

Oggetto: Proposta Tecnica per Gestione del Servizio Minori

1. PREMESSA

Il progetto di seguito descritto si colloca all'interno di un duplice contesto di riferimento: da una parte, quello legislativo (Legge 149/01 e Convenzione di Strasburgo del 1996 ratificata dall'Italia con la Legge 77/03) che favorisce lo sviluppo di un sistema di protezione basato sulle responsabilità e la titolarità di intervento dei servizi sociali e sociosanitari territoriali, nonché l'attribuzione ai Comuni di competenze ad alto valore civile, volte all'erogazione dei servizi e delle prestazioni sociali nelle più diversificate forme (Legge 112/98). Dall'altra, quello tecnico-scientifico, relativo all'evoluzione dei modelli di analisi e progettazione dei servizi stessi e ai nuovi paradigmi di riferimento, che definiscono la qualità intrinseca di una proposta tecnico-metodologica. La presente proposta, volendo essere focalizzata sulla qualità e sull'innovatività dei contenuti e dei metodi, si basa sull'esplicitazione del modello operativo e dei suoi presupposti teorico, metodologici e gestionali.

Il progetto si colloca all'interno di un preciso riferimento paradigmatico emergente e dunque "innovativo", che pone come assunto fondante le categorie di conoscenza con cui gli interagenti costruiscono la realtà dagli stessi "abitata". In questo senso quanto è descritto come obiettivo del servizio proposto, la gestione dei casi segnalati in cui vi è coinvolgimento di un minore e la promozione di attività volte alla generazione di una cultura della salute sul territorio, può essere considerato un insieme di processi in cui vengono coinvolti gli attori (utenti diretti, utente remoto¹ e gli operatori del servizio/i in oggetto) nella generazione della realtà denominata "protezione e tutela dell'infanzia e dell'adolescenza". Conseguentemente, l'obiettivo dell'operatore diviene quello di gestire le implicazioni che coinvolgono l'utente, al fine di innescare processi di gestione della situazione in cui si trova coinvolto che tengano conto, da un lato delle esigenze dell'utente diretto, dall'altro delle condizioni che il contesto sociale presenta in un certo territorio. In altri termini, ciò che viene generato durante l'intervento non ha soltanto lo scopo di "risolvere" la situazione critica che ha portato all'attivazione del servizio, ma di assolvere, in ultima analisi, alla soddisfazione dell'intero Sistema-Paese in cui il minore è inserito (famiglia, scuola, contesti ricreativi, ecc.). Questo trova riferimento nelle differenti fasi entro cui si declina il progetto che si pone come strumento di intervento non tanto la ricerca della risposta alla domanda "perché" degli accadimenti verificatisi, bensì la descrizione dei processi che generano la realtà "abitata" da tutti gli "attori" coinvolti e quindi una dimensione "gestionale". Pertanto, ciò che diviene peculiare è la dimensione del "come" un fenomeno esiste, in virtù delle categorie conoscitive che vengono utilizzate dagli interagenti per la generazione della realtà attuata come quella da attuare (in questo caso in base agli obiettivi delineati dal servizio). In tal senso, e solo in tal senso, gli operatori del servizio riescono a mantenere fede al mandato istituzionale e sociale consegnato e ad operare in maniera efficace per il perseguimento dello stesso.

¹ Con utente remoto si intende il Sistema-Pese entro cui si colloca il servizio, nella considerazione che le richieste espresse e le esigenze implicite dell'utente diretto devono essere collocate all'interno di una matrice di possibilità rappresentate dalla realtà sociale del territorio.

A fronte di quanto delineato, l'operatore è chiamato a diventare competente dei processi di costruzione della realtà (pensiero comune) proprio perché non può non considerare i modi con cui gli attori (utente diretto ed utente remoto) del processo costruiscono la loro conoscenza e quindi la realtà che li mette in relazione con il servizio stesso. Pertanto diviene strumento principe per l'operatore, in quanto esperto del "pensiero comune", la raccolta del "testo"² degli attori implicati (utente diretto ed utente remoto) in quanto manifestazione delle loro categorie conoscitive, per la generazione di conoscenza e per la costruzione di un cambiamento nella "carriera biografica dell'utente"³ e dunque di un cambiamento nella realtà conosciuta.

² Per "testo" è da si intendersi le "pratiche discorsive" degli attori coinvolti (utente diretto ed utente remoto), ovvero le modalità discorsive, sia in termini di struttura che di contenuto, con cui gli stessi manifestano le loro richieste ed esprimono le loro esigenze.

³ Per "carriera biografica" si intende quella realtà costruita attraverso processi di tipizzazione dell'identità, ossia una realtà in cui venga utilizzato, sia da sé che dagli altri, un unico elemento (ad esempio il disagio, il trauma, la tossicodipendenza etc.), per descrivere, e quindi generare, l'identità. In questo modo, ad esempio, "il trauma" diventa l'aspetto che permea la persona nella sua totalità non dando modo di "raccontarsi" o di essere "raccontata" in altri modi. Quindi l'identità, in termini biografici, viene completamente pervasa da questo aspetto che rende sia i resoconti rivolti al passato che quelli rivolti al futuro declinati unicamente in relazione all'aspetto deviante utilizzato. Dunque per "cambiamento della carriera biografica" si intende l'insieme di processi che attestano l'avvenuta generazione di una realtà altra rispetto a quella, sopra descritta, che si fonda su processi di tipizzazione.

ARCHITETTURA DEL SERVIZIO MINORI

A fondamento e garanzia della qualità del progetto di gestione del Servizio, ivi presentato, vi è la definizione di una precisa struttura organizzativa finalizzata **all'integrazione interna** dei servizi offerti ed **esterna** rispetto agli Enti/servizi presenti sul territorio, così come richiesto dalla Legge 328/00.

Infatti, a riferimento metodologico, direttamente conseguente dai capisaldi del modello teorico di riferimento, viene assunta la definizione di Architettura dei Servizi. Per **Architettura dei Servizi** si intende **la connessione, ovvero la rete che si innesca fra operatori di un servizio e utenti, e fra questi e i servizi, secondo precise linee strategiche nonché metodologiche che nascono e sono l'emanazione di un preciso modello operativo di riferimento.**

Tale definizione sottolinea la centralità, in termini di potenzialità di cambiamento biografico, che assume la relazione tra operatore/utente e tra operatore-utente/servizi del territorio. Infatti, come già in precedenza esplicitato, il *focus* di ogni intervento promosso dal Servizio Minori è rappresentato sia dagli utenti diretti, ossia i minori coinvolti, ma in ultima analisi, dal Sistema-Paese: in altri termini, ogni servizio deve contemplare il coinvolgimento degli attori presenti nel contesto sociale-territoriale in cui si opera, affinché la gestione dei casi e le connesse competenze acquisite ed emergenti non rimangano confinate nell'alveo del servizio, ma si estendano a tutte "le voci del coro". Infatti, l'aspetto critico che si riscontra nell'esperienza dei servizi socio-sanitari rivolti a minori è quello che, per quanto in alcuni casi si tratti di servizi di eccellenza, essi costituiscono delle "isole", ossia la tipologia degli utenti diretti del servizio (i minori appunto) fanno di essi, comunque, servizi di "transizione": pertanto, gli obiettivi raggiunti con i minori coinvolti sono depotenziati nella loro efficacia quando necessariamente il minore lascia il servizio per tornare sul territorio.

