

forwardto

STUDI E COMPETENZE PER
SCENARI FUTURI

FAIR JOB:

il futuro del Case Management in Piemonte



Istituto di Ricerche
Economico Sociali
del Piemonte

forwardto

STUDI E COMPETENZE PER
SCENARI FUTURI

INDICE

- 1. Introduzione: cornice progettuale**
- 2. La metodologia del Futures & Foresight**
- 3. Costruire il gruppo**
- 4. Il metodo *Three Horizons***
- 5. Visioni e strategie per il sistema del case management**
- 6. Conclusioni: valorizzare l'esperienza**



STUDI E COMPETENZE PER
SCENARI FUTURI

Coordinamento redazionale: Francesca Fattorini

Contributi: Cristina Bertazzoni, Francesca Fattorini, Roby Parissi, Alberto Robiati

Grafica: Irene Coletto

Direzione: Alberto Robiati

Forwardto - Studi e competenze per scenari futuri

www.forwardto.it

forwardto | studi e competenze per scenari futuri

forwardto.it

v. Maria Vittoria, 38 - 10123 Torino

p.iva 12211930016 - c.f. 97849550013

1. Introduzione: cornice progettuale

Nell'ambito del progetto Fair Job abbiamo attivato un percorso labororiale che coinvolge *case manager* piemontesi di diverse organizzazioni. L'intenzione è di innescare un processo partecipato con risultati attesi su diverse dimensioni: creare le condizioni per una comunità di pratica; nutrire il "foresight mindset" per generare futuri possibili sui servizi offerti dagli enti partner e sul relativo ruolo di operatrici/tori sociali; promuovere empowerment personale e di gruppo; acquisire competenze di narrazione trasformativa.

In questa cornice, il team Forwardto è stato incaricato di progettare e realizzare un percorso di *Action-Research* teso a far sperimentare alle/ai partecipanti l'uso di metodi e di logiche di foresight partecipativo. L'intento è allenare la "mente del gruppo" ad attivare processi collettivi di "futurizzazione" che permettano alla comunità di pratica di pensare se stessa nel tempo individuando traguardi e visioni future che possano motivare e orientare le azioni del presente.

Il percorso labororiale è stato articolato in 5 steps strettamente interconnessi tra di loro e ognuno dei quali caratterizzato da obiettivi e processi specifici, per un totale di 20 ore complessive, attraverso i quali un gruppo di 15-20 *case manager*, appartenenti a enti territoriali diversi, si sono allenati a esplorare scenari long-term possibili e auspicabili per il proprio settore.



Preliminarmente è stata svolta una breve ricognizione su studi e ricerche che descrivono il contesto del case management in Italia e in Piemonte. La raccolta di questi dati è stata utile sia per l'individuazione di alcune tendenze e fenomeni latenti con un alto potenziale di impatto sul futuro dei processi di integrazione, sia come input di nutrimento dei lavori di gruppo.



Il processo ha visto, in particolare, l'utilizzo del *Three Horizons* come metodo di foresight per l'attivazione di un dibattito collettivo attorno a visioni di futuro auspicato di lungo termine e per il tracciamento di una serie di strategie di base (*roadmap*) per lo svolgimento delle transizioni desiderate.

Di seguito presentiamo un focus sulla metodologia e il racconto dei risultati ottenuti nell'interazione. Le conclusioni mettono a fuoco, infine, alcuni punti rilevanti emersi dalla sperimentazione e alcuni spunti per future ricerche e collaborazioni.

2. La metodologia del Futures & Foresight

Complessità, accelerazione, discontinuità e incertezza sono la cifra dell'epoca che viviamo. I cambiamenti sono sempre più profondi e repentina in ogni contesto. Tutti i giorni riceviamo stimoli su queste trasformazioni in atto nella società (e nei mercati) e sulle conseguenti, ipotetiche evoluzioni future: per capitalizzarli servono competenze strategiche e di innovazione nuove e complementari.

La disciplina *Futures Studies* e *Strategic Foresight* ("Futures & Foresight") può ampliare il nostro bagaglio di conoscenze e il set di capacità di visione e strategia, nutrendo il potenziale innovativo e trasformazionale di decision-makers, change-makers e talenti.

Si tratta di un insieme di competenze, integrate da metodologie sistematiche, funzionale a interpretare i cambiamenti nell'ambiente, delineare e valutare possibili futuri basati su tali cambiamenti, e utilizzare le informazioni estratte da questi scenari per definire concrete azioni nel presente e nel futuro prossimo.

Differentemente dalla tradizionale pianificazione strategica, il *Futures & Foresight* lavora su finestre temporali di lungo periodo, elaborando scenari alternativi, per fornire conoscenze funzionali a sostenere decisioni e azioni di breve termine.

Questa capacità di esplorare il futuro (scenari e alternative), cogliendo le opportunità offerte dalle discontinuità (*cigni neri*, *wild cards*) e dai segnali deboli per sperimentare nuovi processi, spinge l'innovazione e la alimenta.

Il futuro così "utilizzato" diventa quindi uno strumento e assolve a diverse funzioni:

- *strategica* [futuro come dispositivo anticipante]
- *innovativa* [futuro come dispositivo trasformativo]
- *aggregativa* [futuro come dispositivo coesivo e di team building]
- *progettuale* [futuro come dispositivo di design thinking]
- *significante* [futuro come dispositivo di comprensione e sense-making]



STUDI E COMPETENZE PER
SCENARI FUTURI

La metodologia *Futures Studies and Strategic Foresight (Science)* fa riferimento a un campo disciplinare specifico ed è utilizzata in ambito strategico (imprese, governi) per esplorare scenari futuri alternativi. Lo scopo è disegnare o riconfigurare strategie e roadmap nel presente, in modo da orientare decisioni e comportamenti nel quotidiano e rendere adattabili i piani d'azione. Si tratta di un approccio teorico-metodologico che consente di: gestire l'incertezza e migliorare la pianificazione; prepararsi ai cambiamenti e comprendere meglio il presente; supportare le decisioni di investimento e sostenere le innovazioni; attivare processi trasformativi collettivi.

