'emergenza ha prodotto. Contestualmente si è proceduto ad un'analisi delle strategie messe in atto per ridefinire e rimodulare i servizi e le loro modalità d'erogazione, nonché i potenziali rischi nel futuro.

5.1 Introduzione metodologica

L'indagine si è svolta nel periodo fra settembre e dicembre 2020 attraverso interviste discorsive ai referenti di 12 Città 285 resisi disponibili (Bari, Bologna, Cagliari, Catania, Firenze, Genova, Napoli, Palermo, Reggio Calabria, Roma, Torino, Venezia) e 3 *focus group* suddivisi su base geografica: Nord (Venezia, Genova, Torino), centro (Roma, Firenze, Bologna, Cagliari) e Sud (Palermo, Reggio Calabria, Taranto, Catania) nei quali sono stati coinvolti 22 operatori e operatrici dei servizi socioeducativi delle Città 285.

Le interviste discorsive sono state strutturate su una traccia costruita per esplorare questioni specifiche, permettendo alle persone intervistate di rimanere ancorate alla realtà della città e alla propria esperienza, adattando quindi gli stimoli della traccia in base all'evoluzione della conversazione, e integrando con altri spunti eventualmente emersi spontaneamente durante l'intervista¹⁹.

¹⁹ Cardano, M. (2011). *La ricerca qualitativa*, Il Mulino, Bologna.

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

Le interviste sono state realizzate per via telematica distanza attraverso il supporto di apposite piattaforme.

Successivamente si è dato avvio alla seconda fase di raccolta delle informazioni. Il target, su cui la seconda fase di ricerca si è concentrata, è quello degli educatori e delle educatrici che nelle citate città lavorano ed hanno lavorato a stretto contatto con bambini, bambine e adolescenti durante l'emergenza sanitaria.

Lo strumento selezionato per la raccolta delle informazioni è stato quello del *focus group* online²⁰. Anche in questo caso la modalità di realizzazione online comporta sensibili differenze rispetto al canonico svolgimento dal vivo. Col fine di preservare l'aspetto dell'interazione fra i partecipanti, elemento fondamentale e fondante dello strumento di rilevazione del *focus group*, la traccia del dibattito è stata costruita con argomenti stimolo piuttosto generici ed aperti, ed è stata assunta una modalità di conduzione diretta a consentire il più possibile l'intervento da parte di tutti i partecipanti.

5.2 Emergenza sanitaria e servizi di prevenzione, cura e tutela per infanzia e adolescenza nelle Città riservatarie 285: il sistema istituzionale

Il ruolo professionale di referenti, educatori e educatrici delle Città riservatarie 285

La pandemia causata dal virus Covid-19 ha rimodulato radicalmente gli stili di vita, toccando tutte le aree del vivere quotidiano: relazionale, affettiva, sociale e lavorativa. Il ruolo professionale è stato indubbiamente modificato dall'emergenza sanitaria. Tutti i professionisti sono stati chiamati al cambiamento, mossi principalmente dalla necessità di reagire, possibilmente in modo proattivo, allo stato di emergenza. Durante le interviste ai referenti delle Città riservatarie, in molti hanno raccontato delle grandi difficoltà a gestire le attività ordinarie e che con la pandemia tutto si è "stravolto". Una delle parole più usate per descrivere questi cambiamenti è stata appunto "stravolgere", un verbo il cui significato rende l'idea della violenza dell'impatto derivante dalla pandemia. Il vocabolario Treccani ci ricorda, infatti, che esso significa "volgere storcendo; piegare, allontanare con forza dalla posizione normale. Mutare profondamente; turbare, alterare", ma anche "interpretare a rovescio, trarre arbitrariamente, e spesso intenzionalmente, a un senso diverso e peggiore" e talvolta, nella fretta di reagire, è accaduto anche questo, come hanno riportato alcuni referenti: "le prime risposte hanno dimostrato di non funzionare" ed "è stata richiesta una dose non usuale e immaginata di flessibilità". L'emergenza ha fatto sì che tutte le persone coinvolte nei servizi socioeducativi venissero proiettate quasi esclusivamente sull'urgenza delle singole attività mostrando quanto, in alcuni casi ancora oggi, sia "diventato difficile per i referenti fare un lavoro di coordinamento" anche prima della pandemia. Qualcuno ha usato riferimenti, immagini e parole disastrose per descrivere questi cambiamenti: "è come se fosse un sasso che è stato violentemente lanciato in un lago tranquillo, per quanto tranquillo non fosse, perché comunque l'acqua è un'acqua sporca".

