

#### **Sub investimento 1.1.4 – Rafforzamento dei servizi sociali e prevenzione del fenomeno del burn out tra gli operatori sociali – CUP\_B64H22000270006 - DISTRICT 5 AIRLINES**

A fronte dell'idea progettuale proposta, a seguito del recente avallo del POA e degli scambi intercorsi per una declinazione operativa del progetto, siamo di seguito a riprendere i riferimenti progettuali, sviluppati secondo le tracce condivise.

Descrizione dell'idea progettuale L'idea progettuale di seguito proposta considera che la linea di attività per la quale ci si candida si inserisce all'interno del più ampio investimento che il PNRR dirige "al rafforzamento del ruolo dei servizi sociali territoriali come strumento di resilienza, alla definizione di modelli di cura personalizzati (...) per assicurare il recupero della massima autonomia di vita" e si sviluppa dunque all'interno di una forte spinta innovativa che l'investimento intende dare ai servizi di welfare. Configurati come "strumento di resilienza", ovvero (per l'ingegneria dei materiali) di capacità delle strutture di assorbire le sollecitazioni, i servizi territoriali rappresentano la strategia di cui le istituzioni si dotano per gestire il continuo mutare delle esigenze della comunità e quindi le sollecitazioni che l'incertezza del mutamento porta con sé verso il fine ultimo di coesione della comunità stessa. La "prontezza" nel ritardare i propri interventi in risposta alle esigenze di un dato momento e nel gestire le interazioni con i cittadini in un quadro costantemente incerto, diventa quindi, nelle indicazioni ministeriali, il requisito di un intero sistema prima ancora che una competenza dei singoli operatori. Questo scarto da focus sul singolo a focus sul sistema è molto chiaro anche nell'Elaborato Formazione Assistenti Sociali (da ora in poi Elaborato), in cui si evidenzia che un sistema in cui ogni operatore è in grado di gestire i diversi mayday che possono capitare è quello che si è dotato non solo di un fondamento conoscitivo comune ma anche di un'operazionalizzazione di questo fondamento in architetture di servizi, metodo, prassi operative, a cui tutti i ruoli possono fare riferimento per orientarsi nella gestione delle continue sollecitazioni e rispondere al loro mandato efficacemente ed in modo continuamente (e non sporadicamente) innovativo. E' importante una assoluta coerenza metodologica dell'intera filiera di gestione degli interventi: dal modello con cui si interviene con i cittadini per renderli protagonisti nella gestione della propria "autonomia di vita", al modello organizzativo di collaborazione tra Servizi, perché siano in grado di creare e mantenere le condizioni che consentono l'applicazione di quel modello di intervento. Coerentemente con gli obiettivi del Piano Nazionale e dell'Elaborato, la nostra idea progettuale assume pertanto come focus l'assetto organizzativo ed interattivo che i ruoli del territorio generano interagendo tra di loro, con gli utenti, con gli altri servizi, partendo dal presupposto per cui è nell'interazione che si creano realtà organizzative e identità professionali più o meno efficienti ed efficaci, ed è nel costante lavoro di squadra, inteso come modalità di interagire e gestire il proprio ruolo costantemente orientata a valorizzare il contributo di tutti i membri del team entro una cornice di metodo condivisa e verso obiettivi comuni, che è possibile creare le condizioni per garantire non solo la salute dei cittadini ma anche quella degli operatori, oltre che il miglioramento dell'intervento/servizio. Obiettivo generale della presente proposta progettuale sarà quindi incrementare, rispetto a tutti i piani che compongono l'Architettura dei Servizi indicati dall'Elaborato, il loro potenziale generativo ovvero la competenza del sistema di generare cultura e prassi di lavoro di squadra verso la salute e la coesione, internamente ad ogni team, tra Servizi e con l'utenza/comunità verso obiettivi comuni.

