

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

“Io penso che i colleghi dei municipi sicuramente hanno dovuto avere una resilienza molto più forte della mia, per forza perché loro per primi rispondo ai cittadini e devono dare delle risposte immediate...”.

Organizzazione e coordinamento del lavoro all'interno delle Città riservatarie

I referenti e le referenti Città 285 intervistati hanno evidenziato all'unanimità che la sfida principale introdotta dall'emergenza sanitaria è stata quella di dover rispondere in maniera immediata a criticità multiformi. L'elevato livello di complessità dell'emergenza sanitaria è legato al fatto che questo evento tende a configurarsi come un fatto sociale totale²⁶, in quanto riesce a permeare ogni sfera della vita personale di ogni individuo. Fatti sociali di questa portata sono destinati ad incidere in maniera drastica su gran parte delle attività sociali e sulla loro costruzione di senso. Durante la pandemia ciò che è venuto a mancare è l'“esperienza”, da intendersi come forma di conoscenza su come svolgere determinate attività al fine di ottenere specifici risultati.

Nel clima d'incertezza rispetto alle modalità entro le quali proseguire l'attività lavorativa per rispondere a nuovi bisogni di bambini e bambine, oltre che d'interesse famiglie colpite dalla crisi causata dall'emergenza sanitaria, la prima reazione da parte dei referenti è stata quella di intensificare il confronto interno fra colleghi, collaboratori e tutte le altre *agencies* del territorio, ove possibile: *“Quindi il confronto è continuo, diciamo che abbiamo istituito un tavolo tecnico sempre attivo anche se di fatto non facciamo un verbale o qualcosa di scritto... io penso che continueremo sempre così, a fare questi incontri, queste cose, e il coordinamento è fatto in questa maniera con dei colleghi anche del terzo settore. È un brainstorming una tempesta di idee, poi tiriamo le fila e vediamo ciò che si può realizzare nella maniera più semplice possibile, questa modalità che prima facevamo ogni tanto ora la facciamo sempre”.*

Gli stravolgimenti introdotti dall'emergenza sanitaria hanno reso evidente la necessità di ricreare forme di conoscenza organizzata rispetto a dinamiche che fino a pochi mesi prima erano del tutto inimmaginabili. I tavoli di lavoro e il costante scambio di informazioni fra colleghi suggeriscono un approccio di costruzione di conoscenza che parte dalla messa in comune delle esperienze al fine di ricostruire un punto di vista completo rispetto alle dinamiche in cui si è chiamati ad intervenire. In alcune città sono nate spontaneamente “comunità di pratiche”²⁷, ovvero gruppi nei quali si è vissuta una condivisione delle esperienze mediante la quale rinegoziare significato e riattribuire senso alle azioni da compiere²⁸.

Il clima di incertezza causato dall'emergenza sanitaria, caratterizzato da stravolgimenti quotidiani della vita sociale e lavorativa ha richiesto una maggiore coordinazione delle azioni per adempiere alle proprie mansioni e per avere efficacia nell'erogazione di servizi socioeducativi.

“[...] a fronte della situazione attuale io da sola non so fare niente, io sono la responsabile di un ufficio ma io sono responsabile se l'ufficio funziona non perché io sono brava e funziona. Se il mio team collabora è perché i miei collaboratori sono bravi, perché ognuno di noi riesce a fare, allora io riesco a ottenere risultati, ma io da sola non posso fare niente”.

Il lavoro in *team* e la collaborazione fra colleghi sono stati un elemento cruciale per la realizzazione di qualsiasi mansione lavorativa. Lo scambio e il coordinamento sono stati possibili grazie agli strumenti di comunicazione digitali. Il lockdown e l'insieme delle norme di distanziamento

²⁶ Per approfondire il concetto di fatto sociale totale si rimanda a Mauss, M. (2002). *Saggio sul dono*, Einaudi, Torino.

²⁷ Wenger, E. (1999). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge university press, Cambridge.

²⁸ Wenger, E., Trayner, B. (2015). *Communities of practice: A brief introduction*. <https://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2015/04/07-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf>

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

sociale hanno offerto la possibilità di corroborare il paradigma delle tecnologie di comunità²⁹, secondo cui gli strumenti digitali rappresentano delle risorse imprescindibili per accrescere le proprie risorse sociorelazionali. Pertanto, risulta fondamentale incentivarne la distribuzione e la facilitazione dell'accesso da parte di chi non ne dispone o non ne padroneggia l'uso.

Fra i principali effetti che la pandemia ha prodotto vi è quello di aver reso ancor più evidente l'importanza delle relazioni sociali, in un primo momento privandoci della possibilità di poterle coltivare, e in un secondo momento riadattandole e trasponendole su mezzi di comunicazione di varia natura. Il clima lavorativo caratterizzato da incertezza e vessato da quotidiani stravolgimenti della vita sociale, è stato quindi controbilanciato da una sostanziale intensificazione di comunicazioni di natura digitale che a loro volta hanno prodotto un estemporaneo processo di *capacity building* che ha consentito di portare avanti le attività lavorative. Il risultato è stato del tutto simile ad una sorta di *"training on the job"*, nel quale si è stati chiamati a svolgere mansioni aggiuntive rispetto a quelle solitamente svolte, acquisendo così una maggior cognizione dell'intero processo di lavoro.

"Quando è stata decretata la fine del primo lockdown per cui tutte le persone che erano confluite nel settore attività sociali dovevano poi tornare ai settori di appartenenza ci sono state «scene di panico» perché le persone non volevano tornare più nei posti e si erano trovati bene e si sentivano utili, quindi questo ha comportato anche un'adesione al mandato dell'amministrazione".

L'emergenza sanitaria ha anche comportato considerevoli stravolgimenti in termini più marcatamente organizzativi, favorendo lo spostamento di personale fra settore e settore e modificando la natura delle mansioni. Le soluzioni organizzative adottate hanno portato a formare dei gruppi di lavoro che hanno utilizzato meccanismi di coordinamento principalmente basati sull'adattamento reciproco³⁰. Tradotto in altri termini l'emergenza sanitaria ha posto in evidenza il fatto che le organizzazioni più performanti e capaci di rispondere in maniera efficace alle nuove sfide introdotte dalla pandemia sono state quelle organizzazioni capaci di snellire le proprie procedure formali per rispondere con rapidità ai bisogni. In aggiunta le condizioni imposte dall'emergenza sanitaria hanno ulteriormente confermato l'importanza di possedere delle competenze trasversali, favorendo l'interscambiabilità fra colleghi e l'adattamento a svolgere un più ampio spettro di mansioni.

In conclusione, il riadattamento e la riorganizzazione del lavoro a distanza hanno evidenziato l'importanza imprescindibile di condividere maggiormente l'intera responsabilità del processo lavorativo, orientando la valutazione dell'*output* lavorativo sul processo e sui risultati raggiunti e non più sul controllo delle singole azioni.

Rimodulazione e progetti, fra sfide e resilienza

Conseguentemente all'introduzione delle restrittive norme di distanziamento sociale i servizi socioeducativi, ed in generale i servizi sociali, hanno registrato una necessaria rimodulazione rispetto alle loro modalità di realizzazione. Fin da subito è stata evidente la sfida di dover trovare delle formule di attuazione degli interventi che potessero in qualche modo andare a supportare i soggetti più deboli e maggiormente colpiti dagli effetti dell'emergenza sanitaria.