Dagli interventi di referenti, educatori ed educatrici si nota una tendenza a suddividere il periodo di emergenza in due fasi²¹: il primo periodo, riferito solitamente ai primi mesi dell'emergenza (marzo-maggio) caratterizzato dal sostanziale blocco delle attività in presenza dei servizi socioeducativi e un secondo periodo che va dall'estate fino a novembre-dicembre in cui si è assistito a una graduale riapertura dei servizi nel rispetto delle disposizioni volte al contrasto alla diffusione del virus. In genere la seconda fase ha previsto inizialmente l'avvio o la prosecuzione dei

²⁰ Cardano, M. (2011). *La ricerca qualitativa*, Il Mulino, Bologna.

²¹ Cardano, M. (2011). *La ricerca qualitativa*, Il Mulino, Bologna.

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

servizi rimodulati in modalità a distanza e poi, gradualmente, anche in presenza, modalità quest'ultima organizzata e gestita comunque in maniera differente rispetto al periodo pre-emergenza al fine di contenere il rischio di contagio.

Nella descrizione della prima fase dell'emergenza fra i/le referenti intervistati/e è emerso un forte senso di preoccupazione, spavento, disorientamento e confusione nella ricezione delle direttive dall'alto; nonostante queste sensazioni di apprensione, molti referenti raccontano di essersi mossi a supporto di famiglie, ragazzi e ragazze sul territorio, per quanto possibile, e sempre rispettando le normative anticontagio.

“Da fine febbraio è stato sospeso tutto (nidi, scuole di infanzia e tutti i servizi collaterali), sospeso ma non interrotto. Da subito la nostra divisione ha sentito l'esigenza, comunque, di riallacciare i rapporti con le famiglie attivando qualche forma di supporto per i genitori e i bambini”.

Da questo estrapolato emerge un aspetto importante rispetto al ruolo professionale, vale a dire, il senso di responsabilità nei confronti del proprio lavoro: un forte impegno e una grande identificazione valoriale nel ruolo da loro ricoperto sono stati due fattori fondamentali nel guidare la reazione allo spaesamento prodotto dalla pandemia. Lo scenario creato dall'emergenza sanitaria ha indubbiamente aumentato la percezione della rilevanza della professione sociale. Il senso di responsabilità e la voglia di essere utili per le bambine e i bambini, oltre che per le famiglie, hanno ulteriormente potenziato un profondo senso di radicamento identitario nel ruolo professionale ricoperto. Questo ha talvolta prodotto una forte spinta all'azione che ha portato molti referenti a svolgere compiti o ricoprire ruoli anche differenti da quelli abituali. Si è innescato, secondo molti intervistati, un senso di *“responsabilità e umanità da parte di ogni referente di dipartimento”* e ad esempio *“mentre ero a casa a fare le cose in remoto è scoppiata l'emergenza alimentare, per cui ho chiesto l'autorizzazione al mio dirigente a farmi tornare al settore attività sociali per dare una mano su quello che era la distribuzione degli alimenti. In realtà si trattava più di un ascolto delle persone al telefono, rispondere alle mail ecc., ovvero un'azione di segretariato sociale”.*

La dimensione della *“vocazione professionale”* è diventata stimolo a fare di più, ha favorito nuove forme di organizzazione del lavoro e ad agire per un cambiamento dei servizi, ma ciò è spesso avvenuto in forma compensativa cioè nonostante l'impreparazione delle pubbliche amministrazioni ad affrontare gli effetti innescati dall'emergenza.

“Un'altra cosa uscita fuori dalla pandemia è la schizofrenia fra l'apparato istituzionale e l'interlocutore prossimo: i servizi sociali per definizione si occupano del benessere delle persone e pensiamo di farlo dalle 8 alle 14. Ma le persone stanno male dalle 8 alle 8 quindi ci siamo scoperti molto inadeguati, chi si è messo in gioco con mezzi digitali o girando con tutte le precauzioni ha portato a casa delle esperienze bellissime”.