Di seguito si illustreranno le strategie trasversali che verranno messe a disposizione per coadiuvare il perseguimento degli obiettivi definiti, ponendo in dialogo l'iniziale proposta progettuale con le ridefinizioni ipotizzate nella costruzione del POA:

**A1. SUPERVISIONE ALLE ASSISTENTI SOCIALI PER L'IMPLEMENTAZIONE DELLE COMPETENZE INTERATTIVE E DI LAVORO DI SQUADRA:** obiettivo del percorso di supervisione alle 24 risorse AS dell'Ambito sarà quello di implementare le competenze interattivo-comunicative e di collocazione in squadra delle risorse, sia rispetto

alla gestione delle progettazioni personalizzate sia rispetto allo sviluppo delle politiche sociali territoriali. Il lavoro con il gruppo delle AS consentirà di porre costantemente in dialogo l'operatività quotidiana all'interno dei servizi con il disegno più ampio di sviluppo di un'Architettura dei Servizi generativa, dove il modello di lavoro di una matrice organizzativa orientata alla collaborazione e al lavoro di squadra divengono i capisaldi organizzativi circa la possibilità di traduzione effettiva di un innovato sistema di welfare in prassi.

**A2. RESTYLING DELL'IDENTITÀ PROFESSIONALE: SUPERVISIONE INDIVIDUALE ALLE AS PER UNA REVISIONE DEL PROPRIO MODELLO IMPLICITO E DELLE ESIGENZE DI SVILUPPO DI UNA COLLOCAZIONE ORIENTATA AL LAVORO DI SQUADRA:** obiettivo delle occasioni di supervisione individuale offerte ad ogni AS del territorio sarà quello di riorientare la collocazione di ogni professionista rispetto allo sviluppo di una sua contribuzione all'interno delle squadre di lavoro. Il "restyling" dell'identità professionale si svilupperà a partire dall'analisi dei propri modelli, teorie e riferimenti per poterli mettere in dialogo con il disegno di sviluppo a cui l'Ambito 5 vuole riferirsi. Questa linea di azione costituirà la premessa e la conclusione dei percorsi annuali sulla linea A1, come opportunità per tenere una traccia specifica con ogni risorsa dell'efficacia e dunque delle ricadute del lavoro con il team rispetto allo sviluppo delle competenze e della collocazione di ogni risorsa.

### **A3. RIFONDAZIONE DELLA COLLABORAZIONE TRA GLI SNODI FORMALI:**

A3-1) *Coaching allo sviluppo della matrice e del sistema di governance dell'Ambito a garanzia della co-programmazione continua:* sviluppo di un percorso di supporto alla squadra dell'Ufficio di Piano/Ufficio Unico, per ridisegnare, con il contributo di tutti i livelli (Tavolo Tecnico, plenaria degli AS Comunali, Coordinamenti Tecnico-Strategici dei Servizi di Ambito), i processi di co-programmazione e co-progettazione d' Ambito e la matrice che è chiamata ad alimentarli continuativamente. Al processo di service design seguirà un percorso di supervisione volto a sviluppare le competenze di governo dei processi da parte della squadra dell'UdP-Ufficio Unico, ma che dovrà prevedere anche strategie stabili di coinvolgimento del Terzo Settore territoriale per garantire una crescita omogenea della squadra allargata sia sul piano della coprogrammazione che della co-progettazione. **Tale linea, specialmente nei primi mesi del progetto, costituirà una strategia di start-up dell'impianto generale, andando a porre le basi per lo sviluppo e la precisazione di tutte le altre linee di intervento.**

A3-2) *Team coaching ai livelli politico-dirigenziali di Ambito, di Zona Omogenea e di Distretto Melegnano-Martesana:* a partire dalla condivisione in sede Tavolo di Co-progettazione delle concrete possibilità di coinvolgimento dei Policy Maker di Ambito e sovra Ambito, e da una mappatura degli snodi maggiormente strategici da presidiare o da costruire, si svilupperà un percorso di accompagnamento alla formalizzazione e stabilizzazione di un processo e un metodo di co-programmazione territoriale, che consenta un coordinamento e una condivisione del metodo di lavoro in primis tra i 7 Ambiti dell'ATS Melegnano-Martesana, contribuendo così a rafforzare e implementare il dialogo e le sinergie socio-sanitarie. Per lo sviluppo di tale linea, sarà possibile mettere a disposizione in fase iniziale l'applicazione di uno strumento di misurazione del grado di coesione della rete (Network Cohesion Index), che consenta attraverso un processo di analisi e ricerca di proporre l'ingaggio dentro un percorso condiviso di sviluppo.