I *Futures Methods* hanno caratteristiche e finalità diverse. Consentono di studiare i fenomeni e le tendenze del presente indagandone le probabili implicazioni future; aiutano a esplorare scenari alternativi e a mappare le possibili sorprese ed eventi "impensabili"; facilitano la costruzione di visioni strategiche di futuri auspicati su cui innestare roadmap e piani d'azione.

3. Costruire il gruppo

Il primo incontro svolto in presenza con le/i case manager è stato dedicato al *team building*. Lo scopo, attraverso una giornata di lavoro esperienziale, è nutrire le competenze del sé e le abilità sociali, alimentando le relazioni di gruppo.

Questo step formativo ha tradotto una scelta strategica nel percorso di creazione della comunità di pratica: partire dalla conoscenza interpersonale e dalla fertilizzazione del terreno relazionale per costruire climi cooperativi, di fiducia e di apertura/confronto funzionali alle attività esplorative (*Futures & Foresight*) delle fasi successive.



Le/i partecipanti sotto la guida del team Forwardto si sono sperimentate/i in un lavoro graduale di scoperta di sé e di avvicinamento al gruppo attraverso una serie di attività specifiche e metodi psico-sociali ibridati con approcci di foresight.

Anche il momento delle presentazioni individuali al gruppo è un'occasione per sperimentarsi e mettersi in gioco, osservando se stessi in modi differenti pur mostrandosi al gruppo.

Questo tipo di attività richiedono rotture degli schematismi per mezzo di lavori di riscaldamento e attivazione (cosiddetti "icebreakers") in cui chi partecipa è invitato a stare su piani diversi: non solo cognitivo, ma anche emotivo e corporeo.

L'effetto che si produce è uno scongelamento di "fissità" e automatismi dei processi relazionali.

Un esempio, riguarda l'esercizio di "depotenziamento" della mente conscia (e giudicante) rispetto a determinate emozioni categorizzate come negative - vergogna, imbarazzo - con l'obiettivo di abilitare dimensioni quali espressività e autenticità che agiscono a livello personale, interpersonale e gruppale.



L'attività proposta da Forwardto deriva da lunga esperienza del team in percorsi di costruzione del gruppo, grazie a saperi, competenze, metodi e tecniche di natura prevalentemente psicologica (connesse allo sviluppo personale e organizzativo, al rinforzo di soft skills e capacità creative). Inoltre, vengono integrate logiche tipiche della disciplina del foresight. In questo modo chi partecipa può far pratica fin da queste fasi degli ingredienti che definiscono il cosiddetto "foresight mindset", cioè una mentalità orientata al futuro, un pensiero che sa attivarsi in prospettiva e in modo sistemico.

Per esempio, nell'ottica di proporre un modo di (ri)presentarsi al gruppo le/i partecipanti hanno dapprima condotto una sorta di "viaggio nel tempo" (tra passato e futuro) connettendosi alle proprie esperienze e vissuti risalenti a 10 anni prima ed esplorando le possibilità, sempre in termini di esperienze e vissuti, collocati 10 anni avanti nel tempo. Ricostruire il sé del passato ed evocare il sé futuro ha offerto la possibilità per ognuna/o di porre su se stesse/i oggi uno sguardo potenzialmente nuovo ed è attraverso questo che si sono presentate/i al gruppo.

Questa presa di contatto con le diverse rappresentazioni del sé e del gruppo "nel e attraverso il tempo" è stata supportata e coadiuvata dal potenziamento dei processi di comunicazione interpersonale grazie a una serie di attività svolte in sottogruppi. A tale scopo, le/i partecipanti sono state/i accompagnate/i in un percorso di avvicinamento graduale al gruppo a partire dalla diade e dall'uso di linguaggi corporei intesi come strumenti conoscitivi dell'altra/o. L'uso consapevole di movimenti, mani, sguardi e posture ha avuto come finalità la messa in "stand by" delle dimensioni cognitive e razionalizzanti e al contempo lo sviluppo di conoscenza e vicinanza interpersonale a partire dal corpo e dalle sue sensazioni.



Successivamente, sono state poste al centro del processo di lavoro le dimensioni biografiche di ciascuna/o al fine di costruire relazioni psicosociali fondate su una conoscenza profonda, inedita e autentica dell'altra/o. A questo riguardo, il team Forwardto, rispettando sempre la gradualità del processo (dalla diade al gruppo), ha guidato la discussione attraverso una serie di domande di esplorazione personale (es. "il mio più grande successo / insuccesso", "il sogno nel cassetto", "la persona che ha lasciato un segno nella mia vita" e altro).



Il lavoro si è concluso con il debriefing volto a far emergere i significati individuali di quanto esperienziato per poi socializzarli, e ri-significarli, in gruppo. Questi laboratori di team building predispongono il gruppo ad affrontare fasi che mixano attitudini diverse: analisi, esplorazione non focalizzata, creatività, visione, speranza e aspirazione, strategia, progettazione, programmazione, storytelling.

4. Il metodo *Three Horizons*

Negli steps successivi del percorso, il gruppo ha lavorato su **visioni strategiche relative al sistema del case management in Piemonte al 2032**, sperimentandosi in un'attività basata sulle logiche del *Three Horizons*.

Questo metodo permette di chiarire le tendenze del presente, costruire una visione strategica di lungo periodo e definire un progetto di "transizione innovativa" nel futuro prossimo.