"Se prima dicevamo lavoriamo in emergenza adesso l'emergenza si è quintuplicata, le esigenze sono sempre quelle alla base però si sono intensificate. Quindi si è moltiplicato tutto in maniera

²⁹ Rivoltella, P.C. (2017). *Tecnologie di comunità*, Scholé, Brescia.

³⁰ Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs, New York.

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

molto accelerata, il ruolo nostro è sempre più centrale e noi dobbiamo essere in grado di poter rispondere a questi bisogni subito”.

Dalle interviste emerge come successivamente allo scoppio pandemico i servizi si siano trovati a dover fronteggiare un momento di totale spaesamento e impotenza in cui la necessità primaria è stata quella di comprendere come rispondere alle nuove criticità dovute alla situazione di emergenza. In un primo momento il sentimento di smarrimento legato ai cambiamenti repentini della vita personale e professionale ha preso il sopravvento rispetto alla possibilità di strutturare una progettazione capace di svolgere attività a supporto dei bambini, delle bambine e delle loro famiglie. A tal proposito basta pensare all’iniziale assenza di dispositivi di protezione individuale e alle scarse informazioni sulle modalità di trasmissione del virus, fattori che in un primo momento hanno reso difficile anche solo ipotizzare una pianificazione di attività di supporto.

Il sentimento che ha guidato la ripresa della progettazione educativa a supporto dei bambini, delle bambine e delle famiglie è legato alla piena consapevolezza del carattere incrementale che generiche situazioni di emergenza producono nell’aggravare situazioni di vulnerabilità sociale. Come indicato da Ranci la vulnerabilità è da intendersi come *“una situazione di vita in cui l’autonomia e la capacità di autodeterminazione dei soggetti è permanentemente minacciata da un inserimento instabile dentro i principali sistemi di integrazione sociale e di distribuzione delle risorse³¹”*. Gli interventi di natura sociale hanno dunque il compito di agire per agevolare un accesso a delle risorse che in altro modo sarebbero precluse a soggetti e famiglie che vertono in situazioni di disagio. La variabile temporale implicitamente riveste un ruolo fondamentale, in quanto un’esposizione a situazioni di vulnerabilità prolungata può diventare deleteria e insanabile anche a fronte di un successivo intervento di natura sociale.

La necessità di agire nell’immediatezza per evitare l’aggravarsi di situazioni di disagio è stato un elemento ben presente nel pensiero dei referenti delle Città 285, i quali fin da subito si sono attivati per creare delle sinergie al fine di riprogettare le attività socioeducative.

“A livello educativo abbiamo dovuto sospendere le attività da marzo, però ci siamo adoperate a chiedere alle associazioni di riformulare le attività in modalità online, a cui la maggior parte delle classi hanno aderito. Abbiamo rilanciato gli itinerari scolastici 2020-21 tramite un sito online con le attività programmate che rispettano le norme di distanziamento sociale, a cui hanno aderito le scuole, meno rispetto agli scorsi anni”.

A livello ludico, abbiamo inventato un progetto nominato “Gioca gioco tutto quello che ho”: gli educatori hanno creato dei video tutorial con vari laboratori (cucina, giochi...) da fare insieme ai genitori. Ogni settimana veniva inserito il video sul sito del Comune di Venezia”.

La riprogettazione delle attività socioeducative durante il periodo della pandemia è stata dunque possibile attraverso una stretta sinergia di partnership fra pubblico e privato. Le esperienze promosse dalla L. 285/97, nei suoi ventiquattro anni di attuazione, hanno consentito la sperimentazione di molteplici *background* di relazioni progettuali basate su un solido rapporto di interscambio fra le amministrazioni pubbliche e il terzo settore. Questo aspetto non sorprende in quanto nel testo stesso della L. 285/97 all’art. 3 si sancisce che siano ammessi al finanziamento del Fondo nazionale per l’infanzia e l’adolescenza tutti quei progetti che posseggono come finalità quella di promuovere innovazione e sperimentazione di servizi socioeducativi³². Il lavoro svolto in questi anni è stato dunque diretto a strutturare l’attività educativa secondo delle modalità funzionali, attraverso una sinergica cooperazione fra Istituzioni, enti locali e Terzo settore. Il risultato

³¹ Ranci C. (2002), *Fenomenologia della vulnerabilità sociale*, in “Rassegna Italiana di Sociologia”, n. 4, p. 521-551.

³² È possibile consultare il testo della legge 285/97 al link <https://www.camera.it/parlam/leggi/972851.htm>.

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

prodotto, in riferimento all'emergenza sanitaria, è stato quello di tentare di rimodulare l'attività socioeducativa attraverso una nuova progettazione condivisa fra pubblico e privato sociale, rispetto alle azioni da mettere in capo per mitigare i disagi connessi all'emergenza.

Il funzionamento del meccanismo appena accennato richiama tre principali elementi che hanno caratterizzato la riprogettazione degli interventi socioeducativi. Il primo fa riferimento ad un ruolo di regia dell'attore pubblico, il quale una volta indicato l'ambito d'intervento, ha aperto uno stringente confronto con gli attori del Terzo settore, al fine di co-progettarne le azioni. Le sinergie fra pubblico e privato consentono di erogare dei servizi caratterizzati da una maggiore flessibilità, rendendosi capaci di adattarsi a bisogni di natura sociale che possono sorgere estemporaneamente. Questo aspetto chiama in causa un secondo fattore che ha caratterizzato la progettazione dei servizi socioeducativi durante il periodo di pandemia, ovvero l'innovazione. Il totale stravolgimento della vita sociale prodotto dalla crisi sanitaria ha richiamato la necessità di innovare e ripensare a nuove modalità d'intervento. Pertanto, i progetti rappresentano delle innovazioni sociali nel momento in cui si tratta di nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che contemporaneamente soddisfano esigenze sociali (in modo più efficace delle alternative) e creano nuove relazioni sociali e collaborazioni. In altre parole, sono innovazioni che non sono solo buone per la società ma migliorano anche la capacità della società di agire³³.

La progettazione di attività che si caratterizzano per il fatto di introdurre degli elementi di innovazione, posseggono il risvolto di incentivare l'*empowerment* del servizio stesso in termini di soddisfacimento dei bisogni, fornendo un reale supporto ai beneficiari che in altro modo sarebbe stato impossibile da garantire. È infatti questo il terzo aspetto che ha caratterizzato la progettazione a seguito dell'emergenza sanitaria.

5.3 Il ruolo educativo e l'emergenza sanitaria

"Ma continuo ad educare attraverso il monitor?"

In genere un evento traumatico, come la pandemia, provoca risposte emotive e fisiche importanti e non sempre si riesce a elaborare consapevolmente quello che è accaduto. L'evento traumatico è così potente che spesso può innescare negli individui che lo sperimentano una dissociazione delle emozioni rispetto agli eventi, disagio, impotenza, in quanto la mente non riesce ad accettare sentimenti troppo forti, collegati al trauma. Parlarne risulta molto difficile, per questo alcune persone usano immagini o riferimenti catastrofici per descrivere queste situazioni³⁴.

In relazione alla rappresentazione che hanno fornito referenti e rappresentanti dei servizi delle Città riservatarie, in molti concordano sul fatto che questa situazione emergenziale ha reso molto più complesso il loro lavoro perché sono apparsi nuovi bisogni, le situazioni di vulnerabilità si sono aggravate e la loro capacità di risposta non sempre viene percepita all'altezza delle esigenze concrete e delle aspettative di famiglie, ragazzi e ragazze. Dai *focus group* è emersa una sensazione di disagio, spaesamento e impreparazione nella fase iniziale dell'emergenza, come è avvenuto per i referenti dei servizi socioeducativi intervistati.

