BUONE PRATICHE E INDICAZIONI PER NUOVE POLICY COME LEZIONE APPRESA DAL PROGETTO ‘NIDO INSIEME’

Prof. Guido Veronese (PhD),
Professore Associato Department of Human Sciences & Education,University of Milano-Bicocca,Coordinator Health, Conflicts & Psychology (He.Co.Psy) Lab.,Piazza Dell'Ateneo Nuovo 1, 20126, Milan, Italy Building U6-4th floor, room 4164tel: +39 (0) 264484800

Il presente report si pone il fine di enunciare una serie di buone prassi emerse nel corso dello svolgimento del progetto “NidoInsieme” promosso dall’Agenzia di Tutela della Salute (ATS) in collaborazione con la Fondazione Terre des Hommes Italia Onlus e il Dipartimento di Scienze Umane per la Formazione “R. Massa”. Le buone pratiche sperimentate hanno consentito a diversi nidi e scuole dell’infanzia della città metropolitana di rispondere all’emergenza Covid-19 con maggiore efficacia e efficienza e di promuovere salute e benessere all’interno degli istituti.

Terre des hommes
Proteggiamo i bambini insieme

Buone pratiche e indicazioni per nuove policy come lezione appresa dal progetto 'Nido Insieme'

Prof. Guido Veronese, Università di Milano-Bicocca.

Indice

Introduzione……p. 2

1. **Lavoro modulare con tutte le componenti dell'organizzazione scolastica….p. 3**
2. **Multidisciplinarità dell'intervento…….p. 4**
3. **Innovazione dell'intervento di cura……...p. 4**
4. **Sostenibilità……..p. 5**
5. **Dall'osservatorio coronavirus all'osservatorio sulla salute…….....p. 7**
6. **Terzietà dei titolari dell'intervento……p. 8**
7. **Collaborazione tra istituzioni pubbliche e privato sociale……...p. 9**
8. **Consulenza ai policy maker……p. 9**

Conclusioni……...p. 10

Introduzione

Il progetto 'NidoInsieme' nasce e si sviluppa nell'ambito della collaborazione tra privato sociale e istituzione pubblica per rispondere all'emergenza prolungata da COVID-19 nei nidi e nelle scuole dell'infanzia della città metropolitana. Expertise e radicamento sul territorio hanno costituito gli assi portanti per lo sviluppo del progetto che si è svolto nell'arco di un anno e mezzo e ha interessato nidi e scuole dell'infanzia del territorio milanese e hinterland.

L'équipe di lavoro multidisciplinare formata da pedagogisti, educatori e psicologi ha consolidato alcune prassi di azione che costituiscono un modello di intervento sistemico adatto a rispondere alle criticità dell'emergenza COVID-19 in ambito psico-educativo. Tale modello, in via di affinamento e progressiva definizione, ha in ogni caso nell'ultimo anno e mezzo contribuito a delineare una serie di buone prassi che costituiscono la lezione appresa e l'esperienza maturata in un contesto, quello pandemico, nuovo ed impredicibile a diversi livelli sia per la cittadinanza che per gli stessi sistemi di cura. Qui di seguito vengono brevemente sintetizzate e definite quelle buone pratiche che, ci auguriamo, possano essere messe a sistema in epoca pandemica e post-pandemica.

La lista di buone prassi è stata costruita come risultato di un lavoro collaborativo e di costante confronto tra supervisione, équipe multidisciplinare e il responsabile di progetto della Fondazione Terre des Hommes Italia, e raggruppata in nuclei tematici quali:

1. Lavoro modulare con tutte le componenti dell'organizzazione scolastica
2. Multidisciplinarità dell'intervento
3. Innovazione dell'intervento di cura
4. Sostenibilità dell'intervento di cura
5. Dall'osservatorio coronavirus all'osservatorio sulla salute
6. Terzietà dei titolari dell'intervento
7. Collaborazione tra istituzioni pubbliche e privato sociale