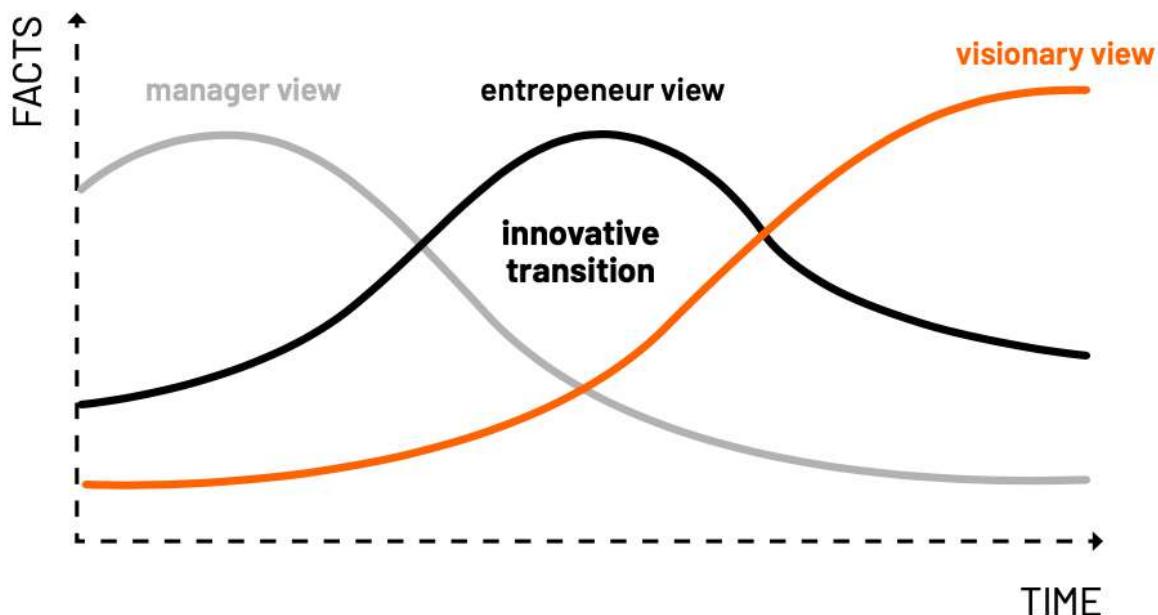
Si tratta di un paradigma per strutturare dialoghi sul futuro e guidare cambiamenti trasformativi, capace di porre l'attenzione su dinamiche sistemiche piuttosto che su singoli eventi o tendenze. Consente di esplorare e identificare quali dei modelli dominanti non sono / saranno più funzionali al loro scopo, come le tendenze emergenti possono modellare il futuro e quale azione visionaria è necessaria per spostarci collettivamente verso un futuro possibile e desiderabile.



La forza di questo strumento deriva dalla sua capacità di rendere evidente come già a partire dal presente siano leggibili, in nuce, gli elementi di trasformazione e a progettare come intervenire per orientarli verso un futuro auspicato.

Finalità del metodo:

- allenare il pensiero prospettico;
- rendere evidente come le nostre azioni e quelle degli altri possono dare forma al futuro che stiamo esplorando;
- creare una visione condivisa di trend presenti e cambiamenti emergenti, cercando le strutture profonde di sistemi sotto la superficie degli eventi;
- portare tutte le voci di continuità e di cambiamento come parte della discussione, anche facendo emergere possibili conflitti nel passaggio dal sistema attuale a quello auspicato;
- rendere il futuro accessibile nel presente nella forma delle intenzioni e azioni che lo stanno portando;
- definire una bussola nel cambiamento, attraverso l'identificazione di elementi chiave da preservare nella trasformazione e aspirazioni future;
- generare innovazione.



La *focal issue* (il futuro che vogliamo indagare) riguarda come anticipato **il sistema del case management in Piemonte**, e viene indagata attraverso i tre livelli del Three Horizons (3H). L'applicazione del metodo prevede alcuni passaggi chiave:

1. mappare le forze esistenti che descrivono il sistema attuale (H1: il 2022)
2. definire il futuro ideale del sistema (H3: il 2032)
3. identificare i segnali positivi e le speranze di cambiamento presenti nel sistema esistente, per creare le pre-condizioni per raggiungere / costruire la visione strategica (H2: il 2025)

Ciascuna dimensione riguarda uno specifico osservatorio che rappresenta altrettanti punti di vista:

- **(H1) gestire il presente:** lo sguardo sull'ordinario descrive l'orizzonte attuale con l'intento di chiarire le tendenze in atto, le forze del cambiamento emergenti, i segnali deboli ecc;
- **(H3) disegnare la visione:** lo sguardo è sugli scenari "aspirazionali" di lungo periodo; il visionario è capace di andare al di là dei radar ordinari per cogliere opportunità trasformative;
- **(H2) costruire la transizione innovativa:** desume dalla visione di lungo periodo un "progetto di transizione trasformativa" del sistema, con la definizione degli indirizzi pratici da perseguire, capaci di pre-configurare le condizioni ambientali e di contesto della visione long-term.

5. Visioni e strategie per il sistema del case management

Riportiamo qui gli esiti dei workshop di visioning e strategia, nei quali i partecipanti hanno co-costruito la visione auspicata e la roadmap con i passi strategici per innovare il sistema del case management in Piemonte. Quanto segue presenta i contributi raccolti e la sistematizzazione da parte del team di ricerca di Forwardto.

Il lavoro è stato articolato in 3 passaggi, che fotografano altrettante finestre temporali, a partire dalla focalizzazione di uno scenario positivo di lungo periodo.

Il primo di questi passaggi è la scansione del sistema esistente, per costruire un background cognitivo comune e per identificare le variabili in gioco e le forze di cambiamento in atto.

Il secondo passaggio è un salto nel lungo periodo, volto a esplorare le caratteristiche di un futuro aspirazionale.

Nell'ultimo passaggio ci si focalizza sul futuro prossimo, per definire gli indirizzi strategici e le traiettorie operative che potrebbero determinare le pre-condizioni per una transizione verso la visione auspicata long-term. Di seguito riportiamo quanto emerso nel confronto con le/i partecipanti.



5.1. Orizzonte 1: il sistema attuale

Nella prima fase, sono stati identificati gli elementi caratteristici del presente. Per prima cosa, in plenaria, le/i partecipanti hanno svolto una mappatura degli attori presenti nell'ecosistema al 2022 e successivamente un'analisi SWOT, chiedendo alle/agli stesse/i di tenerne traccia per la successiva produzione degli scenari.