Da qui, la connessione tra operatori e utenti e tra operatori-utenti e gli altri servizi del territorio assume centralità nella misura in cui:

1. è riconosciuta e pienamente legittimata l'esistenza dei servizi in quanto SISTEMA DI SERVIZI, ossia l'intervento di protezione e cura di minori non inizia e non termina all'interno di un servizio, bensì "attraverso" i servizi, ciascuno rappresentando una "occasione" di promozione e gestione;
2. è riconosciuto e legittimato il ruolo della comunità tutta (SISTEMA-PAESE) nel concorrere alla costruzione della "cultura della salute" nell'ambito specifico della protezione e tutela dell'infanzia e dell'adolescenza, tale per cui il sistema di servizi diviene esso stesso uno degli attori che concorrono a tale promozione, quindi non l'unico detentore della salute.

Assumere tali premesse comporta l'adottare un modello operativo di carattere psico-sociale attraverso il quale è offerta una definizione di "salute" che non viene fatta coincidere con la sanità: ciò comporta il muoversi in una prospettiva altra rispetto alla maniera tradizionale che intende l'intervento da un punto di vista squisitamente sanitario, e quindi sotto l'egida di un modello medico. In altre parole, non si parte dal presupposto secondo cui "si è rotto qualcosa", quindi si necessita del trasporto in un contesto specialistico dove esso possa essere "aggiustato" e quindi successivamente reintegrato "sano" nella società. Il mutamento proposto, comporta che l'efficacia di un intervento sia attestata assumendo come riferimento non più il singolo servizio o la rete dei

servizi, ma il Sistema-Paese, in modo che la salute sia riportata al territorio e sia valutato l'intervento del sistema dei servizi proprio lì dove essa si genera e si mantiene.

In tal senso l'architettura di servizi come adozione metodologica del Servizio Minori fa del territorio il servizio stesso. A ciò consegue che la gestione dei casi critici per il Servizio Minori si traduce nella costante attenzione del servizio al territorio, sia in termini di gestione dell'emergenza che in termini di anticipazione. A tale aspetto fanno riferimento tutte quelle attività volte alla promozione e generazione di una cultura della salute sul territorio (vedi Servizio di Promozione della Salute) che costituiscono strategie privilegiate affinché il Servizio Minori non si muova costantemente sulla base dell'emergenza, bensì sulla sistematica attivazione *ex ante* delle risorse, che nei casi di emergenza o di criticità possono costituire una "occasione" per il territorio di innescare processi di cambiamento.

In altre parole, si tratta di spostare il *focus* della gestione di carattere interattivo-organizzativa della protezione e tutela dell'infanzia e adolescenza sulle connessioni (operatore/utente e tra operatore-utente/servizi del territorio), intese come i vettori principali del cambiamento biografico, e non come meri "passaggi" burocratico-formali.

Muoversi all'interno di una architettura di servizi secondo quanto esposto fino ad ora, comporta due ordini di ricadute: il primo riferibile all'utente diretto, ossia i minori; il secondo all'utente remoto, ossia il Sistema-Paese.

1) Ricadute nei confronti dei minori coinvolti.

DA "OGGETTI" A "SOGETTI" DI TUTELA E PROTEZIONE

Gli interventi promossi dal Servizio Minori prospettano un mutamento di ottica da una concezione di tutela e protezione che vede i minori coinvolti come oggetti della stessa, ossia portatori del disagio rispetto all'intervento di specialisti, ad una concezione che vede i minori coinvolti come soggetti, ossia come coloro che sono in grado di offrire le proprie competenze sia riguardo la propria tutela e protezione, che riguardo a quella altrui. In tal senso, il minore non diviene solo esperto della situazione "critica", e in virtù di questa coinvolto nell'intervento, ma esperto anche delle strategie che lo mettono in condizione di gestire le situazioni in cui essa si configura: pertanto, il minore diviene uno dei protagonisti, senza il cui contributo, l'intervento non può essere innescato.

DAL "TRAUMA" ALLA "SITUAZIONE CRITICA"

Il modello operativo di riferimento del Servizio Minori, attraverso le assunzioni teoriche e i riferimenti paradigmatici entro i quali si muove prospetta il mutamento da un'ottica di intervento sul trauma (secondo l'egida di un modello medico) ad un'ottica di intervento sulla situazione critica, che comporta invece l'adozione di un modello squisitamente psico-sociale. In tal senso, l'intervento si muove affinché la situazione critica, che ha coinvolto il minore e in virtù della quale è stato attivato il servizio, rimanga uno degli elementi della biografia, ma non divenga il nucleo generativo della stessa, come invece accade utilizzando il costrutto di "trauma". In tal senso, il modello operativo mette a disposizione dell'operatore e dei servizi quelle prassi che consentono di cambiare la carriera biografica in atto o potenzialmente in divenire, **a)** permettendo ai minori coinvolti di appropriarsi dell'evento occorso come "una" delle situazioni

critiche rilevanti della propria biografia e **b)** interferendo con la possibilità che esso diventi “unico” perno attorno al quale costruire la propria identità di giovane o adulto.

DALLA “REFERENZIALITA’ UNICA” DEL SERVIZIO ALLA “PLURIFERENZIALITA’” DELLE RETI

Ogni intervento promosso dal Servizio Minori prospetta il mutamento da un’ottica di servizio, come unico detentore della salute, ad una prospettiva che consideri la salute costruita e gestita dal territorio tutto. Ciò implica che il servizio si costruisca come servizio “leggero”, ossia servizio in rete con il territorio, pena l’inefficacia del proprio intervento. Tale mutamento comporta che la tutela e protezione dei minori siano mantenute all’interno del territorio stesso, pertanto i minori sono inseriti continuamente nelle reti formali e informali del territorio. Dal punto di vista dei minori coinvolti, il riferimento per la promozione del cambiamento non sarà, dunque, “il” servizio od “un” servizio, bensì il territorio stesso.

2) Ricadute nei confronti del Sistema-Paese

DALLA DELEGA DELLA “CURA” ALLA RESPONSABILITA’ DEL “CAMBIAMENTO”

A fronte della adozione dell’architettura di servizi come riferimento metodologico del Servizio Minori sarà il Sistema-Paese a divenire, come utente finale, il destinatario privilegiato degli interventi volti alla tutela e protezione dell’infanzia e adolescenza. In tal senso, sia la gestione delle situazioni critiche in cui è coinvolto il minore, sia la promozione di una cultura della salute costituiscono obiettivi che vedono il coinvolgimento della comunità intera, dal sistema dei servizi al territorio. Pertanto, è in primo luogo il territorio a divenire soggetto del cambiamento piuttosto che attore passivo di una cura agita “altrove” rispetto al territorio stesso, e quindi ogni intervento è prospettato affinché siano:

- a) intercettate le competenze degli attori coinvolti già presenti nelle situazioni critiche;
- b) promosse quelle competenze riferite alla gestione di situazioni che ineriscono il conflitto e la controversia, di carattere civico, interculturale, familiare.