"Tutto ciò che è successo da marzo in poi è stato una grande scossa, nel giro di pochi giorni ci siamo trovati a casa. Dopo una settimana di panico, ci siamo chiesti: adesso che si fa? Adesso come ci muoviamo? Noi non eravamo pronti a una cosa del genere".

³³ Bepa - Bureau of European Policy Advisers (2010). *Empowering People, Driving Change: Social Innovation in the European Union*, European Commission, Publication Office of the European Union, Luxembourg, p. 33.

³⁴ Studio APS, 2020.

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

Per molti educatori ed educatrici il ruolo professionale è rimasto costante, a cambiare sono stati invece le attività, gli strumenti e le relazioni.

Con lo scoppio della pandemia, gli educatori e le educatrici si sono trovati di fronte a nuove istanze sociali, nuovi bisogni e condizioni di lavoro. Superata una prima fase di totale chiusura dei servizi, c'è stata una seconda fase di immediato trasferimento delle attività in modalità da remoto e poi una ripresa anche di alcune attività in presenza ritenute inderogabili, ma rimodulate secondo le norme di distanziamento sociale e prevenzione del contagio.

“Prima della chiusura delle scuole, lavoravamo al 90% all'interno delle scuole. Quindi supporto didattico in presenza per piccoli gruppi misti in 5 istituti comprensivi. Inoltre facevamo dei laboratori interculturali e ludici, e nell'ultimo anno anche uscite didattiche nei laboratori di panificio. Tutto questo si è fermato. Nell'arco di un paio di settimane tutto il nostro lavoro si è spostato a distanza. Quindi abbiamo fatto un supporto didattico sostanzialmente al telefono perché il principale scoglio delle famiglie è stato quello di accedere ai canali istituzionali online”.

Molti operatori ed operatrici raccontano di essersi trovati a inventare nuove attività e a ricoprire nuove mansioni per rispondere alle richieste e ai bisogni delle famiglie, dei ragazzi e delle ragazze. La maggior parte delle strutture in cui operano gli educatori/le educatrici ha attivato o potenziato il supporto psicologico tramite contatti telefonici o in videochiamata, ma il servizio più richiesto dalle famiglie è stato il supporto tecnico-informatico nell'accesso, compilazione e invio delle pratiche telematiche alle istituzioni per la richiesta, ad esempio, di sussidi economici e beni materiali, agevolazioni e bonus di vario tipo. Nell'ambito scolastico gli operatori e le operatrici raccontano di aver lavorato essenzialmente nella mediazione a distanza fra la scuola e le famiglie.

“In questo periodo stiamo aiutando molto i genitori per i colloqui con gli insegnanti su Meet, per il reperimento delle password per le email e per il registro elettronico. Stiamo facendo un tutoraggio di tutto questo mondo che si è traghettato online, con scarsi strumenti, immaginiamoci poi per chi è analfabeta funzionale”.

Gli educatori e le educatrici si sono anche interrogati su quanto la necessità di dare un supporto a esigenze di tipo tecnico o materiale potesse snaturare il loro lavoro educativo: se alcuni hanno lamentato in effetti una perdita di identità e di ruolo, altri lo hanno percepito invece come un arricchimento e una sfida ad inserire contenuti trasformativi ed educativi anche in gesti legati alla più semplice quotidianità o materialità, ad esempio la distribuzione dei pacchi alimentari alle famiglie dei bambini e delle bambine seguiti dal centro territoriale. Altri si sono interrogati sul senso del distanziamento, su come trasformare la fisicità del contatto nell'uso di parole o scambi in forme anche non scontate per esempio attraverso la musica o la drammatizzazione. L'utilizzo delle piattaforme pur sancendo un distanziamento fisico, ha però fatto saltare i confini della privacy di educatori, educatrici, ragazzi e ragazze: oltre lo schermo si scorgevano i luoghi privati, gli ambienti domestici, talvolta la presenza di altre persone, entrambi hanno dovuto lasciare entrare un po' l'altro nella propria intimità e anche questo slittamento di *setting* ha prodotto incertezze e necessità di riposizionamento.

Le competenze educative e l'emergenza sanitaria

Lo scenario presente causato dall'emergenza sanitaria ha presentato delle condizioni assolutamente peculiari mai viste prima, anche per gli educatori e le educatrici dei servizi socioeducativi con lunga esperienza sul campo nella gestione delle emergenze.

Durante i *focus group* molti operatori e operatrici hanno raccontato che dopo una prima fase di chiusura totale dei servizi, hanno sentito l'esigenza di ritornare a lavorare con e per i ragazzi e le

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

ragazze. Che sia a distanza o in presenza, mantenere la relazione con i giovani è apparsa per tutti gli operatori e le operatrici l'esigenza più immediata e importante da espletare.

“Come operatori che lavorano con i ragazzi, la cosa fondamentale è continuare a stare con i ragazzi. Mantenere una relazione continua. Anche chi era restio a studiare ci cercava per studiare in DAD, per mantenere un contatto e una relazione”.

Gli effetti provocati dalla pandemia, ad esempio il forte senso di insicurezza e le nuove forme di lavoro a distanza, hanno portato in un certo modo alla riscoperta della funzione di contenimento delle ansie svolta dalle organizzazioni lavorative e dai gruppi di lavoro. Questa situazione unica ha messo alla prova la capacità di ognuno di sostenere condizioni fortemente ansiogene, dandosi obiettivi, facendo scelte, dando senso al proprio agire, scandendo tempi e spazi, sia sul versante lavorativo che familiare (Studio APS, 2020).

Gli operatori e le operatrici a diretto contatto con bambini, bambine, adolescenti e famiglie hanno vissuto questa forte esigenza e voglia di ritornare a stare insieme, seppur a distanza, in un momento di grande spaesamento, confusione e disagio per tutti, ancor di più per quei ragazzi e quelle ragazze che si portano dietro un *“bel zainetto alle spalle di sofferenze, deprivazioni, dolore per un motivo o per l'altro”*.

Per mantenere viva questa relazione, gli operatori e le operatrici hanno sentito la necessità di accrescere le proprie competenze informatiche e tecnologiche per aiutare e guidare i ragazzi e le ragazze nell'uso di nuovi strumenti di comunicazioni a distanza e piattaforme interattivi per il gioco e lo studio.

“Siamo tutti diventati operatori social. Quei social che abbiamo tanto criticato ai giovani, sono stati in realtà di aiuto a mantenere la relazione viva a distanza”.

Ma non tutti sono soddisfatti, alcuni ritengono che questi strumenti di comunicazione a distanza non siano sufficienti:

“non dobbiamo fare delle competenze acquisite il valore aggiunto. Per noi è uno strumento solo di supporto, accanto c'è il forte bisogno di relazione, di vedersi, di portare avanti tutte quelle domande che non possono trovare una risposta univoca nello strumento”.

Per riagganciare i ragazzi, soprattutto quelli *“invisibili”* e in difficoltà ancora prima della pandemia, non bastano questi strumenti di lavoro a distanza.

“Su questi ragazzi purtroppo non c'è mezzo tecnologico o soluzione creativa innovativa che tenga per agganciarli, se non quello di ricucire e rimantenere dei punti fermi sulla rete degli attori che stanno attorno a questi ragazzi, dalla famiglia, dalla scuola e da tutto ciò che compone un territorio. Se noi come operatori dei servizi 285 avevamo nel nostro DNA una forte vocazione a fare rete e creare sinergie, bene, questo deve essere un dato fermo e imprescindibile da cui partire”.