In particolare, si tratta di una fotografia del sistema attuale del case management, descrivendo anche eventuali aspetti relativi all'ambiente esterno, al di fuori del perimetro del sistema indagato ma che possono avere delle implicazioni su di esso. Per il primo esercizio, sono stati individuati dei rami principali a cui sono stati collegati ulteriori elementi:

- RETE ANTI-TRATTA: SAL, servizi di housing, cittadinanza (che non sempre è a conoscenza del sistema);
- BENEFICIARI: ONG, criminalità, Paesi d'origine;
- ISTITUZIONI: INPS, Regione, Forze dell'Ordine, commissioni territoriali, Agenzie delle Entrate, Unione Europea;
- SERVIZI SOCIALI TERRITORIALI, tra cui quelli sanitari;
- TERZO SETTORE
- MERCATO DEL LAVORO: aziende;
- MEDIA / POLITICA: intesa come le modalità con cui si parla del sistema;
- BANCHE / FONDAZIONI: da un lato per i servizi erogati direttamente ai beneficiari (es. apertura di un conto corrente) e il sistema dei finanziamenti per i progetti.

Di seguito riportiamo gli elementi emersi durante l'analisi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*):

- Punti di forza: a) flessibilità legata al problem solving, dimensione legata anche alla rete in cui gli operatori si scambiano le informazioni e le

competenze ; b) trasversalità (capacità) della rete; c) multidisciplinarità; d) dare delle risposte che altri sistemi non danno fornendo un servizio assistenziale.

- Punti di debolezza: a) mancanza di strumenti e di indicazioni; b) mancanza di riconoscimento professionale del case manager; c) mancanza di competenze di innovazione (le istituzioni sono sempre un passo indietro rispetto alla realtà operativa).
- Opportunità: gradi di libertà.
- Minacce: a) progetti che non rispondono ai reali bisogni del beneficiario con rischio che possa contribuire alla perdita di fiducia degli stessi nei progetti (non centratura sulla persona); b) comunicazione mediatica strumentale; c) mancanza di risorse.

Di seguito la sintesi che descrive lo scenario attuale, prodotto in piccoli gruppi¹:

Il ruolo del case manager viene definito attraverso la parola “inerzia”, poiché non vi è un vero e proprio riconoscimento della figura da parte della politica - sul piano professionale e anche a livello economico. Si riscontra anche che non vi sia un’adeguata rappresentanza della figura nei processi decisionali con le istituzioni. La politica non è in grado di rispondere prontamente alle evoluzioni del sistema, per cui gli operatori si trovano a interfacciarsi con la “metodicità” intesa come rigidità del sistema che non incontra la specificità del destinatario del servizio in relazione ai suoi bisogni (si fa riferimento a “progetti brevi”, con criteri di selezione molto rigidi, che non

¹ Per la rielaborazione sono stati considerati anche gli elementi identificati dalle/dai partecipanti nell'applicazione del metodo "Implications Wheel", attraverso le categorie del framework STEEP (che organizza il confronto analizzando i piani sociale, tecnologico, economico, ecologico e politico). Sono stati presi in esame gli impatti primari e gli effetti secondari di 3 questioni tematiche: "Il PNRR investe 1250 milioni per i servizi sociali", "L'aumento dei fenomeni migratori e della multiculturalità" e "Il Servizio Civile diventa obbligatorio".

contemplano alcuni target specifici - come mamme con bambini). Per questo si parla di "mancanza di un progetto migratorio realistico" legato alle aspettative del beneficiario che molto spesso non vengono rispettate, mettendo in evidenza inoltre la difficoltà degli operatori di dare riscontro alle stesse. Dall'altro lato, si parla anche di "creatività" e "improvvisazione", attraverso la capacità degli operatori di saper rintracciare soluzioni diverse in base al beneficiario e di sapersi reinventare come figura.

Vi sono, tuttavia, anche alcuni aspetti positivi: si rileva un aumento dell'interazione tra associazioni dell'anti-tratta con una maggiore sinergia tra progetti che mettono a disposizione competenze diverse. Anche gli stessi case manager presentano dei profili sempre più variegati (non solo più educatori), che portano ricchezza nei gruppi di lavoro. Inoltre, viene fatto riferimento ad un aumento della delega al welfare privato, secondo cui il pubblico delega sempre di più i servizi all'esterno, favorendo la creazione di un nuovo mercato del lavoro.

Nella fotografia si tiene conto anche della dimensione tecnologica, che in molti casi è contemplata come elemento utile che favorisce l'accesso ad alcuni servizi: nuove piattaforme per la condivisione di dati per una maggiore accessibilità da parte degli utenti in maniera autonoma (es. SPID) e anche una migliore comunicazione tra enti diversi, piattaforme culturali ad accesso gratuito (es. app per imparare le lingue), incremento più consapevole ed efficace dell'uso del digitale sul posto di lavoro grazie all'abbassamento dell'età media e conseguente reverse mentoring da parte delle nuove generazioni. Proprio i giovani sarebbero già portatori di una nuova coscienza ambientale (sensibilizzazione sul tema), insieme anche a nuove forme di attivismo sociale che si riflettono sulla cittadinanza e sul territorio.

Dal punto di vista sociale un'altra tendenza è la crescita demografica che si registra soprattutto tra i beneficiari, di contro a un abbassamento della natalità italiana. Sul lato economico, si fa accenno alla riorganizzazione dei servizi sociali pubblici (come il Reddito di Cittadinanza).

5.2. Orizzonte 3: la visione auspicata

In questa seconda fase si riflette a partire dalla concezione che le cose siano andate bene per il sistema del case management in Piemonte. Dopo una prima scansione analitica dell'odierno, occorre cambiare mentalità (*mindset*) per fare un "salto mentale" al 2032. Immaginiamo un sistema in cui auspicchiamo che determinate condizioni si siano verificate, attraverso uno scenario che sia il più realistico possibile.

Per dare forma alla propria visione, come abbiamo detto, si rende necessario operare un "salto mentale" nel futuro, defamiliarizzando con il presente. Risulta pertinente quindi il ricorso alla metafora del "viaggio nel tempo": proprio come se disponessimo di una macchina del tempo in grado di proiettarci in un'epoca a venire, si immagina di essere presenti in un determinato momento collocato nel futuro. Questo esercizio implica dunque che nel descrivere gli scenari esplorati i verbi vengano coniugati al presente: "Siamo in un futuro in cui... La vita quotidiana è caratterizzata da... Lo si vede da / lo si capisce dal fatto che..." .