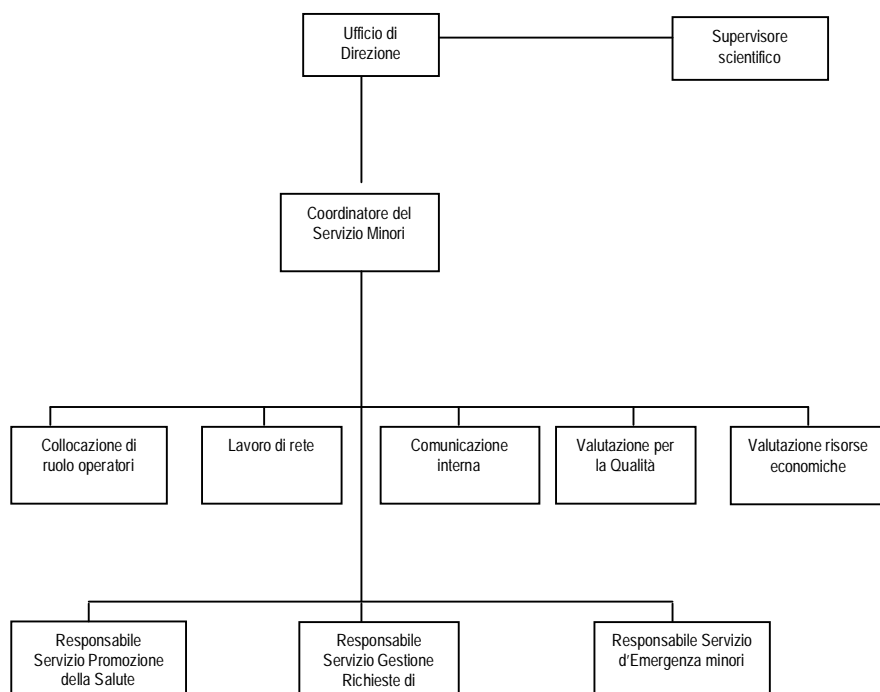
Si tratta pertanto di promuovere interventi volti ad attivare gli interlocutori del territorio (servizi socio-sanitari territoriali, agenzie educative formali e informali, nonché quartieri, associazioni, movimenti) in un’ottica elettiva quale quella del **lavoro di rete**, affinché la tutela e la protezione dell’infanzia e dell’adolescenza si mantenga, competenza della comunità, sia nella costruzione dei conflitti e controversie, che nella loro gestione.

MATRICE ORGANIZZATIVA DEL SERVIZIO

La matrice organizzativa si sviluppa attraverso differenti strutture, in relazione ai processi che le stesse gestiscono. Tali strutture vengono così definite:

- struttura gestionale;
- struttura operativa.

1.1 Struttura Gestionale



Dal punto di vista della struttura gestionale, il Servizio Minori può essere descritto da una struttura a matrice, dove sono distinguibili i ruoli che gestiscono processi organizzativi interni, in rapporto di staff e di line, in virtù degli obiettivi delegati (vedi tabella seguente).

Nello specifico, l'Ufficio di Direzione lavora in staff con il supervisore scientifico. Tali ruoli rappresentano i garanti rispettivamente dal punto di vista istituzionale e scientifico dell'operato del Servizio stesso.

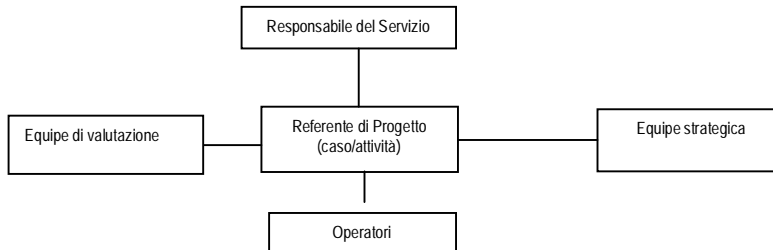
L'Ufficio di Direzione nomina un coordinatore del Servizio Minori, il quale persegue come obiettivi la declinazione in termini operativi di quanto definito dalla Direzione in un'ottica di costante integrità dei servizi sia al loro interno che rispetto alla rete istituzionale generata e mantenuta sul territorio.

Il coordinatore del Servizio Minori si interfaccia: da un lato con i settori che consentono, in termini di gestione interna, di mantenere attivo l'intero Servizio: Collocazione di Ruolo degli Operatori, Lavoro di Rete, Comunicazione Interna, Valutazione delle Risorse Economiche e Valutazione per la Qualità; dall'altro, nel diretto perseguimento dell'obiettivo di integrazione, coordina i Responsabili dei tre Servizi Specialistici (Promozione della Salute, Gestione Richieste di Attivazione, Servizio Emergenza per Minori) erogati dal Servizio Minori.

RUOLI	OBIETTIVI
Ufficio di Direzione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definizione degli obiettivi generali e strategici del Servizio e monitoraggio degli stessi; ▪ validazione degli aspetti economico-amministrativi del Servizio; ▪ realizzazione del sistema di gestione del Servizio (definizione di ruoli, processi, modalità di monitoraggio in termini di efficienza); ▪ gestione dei collaboratori in termini di proposte e autorizzazioni alle modifiche degli assetti della matrice organizzativa; ▪ individuazione delle deleghe per gli obiettivi gestionali; ▪ mettere a disposizione le risorse (strutturali, umane ed economiche) necessarie al perseguimento degli obiettivi del Servizio.
Supervisore scientifico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantire che l'organizzazione operi in linea con gli obiettivi generali, strategici definiti dall'Ufficio di Direzione; ▪ garantire la rigore scientifico degli interventi erogati; ▪ offrire supporto al Servizio attraverso una valutazione scientifica (aderenza al modello teorico di riferimento) delle strategie per l'incremento dell'efficienza complessiva.
Coordinatore del Servizio Minori	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantire l'integrazione delle attività dei servizi specialistici erogati; ▪ monitorare il perseguimento degli obiettivi delegati ai singoli servizi; ▪ individuare strategie e azioni di miglioramento.
Responsabile Collocazione di ruolo operatori	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valutare il potenziale delle risorse da inserire all'interno del Servizio; ▪ definizione-costruzione, formazione di ruolo in virtù del modello organizzativo di riferimento delle figure interne al Servizio; ▪ monitorare i processi di collocazione di ruolo delle risorse; ▪ proporre strategie e azioni di miglioramento.
Responsabile Lavoro di Rete	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuazione sinergie con i servizi/Enti del territorio; ▪ gestione delle relazioni con i referenti istituzionali dei servizi/Enti del territorio; ▪ mantenimento costante dell'attivazione della rete costituita; ▪ proporre strategie e azioni di miglioramento; ▪ riferire sull'andamento del Servizio al Tavolo di Zona con illustrazione

