

# Sfide e bisogni delle organizzazioni che lavorano con la grave marginalità durante l'emergenza per Covid-19

Roberta Cosentino  
Silvia Demita  
Marta Gaboardi  
Massimo Santinello  
Università di Padova

*L'emergenza sanitaria per Covid-19 ha messo a dura prova enti e associazioni del Terzo settore, che si sono ritrovati coinvolti in prima linea nell'offrire sostegno alle persone in difficoltà. La presente indagine, svolta tra aprile e maggio 2020, ha coinvolto 24 associazioni che operano nella grave marginalità, con l'obiettivo di indagare i cambiamenti nei servizi, le preoccupazioni e le sfide affrontate, le esigenze per il futuro. Gli enti hanno modificato l'erogazione dei propri servizi e le modalità di lavoro. Le principali sfide emerse possono essere raccolte in quattro grandi categorie: il sovraccarico lavorativo, la comunicazione, le risorse economiche e i bisogni di salute e sicurezza. I risultati vengono discussi e integrati con alcuni suggerimenti per le organizzazioni.*

## **Parole chiave**

Covid-19 – Terzo settore – Marginalità estrema – Operatori sociali.

## **Introduzione**

Il ruolo ricoperto da enti e associazioni di volontariato è percepito come molto importante nella società italiana, soprattutto in relazione all'emergenza: in particolare, per affrontare la situazione legata alla pandemia, nell'indicare soluzioni per risolvere i problemi di cittadini e imprese e nell'aiutare a limitare i danni (Acri-Ipsos, 2020). Anche le organizzazioni del Terzo settore si sono ritrovate ad affrontare l'emergenza, specialmente quelle che si occupano di una fascia di popolazione già in situazione di grave marginalità. Ponendo l'attenzione alla marginalità estrema, la pandemia ha rappresentato un'ulteriore sfida nella gestione di un target già di per sé con diverse problematiche. Per questo, la presente indagine si pone l'obiettivo di capire come le organizzazioni del Terzo settore abbiano affrontato l'emergenza, analizzando le

sfide che si sono trovate a fronteggiare, i cambiamenti messi in atto e le esigenze per il futuro.

## Background

Le situazioni di crisi e di emergenza mettono a dura prova le organizzazioni che si trovano a dover affrontare un evento inaspettato, attivando strategie alternative per far fronte al cambiamento. Inevitabilmente, le modalità operative si adattano e cambiano forma (Radicchi, 2014).

Durante la recente emergenza sanitaria, ad esempio, si è diffuso, in tutti gli ambienti lavorativi, lo «smart working» (lavoro telematico a distanza), ovvero una modalità di lavoro non convenzionale, caratterizzata da autonomia e flessibilità. La scelta è stata necessaria e obbligata in risposta alla crisi. Le tecnologie, infatti, sono state l'elemento chiave per continuare a lavorare e a portare a termine le sfide quotidiane, a fronte delle nuove misure restrittive di distanziamento sociale (Abel e McQueen, 2020).

Allo stesso modo, anche le organizzazioni del Terzo settore hanno dovuto affrontare l'emergenza sanitaria, rendendosi flessibili e adattandosi al cambiamento e attivando da subito strategie alternative per mantenere la relazione d'aiuto con gli utenti e garantire loro di usufruire dei servizi di cui beneficiano (Petrella, 2020).

Le tecnologie sono venute in soccorso anche delle organizzazioni che lavorano nel Terzo settore. In risposta alla crisi, l'innovazione è stata immediata, grazie alla flessibilità, caratteristica tipica delle organizzazioni no profit (Akingbola, Rogers e Baluch, 2019), le quali devono adattarsi continuamente alle esigenze della comunità, dei finanziatori e delle politiche sociali.

Tali cambiamenti hanno avuto un impatto anche sull'utenza alla quale tali servizi sono dedicati. Le nuove modalità telematiche di lavoro adottate, infatti, sfavoriscono coloro che non hanno accesso alle tecnologie. In questo contesto, le disuguaglianze digitali rappresentano un maggiore fattore di rischio e vulnerabilità per le conseguenze della crisi, come l'isolamento o l'accesso ai servizi (Beaunoyer Dupéré e Guitton, 2020).

La pandemia, inoltre, ha determinato degli effetti sulla salute non solo fisica, ma anche mentale, specialmente per le persone più vulnerabili, come coloro che vivono in condizioni socio-economiche sfavorevoli, le persone senza dimora, migranti, richiedenti asilo e rifugiati (Aragona et al., 2020).