Di seguito lo stimolo per l'avvio del lavoro nei sottogruppi, durante il quale le/i partecipanti hanno adottato più prospettive (attori dell'ecosistema, beneficiari, servizi etc.):

Scenario di visione: siamo nel 2032, per il sistema del case management in Piemonte le cose sono andate bene e tutto funziona; lo si capisce da..., lo si vede dal fatto che...

Nel lavoro di rielaborazione, il team Forwardto ha tradotto l'eterogeneità dei contributi in una narrativa omogenea che riportiamo di seguito:

Nel 2032 il case management in Piemonte è un sistema efficiente, che funziona in modo fluido. È facile poter collaborare tra enti in maniera tempestiva per rispondere alle emergenze ma anche per allocare nuove risorse. Le risorse vengono erogate dalle istituzioni e utilizzate nella maniera più opportuna. I servizi essenziali funzionano, come l'accessibilità alla casa. Quindi, un sistema strutturato che dà solidità ai progetti, ma al contempo permette di sperimentare a seconda delle esigenze dei beneficiari.

EMPOWERMENT DEGLI OPERATORI

Oggi si osserva una sostanziale rivalutazione della figura del case manager, grazie a un riconoscimento del suo operato da parte delle istituzioni - anche in termini economici. Gli operatori sono preparati professionalmente grazie a percorsi di formazione offerti con continuità. Grazie a un lungo lavoro di empowerment si sono infine consolidate le capacità dei case manager che hanno acquisito maggiore consapevolezza e fiducia nelle proprie conoscenze e abilità operative. Oggi, il case manager è una "figura ponte" con l'esterno, che sa dialogare con le istituzioni e con la comunità circostante.

CITTADINANZA ATTIVA E INTERESSE DELLA COMUNITÀ

Oggi la popolazione è direttamente coinvolta nei progetti, poiché questi ultimi sono perfettamente integrati nel tessuto delle comunità. Le persone sono anche maggiormente consapevoli del lavoro del sistema anti-tratta, grazie a una risonanza politica.

PROTAGONISMO DEI BENEFICIARI

I progetti sono maggiormente aderenti con il mondo esterno e preparano il beneficiario alla vita al di fuori del progetto. I progetti non sono più "occidentecentrici" o "biancocentrici" e chiusi in percorsi predefiniti, ma vengono co-costruiti con i beneficiari diventando maggiormente compatibili con i desideri e i progetti di vita delle persone.

5.3. Orizzonte 2: la transizione innovativa

All'orizzonte 2 è stata dedicata una sessione specifica nella quale le/i partecipanti si sono sperimentate/i nell'attitudine di pensiero tipica dell'innovatore. Quest'ultimo opera creando le condizioni per muovere i primi passi utili verso scenari di futuro auspicato di lungo termine a partire dall'individuazione di un piano di azioni strategiche (es. roadmap) realizzabili già a partire dal presente.

Inserirsi nell'ottica della transizione innovativa significa allenare la capacità di coltivare gli "embrioni di futuro" già in essere e al contempo mantenere quegli elementi/processi del presente funzionali alla sopravvivenza del sistema.

Da qui le/i partecipanti sono state/i dapprima suddivise/i in 2 sottogruppi con il mandato iniziale di costruire una narrazione sintetica della visione di futuro auspicata (Orizzonte 3) e dello scenario del presente (Orizzonte 1):

2022 - FOTOGRAFIA DEL PRESENTE

Presente imperfetto. C'è una volta, in una bella regione che non c'è, una rete che si metteva in discussione per navigare il mare dei tempi moderni. Tanti gli scogli, poche le isole a cui approdare, poche le risorse a cui attingere.... Ma l'equipaggio unito dalla forza della creatività continuerà a lottare per ridestare gli animi sopiti della gente!

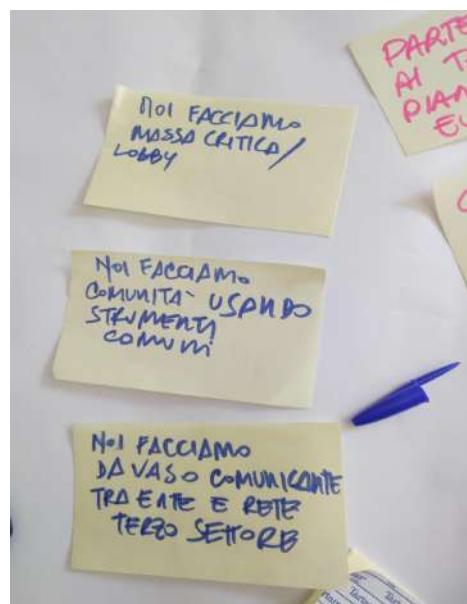
2032 - IMMAGINE DI FUTURO

Oggi vi parliamo del sistema del case management in Piemonte: il sistema del case management esiste. Il suo habitat è un sistema a 360° in cui convivono in perfetta sinergia istituzioni, batteri, SAL, funghi e imprese.

A contatto con il sistema, il case manager si è evoluto in una nuova figura professionale traendone linfa vitale per il suo benessere e quello degli altri esseri viventi. Tra questi, i beneficiari dei progetti hanno sviluppato organi e strumenti che li hanno resi protagonisti, la cittadinanza è diventata attiva e dialogante in un perfetto equilibrio all'interno di una rete efficiente...e il ciclo del case management continua...

A partire dalla narrazione di futuro auspicabile, sono stati individuati quei "semi di futuro" già in essere nel presente anche se in forma embrionale, e al contempo quegli elementi o processi del presente utili e quindi da mantenere e custodire e quegli aspetti invece da smantellare perché disfunzionali alla transizione innovativa.

La finestra temporale di riferimento adottata in questa fase è un orizzonte di breve-medio termine, a 3 anni: quindi ci si è collocati sulla timeline al 2025.