8. Consulenza ai policy maker

1. Lavoro modulare con tutte le componenti dell'organizzazione scolastica

Interventi orientati alla risoluzione della crisi in epoca pandemica hanno rivelato la loro efficacia solo se in grado di gestire in maniera coordinata la complessità dell'evento straordinario. Interventi puntiformi e isolati, quant'anche accurati e tecnicamente rilevanti, hanno perlopiù mostrato di incidere scarsamente in condizioni di crisi prolungata. Il tradizionale sportello di consulenza psicologica, psico-pedagogica e neuropsichiatrica non ha potuto in questo caso rispondere alle sollecitazioni di natura stressogena complicata che hanno interessato e interessano tuttora le diversi componenti dei sistemi organizzativi, istituzionali e comunitari. L'emergenza covid-19 ha evidenziato la natura sistemica delle sofferenze e come l'azione per risolvere tale sofferenza debba incidere sull'intero sistema organizzativo. Al cambiare di un elemento del sistema tutto il sistema cambia. Tale processo vale sia tanto sul versante patogenico che su quello salutogenico. L'équipe multidisciplinare ha provato a modellizzare un intervento che includesse tutte le componenti del sistema interessate anche quando si trattasse di sofferenza, incertezza e senso di insicurezza espresse dal singolo individuo. L'azione comporta un esordio dell'intervento attraverso i punti di minor resistenza. Consultazioni individuali della dirigenza, del corpo educativo, dei membri dell'organizzazione, genitori e esperti 'altri' hanno consentito un ingaggio e costruzione di alleanze di lavoro orientate alla soluzione del problema. Le consultazioni individuali si sono alternate a momenti collettivi formativi, informativi e consulenziali con l'obiettivo di potenziare le differenti 'anime' dell'organizzazione complessa. Infine, il modello ha previsto una messa in connessione delle diverse componenti per promuovere attraverso tecniche di dialogo aperto e narrative la dimensione partecipativa/collaborativa e dialogica piuttosto che la dimensione individuale e intrasogettiva. Riassumendo, le fasi di intervento si sono svolte in maniera sequenziale, modulare e diacronica come segue: colloqui individuali con la dirigenza, con singoli e gruppi dell'organizzazione complessa, con

esperti esterni e stakeholder, dialogo tra le diverse componenti interessate al problema. Tale azione complessa ha consentito di affrontare e gestire la natura sistemica e sindemica dell'emergenza nei nidi e scuole dell'infanzia della città metropolitana.

2. Multidisciplinarità dell'intervento

Condizioni di crisi complessa richiedono il concentrarsi di sforzi multipli per poter rispondere e ripartire, ma anche per prepararsi a sfide future che riproducano le medesime o analoghe condizioni di crisi. La diversificazione del know-how e delle competenze nelle figure esperte è fondamentale per la gestione della complessità delle sfide. Nel caso del progetto 'Nido Insieme' la copresenza di figure pedagogico-educative e psicologico-psicoterapiche ha consentito un supporto alle istituzioni scolastiche declinabile su diversi livelli.

Il primo di essi è il lavoro sulla sofferenza e il conflitto con attenzione a introdurre elementi di mediazione e di counselling psicologico nelle situazioni in cui il tessuto scolastico fosse attraversato da momenti di incomprensione reciproca, disgregazione relazionale e alta conflittualità. Interventi psico-pedagogici e educativi si sono rivelati di fondamentale importanza nel consentire alle diverse componenti dell'istituzione scolastica di fare fronte alle incertezze dell'emergenza pandemica, sia dal punto di vista sanitario che da quello educativo e relazionale. Nelle sfide future una rilevanza particolarmente saliente avranno gli interventi integrati mirati alla prevenzione del disagio, promozione del benessere individuale e collettivo e preparazione alla risposta a situazioni di crisi analoga a quella da COVID-19.

3. Innovazione dell'intervento di cura

L'emergenza COVID-19 ha costituito un evento di magnitudine estrema senza precedenti mettendo a nudo l'inadeguatezza di alcune forme di cura tradizionale all'interno delle istituzioni scolastiche e non solo. Il contagio virale nel suo insieme, distanziamento sociale e chiusura prima, campagna e obbligo vaccinale per il personale scolastico, poi, hanno determinato sollecitazioni stressogene di intensità sensibile e creato un diffuso malessere all'interno dell'organizzazione