Con l'avvento dell'emergenza sanitaria il lavoro delle associazioni si è dovuto impegnare ancora di più nella soddisfazione dei bisogni primari di questo target. Secondo un recente report riguardo all'impatto della pandemia sui servizi per le persone senza dimora in Italia (fio.PSD, 2020), sono stati messi in atto processi di riorganizzazione dei servizi, al fine di ridurre e limitare il rischio di contagio. Tra questi cambiamenti: i tempi di accoglienza sono stati dilatati, permettendo alle persone di stare in struttura anche durante il giorno; gli spazi fisici sono stati rimodulati rispettando le misure di sicurezza; gli utenti sono stati maggiormente coinvolti nella co-gestione di servizi, spazi e tempi di convivenza; il grado di apertura di alcuni servizi (docce, guardaroba e distribuzione di indumenti) è stato limitato; la gestione

di casi positivi al Covid-19 e delle quarantene hanno richiesto l'individuazione di spazi isolati o di nuovi spazi, ma anche la ricollocazione di risorse umane ed economiche (fio.PSD, 2020).

In una situazione di crisi sanitaria, le difficoltà che derivano da questa rimodulazione delle attività e la riorganizzazione dei servizi possono essere diverse: dalla mancanza di comunicazioni costanti e tempestive, alle difficoltà nel mantenere adeguate le misure di controllo dei contagi a causa delle limitazioni delle strutture fisiche, oltre alla mancanza di sufficienti dispositivi di protezione individuale. Inoltre, difficoltà sono riscontrate anche nel permettere l'autoisolamento all'interno dei dormitori o nelle strutture di accoglienza (Leung et al., 2008).

Un cambiamento così improvviso e inaspettato ha costretto le organizzazioni a gestire la situazione con le risorse che avevano a disposizione. Dall'indagine condotta dal portale «Italia no profit», nel periodo dal 13 marzo al 15 aprile 2020, emerge che il 78% degli oltre 600 enti del Terzo settore intervistati ha dimezzato o totalmente fermato le proprie attività (Italia no profit, 2020). Raramente, infatti, le organizzazioni dispongono di un protocollo operativo per affrontare i cambiamenti e le situazioni di crisi. Non è stato possibile, infatti, effettuare un'accurata pianificazione, né introdurre gradualmente le innovazioni (come ad esempio l'utilizzo delle tecnologie).

La presente ricerca si propone allora di capire in che modo le organizzazioni del Terzo settore che si occupano di persone in grave marginalità nella città di Padova abbiano affrontato l'emergenza.

## Il contesto

Essendo Padova Capitale Europea del Volontariato 2020, la città si è prestata come «laboratorio naturale» alle iniziative di volontariato legate all'emergenza Covid-19. All'interno del programma previsto per il riconoscimento di Capitale Europea del Volontariato, sono stati attivati sette gruppi di lavoro su temi specifici di approfondimento, coinvolgendo cittadini e organizzazioni no profit (private e pubbliche). Tra questi, è stato attivato un tavolo dedicato al tema della povertà e delle nuove emarginazioni, definito «Tavolo povertà», che, attraverso la creazione di uno spazio di confronto tra singoli cittadini e organizzazioni del settore, ha favorito il dialogo e l'elaborazione di strategie di lavoro condivise.

## Obiettivo della ricerca

L'obiettivo della ricerca è quello di indagare, tra le organizzazioni che operano nella grave marginalità, tre aspetti:

- i cambiamenti attuati dagli enti durante il periodo di emergenza;
- le preoccupazioni derivanti e le nuove sfide che gli enti devono affrontare;
- le esigenze per il futuro.

## Procedura

La ricerca si è svolta nel periodo tra aprile e maggio 2020, coinvolgendo gli enti partecipanti al Tavolo Povertà del Centro Servizi Volontariato di Padova ( $n = 35$ ) e al Tavolo Inclusione del Comune di Padova ( $n = 28$ ). Alcune organizzazioni fanno parte di entrambi i tavoli, quindi il totale di enti partecipanti è pari a 54.

Al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati, si è scelto lo strumento del questionario online, che permette di raggiungere un maggior numero di partecipanti e di raccogliere le risposte in modo tempestivo. Inoltre, allo scopo di favorire il confronto con altre indagini analoghe, si è scelto uno strumento condiviso nel forum per lo scambio di ricerche sul Terzo settore «International Society for Third-Sector Research (ISTR)» del No-profit Institute dell'Università di San Diego (Deitrick et al., 2020). Tale strumento rispondeva alle nostre esigenze ed era in linea con i nostri obiettivi di indagine, in quanto creato per indagare i cambiamenti, le problematiche e le esigenze riscontrate dagli enti del Terzo settore in conseguenza della crisi sanitaria.

Il questionario è stato tradotto e, successivamente, digitalizzato tramite la piattaforma Qualtrics® Survey Software, quindi inviato via e-mail agli enti partecipanti. La compilazione era richiesta a chi ricopre, all'interno dell'ente, un ruolo dirigenziale o di coordinamento. Il tempo di compilazione prevedeva circa 10 minuti.

## Strumento

In linea con i tre obiettivi prefissati, il questionario era diviso in tre sezioni.