Questo estratto anticipa un altro elemento che ha influenzato in maniera rilevante il ruolo e funzioni professionali durante l'emergenza sanitaria: il passaggio da lavoro in presenza a quello da remoto.

I decreti ministeriali adottati per gestire l'emergenza hanno previsto, e in alcuni settori imposto, la possibilità di proseguire l'attività lavorativa da remoto. È stato un processo che ha investito in modo massiccio il settore pubblico e quello privato portando il telelavoro o lavoro a distanza a interessare una quota di occupati via via crescente che è passata da poco meno del 5% nel 2019, all'8,1% nel primo trimestre 2020 persino al 19% nel secondo²².

²² Dati Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2020.

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

Molti referenti hanno quindi lavorato da casa in forme che solo in alcuni casi potevano essere assimilate ad un vero e proprio *smart working*, come afferma uno dei referenti intervistati: *“tutte le pubbliche amministrazioni non sono affatto smart, hanno fatto telelavoro”²³*.

Molti referenti non si sentivano pronti ad affrontare l'emergenza sanitaria, anche a livello di strutture informatiche. Di fatto, gli strumenti utilizzati per lavorare a distanza come tablet, pc, telefono, internet erano nella maggior parte di proprietà del dipendente.

L'approccio a questa nuova modalità di lavoro è risultato molto faticoso e impegnativo per molti referenti, soprattutto all'inizio, per problemi relativi alla connessione internet, la difficoltà nel gestire differenti piattaforme e le difficoltà tecniche delle comunicazioni da remoto. La riorganizzazione ha risentito anche delle diverse competenze digitali degli operatori e delle operatrici, laddove i servizi avevano “uno staff giovane e smart” preparato all'uso di strumenti tecnologici, il lavoro da remoto è partito prima e con minori difficoltà. Tuttavia, pur a fronte di difficoltà evidenti, la maggior parte dei referenti riconosce le grandi potenzialità di questi strumenti nel medio e lungo termine a livello organizzativo e anche nella pianificazione dei servizi socio-educativi per minorenni e famiglie.

Nella distanza si sono accorciate le distanze. In molti casi, gli strumenti di lavoro e di comunicazione da remoto (ad esempio piattaforme di videoconferenza come Zoom, Meet oppure applicazioni di messaggistica come WhatsApp, Telegram e altri ancora), hanno portato ad accorciare le distanze sia nel team di lavoro che verso l'utenza: *“questa nuova modalità di approccio ha permesso alle famiglie di avvicinarsi e conoscere di più i servizi del Comune. A titolo d'esempio, sui servizi specialistici scolastici il genitore ha avuto più modo di conoscere la scuola e le attività attorno ad essa tramite un orientamento e informazione da parte degli operatori”*.

Interessante il fatto che in un'ottica post-pandemia nessuno degli intervistati ha espresso la volontà di rinunciare del tutto a questa nuova modalità di comunicazione pur auspicando di tornare il prima possibile a forme normali di relazione e contatto:

“Per certi versi manterremo questa modalità di lavoro [da remoto] che ci ha permesso di raggiungere un'alta efficienza permettendo di gestire contemporaneamente più contesti. Tuttavia in alcune situazioni serve la gestione in presenza per facilitare la comunicazione; ad esempio nel lavoro di rete con il territorio”.

Rispetto al tempo di lavoro, la modalità a distanza ha condizionato fortemente anche l'orario e l'organizzazione interna alle pubbliche amministrazioni: *“lavoravamo su obiettivi, non più su orari fissi”*.

Nella prima fase dell'emergenza gli orari di lavoro erano meno definiti, tutti avevano accesso al materiale in rete a qualsiasi orario del giorno e della notte. Se, da un lato, lo sconfinamento ha prodotto cortocircuiti nella dimensione personale, dall'altro, come affermato da alcuni referenti, questo ha permesso di accorciare le tempistiche di lavoro e ha migliorato l'efficienza sul lavoro. Fiducia e responsabilizzazione sono stati alla base di questo nuovo approccio al lavoro all'interno delle pubbliche amministrazioni. Essenzialmente i servizi sono passati da una gestione di singoli e

²³ Il telelavoro è una forma lavorativa da remoto in cui il lavoratore dipendente svolge la sua prestazione di lavoro in un luogo esterno ai locali aziendali, ma da una postazione di lavoro esplicitamente definita nel contratto di assunzione e dotato di tutti gli strumenti necessari per lo svolgimento della prestazione medesima. Gli orari di lavoro sono definiti nel contratto di assunzione e non possono essere modificati unilateralmente dal lavoratore. Lo *smart working* (o lavoro agile) è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro.