	<p>periodica (ogni 3 mesi) del report di sintesi delle attività.</p>
<p>Responsabile Comunicazione interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valutazione del flusso delle comunicazioni/informazioni, dell'efficacia e dell'efficienza e dunque in generale della gestione delle stesse all'interno del Servizio; ▪ ideazione e produzione di strumenti di rilevazione e monitoraggio dei flussi di comunicazione; ▪ gestione degli strumenti identificati al fine di aumentare l'efficacia e l'efficienza del Servizio (vedi verbali e database); ▪ proporre strategie e azioni di miglioramento.
<p>Responsabile valutazione per al Qualità</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuazione di procedure di valutazione e monitoraggio di tutti i processi organizzativi interni; ▪ individuazione di indicatori per la qualità di prodotto e di processo; ▪ indicazione di linee di sviluppo per la qualità e per la politica per la qualità del Servizio; ▪ ideazione di strumenti atti a rilevare e monitorare i processi che vengono innescati; ▪ proporre strategie e azioni di miglioramento.
<p>Responsabile valutazione risorse economiche</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valutazione dell'acquisizione, dell'utilizzo, della gestione nonché dello sviluppo di strumenti tecnologici e tecnici (qualsiasi essi siano, ovvero di prodotto e di processo) utili al perseguimento degli obiettivi del Servizio; ▪ acquisizione di quanto avallato dall'Ufficio di Direzione.
<p>Responsabile del Servizio (Promozione della Salute/Gestione Richieste di Attivazione Emergenza per Minori)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuazione di strategie pertinenti al perseguimento degli obiettivi delegati; ▪ definizione e pianificazione delle attività del servizio; ▪ gestione dei collaboratori; ▪ proporre strategie e azioni di miglioramento.

1.2 Struttura Operativa



Il Servizio Minori è strutturato secondo una matrice per progetti, ossia ogni attività o gestione di attivazione da parte del Sistema-Paese, rappresenta e si conforma come un vero e proprio “progetto”: pertanto, le risorse si organizzano secondo un “assetto operativo”. Al momento dell’attivazione di un progetto il Responsabile del Servizio individua un Referente di Progetto che persegue come obiettivi la gestione di tutti i processi che caratterizzano l’erogazione dei servizi necessari al progetto stesso. Il Responsabile del Servizio, coadiuvato dal Supervisore Scientifico è il ruolo che si fa garante della pertinenza dell’operato complessivo del progetto.

Il *referente di progetto* lavorerà in staff con l’Equipe Strategica e l’Equipe di Valutazione al fine di anticipare e gestire tutti i processi relativi al progetto dall’inizio fino alla sua chiusura (vedi tabella degli obiettivi dei singoli ruoli). L’equipe strategica è composta, oltre che dal Referente del Progetto, dal Responsabile del Servizio, dal Responsabile del Lavoro di Rete, Responsabile Collocazione di Ruolo degli operatori. L’equipe si riunisce ogni 15 giorni, salvo esigenze specifiche di particolari progetti.

L’equipe di valutazione è composta, oltre che dal Referente del Progetto, dal Responsabile del Servizio, dal Supervisore Scientifico, dal Responsabile per la Qualità. L’equipe si riunisce mensilmente, salvo esigenze specifiche di particolari progetti.

In ciascuna riunione delle equipe saranno prodotti verbali che saranno messi a disposizione della struttura (e del Committente/Ente) a cura del Responsabile della Comunicazione Interna. Inoltre, i dati e il materiale acquisiti e prodotti all’interno del progetto saranno inseriti in un database al fine di costituire un archivio storico di tutti i progetti, nonché di fornire strumenti di supporto ai processi di valutazione dell’efficacia. La gestione del database è a cura del Responsabile della Comunicazione Interna.

RUOLI	OBIETTIVI
Referente di Progetto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestione dell'applicazione, dell'esecuzione e della chiusura di tutto il progetto, dal momento della nomina alla chiusura del progetto stesso. ▪ Individuare, pianificare, coordinare, le risorse e le attività opportune all'interno del progetto; ▪ Individuazione di indicatori di processo e di risultato per il monitoraggio e la valutazione del progetto.
Equipe strategica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coadiuvare il Referente di Progetto nella definizione e pianificazione delle strategie di intervento nel corso del progetto.
Equipe di valutazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coadiuvare il Referente di progetto nel monitoraggio e valutazione in itinere del progetto, secondo gli indicatori di processo individuati dal Referente stesso. ▪ Valutazione dell'efficacia del progetto

STRATEGIE ELETTIVE DI GESTIONE

1) DEFINIZIONE E COSTRUZIONE DEL PROFILO DI COMPETENZE DEI RUOLI

▪ IL PROFILO DI COMPETENZA

La figura professionale che lavora nei Servizio Minori, rappresenta un Operatore che, per gli assunti posti nell'architettura dei servizi deve da un lato, risultare fortemente radicato sul territorio, dall'altro essere in grado di gestire differenti tipologie di servizio, di processi e di richieste provenienti da differenti tipologie di utenti. Pertanto, è necessario che l'Operatore del Servizio Minori si caratterizza per la messa in campo di competenze multidisciplinari sia in termini gestionali (es., analisi del bisogno, programmazione dell'intervento, coordinatore delle diverse professionalità coinvolte nell'intervento, referente del caso per tutti gli attori coinvolti siano essi utenti o rappresentanti istituzionali) che in termini strettamente operativi (es., gestione del contesto familiare e relazionale allargato del minore, gestione di situazioni "critiche", gestione dell'emergenza, mediazione interculturale, ecc.). Tali competenze consentono all'operatore stesso di essere **costantemente attivato e attivabile** e di conseguire la legittimazione all'intervento nei confronti dell'utente.

Di seguito verranno pertanto descritte le competenze di base, trasversali a tutti i ruoli che l'Operatore potrebbe ricoprire all'interno del Servizio Minori.

COMPETENZE DI BASE DELL'OPERATORE	
COMPETENZE DI SAPER ESSERE	COMPETENZE DI SAPER FARE
Competenze di comunicazione: <ul style="list-style-type: none"> - Competenze di comunicazione efficace con gli altri operatori Servizio Minori (cliente interno); - Competenze di comunicazione efficace con l'utenza del Servizio e/o con la committenza (utente diretto e utente remoto); - Competenze di sintesi e di analisi. - Competenza di comunicazione nella formulazione di domande efficaci per la raccolta dei dati richiesti; - Competenza di comunicazione dei feed-back rispetto al colloquio e rispetto alle verifiche di monitoraggio; - Competenze di comunicazione telefonica. 	Competenza in merito a strumenti specifici: <ul style="list-style-type: none"> - Conoscenza della legislazione specifica in materia di tutela e protezione, nazionale e regionale; - Competenza di gestione di strumenti quali colloqui, questionari, ecc. - Conoscenza dei Servizi Specialistici erogati dal Servizio Minori e relative procedure.
Competenze di anticipazione di: <ul style="list-style-type: none"> - Anticipazione di scenari rispetto ai processi generati dalle proprie azioni e dalle strategie utilizzate. - Anticipazione di criticità sia del proprio ruolo sia del ruolo dell'utente del servizio; - Anticipazione dei bisogni espressi ed impliciti della possibile tipologia di utenza del servizio. 	Conoscenze specifiche legate alla realtà territoriale: <ul style="list-style-type: none"> - Conoscenza delle tipologie di utenza afferente al servizio; - Conoscenza della rete di servizi presenti nel territorio.
Competenza di collocazione di ruolo nell'oscillazione tra i ruoli che l'operatore deve agire.	Competenza di gestione e di organizzazione della documentazione prodotta in entrata ed in uscita.
Competenze di gestione: <ul style="list-style-type: none"> - Gestione per progetti, obiettivi e ruoli; - Competenza di gestione delle relazioni con gli utenti; - Competenze di mediazione interculturale. 	Competenza di strutturazione di report .
Competenze di Team-work: <ul style="list-style-type: none"> - Competenza di programmazione, coordinamento e gestione delle risorse a disposizione in termini di efficienza e di efficacia; - Competenze di collocazione nel lavoro di squadra ; - Competenza nella gestione dei gruppi di lavoro e del lavoro di gruppo. 	Competenze di progettazione: <ul style="list-style-type: none"> - Competenza di definizione di progetti di intervento/attività.
Competenze di osservazione e monitoraggio: <ul style="list-style-type: none"> - Competenza di monitoraggio dei processi legati alla consulenza e all'inserimento lavorativo; - Competenza di individuazione di indicatori di processo e di risultato in un'ottica di qualità del servizio. 	
Competenza di problem solving: <ul style="list-style-type: none"> - Competenza di valutazione di possibili strategie in tempi ridotti, in numero crescente di richieste. 	
Competenze di formazione consulenziale e orientativa: <ul style="list-style-type: none"> - Competenza nel mantenersi punto di riferimento. 	
Competenza di presa di decisione.	
Competenze manageriali: <ul style="list-style-type: none"> - Competenze di strutturazione e pianificazione di progetti in un'ottica di miglioramento continuo; - Competenze di gestione di un progetto rispetto ai ruoli deputati alla gestione dei processi che esso prevede. 	