La prima parte era composta da sei domande volte a indagare in che misura gli enti stessero erogando i propri servizi e come questi fossero stati eventualmente modificati. Di queste domande, cinque erano a risposta chiusa (ad esempio: «Quant'è probabile che il vostro ente sia in grado di fornire servizi completi ai vostri utenti nei prossimi due mesi?») con possibilità di risposta su una scala Likert a 4 punti, da «Molto improbabile» a «Molto probabile»; una era a risposta aperta: «Per favore, fornisci ulteriori informazioni su come l'erogazione dei vostri servizi è cambiata dall'inizio della pandemia Covid-19».

In seguito, il questionario prevedeva cinque domande volte ad approfondire le sfide affrontate, le difficoltà e le preoccupazioni, sia da parte dei dipendenti che nell'ente in generale. In particolare, quattro domande erano a risposta aperta (ad esempio: «Quali sono le principali preoccupazioni/bisogni che i tuoi colleghi ti riferiscono in relazione al Covid-19?») e una era composta da 7 item per indagare il grado di preoccupazione rispetto ad alcuni elementi (ad esempio: perdita di entrate a causa di cancellazioni di eventi/programmi; dover licenziare i dipendenti; convenzioni con enti pubblici, Comune o altre istituzioni, che non possono essere rimborsate) con possibilità di risposta su una scala Likert a 5 punti, da «Per niente preoccupato» a «Molto preoccupato».

Nella terza sezione, sono state approfondite le esigenze degli enti per il futuro. Una domanda ha indagato in cosa l'Amministrazione locale o altre istituzioni avrebbero

potuto aiutare le organizzazioni. Con la proposta di nove possibilità, è stato chiesto di mettere in ordine di priorità le opzioni fornite: progettazione del piano finanziario; assistenza al nostro consiglio direttivo; condividere i dati in tempo reale sulle nostre esigenze con finanziatori e politici; supporto tecnologico (ad esempio, programmi online); gestione delle risorse umane; arruolamento e gestione dei volontari; formazione specifica per guidarci in questa situazione; rivalutare le strategie di raccolta fondi; benessere e cura per me e/o i collaboratori.

Infine, sono stati chiesti la ragione sociale dell'organizzazione (cooperativa, associazione, fondazione, ente religioso, ente pubblico) e il principale target del servizio.

## Analisi dei dati

I dati sono stati analizzati con l'utilizzo del software Statistical Package for Social Science (SPSS, versione 26.0) calcolando le frequenze per le risposte a scelta multipla. Per le risposte aperte è stata effettuata l'analisi qualitativa del contenuto. Il testo è stato suddiviso sulla base delle tematiche affrontate e degli obiettivi di ricerca. Le risposte dei partecipanti sono state successivamente raggruppate nelle seguenti tre categorie:

- le prospettive future, ovvero le esigenze degli enti per il futuro, nate in risposta al periodo di emergenza;
- i cambiamenti attuati, ovvero in che modo le organizzazioni hanno affrontato l'emergenza; questa categoria è stata suddivisa a sua volta in tre sottocategorie: il carico lavorativo (in che modo è stata gestita la distribuzione del lavoro), la comunicazione interna ed esterna all'organizzazione e, infine, la disponibilità e la gestione delle risorse economiche;
- i bisogni emersi durante l'emergenza sanitaria.

## Partecipanti

All'indagine hanno partecipato 24 organizzazioni, di cui 19 hanno completato tutto il questionario. Di queste: 11 associazioni (di cui due di volontariato), tre cooperative, due enti religiosi, due enti pubblici e una fondazione. I principali target cui questi enti si rivolgono sono persone senza dimora (29%), persone immigrate (33%), richiedenti asilo e rifugiati politici (29%).

## Risultati

### *1. Cambiamenti dei servizi*

Per tutte le organizzazioni l'impatto del Covid-19 è stato importante. «L'erogazione dei servizi si è dovuta adattare al contesto che si è venuto a creare a seguito della

situazione di emergenza» (Ente 6). Però non tutte hanno reagito allo stesso modo. Metà degli enti ha dichiarato di aver incrementato l'offerta di servizi in risposta all'aumento delle richieste degli utenti: «l'aumento delle richieste per i viveri e la consegna domiciliare a seguito della chiusura al pubblico dei centri di ascolto; l'aumento delle richieste di aiuto psicologico con telefonate; aumento richiesta pagamento utenze e affitti...» (Ente 13). L'altra metà, invece, ha riferito di fornire servizi in misura ridotta rispetto al previsto.

Qualcuno dichiara di aver ridotto gli orari di accesso, prevedendo dei turni, mentre, in altri casi, parte delle attività sono state convertite in servizi di Pronto Spesa, Pronto Farmaco, prestazioni ambulatoriali urgenti, assistenza telefonica e sostegno psicologico: «È stata bloccata la maggior parte dei servizi ordinari deviando tutte le energie in funzione dell'emergenza» (Ente 20).