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

gruppi a livello centralizzato, con un monitoraggio ravvicinato, a una modalità di lavoro incentrata più su obiettivi e risultati su di un quadro d'insieme. I referenti hanno riportato un contesto locale nel quale gli operatori e le operatrici hanno continuato a svolgere le proprie mansioni nonostante le difficoltà logistiche, di comunicazione e di coordinamento che queste nuove modalità di lavoro hanno comportato: *“ho visto persone lavorare con mezzi propri con grande creatività e volontà per arrivare a dare una risposta agli utenti. Una scoperta nuova e piacevole lavorando in una PA”*.

Alcuni referenti hanno espresso anche dubbi sugli effetti di questo nuovo modo di lavorare all'interno delle pubbliche amministrazioni: *“Il lavoro a distanza trascura aspetti importanti quali la relazione, la collaborazione tra i colleghi, la progettazione e la sperimentazione di attività innovative. Adesso ci si concentra tutti solo sugli effetti e sui bisogni innescati dall'emergenza. Con tristezza infinita dico che questo limita molto il nostro lavoro”*.

La distanza, riducendo lo spazio di relazione informale, ha prodotto una focalizzazione sul bisogno cui rispondere e l'obiettivo da raggiungere e viene percepito il rischio di inaridire la ricchezza del lavoro tra colleghi, specialmente in ambito sociale ed educativo, fortemente fondato sulla relazione e lo scambio. Come già accennato, un altro aspetto sul quale ha influito molto il lavoro a distanza, secondo molti referenti, è la conciliazione dei tempi di vita familiare e lavorativa. I confini lavorativi come i compiti e i processi lavorativi, lo spazio fisico nel quale si lavora e le procedure sono di grande importanza per delimitare e definire il ruolo di ogni individuo all'interno di un'organizzazione. Con l'emergenza questi elementi di riferimento sono completamente saltati. La casa è diventata uno spazio aperto, non più uno spazio esclusivamente familiare, ma anche di lavoro (Studio APS, 2020)²⁴. Questa coesistenza fra lavoro e famiglia nello stesso spazio non è stata vissuta allo stesso modo da tutti.

Alcuni referenti hanno percepito la possibilità di lavorare da casa, senza un orario fisso, come un *“grande regalo poter stare con i miei figli ma facendo il mio lavoro”*, *“permetteva di ritornare a vivere in famiglia piuttosto che solo in un appartamento”*, per altri invece era un sovraccarico che distoglieva dalla possibilità di passare *“tempo di qualità”* con i propri familiari. Fisicamente insieme in uno stesso spazio domestico, ma continuamente impegnati a rispondere ad email e telefonate a qualsiasi orario del giorno e della sera. *“Questo inevitabilmente ti porta a lavorare a singhiozzo”*.

Lo sconfinamento dei tempi è stato anche come una perdita di garanzia del vedersi riconosciuto e retribuito il tempo aggiuntivo dedicato al lavoro: *“il ruolo lavorativo si è esteso a livello temporale in maniera estenuante. La presenza in ufficio ci dà maggiori garanzie a livello di orario, quello che viene fatto in viene riconosciuto, mentre nel telelavoro questa dimensione del fare in più non esiste”*.

Le situazioni di disagio rilevate durante l'emergenza sanitaria sono risultate inversamente proporzionali alla solidità della relazione con le organizzazioni lavorative di appartenenza. Le persone che hanno descritto il rapporto con la propria organizzazione come solido e positivo, si sono sentite tutelate nonostante la situazione di incertezza e ansia, mentre coloro che hanno espresso una scarsa identificazione con la propria organizzazione si sono sentiti incerti e periferici.