A3-3) *Supervisione multiprofessionale – accompagnamento allo sviluppo di servizi, progetti e processi orientati alle esigenze di coesione della comunità*

**\*Coaching e facilitazione di processo per lo sviluppo del Coordinamento Pedagogico Territoriale** con l'obiettivo di generare un dialogo tra l'implementazione del sistema 0-6 e lo sviluppo delle politiche sociali territoriali rivolte ai minori e famiglie. Il coaching sarà rivolto al team nominato dall'Assemblea dei Sindaci composto da un referente dell'UdP e da 3 Responsabili Comunali (4AS). La facilitazione si svilupperà all'interno delle occasioni di Comitato Locale e di CPT, alla presenza di altri ruoli della rete territoriale, in particolare educatori con funzione di coordinamento dell'unità d'offerta 0-6.

*A3-4) Supervisione multiprofessionale – accompagnamento allo sviluppo di servizi, progetti e processi orientati alle esigenze di coesione della comunità –* **SID (progettazione da specificare con coordinatori e gestori dell'UdO)**

Laboratori di supporto trasversali, sia a livello di pool territoriali sia di equipe multidisciplinari, che potranno essere formati e supervisionati rispetto ad un duplice versante: - del lavoro di squadra tra servizi e ruoli diversi, - del metodo di progettazione personalizzata nei confronti dei cittadini. Si prevede di intrecciare al lavoro di supervisione nei pool territoriali con il coaching all'interno di incontri periodici di Ambito (Coordinamenti Tecnico Strategici) che consentano di connettere le esigenze via via emergenti -tramite la supervisione ai ruoli operativi- con l'analisi trasversale delle stesse esigenze tra Comuni, utili allo sviluppo della co-progettazione e della co-programmazione territoriale.

*A3-5) Supervisione multiprofessionale – accompagnamento allo sviluppo di servizi, progetti e processi orientati alle esigenze di coesione della comunità –* **SIL (progettazione da specificare con coordinatori e gestori dell'UdO)**

Laboratori di supporto trasversali, sia a livello di pool territoriali sia di equipe multidisciplinari, che potranno essere formati e supervisionati rispetto ad un duplice versante: - del lavoro di squadra tra servizi e ruoli diversi, - del metodo di progettazione personalizzata nei confronti dei cittadini. Si prevede di intrecciare al lavoro di supervisione nei pool territoriali con il coaching all'interno di incontri periodici di Ambito (Coordinamenti Tecnico Strategici) che consentano di connettere le esigenze via via emergenti -tramite la supervisione ai ruoli operativi- con l'analisi trasversale delle stesse esigenze tra Comuni, utili allo sviluppo della co-progettazione e della co-programmazione territoriale.

*A3-6) Supervisione multiprofessionale – accompagnamento allo sviluppo di servizi, progetti e processi orientati alle esigenze di coesione della comunità –* **OMI (progettazione da specificare con coordinatori e gestori dell'UdO)**

Laboratori di supporto trasversali, sia a livello di pool territoriali sia di equipe multidisciplinari, che potranno essere formati e supervisionati rispetto ad un duplice versante: - del lavoro di squadra tra servizi e ruoli diversi, - del metodo di progettazione personalizzata nei confronti dei cittadini. Si prevede di intrecciare al lavoro di supervisione nei pool territoriali con il coaching all'interno di incontri periodici di Ambito (Coordinamenti Tecnico Strategici) che consentano di connettere le esigenze via via emergenti -tramite la supervisione ai ruoli operativi- con l'analisi trasversale delle stesse esigenze tra Comuni, utili allo sviluppo della co-progettazione e della co-programmazione territoriale.

*A3-7) Supervisione multiprofessionale – accompagnamento allo sviluppo di servizi, progetti e processi orientati alle esigenze di coesione della comunità –* **SAI (progettazione da specificare con coordinatori e gestori dell'UdO)**

Laboratori di supporto trasversali, sia a livello di pool territoriali sia di equipe multidisciplinari, che potranno essere formati e supervisionati rispetto ad un duplice versante: - del lavoro di squadra tra servizi e ruoli diversi, - del metodo di progettazione personalizzata nei confronti dei cittadini. Si prevede di intrecciare al lavoro di supervisione nei pool territoriali con il coaching all'interno di incontri periodici di Ambito (Coordinamenti Tecnico Strategici) che consentano di connettere le esigenze via via emergenti -tramite la supervisione ai ruoli operativi- con l'analisi trasversale delle stesse esigenze tra Comuni, utili allo sviluppo della co-progettazione e della co-programmazione territoriale.