Il lavoro in presenza rispettando le nuove direttive per il contenimento del contagio ha posto delle grandi sfide agli operatori e alle operatrici. La rimodulazione delle attività in presenza ha comportato delle grandi limitazioni, dovute essenzialmente a una immediata riorganizzazione dello spazio e delle modalità d'interazione, mantenendo sempre una funzione socioeducativa. Ad esempio, lavorare in piccoli gruppi organizzati precedentemente su prenotazioni, con orari scaglionati, mantenere un unico gruppo di ragazzi/bambini per tutta la giornata con gli stessi operatori, proibire i giochi di contatto o quelli che difficilmente permettano un sufficiente distanziamento come il biliardo e il pingpong. Nonostante queste grosse sfide, gli operatori hanno comunque cercato il più possibile di *“normalizzare questo periodo pazzesco”* a ragazzi, ragazze e famiglie. Si sono impegnati a organizzare attività in un'ottica completamente diversa rispetto al

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

periodo pre-Covid: *“abbiamo cercato tramite i fatti, non le parole, che cosa poteva offrire il territorio: cercare spiagge meno frequentate, gite in campagna, visite ai parchi per vedere i cervi”*.

Alcuni educatori invece hanno espresso un approccio più pragmatico rispetto alla gestione delle attività, sia a distanza che in presenza, durante l'emergenza. Sono convinti che non si siano inventati nulla di nuovo, semplicemente hanno cambiato l'utilizzo degli strumenti messi in campo nel rispondere alle nuove istanze sociali sorte dall'emergenza sanitaria. Ad esempio, se prima si usavano strumenti di gioco di contatto o che non permettevano un sufficiente distanziamento come il pingpong, questi adesso non funzionano più per ovvie motivazioni, per cui molti educatori ed educatrici sono stati costretti a cercarne di nuove. Di fatto hanno considerato l'emergenza sanitaria provocata dal virus Covid-19 alla pari di qualsiasi altra tipologia di emergenza affrontata prima sul territorio. *“È nel nostro DNA come educatori”* cercare gli strumenti adatti, ogni volta, per rispondere ai bisogni delle famiglie, dei ragazzi e delle ragazze.

“Personalmente per i nostri servizi, dopo vari tentavi ci siamo focalizzati sulla tecnologia, soprattutto nell'implementazione di corsi all'uso della tecnologia. Ci siamo resi conto che questa può dare nuove competenze spendibili anche sul mercato del lavoro”.

Organizzare e coordinare il lavoro educativo

I soggetti maggiormente colpiti dai contraccolpi prodotti dalla crisi sanitaria in termine di benessere sociale e psicologico rientrano senza ombra di dubbio i bambini e le bambine e gli adolescenti. Un'indagine condotta dall'Istituto Gaslini³⁵, per la fascia d'età 0-6, evidenzia che il 65% dei bambini ha sviluppato durante il periodo di lockdown maggiore irritabilità e aggressività, ansia, disturbi del sonno e problematiche comportamentali. Per quanto riguarda l'età preadolescenziale e adolescenziale, uno studio promosso da *Save the children* e sviluppato da IPSOS ha posto in evidenza che il 63% dei ragazzi di età compresa fra i 14-15 anni ritiene che il periodo di lockdown abbia inciso in maniera negativa sulle proprie capacità di socializzazione. Si attesta inoltre al 54% la percentuale di ragazzi rispondenti che ritiene che il periodo a casa abbia impattato in maniera negativa sul proprio stato d'animo/umore. Per la fascia 16-18 il 56% dei rispondenti riscontra un peggioramento delle proprie capacità di socializzare, mentre il 58% ha riscontrato effetti negativi sul proprio stato d'animo/umore³⁶.

Il generale peggioramento delle condizioni di benessere di bambini, bambine e adolescenti è sicuramente ascrivibile alla messa in crisi del contesto socio-relazionale ed educativo che prima della pandemia erano soliti vivere. La Commissione Europea³⁷ indica che l'insieme delle attività socioeducative rappresentano un elemento fondamentale per garantire l'apprendimento permanente, l'inclusione sociale e il generale sviluppo personale. L'enorme rilevanza rivestita dai contesti educativi extrascolastici porta a domandarsi come le attività socioeducative siano state rimodulate a fronte delle norme di distanziamento sociale deliberate a seguito dello stato di emergenza sanitaria.

Dai *focus* condotti con gli educatori e le educatrici delle Città riservatarie è stato possibile ricostruire un percorso di riorganizzazione dei servizi socioeducativi caratterizzato dal susseguirsi di tre fasi di rielaborazione organizzativa svoltesi nell'arco dell'evoluzione dell'emergenza sanitaria.

³⁵ Istituto Giannina Gaslini (2020). *Bambini e Covid-19: come hanno reagito e come aiutarli*. <http://www.gaslini.org/wp-content/uploads/2020/06/Indagine-Irccs-Gaslini.pdf>

³⁶ Save the children & Ipsos, (2020). *I giovani ai tempi del coronavirus*.

<https://s3.savethechildren.it/public/files/uploads/pubblicazioni/i-giovani-ai-tempi-del-coronavirus.pdf>.

³⁷ Commissione Europea (2016). *Un quadro europeo per la qualità dei servizi educative e di cura per l'infanzia: proposta di principi chiave* (A. Lazzeri Trans.), Bergamo: Edizioni Zeroseiup (Original work published 2014).

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

La prima fase di riorganizzazione è coincisa con un lavoro di équipe più intenso.

“Inizialmente c’è stato un coordinamento sia rispetto ai contenuti che ad aspetti di programmazione delle attività per capire come poterle svolgere. Abbiamo lavorato molto sul team perché le condizioni sono cambiate”

“Le riunioni d’équipe sono aumentate anche perché le facciamo online ma il motivo principale delle riunioni e le finalità e il pensiero va alla progettazione”.

Come accaduto per i referenti comunali, anche gli educatori e le educatrici hanno intensificato il lavoro in équipe al fine di produrre delle risposte capaci di riorganizzare la progettazione educativa.

L’équipe costituisce un elemento fondamentale per il lavoro educativo, in quanto consente di svolgere attività di rafforzamento del gruppo per mezzo della condivisione di esperienze. Il confronto, lo scambio d’idee e l’ibridazione interprofessionale hanno rappresentato delle risorse fondamentali per lo sviluppo di una progettazione socioeducativa efficace e capace di rispondere alle complessità introdotte dallo stato pandemico³⁸. Il risultato prodotto dai forzati cambiamenti imposti dall’emergenza sanitaria si è trasformato in un’intensificazione del lavoro d’équipe per riorganizzare le attività socioeducative.

In seguito a questo intenso lavoro ha preso avvio la seconda fase di rielaborazione organizzativa delle attività socioeducative.

“Fondamentale in questa fase è stato il provare a tenere le relazioni mantenendo ciò che avevamo costruito con i ragazzi. Per fortuna ci siamo impegnati per mantenere la relazione. [...] Le attività stanno mutando come ad esempio ci sono persone che per fortuna tutt’ora portano pacchi alimentari”.

“Abbiamo svolto chiaramente tutte attività a distanza e abbiamo anche svolto un tutoraggio di tutto l’insieme di attività burocratiche che magari le famiglie dovevano fare in quei mesi”.

“Quello che è successo mi ha modificato umanamente e professionalmente. Abbiamo attivato tutto ciò che era possibile per sostenere non solo i ragazzi, ma anche le famiglie, in qualcosa che non avevamo mai fatto aiutando anche per ottenere contributi al reddito ecc.”