▪ **LA COSTRUZIONE DEL RUOLO DI OPERATORE: LA FORMAZIONE**

Alla luce di quanto esposto, emerge come elemento essenziale per il perseguimento degli obiettivi del Servizio Minori, focalizzare l'attenzione sulle competenze delle risorse coinvolte. Tali competenze possono essere suddivise tra: competenze "tecniche" (*"saper fare"*), ossia competenze e conoscenze derivanti dalla formazione professionale della risorsa, lettura e conoscenza delle caratteristiche del territorio, conoscenza dei servizi, conoscenza degli strumenti tecnici peculiari all'attività in oggetto; competenze gestionali-relazionali (*"saper essere"*), ossia ciò che consente ai ruoli di rispondere in modo efficace ed efficiente e secondo parametri di qualità stabiliti, alle sollecitazioni che provengono sia dall'interno (relazioni con colleghi/superiori) che dall'esterno (gestione relazione con l'utente/cliente, con interlocutori istituzionali, gestione rapporti con altri servizi, ecc).

Diviene, pertanto, essenziale che gli operatori siano in grado di operare rispetto ai molteplici panorami che il Servizio può presentare e sui quali sono chiamati ad intervenire: pertanto, secondo la definizione che il paradigma di riferimento pone del costrutto di "competenza", cioè la possibilità di anticipare scenari futuri non ancora verificatisi, le competenze che l'Operatore deve agire non potranno che essere frutto di un percorso di formazione. Per definizione, infatti, la competenza non può essere legata all'esperienza; è trasversale ai contesti e non è connessa con la replica. In questo senso non è necessario individuare più persone che ricoprano i diversi ruoli, ma è possibile che uno stesso operatore possa essere chiamato a rivestire ruoli differenti.

▪ **MONITORAGGIO DELLA COLLOCAZIONE DELLE RISORSE ALL'INTERNO DELLA MATRICE ORGANIZZATIVA**

Le attività svolte dal Responsabile della Collocazione di Ruolo degli Operatori, in particolare le riunioni periodiche con gli operatori, ricoprono funzione essenziale rispetto al mantenimento della collocazione di ruolo delle risorse relativamente non solo alla gestione dei casi specifici (piano operativo del ruolo – efficacia), ma soprattutto rispetto alle modalità di posizionamento della risorsa all'interno della matrice organizzativa di riferimento. (piano gestionale del ruolo - efficienza).

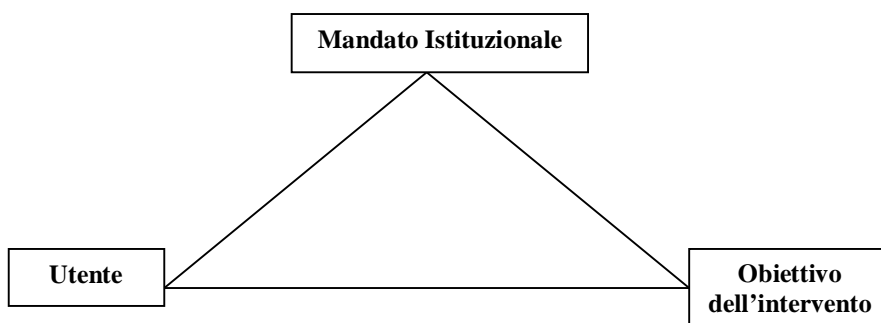
▪ **LA VALUTAZIONE COME STRUMENTO DI EFFICACIA E DI EFFICIENZA**

Il progetto proposto è in grado di fornire un ulteriore valore aggiunto alle attività sopra descritte:

- attraverso l'equipe di valutazione, ogni intervento viene monitorato e valutato rispetto all'aderenza agli obiettivi postisi (in itinere): ciò consente di rilevare l'adeguatezza e la pregnanza, delle azioni messe in atto dai ruoli coinvolti e quindi di targettizzare al massimo la pianificazione operativa dell'intervento stesso.
- La valutazione l'efficacia dell'intervento erogato rispetto al mandato sociale che il Servizio Minori è chiamato a perseguire (post) e a rilevare la ricaduta dell'intervento promosso sul Sistema-Paese;

- la produzione del report mensile come “diagnosi organizzativa”: a partire dallo studio dei dati quantitativi e qualitativi raccolti, tale diagnosi permette di “fotografare” la situazione dell'erogazione del servizio, sia in termini organizzativo-operativi che gestionali-relazionali, individuando linee di sviluppo ed elementi sui quali poter intraprendere azioni di miglioramento per aumentare l'efficienza interna.

In termini più specifici ed in riferimento all'ambito istituzionale entro cui il progetto si colloca, diviene fondamentale delineare con precisione tutti i processi che concorrono alla generazione del fenomeno considerato “protezione e tutela”; gli snodi cardine che generano tali processi sono tre: il MANDATO ISTITUZIONALE, OBIETTIVO DELL'INTERVENTO e L'UTENTE, e possono essere rappresentati graficamente come i vertici di un triangolo equilatero che trova il suo “alveo” all'interno del Sistema Paese.