*A3-8) Supervisione multiprofessionale – accompagnamento allo sviluppo di servizi, progetti e processi orientati alle esigenze di coesione della comunità –* **RETI (progettazione da specificare con coordinatori e gestori dell'UdO)**

Laboratori di supporto trasversali, sia a livello di pool territoriali sia di equipe multidisciplinari, che potranno essere formati e supervisionati rispetto ad un duplice versante: - del lavoro di squadra tra servizi e ruoli diversi, - del metodo di progettazione personalizzata nei confronti dei cittadini. Si prevede di intrecciare al lavoro di supervisione nei pool territoriali con il coaching all'interno di incontri periodici di Ambito (Coordinamenti Tecnico Strategici) che consentano di connettere le esigenze via via emergenti -tramite la supervisione ai ruoli operativi- con l'analisi trasversale delle stesse esigenze tra Comuni, utili allo sviluppo della co-progettazione e della co-programmazione territoriale.

*A3-9) Percorso di Communityholder Engagement per lo sviluppo della matrice e del sistema di governance dell'Ambito a garanzia della co-programmazione continua:* se da un lato il percorso A3-1) con i ruoli dell'UdP e del Tavolo Tecnico sarà il motore del lavoro di sviluppo della matrice e del sistema di governance, dall'altro sarà indispensabile progettare occasioni di effettivo ingaggio e contribuzione all'interno del medesimo processo, anche da parte di tutti i ruoli e snodi che concorrono alla co-programmazione territoriale. In particolare si vede utile anticipare l'engagement:

- dei Policy Maker che formano l'Assemblea dei Sindaci, quale luogo di condivisione e sviluppo della visione circa le politiche sociali territoriali;
- di tutte le AS dell'Ambito 5, quali risorse che insieme al Tavolo Tecnico possono contribuire alla precisazione e all'implementazione di matrice e sistema di governance, nonché concorrere concretamente al processo di co-programmazione continua
- dei soggetti del Terzo Settore del territorio, quali antenne delle esigenze della comunità, possibili enzimi promotori di processi di coesione e snodi di sviluppo di co-progettazioni innovative

Rispetto alla partita di coinvolgimento delle AS, il gruppo potrà in particolare essere ingaggiato a partire da servizi, progetti e processi trasversali all'Ambito per una loro innovazione dentro il disegno complessivo. Si pensi in particolare all'innovazione dello snodo del Segretariato Sociale, dell'uso delle Misure come strategie e più in generale dell'uso strategico del proprio ruolo come promotore di processi di condivisione tra servizi/UdO e con la comunità.

Inoltre le linee di supporto A3 rivolte alle specifiche unità d'offerta (dalla A3-4 alla A3-8), in particolare tramite i loro Coordinamenti Tecnico-Strategici, potrebbero rischiare di generare frammentazione qualora non trovino ulteriori spazi che favoriscono l'interconnessione e l'effettivo sviluppo di una matrice territoriale in grado di sostenere i processi di co-programmazione e co-progettazione in modo costante e coerente con un'Architettura dei Servizi generativa.

Figure professionali utilizzate e numero: Al fine di mettere a disposizione un patrimonio di competenze che possano gestire le esigenze sottostanti al "rafforzamento dei servizi" verso una Architettura di Servizi Generativa, l'intero intervento verrà gestito da un pool di Formatori/Supervisori, con conoscenze e competenze teorico/metodologiche per la progettazione e gestione di servizi e interventi in ottica di Welfare Generativo, con almeno 5 anni di esperienza di gestione di percorsi formativi/di supervisione e coaching a ruoli impegnati all'interno delle diverse politiche Sociali, e formati ai riferimenti scientifici della Scienza Dialogica e dell'Architettura di Servizi Generativa. Il pool verrà supervisionato dal Resp. Scientifico dell'Impresa: Prof. G.P.Turchi, Dipartimento FISPPA, Università degli studi di Padova, a garanzia di massima coerenza e sinergia con il percorso di collaborazione intrapreso da diversi anni dall'Ambito con l'Università. In sede di Co-progettazione si potrà valutare con la committenza il n° dei componenti del Pool (un minimo di 3) e l'introduzione di altre figure professionali con competenze specifiche, come ad esempio Consulenti legali con competenze di diritto pubblico, esperti nell'approfondimento e applicazione di dispositivi amministrativi utili alla definizione e gestione di Servizi Sociali e nella gestione tra questi ed Enti del Terzo Settore.