Inoltre, gran parte delle attività che in origine erano svolte in presenza si sono trasformate in attività da remoto, come, ad esempio, i servizi di progettazione e coordinamento, implementando l'utilizzo di videochiamate, chiamate telefoniche e e-mail. Uno dei partecipanti afferma: «Attualmente stiamo svolgendo attività esclusivamente da remoto e mediante comunicazioni via e-mail e via social» (Ente 7).

In alcuni casi la modalità «smart» si è estesa anche ai colloqui con l'utenza, anche se non sempre tale soluzione si è rivelata adeguata: «Raramente abbiamo svolto colloqui via Skype o videochiamata. Le caratteristiche degli utenti del nostro servizio restringono molto questa possibilità» (Ente 16). Coloro che sono privi di dispositivi con connessione internet, impossibilitati nell'usufruire dei servizi online, rischiano così di essere esclusi, ad esempio le persone senza dimora, le famiglie in stato di povertà, ma anche le persone immigrate e i detentori di protezione internazionale esclusi o usciti dal sistema dei servizi.

Inoltre, è stato chiesto ai partecipanti di riferire, su una lista di fattori, quali li preoccupassero maggiormente. Come illustrato in figura 1, rappresentano maggiore fonte di preoccupazione: la diminuzione delle donazioni, la preoccupazione per ritardi nella procedura di sovvenzioni per un programma/servizio e la perdita di entrate a causa di cancellazioni di eventi/programmi. Alcuni partecipanti hanno segnalato ulteriori elementi come l'accesso ai dispositivi di protezione individuale (DPI) e l'approvvigionamento di materiale, l'annullamento di bandi locali, la mancanza di cofinanziamento, la difficoltà a onorare gli impegni e gli spostamenti in Europa.

## *2. Sfide e preoccupazioni delle organizzazioni e dei professionisti*

Le sfide e le preoccupazioni evidenziate dai partecipanti sono state raggruppate in quattro grandi categorie: il sovraccarico lavorativo, la comunicazione, le risorse economiche e le esigenze di sicurezza. Quelle relative al carico di lavoro sono strettamente legate al lavoro da remoto che ha comportato sovraccarico su coloro che meglio riescono a gestire le modalità di lavoro telematico. Un partecipante riporta come vengano «sfruttate le singole capacità e risorse specifiche di alcuni volontari a favore di tutti» (Ente 5).

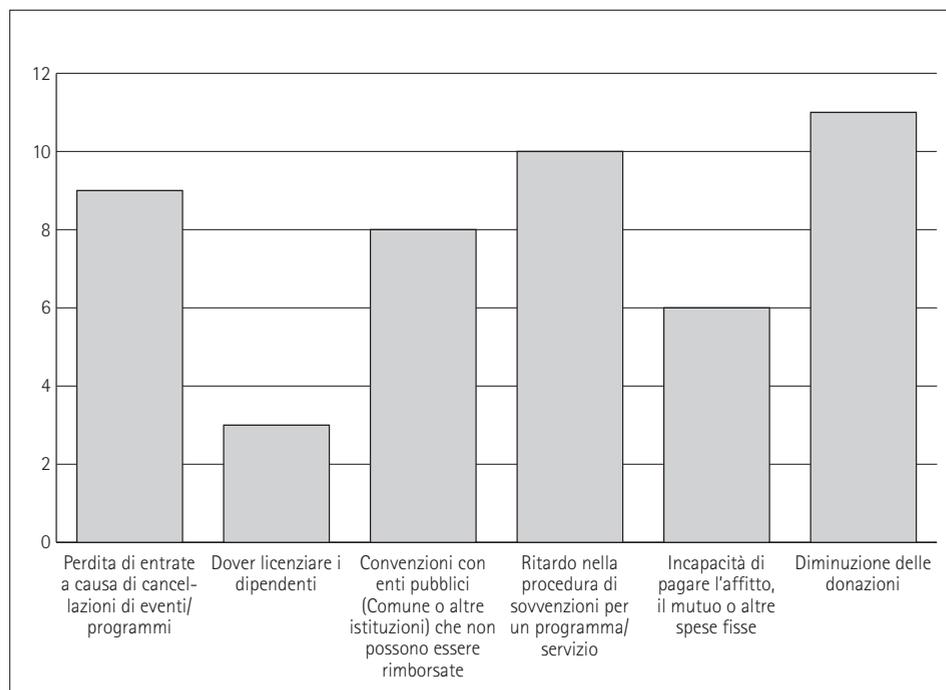


Fig. 1 Grado di preoccupazione per i fattori che incidono sul lavoro degli enti.