Nuovi orizzonti e nuove competenze nella gestione dei servizi delle Città riservatarie 285

Il cambiamento è strettamente connesso all'adattamento, o meglio ad un riadattamento al nuovo contesto che si viene a creare successivamente alla messa in crisi del vecchio ordine sociale. Un concetto emerso in modo costante durante le interviste è stato la capacità di inventarsi.

²⁴ Studio APS Analisi Psicosociologica, *Individui, gruppi e organizzazioni di fronte all'emergenza. Sviluppare pensieri per apprendere dall'esperienza*, in *“Ricerca 2020”*, 2020.

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

Adattarsi per permettersi di inventare, così da rispondere in maniera positiva alle sfide innescate dall'emergenza sanitaria. In questi contesti sono i soggetti con più abilità e competenze a reagire meglio e con performance migliori. Dalle interviste risulta che la reazione all'emergenza è stata contrastante: *“da un lato la paralisi del servizio sociale, o meglio la paralisi di quelle persone che noi già sapevamo essere rigide e attaccate al ruolo, e dall'altro la mobilitazione di chi invece ha preso atto che stavamo vivendo una situazione sconvolgente”* e si è mosso a sostegno e a supporto degli altri.

La pandemia ha prodotto un “trauma” in quanto nel giro di poche settimane la vita per come la conoscevamo non esisteva più, dall'altro però, non essendoci la possibilità di fare altrimenti è accaduto che le imposte costrizioni abbiano agevolato un inevitabile “messa a nudo” tanto delle capacità e dei limiti degli individui, quanto delle organizzazioni, sociali e lavorative, in cui sono inseriti. La pandemia ha richiesto un cambiamento improvviso, quasi immediato, e soprattutto forzato, altrimenti ci si ritrova esclusi o emarginati completamente dal processo lavorativo.

Le competenze per amministrare nell'emergenza

Pochissimi referenti hanno riconosciuto a sé stessi e al proprio ufficio il possesso di competenze sufficienti per lavorare a distanza, *“la pratica [di un cittadino] non è più legata a uno specifico utente o un particolare sportello di riferimento; tutti nel mio staff sanno come e dove entrare per risolvere quella pratica. Tutti i doc sono in rete, quindi eravamo già preparati subito entrati in lockdown”*.

Molti invece raccontano che “non erano preparati” a gestire l'impatto del lockdown, La pandemia da Covid-19 ha colto tutti di sorpresa.

“Secondo me ci abbiamo guadagnato tutti. Sono stata contenta di poter lavorare in questa dimensione multiculturale che era quasi come fosse un melting pot lavorativo, con tante competenze”.

Da queste riflessioni emerge chiaramente un forte incremento delle cosiddette *hard skills* da parte dei referenti durante l'emergenza (competenze di tipo tecnico relativi all'uso di strumenti tecnologici per il lavoro a distanza), da non sottovalutare l'acquisizione anche delle cosiddette *soft skills*²⁵. Una fra tutte è la flessibilità.

“La flessibilità è necessaria perché ogni giorno cambiano le cose e bisogna adattarsi. Non puoi mettere in campo progetti rigidi che non lasciano spazio ad una rimodulazione o a un ripensamento immediato perché altrimenti perdi l'obiettivo”.

Un'altra capacità messa in campo dai referenti dei servizi è stata quella “dell'ascolto e confronto a 360 gradi” rispetto ai bisogni delle famiglie e dei gestori dei servizi sul campo.

“Nel confronto rispetto all'organizzazione del servizio abbiamo cercato di tranquillizzare tutti, sia famiglie che operatori. La vera risorsa è stata proprio quella di avere degli operatori sereni e le famiglie tutelate”.

Tutti i referenti intervistati concordano sul fatto che gli operatori e le operatrici a contatto diretto con le famiglie hanno dovuto mettere in campo una resilienza molto più forte rispetto ai referenti.

²⁵ Le *hard skills* sono le competenze che possono essere valutate rapidamente: livello dello studio, delle lingue, delle competenze, ecc., in contrapposizione le *soft skills* permettono di comprendere il comportamento che l'individuo adotta all'interno dell'organizzazione, del gruppo e delle sue funzioni. In questo caso viene valutata l'intelligenza emozionale.