N. Utenti che si prevede di raggiungere: Si prevede di destinare le diverse linee di supporto a tutti i ruoli decisori, gestori ed operativi della PA e di altre organizzazioni indicati dall'Elaborato come strategici al

perseguimento in corresponsabilità dell'innovazione promossa dalla linea di investimento, e le cui azioni si intrecciano stabilmente con il sistema dei Servizi gestito a livello di Ambito Territoriale (es. Enti del Terzo Settore che gestiscono Servizi a livello di Ambito Territoriale, operatori di servizi di ASST Melegnano-Martesana, ruoli politici delle Pubbliche Amministrazioni...). A fronte di ciò si stima di raggiungere, nel triennio e con le diverse linee di lavoro, minimo 70 risorse.

Sistema di valutazione di impatto sociale proposto: Coerentemente con tutto quanto sopra, assumiamo che l'impatto della proposta di rafforzamento vada misurato su due versanti: 1) la generatività dell'Architettura di Servizi costruita e 2) le modalità di gestione dei diversi ruoli orientate alla coesione e alla generazione di salute, a prescindere dal proprio specifico mandato. Poiché inoltre l'investimento messo a disposizione dal PNRR per il triennio, è cospicuo ma destinato a concludersi, si propone di introdurre anche una valutazione della sostenibilità sociale, economica ed ambientale dell'intervento, finalizzata a rilevare, attraverso indici ed indicatori, quanto si è riusciti a trasformare il budget in investimento e a generare competenze di uso delle risorse che rimarranno a disposizione anche dopo la conclusione del progetto. Verrà quindi applicato uno strumento di valutazione d'impatto e sostenibilità, che, applicando check-list di indicatori di generatività dell'architettura e misurazioni di competenze dei diversi ruoli coinvolti, sarà in grado di fotografare sia il potenziale generativo iniziale della rete, sia quello a fine progetto.

Descrizione dei risultati che si intendono raggiungere: Gli outcome sono descritti nel par. e), mentre rispetto agli output si prospetta: - Stabilizzazione in prassi e procedure operative di un'Architettura di Servizi Generativa, sancita anche attraverso atti formali e protocolli di collaborazione; - Stabilizzazione di una metodologia di gestione dei progetti dei cittadini multidisciplinare e trasversale ai servizi, rilevabile dalle modalità di compilazione della CSI; - Aumento del 50% del n. e tipologia di attori territoriali che partecipano a processi di co-programmazione e co-progettazione; - Produzione di un sistema condiviso di comunicazione strategica delle politiche sociali; - Organizzazione evento per la divulgazione dei lavori di ridefinizione dell'identità dell'Ass.Sociale; - realizzazione di almeno un paper scientifico relativo al percorso di rafforzamento realizzato. g) Risorse impegnate Per forte ancoraggio richiesto dall'Ambito ad un piano scientifico-metodologico, le risorse conoscitive e gli strumenti valutativi derivanti dalla ricerca continua svolta in collaborazione con l'Università di Padova, sono il "motore" dei nostri contributi. L'ampia e approfondita collaborazione della scrivente organizzazione per lo sviluppo e l'innovazione di gran parte dei Servizi d'Ambito (RETI, Rete Viola, SIL, SID, SAI) e di molti Servizi comunali rivolti a minori e famiglie rappresenta un patrimonio che verrà utilizzato per incrementare efficienza, efficacia e sinergia delle diverse azioni che si porteranno avanti nel triennio per l'innovazione dell'Architettura di Servizi del territorio, creando anche, dove possibile, economie di scala e liberando risorse formative ora parcellizzate all'interno dei diversi Servizi. Il ruolo di rappresentanza e supporto allo sviluppo della coprogrammazione esercitato da Dialogica all'interno del Forum del T.S. della Martesana, consente una conoscenza diretta delle esigenze e risorse del T.S. del territorio e delle opportunità di connessione tra questo e P.A. Infine Ricercatori e tesisti a disposizione dell'impresa potranno trasformare in pubblicazioni scientifiche il processo di innovazione che verrà messo in campo.