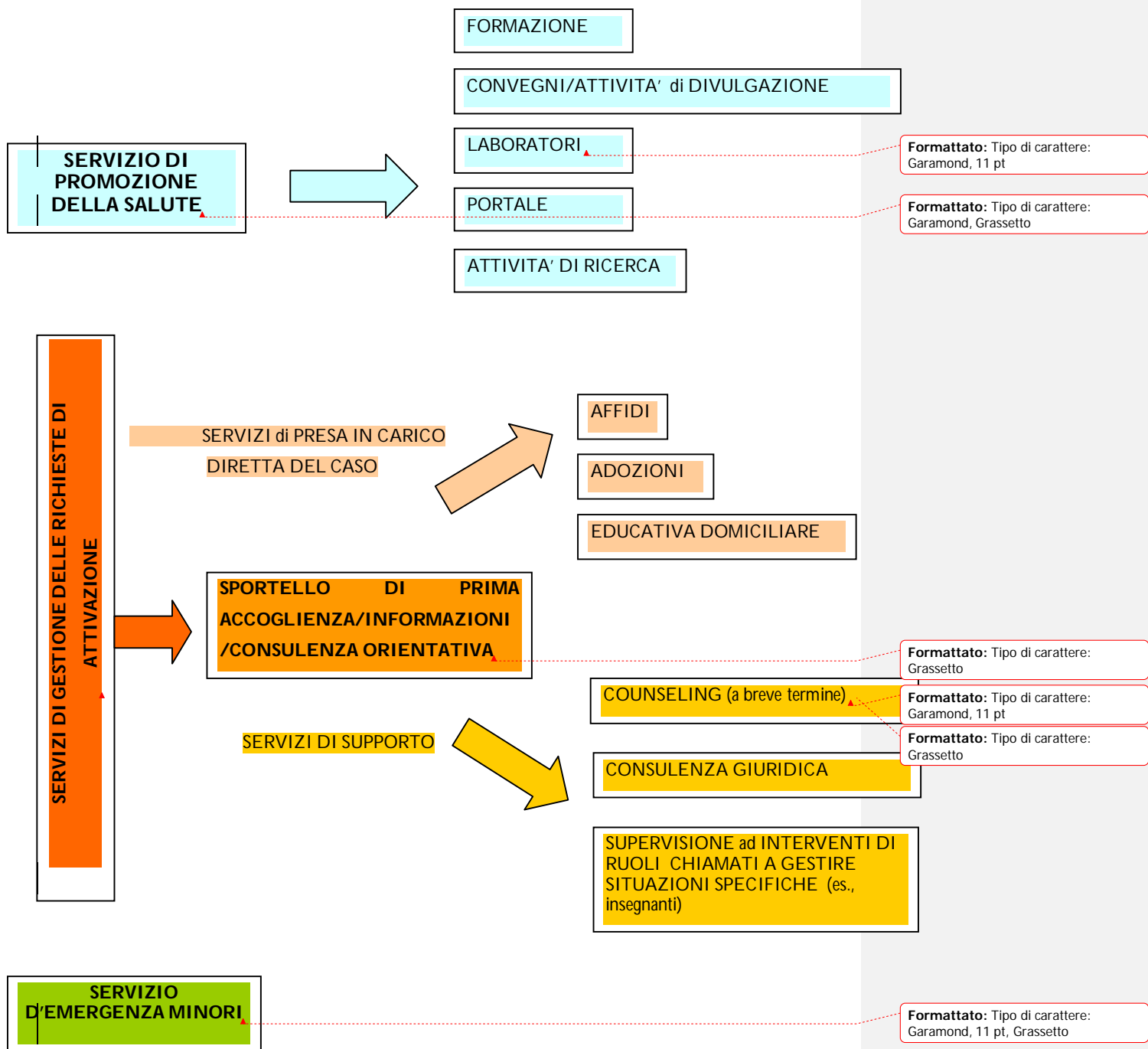
Commento [PS1]:

Da questi vertici si generano tre assi lungo i quali si sviluppano differenti processi:

- Asse **MANDATO ISTITUZIONALE - OBIETTIVO DELL'INTERVENTO**: l'analisi approntata su tale asse utilizza come criterio fondante “la pertinenza”: viene cioè valutato il grado di pertinenza tra gli obiettivi definiti per gli interventi e quanto recita il mandato istituzionale che la legislazione affida al Servizio Minori;
- Asse **OBIETTIVO DELL'INTERVENTO - UTENTE**: rispetto a tale asse la valutazione dell'efficacia si focalizza sull'intervento: viene cioè esaminato quanto i processi che pertengono all'erogazione dell'intervento consentano la declinazione e concretizzazione degli obiettivi trasformati in risultati;
- Asse **UTENTE - MANDATO**: l'analisi di questo asse consente di evidenziare quanto la soddisfazione dell'utente rispetto al servizio erogato influenzi la normativa vigente. Tale valutazione nasce dall'aver individuato nella variabilità del numero e delle tipologie di leggi/decreti promulgati, l'indicatore del grado di assolvimento dei bisogni e/o delle esigenze dell'utenza. È possibile, infatti, ipotizzare l'esistenza di un rapporto diretto tra la variabilità dei bisogni espressi dai cittadini e la variabilità delle leggi nate per il loro assolvimento.

Per quanto concerne l'attuazione di un percorso di valutazione dell'efficacia, gli assi individuati verranno presi in considerazione a seconda del *focus* di interesse.

MATRICE DEI SERVIZI EROGATI



DESCRIZIONE DEI SERVIZI SPECIALISTICI

SERVIZIO DI PROMOZIONE DELLA SALUTE	
Obiettivi generali: <ul style="list-style-type: none"> ▪ promozione di servizi volti alla diffusione di una cultura della salute rispetto a tematiche inerenti i minori all'interno del Sistema-Paese; ▪ attivazione di progetti specifici volti all'assolvimento di esigenze inespresses del territorio in materia di protezione e tutela dell'infanzia e dell'adolescenza. 	
Attività	
Convegni/Attività di Divulgazione	Finalità: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Divulgazione di servizi/attività/iniziative promosse dal Servizio Minori stesso o da altri Enti/Strutture conformi all'obiettivo di promozione della salute; ▪ aumentare le occasioni di informazione circa l'offerta territoriale; ▪ aumentare le occasioni di approfondimento circa i diritti-doveri di ciascun cittadino rispetto all'ambito promozione della salute; ▪ Offrire occasioni di approfondimenti di temi specifici relativi alla promozione della salute.
Ricerca	Finalità: Effettuare indagini conoscitive utili alla ideazione e strutturazione di attività/progetti/servizi mirati alle esigenze del territorio Strumenti Elettivi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Questionari a domande aperte; ▪ Interviste telefoniche.
Formazione	Finalità: Costruzione e/o implementazione di competenze circa la gestione di aspetti inerenti tematiche di promozione della salute
Laboratori	Finalità: Creare occasioni di implementazione di competenze essenziali per la gestione di situazioni specifiche (es., ricerca attiva di lavoro, mediazione culturale tra pari)
Portale	Finalità: offrire uno spazio di comunicazione e di confronto rispetto a tutto quanto inerente l'ambito di applicazione delle attività del Servizio Minori. Il portale potrà essere strutturato in: Area pubblica con presentazione del Servizio (descrizione del team coinvolto nel Servizio, sede, ecc.), lo spazio per i contatti, documenti o news a disposizione di tutti gli utenti, link utili. Area riservata con servizi specifici (es., download di documenti, i forum di discussione, ecc.).