scolastica che ha innalzato i livelli di conflitto, tensione fra e nelle componenti della scuola. Impredicibilità e incertezza richiedono un livello di adattamento, flessibilità e prontezza di intervento nei sistemi di cura come mai è avvenuto in precedenza. A tal proposito si è dimostrato di estrema importanza l'intervento breve, blended con moduli in presenza e da remoto (attraverso l'uso delle tecnologie digitali quali videoconferenze e strumentazione online) e diffuso, ovvero che potesse avvenire in diverse condizioni (crisi conclamata, crisi latente, crisi cronicizzata), spazi (reali e digitali), luoghi (scuola, servizi territoriali e abitazioni private) e tempi (sincronici con le diverse componenti e diacronici attraverso la ricostruzione delle storie individuali e collettive oggetto dell'intervento). L'esperienza del progetto 'NidoInsieme' suggerisce la necessità di nuove forme di cura che promuovano sempre di più la partecipazione attiva, l'aiuto reciproco e la consapevolezza di tutti gli stakeholder della scuola.

4. Sostenibilità dell'intervento

La crisi COVID-19 ha mostrato come la sua natura sindemica fosse in grado di mettere sotto grave sollecitazione tutti i sistemi di cura, in particolare quello sanitario ma più in generale anche quello socioassistenziale. La cronica scarsità di risorse mette e metterà a dura prova la sostenibilità degli interventi durante e dopo la crisi pandemica. L'esperienza del progetto 'Nido Insieme' ha fornito alcune importanti indicazioni in termini di sostenibilità che in futuro sarebbe auspicabile venissero messe a sistema e consolidate. L'intervento per essere sostenibile deve essere quanto più possibile breve e partecipato. La dipendenza dell'organizzazione da figure esperte esterne oltre ad essere *time consuming* non sembra poter essere economicamente sostenibile. Obiettivo del lavoro dell'équipe 'NidoInsieme' è stato quello di creare nel minor tempo possibile la più ampia partecipazione alla risoluzione del problema delle diverse componenti del sistema scuola. Gli step utilizzati per il raggiungimento di tale obiettivo sono stati i seguenti:

a. Analisi del contesto e della domanda: un'attenta analisi delle richieste declinate nelle specificità storiche e attuali del contesto di intervento aiutano alla costruzione di un intervento *tailor made* nei tempi più rapidi ed efficaci possibili. Si raccomanda un'analisi che sia sensibile alle diverse culture scolastiche che verranno approcciate e alle singole storie degli utenti. Rischi e risorse nell'organizzazione vanno rilevate in questa fase.
b. Consultare le differenti componenti rispetto al problema e possibili soluzioni. Tale prassi si declina attraverso un intervento modulare che vede la consultazione di quanti più attori e informatori privilegiati possibile con la finalità di raggiungere una mappatura dettagliata delle diverse percezioni del problema e possibili soluzioni.
c. Costruire un'alleanza di lavoro con tutte le componenti servendosi dei principi di curiosità e neutralità sistemica. In questa fase si sancisce la posizione di terzietà empatica del consulente che deve ascoltare e validare le posizioni di tutte le componenti, cogliendo rischi e potenzialità di tutte le percezioni e posizionamenti.
d. Co-costruire in maniera partecipata una fase di informazione/formazione rispetto al problema (empowerment). Le conoscenze per far fronte a una crisi sono fondamentali e aumentano le competenze di *mastering* a livello individuale e collettivo.
e. Condividere e fare emergere soluzioni possibili endemiche del sistema scolastico stesso. Questa fase è da considerarsi particolarmente significativa e importante per una riorganizzazione semantica della percezione del problema in tutte le componenti dell'organizzazione. Gli individui e/o le diverse componenti dell'organizzazione in questa fase devono essere ridefiniti non come il Problema, bensì è l'intero sistema ad avere un problema da affrontare e delle risorse per poterlo affrontare e uscirne insieme.
f. Favorire condivisione, partecipazione attiva, collaborazione e creatività all'interno dell'organizzazione scolastica.

g. Creare gruppi di lavoro quanto più possibile diversificati e inclusivi delle diverse componenti.
h. Lavorare a un costante empowerment della dirigenza scolastica.
i. Restituire in fase di chiusura senso di coerenza (comprensione, gestione e senso del problema), efficacia, competenza e *locus of control* interno agli individui e all'organizzazione.