Finalità dell'esercizio è la stimolazione di un'attitudine strategica nella quale finestre temporali diverse (breve, medio e lungo termine) debbono essere tenute compresenti all'interno di un medesimo "spazio" di pensiero.

Di seguito vengono riportati gli esiti dei processi di lavoro dei 4 sottogruppi condivisi in plenaria:

ELEMENTI DEL PRESENTE DA SMANTELLARE

- Approccio emergenziale
- Presunzione di superiorità culturale
- Scarsa ricaduta sociale percepita di azioni, iniziative e progetti
- Precarietà contrattuale e disinteresse istituzionale
- Scarsa formazione scolastica su tematiche legati all'immigrazione e multiculturalità, mancanza di competenze, disinformazione e ignoranza su più livelli (civica, istituzionale, organizzativa)
- Frammentazione sistematica e incomunicabilità con il mondo istituzionale e del lavoro
- Inerzia, lamentio e passività come posture relazionali

ELEMENTI DEL PRESENTE DA MANTENERE

- Protagonismo dei beneficiari
- Tirocinio come strumento di formazione
- Umanità, entusiasmo e impegno da parte degli/delle operatori/trici e della rete
- Approccio multidisciplinare (lavoro di equipe) e di rete che permette di dialogare
- Capacità di problem solving, proattività, dinamicità e flessibilità da parte delle/degli operatori
- Percorso verso la digitalizzazione dei servizi (accessibilità e comunicazione)
- La storia

SEMI DI FUTURO

- La presenza di profili professionali molteplici, di pensiero divergente per percorsi creativi e l'approccio professionale/etno-psicosociale nei confronti del sociale
- La cura della qualità della relazione con il target/beneficiari per la sua trasformazione in soggetto attivo
- L'approccio di rete e la promozione dell'identità della rete stessa
- La presenza di tavoli permanenti di lavoro-ponte tra territorio, servizi e persona e la presa di coscienza sui fenomeni che ci circondano
- L'utilizzo di piattaforme applicative, dei social e delle tecnologie
- La costante formazione e la supervisione periodica di operatrici/tori in collaborazione con università e istituti di ricerca
- La presenza di contatti con la comunità per raccontare il senso e il cosa dell'operare professionale dei case manager

Una volta socializzati in plenaria gli esiti del lavoro in sottogruppi, le/i partecipanti sono state/i chiamate/i a inserirsi in un orizzonte temporale di breve-medio termine (2022-2025) interrogandosi innanzitutto su quali siano le pre-condizioni affinché la transizione verso la visione di futuro auspicata possa concretizzarsi. Dopo aver individuato queste macro-condizioni per il cambiamento, è stato selezionato un insieme sintetico di azioni concrete da mettere in campo, nel proprio ruolo, fin dal presente immediato (2022-2023) per facilitare la transizione innovativa all'interno della propria organizzazione.



L'obiettivo di questo esercizio è l'allenamento di un'attitudine di pensiero strategica e complessa, sensibile alle differenti "nicchie ecologiche" che compongono il vasto ecosistema attorno al servizio anti-tratta.

Di seguito vengono riportati gli esiti:

PRECONDIZIONI PER LA TRANSIZIONE INNOVATIVA - 2025

- **CIVICA:** pre-condizione alla transizione innovativa è il contrasto della poca conoscenza e dello scarso interesse verso la tematica dell'anti-tratta e la promozione, al contrario, di visibilità delle iniziative in campo, del coinvolgimento su più livelli di cittadinanza e dell'auto-narrazione del sistema di case management
- **TERRITORIALE:** la sostituzione del modello "centralista" e centralizzato è necessaria per lasciare spazio ad un sistema territoriale di tipo "diffuso" in

cui la presenza sia più capillare (es. info point) e l'attitudine "competitiva" lasci il posto a posture collaborative

- **COMPETENZE:** mentre nella situazione odierna si assiste ad un sovraccarico delle funzioni/tasks delle/dei case manager, per muovere verso lo scenario futuro pre-condizione fondamentale è che vi sia una specializzazione dei ruoli e più definizione delle funzioni. Inoltre, è necessario concentrarsi anche sugli aspetti motivazionali della professione che sono garanzia di acquisizione lifelong di competenze
- **ORGANIZZATIVA:** pre-condizioni sono l'abbattimento della precarietà e dei blocchi di progressione professionale in virtù di una stabilità contrattuale e di piani di sviluppo delle carriere chiari e trasparenti. A questi si aggiunge la necessità di processi comunicativi più fluidi e l'impiego di procedure burocratiche più snelle
- **ISTITUZIONALE:** alle istituzioni si chiede di ridurre le barriere di ingresso semplificando le procedure burocratiche e sponsorizzando il processo di delega/autonomia decisionale per un ruolo più attivo da parte di enti e operatori. Viene indicata inoltre come pre-condizione anche l'assunzione di un atteggiamento maggiormente disponibile e aperto al dialogo
- **MENTALITÀ:** al posto di un mindset improntato e affetto da preconcetti si indica l'apertura di mentalità come precondizione. Ad essa si unisce l'esigenza di passare dal modello "impositivo" ad uno basato sull'auto-determinazione (operatori, enti, beneficiari) e di costruire strategie per la gestione dell'imprevisto e delle emergenze fondate sul metodo anziché sull'improvvisazione. Infine, si sottolinea come ulteriore *sine qua non* al percorso di innovazione il credere fortemente, da parte degli operatori/trici, nel proprio valore