SERVIZI DI GESTIONE DELLE RICHIESTE DI ATTIVAZIONE	
Obiettivi generali: analisi preliminare, pianificazione delle strategie ed erogazione di servizi conformi all'assolvimento delle esigenze poste in essere dalle richieste di attivazione del Servizio provenienti da qualsiasi componente del Sistema-Paese	
ATTIVITA'	
Recepimento e analisi della richiesta di attivazione	Finalità: Lettura e descrizione dei processi caratterizzanti la richiesta di attivazione per identificazione della strategia maggiormente efficace
	Risultati: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definizione della strategia di gestione (es., presa in carico da parte del servizio, invio a Ente esterno, costruzione di intervento congiunto con strutture esterne, ecc.).
	Procedure: <ul style="list-style-type: none"> ▪ recepimento dell'attivazione del Servizio (telefonata, visita presso il Servizio, comunicazione da parte dell'autorità giudiziaria, ecc). ▪ valutazione della richiesta di attivazione da parte del Responsabile del Servizio; ▪ Eventuale nomina del Referente di Progetto ▪ conoscenza e/o approfondimento delle caratteristiche dell'attivazione attraverso strumenti quali colloquio con l'utente, somministrazione questionari, ulteriori richieste alle autorità competenti, ecc. da parte del Referente di Progetto ▪ definizione dei processi generativi della richiesta di attivazione ▪ definizione della strategia di gestione dell'attivazione da parte del Referente di progetto, eventualmente coadiuvato dall'Equipe Strategica. ▪ I servizi attivabili all'interno del Servizio Minori sono distinti tra: servizi di presa in carico diretta del caso e servizi volti al supporto del ruolo implicato nella gestione della situazione "critica" che ha portato alla richiesta di attivazione.
SERVIZI DI PRESA IN CARICO DIRETTA DEL CASO	Servizio Affidi
	Finalità: gestione dei processi inerenti la selezione, la formazione e l'abbinamento minore-famiglia per affidi parentali ed etero-familiari
	Strumenti Elettivi: <ul style="list-style-type: none"> ▪ sinergia con il Servizio Promozione della Salute per ideazione e realizzazione di attività di sensibilizzazione/formazione circa l'affido etero-familiare e aspetti correlati; ▪ colloqui; ▪ percorsi formativi dedicati ad aspiranti famiglie o persone singole affidatarie; ▪ consulenze giuridiche; ▪ consulenze di sostegno nella gestione del periodo di affidamento (individuali o di gruppo); ▪ lavoro di rete.
Servizio Adozioni	Risultati: definizione di affidi corrispondenti al mantenimento del supremo interesse del minore coinvolto
	Finalità: coadiuvare gli Enti competenti (Tribunale per i Minorenni, Enti per l'Adozione Internazionale) nella gestione di processi inerenti l'adozione nazionale e internazionale

		<p>Strumenti Elettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sinergia con il Servizio Promozione della Salute per ideazione e realizzazione di attività di sensibilizzazione/formazione circa l'adozione nazionale e internazionale ed aspetti correlati; ▪ colloqui orientativi per famiglie interessate ad intraprendere un percorso di adozione; ▪ percorsi formativi dedicati ad aspiranti famiglie adottive; ▪ consulenze giuridiche; ▪ consulenze di sostegno nella gestione dell'iniziale periodo adottivo (individuali o di gruppo); ▪ lavoro di rete con gli Enti competenti. <p>Risultati: incremento dell'efficacia e dell'efficienza dei percorsi adottivi</p>
	Educativa domiciliare	<p>Finalità: Gestione della situazione che ha generato l'attivazione del Servizio, attraverso la generazione di occasioni di cambiamento biografico del minore all'interno del proprio contesto relazionale</p> <p>Strumenti Elettivi: competenza dell'operatore nella gestione dell'interazione con il minore e con tutti gli attori facenti parte del contesto di vita</p> <p>Risultati: abbattimento della percentuale di casi gestiti con inserimento in comunità</p>
SERVIZI DI SUPPORTO	Counseling	<p>Finalità: Giungere alla generazione condivisa di strategie efficaci per la gestione di specifiche situazioni</p>
		<p>Strumenti Elettivi: colloqui individuali</p>
		<p>Risultati: Acquisizione e/o implementazione di competenze nella gestione della situazione ritenuta "critica"</p>
	Consulenza giuridica	<p>Finalità: Offrire una chiave di lettura giuridica alla situazione ritenuta "critica"</p>
		<p>Strumenti Elettivi: colloqui individuali</p>
		<p>Risultati: definizione di possibili linee di intervento di tipo giuridico</p>
Supervisione ad interventi per ruoli chiamati a gestire situazioni specifiche	<p>Finalità: Fornire avallo circa l'efficacia e l'efficienza di interventi che coinvolgono minori strutturati ed erogati da altri ruoli istituzionali (es., insegnanti, educatori, ecc.)</p>	
	<p>Strumenti Elettivi: colloqui individuali o di gruppo gruppi di lavoro focus group</p>	
	<p>Risultati: Acquisizione e/o implementazione di competenze nella definizione, strutturazione ed erogazione di interventi/attività volte alla generazione di occasioni di cambiamento biografico del minore</p>	

SERVIZIO DI EMERGENZA PER MINORI

Obiettivi generali:

analisi preliminare, pianificazione delle strategie ed erogazione di servizi conformi all'assolvimento delle esigenze poste in essere dalle richieste di attivazione del Servizio provenienti da qualsiasi componente del Sistema-Paese

Finalità:

intervenire nell'emergenza cercando di:

- a) contenere il riverbero dell'evento traumatico sulla biografia del minore stesso ;
- b) trasformare l'intervento delle varie agenzie coinvolte (servizi sociali e assistenziali di emergenza e/o delle forze dell'ordine) da frammentario a progettuale-programmatico, con l'obiettivo di far conciliare le iniziative di aiuto urgente con la necessaria tutela psicofisica del minore.

Strategie:

- sinergia con i servizi sociali e assistenziali di emergenza, forze dell'ordine, ecc. attraverso la costituzione di un tavolo interistituzionale;
- di instaurare una relazione interpersonale con il minore, all'interno della quale egli può verbalizzare la sua situazione;
- costituzione di una struttura di pronta accoglienza d'emergenza facente funzione di primo sistema di aiuto al minore
- ottimizzazione di procedure gestionali dell'emergenza attraverso modelli di gestione dell'intervento la cui operatività si muova efficacemente di concerto con le realtà istituzionali del territorio.

Composizione:

il Team è composto da un nucleo di professionisti attivabili 24 ore su 24 e dispone di un automezzo con il quale poter raggiungere velocemente, quando sia necessario, il minore in difficoltà.

Procedure:

- attivazione sollecitata solamente dai servizi di emergenza (112, 113, 115, 116, 118);
- al momento della chiamata l'operatore valuta la situazione, decodifica il livello di allarme e la possibile tipologia di intervento, offrendo immediata consulenza sulle procedure ritenute più idonee e pertinenti per l'immediata gestione del caso, attivando e informando nel contempo le eventuali agenzie e/o risorse presenti sul territorio;
- Le situazioni elettive per un intervento del Team si collocano nei seguenti ambiti: *violenza intrafamiliare, prostituzione minorile, devianza minorile, fughe da casa, comportamenti autodistruttivi, disturbi mentali in età evolutiva*
- nel caso l'area interessata dell'intervento, sia sprovvista di servizi che possano prendersi in carico la cura diretta del minore (ad esempio durante la notte, la domenica o le festività) il Team potrà raggiungere il luogo dell'emergenza e proporre in seguito un primo intervento di accoglienza e di gestione del caso.