“Da parte nostra abbiamo rafforzato il dialogo, spiegando il momento storico che vivevamo. Andando noi nei luoghi era un problema per le norme di distanziamento, abbiamo però rimodulato online anche con gruppi di discussione. Abbiamo un po’ ridisegnato il nostro ruolo”.

Dagli stralci dei *focus group* si comprende come il lavoro socioeducativo e l’organizzazione di quest’ultimo siano profondamente mutati. La rielaborazione delle attività a distanza per gli educatori e le educatrici è stata fondamentale in quanto ha garantito loro la possibilità di mantenere relazioni con ragazzi e ragazze. I mezzi digitali hanno sicuramente rivestito un ruolo cruciale nel preservare la relazione, la quale a sua volta è stata fondamentale nel fornire supporto a bambini, bambine e adolescenti caratterizzati da particolari situazioni di svantaggio sociale, economico e abitativo³⁹.

Proseguendo nell’analisi dei *focus* si comprende come le attività degli educatori e delle educatrici siano state completamente riorganizzate al fine di fornire supporto, in molti casi, non solo a bambini, bambine e adolescenti ma anche all’intera famiglia. Il mutare di compiti, ruoli e responsabilità ha condotto ad una riorganizzazione interna delle attività orientate anche a fornire supporto fattivo mediante la consegna di pacchi alimentari o attraverso il supporto allo svolgimento

³⁸ Milani, L. (2013). *Collettiva-Mente. Competenze e pratica per le équipe educative*, SEI, Torino.

³⁹ Questo aspetto verrà trattato in maniera più approfondita nel paragrafo 3.4.1 sulla riprogettazione educativa.

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

di procedure di natura burocratica per ottenere sussidi e ristori erogati dalle istituzioni in risposta a stringenti bisogni di natura economica. Gli educatori hanno dimostrato estrema flessibilità e capacità di adattamento di fronte a nuove istanze dettate dalle necessità introdotte dall'emergenza sanitaria. Le loro azioni sono dunque state rivolte verso la strutturazione di percorsi di supporto personale sia per la cura dei ragazzi e delle ragazze che delle loro famiglie⁴⁰.

La terza fase coincide invece con una successiva rimodulazione organizzativa delle attività in presenza (nei periodi in cui è stato possibile) nel rispetto delle norme di distanziamento sociale e con l'utilizzo di dispositivi di protezione individuale.

“L’aspettativa nella riapertura era quella di avere la possibilità di avere più personale a disposizione per garantire il servizio con tutte le normative e anche per poterlo sostenere in una prospettiva più ampia”.

“Dal punto di vista del coordinamento delle attività si è ampliato molto il lavoro, con il piano sicurezza e burocrazie, mentre prima era finalizzato solo sul campo”.

“Abbiamo riaperto ma con i guanti e le mascherine, senza avere nessun contatto, ma per noi l’importante è poter stare con i ragazzi”.

Il ritorno a svolgere attività in presenza ha rappresentato certamente un aspetto positivo per la possibilità di lavorare in maniera più incisiva con bambini, bambine e adolescenti maggiormente bisognosi di interventi socioeducativi. Tuttavia, è opportuno enfatizzare che le condizioni in cui gli educatori e le educatrici hanno dovuto svolgere il proprio lavoro sono state, e restano tutt'ora, insolite. L'utilizzo della mascherina, l'assenza di contatto fisico e le regole di distanziamento, pongono in evidenza come l'educatore o l'educatrice e l'agire educativo delle sue azioni, debbano ritrovare una ridefinizione centrata sui cambiamenti prodotti dall'emergenza sanitaria. In questo frangente così particolare, le azioni e gli interventi socioeducativi sono stati realizzati facendo perno sulla loro caratteristica essenziale: la relazione⁴¹.

In conclusione, a livello organizzativo le équipe di educatori si sono trovate a fronteggiare una mole maggiore di compiti e responsabilità, divisi fra lavoro educativo sul campo e lavoro *desk* volto ad adempiere a pratiche burocratiche e al soddisfacimento di tutti i criteri necessari per poter realizzare le attività.

La portata di questi cambiamenti sul ruolo professionale di educatore ha comportato un ingente riadattamento delle proprie competenze. Il risultato prodotto è quello di aver dato inizio ad un nuovo processo di apprendimento formativo e identitario del ruolo di educatore⁴².

Progettare l'attività educativa

Così come per la quasi totalità delle attività professionali a carattere sociale, anche i servizi socioeducativi hanno subito una considerevole alterazione di quella che era la loro progettazione iniziale, orientandosi a produrre risposte immediate a bisogni di giorno in giorno differenti. Analogamente a quanto accaduto per la dimensione organizzativa anche la progettazione ha seguito un *iter* che ha necessariamente combinato modalità di realizzazione online e offline.

⁴⁰ Vaccarelli A. (2017). *Pedagogisti ed educatori in emergenza: riflessioni, stimoli ed esperienze per una professionalità declinata nelle situazioni di catastrofe*, in “Pedagogia Oggi”, n. XV, 2, p. 341-355.

⁴¹ Nanni C. (1990). *L'educazione tra crisi e ricerca di senso. Un approccio filosofico*, Las, Roma.

⁴² Mezirow J. (2016). *Apprendimento e trasformazione. Il significato dell'esperienza e il valore della riflessione nell'apprendimento degli adulti*, Raffaello Cortina, Milano.

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

“La riprogettazione online ha anche avuto delle potenzialità in quanto ci ha permesso comunque di andare dentro casa dai ragazzi”.

“Sì, il mantenere un rapporto e il contatto è servito molto per cercare di mitigare le disuguaglianze. Credo che questa esperienza ci abbia fatto porre ancora più attenzione per le disuguaglianze”.

“Nel riproporre le attività a distanza abbiamo anche aiutato ad acquistare device per poter permettere ai ragazzi di connettersi”.

È stato utile ed è aumentata molto la mediazione e lo scambio con la scuola, anche se talvolta abbiamo riscontrato delle difficoltà”.

Rispetto alla rimodulazione delle attività educative durante il periodo di emergenza sanitaria è opportuno fare una sostanziale distinzione fra progettazione educativa individuale e di gruppo.

Per quanto riguarda la progettazione educativa individuale, per attività come ad esempio l'educativa domiciliare, la riprogettazione in forma online ha sicuramente trasformato il modo di interagire, limitando spesso la relazione fra l'educatore e il minorenni. La rimodulazione di queste attività si è dunque concentrata maggiormente su dimensioni legate al supporto per favorire il benessere psicosociale di bambini, bambine e adolescenti. In questa dimensione le attività hanno tentato di configurarsi come dei momenti dedicati interamente all'ascolto dei bisogni dei minorenni, del loro stato d'animo.

La riprogrammazione delle attività educative a distanza ha permesso agli educatori e alle educatrici di comprendere in maniera efficace i reali bisogni socioeconomici prodotti dalla pandemia ai danni delle famiglie più vulnerabili. Gli interventi sono andati oltre la relazione individuale fra educatore o educatrice e minorenni, estendendosi a tutta la famiglia, nel tentativo di mitigare le disuguaglianze ancor più acute dalle restrizioni introdotte dall'emergenza sanitaria. L'acquisto di *device* esemplifica appieno il calibro di azioni messe in campo per ridurre l'aggravarsi di situazioni di marginalizzazione sociale. Gli educatori e le educatrici hanno rivestito anche un ruolo fondamentale nel fornire supporto a bambini, bambine e adolescenti nello svolgere la didattica a distanza, sia come accennato fornendo gli strumenti per connettersi digitalmente, sia supportando le attività di apprendimento dei contenuti. Proprio su questo aspetto è possibile affermare che le nuove dinamiche introdotte dall'emergenza sanitaria hanno avuto tuttavia il merito di rafforzare ulteriormente la sinergia fra mondo scolastico e Terzo settore, collaborando a rendere più efficace l'educazione e la didattica a distanza.