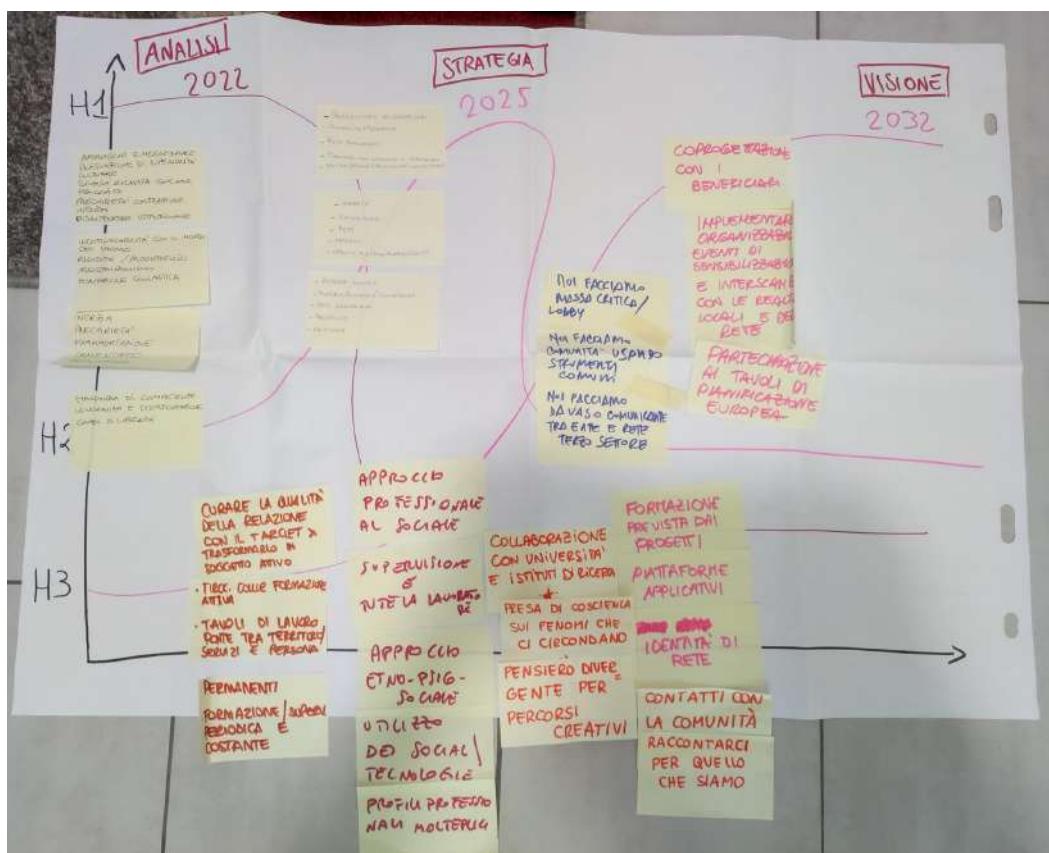
AZIONI CONCRETE PER LA TRANSIZIONE - 2022/2023

- Implementare l'organizzazione di eventi di sensibilizzazione e interscambio con le realtà locali e della rete per esteso
- Partecipazione strutturale ai tavoli di progettazione europea
- Co-progettare assieme ai beneficiari trasformandoli in soggetti attivi del cambiamento e del proprio futuro
- Fare, in qualità di case manager, da "vaso comunicante" tra gli enti, rete terzo settore
- Coltivare la capacità di fare comunità e sviluppare processi partecipativi e coesivi con strumenti "comuni" e alla portata di tutte/i
- Stimolare la presa di coscienza e di creare "massa critica" per favorire la diffusione di conoscenza, di consapevolezze/sensibilità e gli interessi "lobbistici" del sistema di case management

Ogni workshop prevede in chiusura un momento di decompressione funzionale alla valorizzazione e alla capitalizzazione personale dell'esperienza e alla condivisione degli impegni personale con tutto il gruppo.

6. Conclusioni: valorizzare l'esperienza

Trasformare gli scenari futuri emersi nel percorso e, tra essi quelli preferiti, in futuri applicati è un passaggio estremamente importante nel raggiungimento degli scopi prefissati. Questa trasformazione si basa sulla diffusione dei risultati emersi e sulla condivisione di buone pratiche all'interno del sistema, attivando processi trasformativi finalizzati ad attrarre, appunto, i futuri preferiti.



Questo passaggio risulta fondamentale per la valorizzazione del lavoro fatto e la "messa a terra" del potenziale attivato. Raggiungere in maniera efficace il maggior numero di portatori di interesse, dalle istituzioni alla cittadinanza, passando per il mondo imprenditoriale e il terzo settore, è strategico per la crescita del sistema del case management, in termini di consapevolezza, condivisione e proattività generate.

Dalle condivisioni delle/dei partecipanti in relazione all'intero percorso di lavoro di "Fair Job" emergono spontaneamente 3 macro-dimensioni di valorizzazione:

- **DARSI TEMPO:** viene sottolineata l'esigenza di decelerare e rallentare i ritmi "operativi" per ritagliarsi un tempo che è condizione essenziale per scoprire ed esplorare possibilità inedite. Si ha bisogno di tempo allo stesso modo di come si ha bisogno di alzare la testa e allungare la visione al di là degli orizzonti del presente e trovare soluzioni innovative ai limiti quotidiani del lavoro. Darsi tempo è libertà di potersi dedicare all'introspezione, alla definizione del proprio ruolo professionale, alla formazione di sé stessi e a ragionamenti individuali e collettivi senza la necessità di una immediata finalizzazione. Questo è possibile farlo sia nel proprio piccolo attraverso semplici gesti (spegnere il telefono, evitare distrazioni e così via) sia in modo più ampio e strutturale inserendo all'interno della tradizionale prassi organizzative dei momenti più de-strutturati dedicati al confronto e alla riflessione.
- **LA RETE COME PRINCIPIO ORGANIZZATIVO:** la capacità di fare rete e l'accrescimento del senso di comunità crea pre-condizioni di benessere e sicurezza su più livelli. Permette di "mollare un po'" e sentirsi sicuri sul posto di lavoro, di fluidificare la comunicazione, di contaminarsi con idee e progettualità diverse e di definire, in maniera spontanea, grazie all'interazione, i perimetri del proprio ruolo professionale. Durante il

percorso, le/i partecipanti hanno compreso che fare rete è un processo che passa non solo dalla condivisione degli aspetti "cognitivi" (idee, progetti e così via) ma anche, e soprattutto, dalla messa in comune di emozioni e sensazioni.