PROGETTO DI FORMAZIONE E SUPERVISIONE AL RUOLO DI ASSISTENTE SOCIALE NELL'AMBITO DI GESTIONE INTERVENTI CON LE FAMIGLIE

Nell'ambito della gestione e dell'erogazione di interventi da parte dei servizi del territorio, il ruolo di Assistente Sociale risulta una delle professionalità maggiormente rappresentate e rappresentative.

Infatti, è a questo ruolo che nella maggior parte delle strutture organizzative viene delegata l'intera gestione del caso, sia a livello burocratico-istituzionale che di specifico intervento operativo.

Pertanto, emerge l'estrema rilevanza le necessità, per garantire prestazioni che risultino efficaci ed efficienti rispetto agli obiettivi delegati, nonché conformi agli standard di qualità definiti dal servizio in cui il ruolo opera, che siano presenti e messe in campo competenze trasversali rispetto ai livelli citati poc'anzi citati.

A fronte di tali considerazioni iniziali, di seguito viene delineata una proposta che, attraverso strategie differenti, sia in grado di offrire occasione per l'acquisizione e/o l'implementazione di competenze utili al ruolo di Assistente Sociale relativamente alla gestione di interventi nei riguardo delle famiglie.

PERCORSO FORMATIVO

Alla luce di quanto espresso in premessa, il percorso formativo proposto si struttura in moduli specifici che approfondiscano le competenze da acquisire e/o da implementare: ad esempio, rispetto alla gestione della comunicazione, alle modalità di relazione utilizzate dall'utente diretto e dall'operatore, alla gestione delle situazioni "critiche", alla progettazione di interventi, ecc. Inoltre, si cercherà di favorire, non solo, l'acquisizione di competenze e modalità in grado di far fronte alle necessità contingenti di gestire un utente e il suo "bagaglio di esperienza", ma anche e soprattutto di implementare le competenze di lettura e di analisi delle richieste poste, della definizione di linee di intervento, della definizione di strategie e possibilità da offrire.

In virtù delle competenze che le risorse svilupperanno durante il percorso formativo, diverrà possibile, per le stesse, individuare strategie e strumenti che consentano di generare azioni convergenti, integrate e sinergiche con le varie figure professionali presenti nella rete dei servizi.

Elementi metodologici

Il percorso formativo, proprio perché si vuole caratterizzare per una forte valenza pragmatica, si avvale, a livello metodologico, dell'ausilio di schede di lavoro: somministrate all'inizio del percorso formativo e di seguito assembleate, che permettono di mettere in evidenza i significati (es., criticità e punti forza) che ogni partecipante attribuisce al servizio, alla propria collocazione all'interno di esso e al ruolo che ricopre.

Questa duplice strategia di organizzazione interna trova inoltre supporto nella forte presenza di momenti di didattica di tipo "attivo": infatti ai contributi teorici di tipo "frontale" si affiancano modalità che portino ad un coinvolgimento del partecipante. Quindi si utilizzeranno esercitazioni individuali e di gruppo, simulazioni (ad

esempio, utilizzando ipotesi di casi), *role playing* a partire da situazioni concrete indicate dai partecipanti attraverso la compilazione delle schede: tali strumenti sono in grado sia di potenziare il percorso di acquisizione sottolineato che di creare una cultura condivisa, sia in merito agli aspetti organizzativi del servizio, che agli aspetti gestionali del caso.

Obiettivi dell'intervento formativo

- Definizione del ruolo all'interno della matrice organizzativa del Servizio;
- acquisizione/sviluppo competenze di lettura e analisi della domanda espressa rispetto agli aspetti biografici portati dall'utente;
- acquisizione/sviluppo competenze di progettazione di intervento;
- acquisizione/sviluppo competenze rispetto alla promozione e gestione del lavoro di rete.

Percorso formativo

MODULO FORMATIVO	CONTENUTI SPECIFICI	DURATA
La definizione del ruolo all'interno della struttura organizzativa di riferimento	<ul style="list-style-type: none"> • La matrice per progetti: obiettivi, ruoli, processi. • La struttura organizzativa e gestionale: gli obiettivi di ruolo; • Componenti di ruolo e competenze necessarie nella gestione dei rapporti con l'utente/cliente come presupposto per la qualità del servizio. 	1 gg
La gestione delle attività con l'utente: dalla presa in carico alla conclusione dell'intervento	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi dei processi in corso, "lettura" dei segni degli interlocutori. • Analisi dei bisogni e delle esigenze dell'utente • La relazione operatore-utente nelle situazioni "critiche". • Impostazione delle procedure di gestione del caso: dalla presa in carico alla conclusione dell'intervento • Definizione e costruzione di un progetto di intervento • La gestione del caso nell'ottica del lavoro di rete 	3 gg
La valutazione come strumento di gestione dei processi organizzativi	<ul style="list-style-type: none"> • Gli strumenti di gestione • I parametri di efficacia ed efficienza nei processi di erogazione del servizio • Principi di metodologia per la definizione e costruzione di strumenti di valutazione dell'efficacia dell'intervento 	2 gg
		Tot. 6 gg

N.B.: Le giornate formative sono da considerarsi di 7 ore ciascuna e possono essere spalmate nel tempo a seconda delle specifiche esigenze organizzative del Servizio di riferimento

SUPERVISIONE

All'interno di un'ottica di miglioramento continuo nella qualità del servizio e di costante incremento dell'efficienza dei processi organizzativi dello stesso, la definizione di un ruolo e l'acquisizione e/o implementazione delle rispettive competenze, divengono processi indispensabili nel perseguimento degli obiettivi generali del servizio stesso. Tali processi innescati durante il percorso formativo, hanno necessità di essere mantenuti costantemente attivi e aderenti, in termini di efficacia ed efficienza, al piano operativo che si trasforma nel corso del tempo.

Pertanto, l'attività di supervisione diviene uno strumento con alto valore strategico in quanto in grado di coadiuvare e monitorare costantemente il ruolo nella sua azione, al fine di mantenere quest'ultima in linea con gli obiettivi delegati.

Elementi Metodologici

L'attività di supervisione si esplicherà in un rapporto gestito tramite incontri individuali o di gruppo, supporti telematici e/o telefonici. Inoltre, attraverso i forum di discussione presenti all'interno del portale del Servizio Minori, tutti i ruoli possono interfacciarsi e comunicare tra loro in tempo reale: tale strumento consente di creare una rete di comunicazione volta a rendere costante la trasmissibilità delle "buone prassi" relative alla gestione dell'erogazione del servizio e a consentire un'immediata ricaduta sull'operatività.

	OBIETTIVI	Strategie	durata e modalita'
SUPERVISIONE	<ul style="list-style-type: none">• Rilevazione aspetti critici di gestione degli interventi effettuati sull'utenza;• Analisi delle strategie e/o azioni di miglioramento individuate;• Analisi degli errori di gestione nella relazione con l'utenza.	<ul style="list-style-type: none">• Incontri individuali;• Incontri di gruppo;• Contatti telefonici e/o telematici per consulenza relativamente alla gestione di situazioni circoscritte	12 mesi: 1 incontro ogni 15 gg per i primi 6 mesi; 1 incontro ogni mese per i successivi 6 mesi