L'intervento deve ritenersi concluso quando all'interno dell'istituzione scolastica si siano mobilizzate idee, risorse umane e psico-emotive capaci di generare circoli virtuosi verso la soluzione del problema e non necessariamente quando il problema tout-court sia eventualmente risolto.

5. Dall'osservatorio coronavirus all'osservatorio sulla salute

Lungo tutto il percorso del progetto l'équipe 'NidoInsieme' ha osservato e realizzato come l'intervento nell'organizzazione scolastica non potesse essere limitata alla esclusiva emergenza sanitaria, ma come l'evento COVID-19 fosse diventato l'amplificatore, la lente di ingrandimento di un disagio diffuso nei nidi e nelle scuole dell'infanzia dell'area metropolitana, e come vi fosse un urgente bisogno di prendere in carico tale disagio. Problemi di natura sociale, etnica, di disagio economico, di conflitto organizzativo erano latenti da tempo e scatenati dall'emergenza pandemica, rivelando una sensibile fragilità del sistema scolastico nella nostra epoca. L'evoluzione naturale del progetto sarà quella del ricollocarsi da osservatorio per l'intervento sull'emergenza pandemica a osservatorio capace di promuovere quella salute e resilienza necessarie per far fronte a future sfide che la nostra comunità sarà chiamata ad affrontare. Una comunità resiliente e capace di autoregolare e promuovere la propria salute sarà, in futuro, maggiormente consapevole, preparata e capace di rispondere a momenti di crisi e emergenza. A tal proposito, progetti di promozione della salute e della resilienza sono urgenti e non rimandabili sia all'interno degli istituti scolastici che nell'intera comunità.

6. Terzietà dei titolari dell'intervento

Una delle risorse maggiori per il successo dell'intervento del progetto 'NidoInsieme' è stata la percezione da parte degli utilizzatori finali della sua terzietà. Non appartenere all'organizzazione stessa, così come non essere stati percepiti come ufficiali delle istituzioni, ha consentito ai membri dell'équipe di lavoro di utilizzare il principio di neutralità sistemica per costruire un rapporto di fiducia, ascolto e collaborazione con l'utenza. L'équipe è diventata interlocutrice e consulente di tutte le componenti implicate nell'intervento e ha svolto la funzione di collettore, mediatore, facilitatore a seconda della problematica che di volta in volta si presentava. La presenza di un gruppo esperto 'esterno' sembra ridurre i rischi di invischiamento e di essere vissuto come ostile o controllore, longa manu dalla dirigenza così come dell'ufficio scolastico utilizzato per 'giudicare' il lavoro delle diverse componenti della scuola. La presenza di un gruppo di esperti, di consulenti esterni ha avuto un forte potere rassicurante, ha dato una sensazione di minor isolamento e di attenzione da parte delle istituzioni ai problemi del mondo scuola. Non essere identificabili come appartenenti a una determinata componente del mondo scolastico, consente all'équipe di operare in una condizione di sospensione del giudizio, di alleanza distribuita su tutti gli stakeholder e orientata alla pura risoluzione del problema. Infine, il principio di terzietà riduce i rischi di collusione e simpatia con limitati sottosistemi e consente uno sguardo 'altro' che garantisca la pulizia dell'intervento. Tuttavia, terzietà non significa non prendere posizione riguardo a specifici e urgenti problemi, ma indica come le scelte, le prese di posizione e gli interventi abbiano la finalità di promuovere il benessere e la salute di tutti gli individui e dell'organizzazione nel suo complesso, piuttosto che di una singola parte degli uni o dell'altra. In tal senso, anche decisioni molto nette, decise e a volte scomode possono essere argomentativamente ed emotivamente riformulate pensando alla scuola come bene comune e come luogo per il benessere e la resilienza comunitaria.