Le nuove modalità di lavoro implicano, inoltre, sfide sul piano comunicativo, non solo tra gli operatori ma anche con gli utenti, con gli altri servizi, nella creazione di una rete di aiuti, e con la cittadinanza, ma anche con le istituzioni. Le tecnologie offrono, infatti, nuove soluzioni per mantenere il contatto con la società e per reperire nuovi volontari: «Mantenere alta l'attenzione sulle tematiche che impegnano l'associazione e la capacità di far emergere le implicazioni e l'impatto sociale della situazione di emergenza sulle persone più a rischio e deboli (non solo per ragioni sanitarie)» (Ente 7). Rispetto agli utenti, l'utilizzo delle tecnologie a supporto dei servizi comporta l'esclusione di chi non ha accesso ai nuovi mezzi di comunicazione.

Le problematiche riferite, inoltre, hanno anche carattere economico, legate alla mancanza di budget e di finanziamenti per il proseguimento delle attività. Ad esempio, difficoltà nel «reperire i fondi necessari per far fronte all'avanzare di nuove povertà» (Ente 13), ma anche «nell'affrontare i costi economici, la carenza di mezzi e la difficoltà di approvvigionamento dei DPI» (Ente 18). Rispetto alla carenza dei DPI emergono, infatti, preoccupazioni anche in relazione al mantenimento della propria salute: il rischio di esposizione al contagio, sia per il personale che per gli utenti, il rispetto delle norme di sicurezza e le difficoltà di garantire la sicurezza del proprio servizio. Un partecipante riferisce: «La paura di essere contagiati: la relazione con persone povere non è sicura perché ad esempio moltissimi si presentano in strada a

ricevere l'aiuto alimentare senza mascherina e non rispettando la distanza prevista» (Ente 5). I timori riguardanti la salute, non solo fisica ma anche psicologica, non si limitano al presente, ma interessano anche il futuro: «Ritengo urgente programmare il futuro, che non ha solo carattere sanitario. I problemi di solitudine, di isolamento e di gravi depressioni o altre patologie tengono le persone fragili sole in una morsa di terrore per quello che verrà o dovranno affrontare» (Ente 3).

### *3. Esigenze per il futuro*

Per la maggior parte delle organizzazioni, l'aiuto che l'Amministrazione locale, o altre istituzioni, potrebbero fornire riguarda il supporto tecnologico (13 enti, 68%); l'importanza di rivalutare le strategie di raccolta fondi (12 enti, 63%); il condividere i dati in tempo reale sulle nostre esigenze con finanziatori e politici (11 enti, 58%).

Guardando all'importanza attribuita, però, in una scala da 1 a 5, gli elementi più selezionati al primo posto sono stati: condividere i dati in tempo reale sulle nostre esigenze con finanziatori e politici e l'arruolamento e gestione dei volontari.

Altri fattori giudicati importanti sono stati: rivalutare le strategie di raccolta fondi, il supporto tecnologico e la formazione specifica in questa situazione.

## **Discussione**

Dai risultati emerge che tutti gli enti hanno dovuto affrontare cambiamenti legati all'emergenza sanitaria. Tutti i partecipanti hanno dichiarato di aver modificato le proprie attività, alcuni riducendole, altri, invece, incrementandole (ad esempio, in conseguenza dell'aumento di richieste di aiuto economico o sostegno psicologico).

In molti casi le attività sono state modificate rispetto ai nuovi bisogni emersi (ad esempio, il servizio di spesa, la distribuzione di farmaci, le prestazioni sanitarie urgenti). Le attività cui quotidianamente si dedicavano le organizzazioni sono state spesso sostituite da servizi di tipo emergenziale, portando gli enti a riorganizzarsi per lo svolgimento di attività volte alla soddisfazione dei bisogni primari dell'utenza, come rilevato in altri contesti italiani (fio.PSD, 2020). Tale riorganizzazione ha previsto anche l'adozione di modalità di lavoro «smart», estesa in alcuni casi anche ai colloqui con l'utenza.

Non sempre, però, tali soluzioni si sono rivelate adatte: «Raramente abbiamo svolto colloqui via Skype o videochiamata. Le caratteristiche degli utenti del nostro servizio restringono molto questa possibilità» (Ente 16). Come già specificato, le persone senza dispositivi con connessione internet, impossibilitate nell'usufruire dei servizi online, rischiano di rimanere escluse, ad esempio le persone senza dimora, le famiglie in stato di povertà, ma anche le persone immigrate e i detentori di protezione internazionale, esclusi o usciti dal sistema dei servizi. Infatti, tra le preoccupazioni riferite dai partecipanti riguardo agli utenti che potrebbero essere più trascurati si cita il caso delle «persone non tecnologiche, non avvezze all'utilizzo di mezzi e strumenti

informatici» (Ente 4). In generale, le persone più vulnerabili sono anche quelle maggiormente soggette alle disuguaglianze digitali che, in questo contesto, rappresentano un maggiore fattore di rischio per le conseguenze della crisi (Beaunoyer, Dupéré e Guitton, 2020).