Anche le attività educative di gruppo hanno registrato una riprogrammazione degli interventi con modalità a distanza, che hanno principalmente coinvolto il target degli adolescenti. I *social network* sono stati uno dei principali strumenti utilizzati dagli educatori per mantenere attiva la relazione e per rendere più interattive le azioni educative svolte.

“Il primo aspetto di progettazione è stato quello di sviluppare delle attività anche e soprattutto per restare connessi. Per questo andando avanti nella prima fase ci siamo concentrati su proporre dimensioni ludiche e sociali su piattaforme, per mantenere il rapporto”.

È vero! Noi non ci siamo inventati nulla abbiamo continuato a fare il nostro lavoro semplicemente utilizzando degli strumenti differenti, i social, per svolgere comunque delle attività. [...] I social hanno giocato un ruolo!”.

“Siamo diventati operatori social per organizzare le attività. Ci stiamo attrezzando sempre di più per progettare attività anche con i social. [...] In questa situazione nella progettazione vanno inclusi tutti, anche i genitori, per capire come progettare interventi che catturino maggiormente il bisogno dei giovani”.

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

La letteratura ha posto in evidenza a più riprese come i *social network* rappresentino degli strumenti rilevanti per la strutturazione di attività educative, soprattutto per la loro capacità di inserirsi nella narrazione transmediale⁴³ abile nel combinare e veicolare molteplici contenuti mediante l'utilizzo di differenti forme di linguaggi e tipologie di narrazione⁴⁴.

Più di ogni altro media digitale i *social network* posseggono la caratteristica di riuscire a mantenere in connessione il mondo *online* con quello *offline*, attraverso una costante trasposizione dei contenuti dal reale al virtuale e viceversa. Ben s'intuisce che questa caratteristica risulta fondamentale per proseguire una progettazione educativa pensata inizialmente in presenza e che successivamente si è dovuta riadattare in forma virtuale. L'ausilio prodotto dei *social network* è stato quello di salvaguardare e mantenere attive le relazioni fra educatore e ragazzi⁴⁵. Di seguito riportiamo come caso esemplificativo il contest *#iononmiannoio* lanciato sui social istituzionali di Roma Capitale: *L'iniziativa è finalizzata ad incentivare i buoni comportamenti e il rispetto delle regole, quali restare a casa per ridurre la possibilità del contagio da Covid-19. Due i percorsi previsti verso la premiazione: su Instagram alle ragazze ed ai ragazzi viene chiesto di postare foto di attività svolte dentro casa, tra le ore 18 e le ore 21. In questo caso ad essere premiate saranno le scuole, coinvolte tramite un apposito indirizzario ed inserite dai ragazzi nel proprio hashtag, che risulteranno avere il maggior numero di alunni fra i partecipanti. Su TikTok saranno premiati i video che riprendono le attività svolte a casa dai giovani e che riceveranno più like*⁴⁶.

L'iniziativa presa ad esempio pone in evidenza la logica *peer to peer* che governa l'utilizzo dei *social network*. I ragazzi in questa dimensione divengono sia creatori che fruitori dei contenuti, attraverso *like*, commenti e interazioni di varia natura⁴⁷.

5.4 Comunità e territorio

L'emergenza sanitaria ha condotto a riflettere sull'importanza cruciale rivestita dall'apporto che l'intera comunità può offrire per rispondere a generalizzate situazioni di crisi. La crisi innescata dalla diffusione del Covid-19 ha prodotto come externalità quella di rendere ancor più evidente quanto le relazioni sociali rappresentino una risorsa fondamentale⁴⁸, per fuoriuscire da situazioni di vulnerabilità sociale. I referenti delle città hanno riferito di aver notevolmente incrementato il lavoro in rete, sia in un'ottica di maggior interscambio interno all'amministrazione comunale, sia rivolto verso l'esterno, ovvero in relazione con i soggetti del Terzo settore.

"Il ruolo è mutato in funzione dei bisogni. Parto da questi ultimi. I bisogni sono emersi in una situazione statica con dinamiche programmate sulla base di convenzioni e accordi. Il tutto è cambiato con il D.P.C.M. del Presidente del Consiglio che assegnava fondi ai comuni per gestire l'emergenza Covid. Ci siamo posti la domanda sul come e dove collocare i fondi. Il sindaco Decaro voleva creare un servizio capillare sul territorio e ascoltare i cittadini, per questo è stato creato un 'punto di ascolto del cittadino' in modalità telefonica a supporto del cittadino. Tramite questo

⁴³ Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*, New York University Press, New York.

⁴⁴ Ranieri, M., Manca, S. (2013). *I social network nell'educazione: Basi teoriche, modelli applicativi e linee guida*. Edizioni Centro Studi Erickson.

⁴⁵ Boccia Artieri G., Gemini L., Pasquali F., Carlo S., Farci M., Pedroni M. (2017). *Fenomenologia dei social network. Presenza, relazioni e consumi mediali degli italiani online*, Milano: Guerini.

⁴⁶ Per consultare la pagina dell'iniziativa si rimanda al link: <https://www.comune.roma.it/web/it/informazione-di-servizio.page?contentId=IDS549993>

⁴⁷ I presupposti teorici che guidano una logia *peer to peer* e collaborativa dell'utilizzo dei *social network* sono ben evidenziati dalle recenti teorizzazioni della *platform society*: van Dijck, J., Poell, T., de Waal, M. (2018). *The Platform society: Public values in a connective world*, Oxford University Press, New York.

⁴⁸ Bourdieu, P. (1980). *Le capital social. Notes provisoires*, in "Actes de la recherche en sciences sociales", n. 31.

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

servizio siamo venuti a conoscenza di bisogni che erano sia di tipo materiale che sociale: legati a un supporto psicologico e sostegno economico e beni di prima necessità”.

Se per quanto riguarda il lavoro in rete “interno” alle amministrazioni comunali è stata già sottolineata l'importanza della funzione di coordinamento assunta per consentire il proseguimento delle attività, dall'altro lato merita di essere affrontata la dimensione del lavoro in “rete” rivolto all'esterno delle amministrazioni locali verso i soggetti della comunità territoriale di riferimento. Il carattere epocale assunto dagli stravolgimenti vissuti a causa della pandemia, ha fatto emergere la necessità di coinvolgere maggiormente la comunità al fine di pianificare e progettare interventi in grado di promuovere una fattiva accessibilità ai servizi, oltre che un reale supporto ai bisogni. L'emergenza sanitaria ha prodotto uno scenario sociale caratterizzato da bisogni circostanziali ancor più diversificati spazialmente, per rispondere ai quali è stato necessario un apporto condiviso da tutta la comunità locale di riferimento. Gli interventi si sono dunque trasformati in una co-progettazione di azioni da parte di enti locali, terzo settore e comunità, basati su una relazione di reciproco interscambio di esigenze, risorse e necessità. Il termine stesso coprogettazione viene ogni giorno utilizzato proprio per evidenziare una rinnovata relazione fra pubblico e privato, a fronte di un tentativo di trovare risposta a problemi in costante cambiamento, attraverso un processo d'interrogazione che non interessa più solamente l'amministrazione ma anche l'intera società civile⁴⁹.