7. Collaborazione tra istituzioni pubbliche e privato sociale

La collaborazione tra ente pubblico (ATS), Università di Milano-Bicocca (Unimib) e privato sociale (Fondazione Terre des Hommes Italia) ha rivelato una profonda efficacia a diversi livelli. In primis, il privato sociale profondamente radicato nelle pratiche della comunità ha consentito di ridurre le distanze percepite tra ente pubblico e cittadinanza. Il privato-sociale ha funto da collettore tra i massimi esperti della territorialità (l'ente pubblico) e i saperi endemici del territorio (la scuola come portatrice di risorse e valori). L'interscambio coordinato tra pubblico e privato-sociale, poi, ha lenito il senso di isolamento e abbandono del territorio da parte delle istituzioni, spesso quasi totalmente assorbite dalle necessità organizzative proprie di una fase emergenziale. Nello specifico, la collaborazione ATS, Unimib e Terre des Hommes ha garantito una presa in carico multilivello (sanitaria, pedagogica, psicologica e psico-sociale) adeguata alla complessità della crisi Covid-19. La distribuzione e diffusione della responsabilità hanno garantito una ampia copertura del bisogno e una risposta efficace a tale complessità. Il privato sociale ha risposto, infine, a quel bisogno di terzietà della consulenza come prassi di intervento neutrale e autorevole, il pubblico la conoscenza e la diffusione capillare, nonché la mappatura, del territorio dell'intervento.

8. Consulenza ai policy maker

Durante l'emergenza Covid-19 è emersa a livello locale, così come globale, l'urgenza di rivedere alcune delle politiche della cura, ridisegnare i quadri di intervento, la distribuzione delle risorse e la mappatura dei rischi in un'epoca di pandemia prolungata.

Perché le politiche possano essere ridisegnate con una mera attenzione ai bisogni del territorio, i policy-maker hanno bisogno di quanta più informazione bottom-up per sviluppare scenari e quindi politiche future attente alle richieste dal basso. Il progetto "NidoInsieme" in quanto osservatorio privilegiato della pandemia nei nidi della città metropolitana, grazie alla sua natura di puro collettore tra istituzione e territorio, ha funzionato, e potrà in futuro farlo ancor più, da preziosa fonte di informazione per i policy maker. In tal senso, il lavoro di un gruppo esperto terzo, appartenente alla

galassia del privato, può fungere come acceleratore in campagne di advocacy per la trasformazione delle politiche sociosanitarie in epoca pandemica e post-pandemica. Il prezioso lavoro dal basso svolto dall'équipe di 'NidoInsieme' fornisce informazione per direzioni e sviluppi futuri delle politiche sociosanitarie della scuola nella città metropolitana, trasferendo saperi del territorio ai policy maker (bottom-up) e restituendo al territorio quelli che sono gli sviluppi e le possibilità delle future politiche cittadine (top-down). La presenza di un ente terzo con la competenza di Terre des Hommes e appartenente al settore privato-sociale facilita un rapporto circolare tra istituzioni e territorio, premessa necessaria, come caldeggiato dalla Commissione Europea in fase di erogazione di finanziamenti e risorse, per innescare un processo di riforma sociale e sanitaria a livello locale e transnazionale in Europa.

Conclusioni

In conclusione, una serie di buone prassi implicative tanto di micro che di macro-livelli sono emerse dall'esperienza dell'ultimo anno e mezzo di lavoro dell'équipe multidisciplinare 'NidoInsieme'. Un urgente bisogno di supporto e potenziamento è emerso in epoca di Pandemia come esigenza pregressa alla fase emergenziale e che oggi, nell'ottica di costruire una comunità scolastica resiliente e preparata alla crisi, diventa non più procrastinabile o di secondaria importanza.

A tal proposito è auspicabile che questo progetto possa essere messo a sistema nel mondo della scuola sia per intervenire sul disagio di singoli e dell'intera organizzazione sia per contribuire al necessario processo di riforma sociosanitaria a seguito della pandemia SARS-COV-2.

È auspicabile che un tale progetto, con finalità affini possa essere esteso a tutte le scuole di ordine e grado dell'area metropolitana.

Il potenziamento tanto degli aspetti consulenziali che di advocacy, quanto l'inserimento di elementi di ricerca e ricerca-azione supervisionate dall'Università, sono auspicabili buone prassi per gli sviluppi futuri di questo come di altri progetti.

Concludendo, la principale lezione appresa dal presente progetto guarda al poter far fronte a emergenze complesse come l'attuale pandemia attraverso interventi complessi, innovativi e integrati, guidati da logiche inclusive e partecipative che riducano i costi e aumentino i successi delle azioni di prevenzione, preparazione, risposta e riparazione della crisi.