- **L'IMPORTANZA DELLA VISIONE:** avere visione significa aprirsi a sogni anche considerati irraggiungibili senza l'urgenza di una loro traduzione applicativa immediata. Coltivare visioni di futuro auspicato facilita lo scardinamento di bias culturali, barriere individuali/collettive e immagini mentali che appiattiscono le esistenze personali alle difficoltà del presente. Emerge che la libertà di sognare e coltivare scenari di futuro desiderabile non è incompatibile con la prassi professionale ma è sua componente essenziale affinché individui e organizzazioni possano procedere assieme ed essere motivati verso il raggiungimento di mete comuni.

6.1. Prospettive: che cosa fare da ora in poi?

L'esperienza formativa restituisce una ricca serie di spunti stimolanti su più livelli: una pluralità di linee di sviluppo che possono essere messe a terra nel futuro prossimo per rafforzare la coesione e lo spirito progettuale del gruppo. Da un'analisi di insieme, comprensiva dell'intero percorso di lavoro, emerge un gruppo forte dal punto di vista della:

- A. condivisione di un comune campo valoriale e di sensibilità imperniato attorno al senso di comunità, alla cura dell'altra/o e nella gestione del tempo a disposizione;
- B. condivisione di una missione sia a livello personale sia a livello organizzativo che orienta e motiva le azioni del presente;
- C. condivisione di grammatiche comunicative affini e facilitanti la comprensione, l'ascolto e lo scambio di informazioni e di conoscenza.

Il potenziale in termini di risorse psico-sociali, motivazionali e volitive, apre le porte per linee di sviluppo e accrescimento professionale ambiziose e più efficaci nel generare impatti auspicabili.

Allo stesso tempo, il gruppo possiede dimensioni identitarie ancora in stato embrionale che necessitano di essere coltivate con costanza e continuità nel futuro prossimo, al fine di garantire la sua sopravvivenza e promuovere il suo sviluppo nel futuro.

Nello specifico, la comunità di pratica nascente è ancora fragile dal punto di vista dei:

- A. processi decisionali che portano coesione interna rispetto alle progettualità;
- B. processi di gestione dei conflitti che proteggono dal rischio di frammentazione e individualismo;
- C. disposizione di una nitida visione di futuro da condividere con l'ecosistema territoriale e che possa generare coinvolgimento verso le iniziative.

Alla luce delle considerazioni appena citate, il team Forwardto mette in evidenza una serie di suggerimenti mirati e azioni realizzabili che vanno nella direzione del nutrimento delle progettualità, dell'accrescimento delle risorse e della continuità nel tempo del gruppo:

- **ecosistemi territoriali:** investire su un processo di team building periodico (per esempio, a cadenza annuale) che coinvolga persone di tutti gli enti, anche in sedi al di fuori dalla città di Torino, per lavorare sulla sinergizzazione delle modalità con le quali si arriva a decisioni unitarie e alla gestione intelligente delle diversità e delle forze di attrito per trasformarle in risorse;
- **co-progettazione e programmazione:** investire su un percorso per la costruzione di una roadmap strategica dettagliata di breve-medio termine

in cui siano ben esplicitate le dimensioni e i processi di lavoro significativi (obiettivi intermedi, definizione di ruoli e funzioni dei partner e così via);

- **iniziative sul territorio rivolte alla cittadinanza:** investire su un percorso di *community awareness* e di *engagement* finalizzato alla diffusione di consapevolezza sul tema della tratta nell'ecosistema socio-politico-culturale attorno al case management piemontese e alla creazione delle condizioni per il coinvolgimento dei territori e delle comunità locali;
- **focus group per i beneficiari dei progetti:** investire sul knowledge sharing di quanto appreso nel corso del progetto verso le persone beneficiarie, al fine di dare vita ad azioni concrete e condivise che possano integrare la visione di futuro espressa dagli operatori insieme a quella dei destinatari dei progetti.

FORWARDTO - STUDI E COMPETENZE PER SCENARI FUTURI

Organizzazione non profit composta da practitioner e ricercatori di diversi settori disciplinari (management, organizzazione, innovazione, marketing, design, economia, sociologia, psicologia) specializzato nello studio e nell'esplorazione di scenari futuri per disegnare strategie nel presente.

In collaborazione con la comunità internazionale di specialisti di Futures & Foresight, il team lavora combinando "futures methods" con varie tecniche e metodologie (es. lean innovation, service design, design thinking, storytelling, stakeholders engagement).

L'obiettivo, attraverso ricerca, formazione e consulenza, è aiutare board direzionali e funzioni strategiche (business development, R&D, innovation, HR, IT, marketing, sales) a esplorare scenari, gestire complessità e incertezza, costruire strategie anticipanti e attivare processi trasformativi in grado di generare impatti nel futuro prossimo e risultati desiderati long-term.

Il team applica il "Forwardto Futurizing Process Model, che si articola in 5 step:



Si lavora con uno sguardo sui futuri di lungo periodo per dare consapevolezza alle scelte che facciamo oggi. La finalità non è predire il futuro ma considerare le possibilità alternative e rinforzare le decisioni di oggi, anticipando la preparazione alle criticità o attivando processi trasformativi per cogliere le opportunità.

Il gruppo di lavoro

- **Alberto Robiati:** direttore di Forwardto, Esperto di innovazione "people-driven", creatività e sviluppo umano e specializzato in Futures & Foresight. Collabora con Politecnico e Università di Torino.
- **Cristina Bertazzoni:** formatrice e consulente, esperta in dinamiche di gruppo e facilitazione. Docente all'Università di Verona. Collabora con IPRASE e CRRS&S, svolgendo ricerca sull'innovazione nell'educazione.
- **Roby Parissi:** opportunity manager per Forwardto, psicologo e ricercatore con focus sull'integrazione tra psicologia e Futures & Foresight. Ideatore e manager dell'hub di innovazione culturale "Canvas Hub" a Montepulciano (SI), in sinergia con Forwardto.
- **Francesca Fattorini:** coordinatrice della redazione degli output di processi di Futures & Foresight e della divulgazione dei temi su scenari futuri, esperta di analisi delle Driving Forces nei processi di foresight.
- **Irene Coletto:** visual designer, illustratrice, specializzata in scribing e facilitazione grafica, esperta di Futures & Foresight e ricercatrice autonoma sul tema delle immagini di futuro.