“Si devono formulare delle offerte di servizi conoscendo il territorio. In più il terzo settore quando è stato fermo e non poteva fare le prestazioni per cui era pagato, si trovava con una scadenza di cronogramma da portare avanti, ha offerto all'amministrazione spontaneamente la propria disponibilità avanzando proposte. Così si sono mossi sui bisogni dell'emergenza, come ad esempio l'alimentazione ecc. Devo dire che si sono mossi anche prima di noi e aggiungo che se non avessimo loro a fare da cuscinetto ci sarebbe stata la rivoluzione sociale veramente! Però il presidio del territorio e la conoscenza del territorio hanno dimostrato che senza comunità educante e senza presidi sul territorio non si va da nessuna parte”.

“Per noi è fondamentale e molto forte la creazione di comunità in un'ottica di sussidiarietà orizzontale anche perché le esigenze del nostro territorio sono tali e tante che la città da sola non basterebbe per soddisfarle e rispondere. La pandemia e l'esperienza del lockdown prima ha fatto emergere ancor di più quelle pratiche che già erano presenti nel nostro territorio e le ha sicuramente potenziate. È stato un volano per rendere più indirizzate nel modo di lavorare una serie di pratiche che però già c'erano, per fare un esempio: nel momento in cui bisognava pensare all'apertura del servizio estivo e quindi pensare a come aprire, noi eravamo consapevoli che non avremmo probabilmente potuto da soli dare risposta alle esigenze della città”.

Il radicamento sul territorio e l'assetto organizzativo più flessibile hanno consentito agli enti del Terzo settore di rimodulare abbastanza rapidamente le proprie azioni, destinandole ad interventi prioritari per la comunità di riferimento.

Un contributo fondamentale è da attribuirsi alla comunità educante. Questo concetto si è particolarmente rafforzato durante il periodo di emergenza sanitaria in quanto su tutto il territorio nazionale si è assistito a un tentativo di soddisfare bisogni a partire da relazioni collettive. Tale aspetto è stato potenziato da una relazione comunitaria emotivamente condivisa, caratterizzata da sentimenti di incertezza, smarrimento e paura. Tornando a concentrare il focus sulle attività socioeducative, durante l'emergenza Covid-19 per un periodo decisamente prolungato bambini,

⁴⁹ De Ambrogio, U., Pasquinelli, S. (2010). *Progettare nella frammentazione. Approcci, metodi e strumenti per il sociale*, in I Quid, Prospettive sociali e sanitarie, n. 6.

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

bambine e adolescenti sono stati costretti a svolgere la totalità delle proprie attività scolastiche ed educative all'interno dei confini domestici. Questa dimensione ha prodotto un maggiore interscambio fra famiglie, scuola ed attività extrascolastiche legate al Terzo settore. L'effetto prodotto è stato quello di una maggior comprensione dei rispettivi compiti e attività.

A fronte di questi sviluppi risulta dunque fondamentale l'apporto della corresponsabilità nel tentativo di rafforzare la connessione e la sinergia fra tutti i soggetti operanti all'interno delle comunità educanti, sia per rispondere alle criticità introdotte dall'emergenza Covid-19, sia per favorire un maggiore impatto dei servizi socioeducativi per la concreta attuazione dei diritti di bambini, bambine e adolescenti in termini di cura, protezione e tutela.

5.5 Riflessioni conclusive

L'indagine condotta ha permesso di approfondire la conoscenza della reazione delle città all'emergenza sanitaria. Pur nella differenziazione dei punti di vista degli interlocutori (referenti e educatori/operatori) e anche negli strumenti di rilevazione utilizzati (interviste discorsive e *focus group*), a partire dall'analisi delle testimonianze raccolte è possibile delineare alcune questioni ricorrenti.

Un primo aspetto è quello relativo al ruolo professionale di referenti e educatori ed educatrici, operatori e operatrici delle Città riservatarie 285 durante l'emergenza sanitaria. Dalle considerazioni degli attori coinvolti nella ricerca, la pandemia ha stravolto il loro ruolo professionale. Dopo una prima fase di incertezza, preoccupazione e confusione nella ricezione delle direttive molti referenti e educatrici/educatori si sono mossi a sostegno delle famiglie e dei ragazzi sul territorio, spinti dalla necessità di portare avanti il loro lavoro e dalla volontà di mantenere una relazione viva con gli utenti dei servizi.

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; vale la pena ribadire fra questi il passaggio da lavoro in presenza a quello in remoto. Lo scenario emerso da entrambi gli strumenti di rilevazione è che nonostante la fatica e l'impegno iniziale di molti referenti, educatori ed educatrici nell'utilizzo della modalità di lavoro in remoto, e l'inadeguatezza e l'impreparazione delle pubbliche amministrazioni ad affrontare gli effetti innescati dall'emergenza, tuttavia, in molti riconoscono le grandi potenzialità degli strumenti di lavoro a distanza nel medio e lungo termine a livello organizzativo e anche nella pianificazione dei servizi socioeducativi per minorenni e famiglie.

Persistono comunque dei dubbi sugli effetti di questo nuovo modo di lavorare all'interno delle pubbliche amministrazioni. La distanza, riducendo lo spazio di relazione informale, ha prodotto una focalizzazione sul bisogno cui rispondere e l'obiettivo da raggiungere che viene percepita come un rischio di inaridire la ricchezza del lavoro tra colleghi, specialmente in ambito sociale ed educativo, fortemente fondato sulla relazione e lo scambio.

L'impatto dell'emergenza sanitaria ha infine richiesto un sostanziale riadattamento all'organizzazione delle attività lavorative. Parole quali flessibilità, creatività e spirito di adattamento sono risultate come dei veri e propri mantra che hanno guidato la riorganizzazione sia in termini di gestione e coordinamento delle progettualità 285 da parte dei referenti delle Città riservatarie, sia in termini di realizzazione concreta delle attività socioeducative. Il materiale raccolto durante il periodo di ricerca ha evidenziato il fatto che l'emergenza sanitaria ha prodotto una riscoperta dell'importanza cruciale che le attività socioeducative ricoprono nel formare e fornire supporto ai bambini, alle bambine e alle loro famiglie, per sviluppare percorsi di crescita e di cura capaci di mitigare situazioni di svantaggio sociale. In via conclusiva l'esperienza maturata durante il periodo

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

di emergenza sanitaria suggerisce di ripensare ad un agire educativo più ampio e incline ad incidere in maniera fattiva nei processi di cura e tutela dell'infanzia e dell'adolescenza sia attraverso il lavoro diretto con i minorenni che con le loro famiglie.

GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI

6. Il lavoro sociale in epoca di Covid: lo sguardo anche dei ragazzi e delle ragazze

Durante l'emergenza sanitaria molto del lavoro sociale e educativo ordinario ha subito una repentina interruzione, un significativo ridimensionamento, addirittura in alcune situazioni limite, è stato interrotto. Si è vissuta una sorta di ulteriore "marginalizzazione" dell'impegno educativo, del ruolo dell'educazione all'interno del dibattito pubblico.

Ben sappiamo quanto l'esercizio della responsabilità dell'educare sia attività imprescindibile a sostegno del delicato e difficile crescere di tante ragazze e ragazzi nel nostro Paese. Un Paese già profondamente attraversato da disuguaglianze che riverberano sulla sfida di diventare adulti rendendola per tanti impresa assai complessa.