Dai cambiamenti derivano nuove sfide, che hanno causato alcune difficoltà nello svolgimento delle nuove attività. Le difficoltà emerse dal punto di vista organizzativo, quali l'eccessivo carico di lavoro, potrebbero avere origine da una carente distribuzione dei ruoli e dei compiti, ma anche dalla mancanza di formazione specifica sull'uso di tecnologie e sulla gestione delle emergenze. È possibile, allora, che alcune delle difficoltà emerse fossero lacune preesistenti.

Ad esempio, la scorretta distribuzione dei compiti nel lavoro ordinario, con il conseguente sovraccarico lavorativo di alcuni operatori piuttosto che di altri, potrebbe aver causato difficoltà nell'organizzare le attività a distanza. La mancanza di comunicazione, o una comunicazione inefficace tra i professionisti, potrebbe aver causato una perdita di informazioni. Inoltre, la mancanza di formazione del personale su questi temi può aver influito nel cogliere alla sprovvista le organizzazioni nel momento di crisi. Un partecipante afferma che «bisogna organizzare il futuro [...]. L'ente locale dovrà porre in essere nuove politiche sociali territoriali con professionisti e personale formato, competente e disponibile all'aiuto di chi vive nella fragilità» (Ente 3).

Oggi giorno possiamo affermare che il cambiamento è una costante (Victor e Frankeiss, 2002) e sapere come adattarsi ad esso dovrebbe essere parte integrante del protocollo operativo delle organizzazioni. La capacità di adattarsi al cambiamento, infatti, è tra le caratteristiche di un gruppo di lavoro efficace (Salas, Sims e Burke, 2005).

È necessario essere pronti alle emergenze e prevedere le strategie adeguate per affrontare i cambiamenti, come spiega uno dei partecipanti: «È assolutamente urgente creare il nuovo sociale per non lasciare solo nessuno. Per le emergenze sanitarie o sociali occorre attrezzarci per tempo» (Ente 3).

Sarebbe necessario, allora, prevedere una costante e sistematica valutazione delle dimensioni organizzative, ponendo l'attenzione su ciò che funziona e su ciò che, invece, necessita di miglioramenti, così da poter raggiungere la massima efficacia dell'organizzazione stessa. Tali analisi possono essere effettuate grazie all'utilizzo di strumenti specifici di analisi organizzativa (Gaboardi, 2019) con cui identificare i punti di forza e di debolezza, nonché i bisogni dell'organizzazione, prevenendo situazioni di difficoltà e trovando le soluzioni più adeguate.

Infine, le problematiche legate all'attuale crisi sanitaria hanno fatto emergere un bisogno di sicurezza del personale, sia sul piano della salute che su quello del lavoro e del futuro. Per tale aspetto, si rende necessario pensare a figure professionali che possano aiutare i professionisti ad affrontare situazioni di emergenza e vissuti emotivi di ansia, prevenendo rischi di burnout e quindi assenteismo e turnover, tipici sintomi comportamentali dello stress lavorativo (Maslach, 2017).

Le difficoltà riscontrate dagli enti in conseguenza alla rimodulazione delle attività e alla riorganizzazione dei servizi possono avere conseguenze sull'utenza cui tali servizi sono rivolti nei termini, ad esempio, di mancanza di comunicazione, difficoltà di

controllo dei contagi in contesti come quello dei dormitori, esclusione dall'erogazione di servizi (Leung et al., 2008).

A fronte delle modifiche che gli enti hanno apportato alle proprie attività e ai propri servizi, l'utenza potrebbe aver riscontrato difficoltà o impossibilità di accesso ai servizi di cui beneficiava abitualmente. Come riportato dall'indagine effettuata da fio.PSD in merito ai servizi dedicati alle persone senza dimora, per via delle restrizioni, delle norme igieniche e di distanziamento, in riferimento soprattutto ai servizi di accoglienza, è stato necessario limitare i nuovi ingressi, negando l'accesso a coloro che, nel momento del lockdown, si trovavano in strada. Tali dinamiche hanno interessato anche i servizi come mense, docce e distribuzione di indumenti, costretti a ridurre i nuovi ingressi per rispettare le norme di distanziamento (fio.PSD, 2020).

Infine, nel caso dei servizi che prevedevano l'accompagnamento al lavoro, i tirocini e altri percorsi di inclusione, sono state sospese le attività, con la priorità di soddisfazione dei bisogni primari (fio.PSD, 2020).

Nei casi in cui gli enti hanno dichiarato di aver implementato servizi nuovi sulla base delle esigenze del momento, è possibile che, anche se momentaneamente, le attività e i servizi erogati non rispecchiassero la *mission* dell'ente stesso che, nella condizione di emergenza, ha optato per nuove modalità d'aiuto, piuttosto che per l'interruzione delle proprie attività.

Alla luce di quanto emerso, quindi, potrebbe essere utile per le organizzazioni prevedere l'adozione di buone prassi, che possano guidare il lavoro ordinario e offrire una nuova sicurezza nell'affrontare eventuali cambiamenti improvvisi e situazioni di crisi, con lo scopo di (citando un partecipante): «gestire la straordinarietà come se fosse ordinarietà: cioè riuscire a riflettere, programmare, trasformare e monitorare i servizi in un'ottica globale senza rischiare di essere trascinati nell'emergenza» (Ente 9).

## Limiti e conclusioni

Limite principale della presente indagine è l'aver coinvolto soltanto enti che appartengono alla realtà padovana, non estendendo la ricerca al resto del territorio italiano.

Nonostante ciò, i risultati della ricerca sono in linea con indagini svolte sul territorio nazionale (fio.PSD, 2020) e con quanto emerso dalla ricerca condotta a San Diego (Deitrick et al., 2020), che evidenzia, seppur in un contesto molto diverso dal nostro, tematiche molto affini.

Le principali preoccupazioni riguardano le risorse economiche in termini sia di donazioni che di sovvenzioni da parte di enti locali e fondazioni. Emergono poi fattori ostacolanti simili, quali la tecnologia e il lavoro in smart working, i bisogni di salute e sicurezza dei dipendenti (Deitrick et al., 2020; fio.PSD, 2020).

Concludendo, dalla nostra ricerca sembrano emergere alcuni spunti di riflessione utili per il miglioramento dei servizi in tempi di crisi, come quelli dovuti all'emergenza sanitaria da Covid-19.

In primo luogo appare importante prevedere dei protocolli operativi che chiariscano ruoli professionali e relativi compiti e responsabilità. Tale chiarezza è fondamentale per gestire il lavoro sia nell'ordinario che in situazioni di emergenza.

Inoltre, occorre fornire una formazione specifica rispetto alla gestione delle emergenze, così da non farsi cogliere impreparati nel momento del bisogno. Importante è la conoscenza dei punti di forza e debolezza dell'ente; questi possono essere esplorati e monitorati grazie all'utilizzo di strumenti di analisi organizzativa sistematica.

Infine, risulta fondamentale una buona comunicazione con gli enti finanziatori, che ricoprono un ruolo cruciale nell'attuazione delle buone prassi, ad esempio erogando i fondi straordinari per le emergenze, creando nuovi fondi e aumentando le donazioni.

In questa indagine abbiamo discusso diversi aspetti del lavoro degli enti del Terzo settore, in termini di cambiamenti, preoccupazioni, sfide ed esigenze per il futuro. Ciò che sembra emergere, seppur in modo implicito, è un sentimento di incertezza che accomuna le risposte dei partecipanti. L'incertezza derivata dalla condizione sanitaria, infatti, ha procurato incertezza generalizzata in svariati ambiti: in primo luogo rispetto alla salute, alle metodologie di lavoro che sono state messe in discussione e rielaborate, fino al futuro lavorativo e al benessere psicologico dei lavoratori. Tutti i partecipanti comunicano problematiche e preoccupazioni derivanti dall'instabilità causata dalla pandemia e che ha colpito la vita lavorativa, ma anche quella privata: «Incertezza del futuro, su come cambierà il modo di lavorare e le relazioni sociali» (Ente 4).

L'emergenza sanitaria per Covid-19 richiede, allora, una specifica stesura di protocolli operativi per affrontare la pandemia, che permettano di adottare misure di distanziamento sociale e l'utilizzo di presidi sanitari sia per i professionisti che per l'utenza (Gaboardi, Santinello e Demita, 2020).

In quest'ottica, una chiarezza operativa (di ruoli, responsabilità e metodologie) e una formazione precisa e puntuale possono, quindi, alleviare le insicurezze causate dai cambiamenti in campo lavorativo. Così come una buona comunicazione con gli enti finanziatori potrebbe attenuare le problematiche di carattere economico. Tali indicazioni giungono, in questo momento, come un possibile rimedio all'instabilità, per far sì che, in un momento di crisi come quello in corso, i professionisti abbiano dei punti fermi su cui contare e un protocollo operativo cui far fede nello svolgimento del proprio lavoro.

## Abstract

*The health emergency by COVID-19 has challenged Third Sector organizations, who are involved in the front line supporting people in need. This research was carried out between April and May 2020, and involved 24 organizations working with people in extreme poverty. The main aim was to investigate the services changes, their challenges during the Covid-19 pandemic and their needs for the future. The organizations changed the services delivery and their working methods. The main challenges of the organizations can be grouped in four main categories: the workload, the difficulties in the communication, the economic*

*resources and the professionals' health and safety. Implications of the results are discussed as suggestions for professional practice.*

## Keywords

COVID-19 – Third Sector – Extreme poverty – Social providers.