In questa particolare situazione chi educa, per continuare ad apprendere l'educare e trasformare esperienze singole in percorsi e politiche pubbliche, ha il dovere domandarsi cosa è accaduto nelle vite dei giovani, cosa può essere salvaguardato e portato nel domani delle funzioni e delle pratiche educative. L'incontro si è trasferito in situazioni e contesti per nulla tradizionali; luoghi profondamente provati che hanno richiesto un educare inconsueto, concentrato prevalentemente sulla dimensione immateriale della relazione, sui sentimenti e le profondità del vivere. Molti adulti purtroppo si sono sottratti, resi fragili a loro volta dalla radicalità della situazione e dalla fatica di "stare" e di "tenere educativamente" di fronte alle domande e alle fatiche dei giovani.

Riflettere e portare a valore questi mesi è un dovere di tutti. E può essere importante muovere i passi iniziali di questo percorso proprio dalle parole e dai vissuti delle ragazze e dei ragazzi, dalle loro paure e speranze, per chiederci da dove ricominciare, su quali oggetti del crescere porre maggiori attenzioni, su quali funzioni educative e sociali muovere la cura individuale e collettiva di noi adulti. Con la consapevolezza che nulla dovrà tornare come prima; nel senso che l'esperienza della pandemia deve poter rappresentare un'occasione unica per rigenerare l'educare quotidiano, riformarlo, tornando a metterlo al centro delle attenzioni del mondo adulto tutto.

Quanto accaduto, come sempre succede, perché non ci si mette in gioco da soli ma è sempre la vita con il suo svolgersi che ci pone di fronte all'esigenza di riflettere, ha messo e mette in discussione molte pratiche consuete della vita quotidiana: la gerarchia delle priorità; la qualità delle domande attraversate dall'esperienza dell'inedito; uno spazio maggiore preso dal mondo interiore, dai sentimenti. Tutto ciò apre alla necessità di costruire insieme un senso differente della qualità della vita, delle sue essenze irrinunciabili e, coerentemente, anche un'idea di educazione non più genericamente data e libera dal dominio delle procedure e dei tecnicismi.

Nelle pagine che seguono saranno condivisi i pensieri e le speranze di alcuni giovani, legati a ciò che la condizione di emergenza sanitaria ha provocato in loro, raccolti attraverso un percorso di ricerca-azione raccontato in un Instant Book dal titolo "Diritto alla felicità". (Link Instant Book [Cooperativa Caracol https://cutt.ly/OyMibbJ](https://cutt.ly/OyMibbJ)) Per poi descrive come le pratiche sociali ed educative siano state messe alla prova in tale situazione e, in conclusione, quali apprendimenti utili a rifondare la nostra responsabilità educativa e sociale sono compresi in questa esperienza⁵⁰.

⁵⁰ Riferimenti bibliografici:

Link Instant Book [Diritto al futuro Cooperativa Caracol https://cutt.ly/OyMibbJ](https://cutt.ly/OyMibbJ).

M. Benasayag "Funzionare o esistere", Vita e Pensiero, Milano, 2019.

E. Borgna "Il tempo e la vita" Feltrinelli, Milano, 2015.

M. Dotti "Come vivere e costruire comunità nella società del rischio" in Vita, numero di Aprile 2020.

S. Lanza "Perdere tempo per educare" Write Up, Roma, 2020.

L. Mortari "La pratica dell'aver cura" Mondadori, Milano, 2006.

V. Niri "I bambini non perdonano", Fondazione Terra Santa, Perugia, 2020.

V. Pellegrino "Futuri possibili", Ombre Corte, Verona, 2019.

*GOVERNANCE E APPROFONDIMENTI TEMATICI***6.1. La ricerca-azione**

Diritto alla felicità. Percorso di ricerca “CONdivIDiamo”: adolescenti e giovani parlano della “loro” quarantena.

Come hanno vissuto il lockdown e la pandemia i giovani dai 12 ai 22 anni. Cosa immaginano e desiderano pensando al loro futuro? Attorno a queste e altre importanti domande ha preso forma, nei mesi di marzo e aprile 2020, un’indagine che ha coinvolto 2.600 ragazze e ragazzi abitanti nella provincia di Cuneo, nella regione Piemonte (distribuzione per età, 12-15 39% e 16-22 61%) (distribuzione per sesso M. 33.6% e F. 66.4%). Un modo per dare voce ad una parte importante della comunità che durante la fase del primo lockdown si è trovata a vivere improvvisamente in modo insolito, a sperimentare la “chiusura”, in una fase della vita che necessita esattamente l’opposto: apertura, esperienza, relazioni e movimento. Ai giovani è stato somministrato a distanza attraverso la via informale di WhatsApp, un questionario, prevalentemente a risposte chiuse, attento ad approfondire 4 aree di esperienza: amicizia e socialità, benessere psicofisico, relazioni familiari e nuove tecnologie.

La ricerca-azione è stata voluta e pensata da educatori e operatori sociali della Cooperativa Sociale Caracol (www.caracolcoop.com/home/), una realtà nata nel 2006 con l’obiettivo di essere soggetto vivo all’interno del contesto territoriale cuneese, nella direzione di dare maggiore forza e direzione ai legami sociali tra le persone; contrastare le disuguaglianze e tutelare il valore dei beni comuni. La sua azione sociale si rivolge in particolare alle persone che sono in una situazione di maggiore fragilità: perché in situazioni di disabilità, perché in condizione di legami di dipendenza, perché ha subito violenza, è emarginato o in situazione di particolare vulnerabilità. I progetti attivi predispongono ad un lavoro con bambine/i, ragazze/i e adulti, nel rispetto dell’unicità della persona e delle storie, orientati a costruire coesione sociale e crescita personale e collettiva nei contesti dove donne, uomini e comunità si incontrano: la famiglia, il gruppo dei pari, la scuola, le organizzazioni, il vicinato, il quartiere.

6.2 Le suggestioni offerte dall’indagine

Prima di entrare “in punta di piedi” nella vita intima di queste ragazze e ragazzi alcune considerazioni di carattere introduttivo.

Il periodo pandemico ha messo ancor più in evidenza come in Italia vi sia una seria carenza di cura nei confronti delle domande, dei desideri e dei bisogni di crescita dei più giovani. *“Tengo molto ad essere ascoltata, proprio perché in questa situazione di profondo disagio, noi come studenti siamo stati dimenticati, messi da parte. Ma il disagio che stiamo provando è forte”*. E ancora, ciò che si è potuto “toccare con mano” è la diffusa situazione di povertà materiale e immateriale che riguarda molte vite in crescita, concentrate in specifiche aree del Paese. Povertà materiale, educativa, relazionale; fragilità familiari, profonde disuguaglianze, si sono inasprite moltiplicando gli effetti della crisi sanitaria. Troppe ingiustizie per un Paese civile. Molto si deve ancora fare per invertire la rotta, per mutare il paradigma alla base del rapporto tra le generazioni. Tale situazione ben si coglie da alcuni questionari e anche se la provincia di Cuneo sia ancora un contesto ricco e sviluppato, le tracce di questo abbandono sono assolutamente presenti e attive nella vita dei giovani che hanno accettato di raccontarsi e di raccontare.

Chi si occupa di educazione e lavoro sociale sa bene che tra le più importanti attenzioni e pratiche operative c’è l’aver cura di creare tutte le occasioni possibili per fare spazio al “parlare di sé” e di farlo fuori da schemi convenzionali consueti. Uno tra i pochi modi che si possono utilizzare per “uscire dalle sceneggiature” entro le quali siamo un po’ tutti costretti. Disegnare un nuovo senso