## Bibliografia

- Abel T. e McQueen D. (2020), *The COVID-19 pandemic calls for spatial distancing and social closeness: not for social distancing!*, «International Journal of Public Health», vol. 65, n. 231, doi: 10.1007/s00038-020-01366-7.
- Acri-Ipsos (2020), *Gli italiani e il risparmio*, indagine annuale, 20ª edizione.
- Akingbola K., Rogers S.E. e Baluch A. (2019), *Change management in nonprofit organizations. Theory and practice*, Cham, Springer.
- Antonicelli T., Capriati E., Laforgia A., Porcelli R., Sgaramella A. e Foschino B.M. (2020), *Emergenza COVID-19: aspetti psicosociali e buone prassi per promuovere il benessere psicologico*, «Psicoterapeuti in-formazione», Numero Speciale Covid-19, 2020.
- Aragona M., Barbato A., Cavani A., Costanzo G. e Mirisola C. (2020), *Negative impacts of COVID-19 lockdown on mental health service access and follow-up adherence for immigrants and individuals in socio-economic difficulties*, «Public Health», vol. 186, pp. 52-56.
- Beaunoyer E., Dupéré S. e Guittou M.J. (2020), *COVID-19 and digital inequalities: Reciprocal impacts and mitigation strategies*, «Computers in Human Behavior», vol. 111, doi: 10.1016/j.chb.2020.106424.
- Culhane D., Treglia D., Steif K., Kuhn R. e Byrne T. (2020), *Estimated emergency and observational/quarantine capacity need for the US homeless population related to COVID-19 exposure by county; projected hospitalizations, intensive care units and mortality*, UCLA: Campuswide Homelessness Initiative, <https://escholarship.org/uc/item/9g0992bm> (consultato il 5 agosto 2021).
- Deitrick L., Tinkler T., Strawser C. e Young E. (2020), *Nonprofit response to COVID-19: The immediate impacts of the COVID-19 pandemic on San Diego County nonprofits*, San Diego, CA, The Nonprofit Institute, University of San Diego.
- fio.PSD (2020), *L'impatto della pandemia sui servizi per le persone senza dimora*, Federazione Italiana Organismi per le Persone Senza Dimora, Instant Report, Roma, 26 novembre, in collaborazione con Caritas italiana, <https://www.faqfedersanitaancitoscana.it/wp-content/uploads/2020/11/LIMPATTO-DELLA-PANDEMIA-SUI-SERVIZI-PER-LE-PERSONE-SENZA-DIMORA.pdf> (consultato il 5 agosto 2021).
- Gaboardi M. (2019), *Working with people experiencing homelessness*, Tesi di dottorato in Scienze Psicologiche, Università di Padova.
- Gaboardi M., Santinello M. e Demita S. (2020), *2020: Vivere senza dimora a Padova*, <https://www.padovaevcapital.it/viveresenzadimora/?fbclid=IwAR3F-ffMRh2HbPyEE1bQYFzZLsHN-8nIc9vU9iyR2Xzc34Rj8FqqXKGdL-6w> (consultato il 5 agosto 2021).
- Italia no profit (2020), *L'Italia che (r)esiste: Numeri e dati della solidarietà ai tempi del Coronavirus*, <https://italianonprofit.it/risorse/guide/dati-solidarieta-coronavirus/> (consultato il 5 agosto 2021).

- LaFasto F. e Larson C. (2001), *When teams work best: 6,000 team members and leaders tell what it takes to succeed*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Leung C.S., Ho M.M., Kiss A., et al. (2008), *Homelessness and the response to emerging infectious disease outbreaks: lessons from SARS*, «Journal of Urban Health», vol. 85, pp. 402-410.
- Maslach C. (2017), *Finding solutions to the problem of burnout. Consulting Psychology*, «Journal: Practice and Research», vol. 69, n. 2, pp. 143-152.
- Perri M., Dosani N. e Hwang S.W. (2020), *COVID-19 and people experiencing homelessness: Challenges and mitigation strategies*, «CMAJ», vol. 192, n. 26, pp. E716-E719.
- Petrella A. (2020), *Distanti ma connessi? Lo smart welfare nei servizi socio-educativi ai tempi del Coronavirus*, «Encyclopaideia», vol. 24, n. 57, pp. 57-73.
- Radicchi D. (2014), *Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: Analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*, «Gentes», vol. 1, n. 1, pp. 135-142.
- Salas E., Sims D.E. e Burke C.S. (2005), *Is there a «big five» in teamwork?*, «Small Group Research», vol. 36, pp. 555-599.
- Victor P. e Franckeiss A. (2002), *The five dimensions of change: an integrated approach to strategic organizational change management*, «Strategic Change», vol. 11, n. 1, pp. 35-42.

Cosentino R., Demita S., Gaboardi M. e Santinello M. (2021), *Sfide e bisogni delle organizzazioni che lavorano con la grave marginalità durante l'emergenza per Covid-19. Risultati di un'indagine*, «Lavoro Sociale», vol. 21, suppl. al n. 4, pp. 7-19, doi: 10.14605/LS91

