

1. IL CONTESTO

Il progetto si rivolge ai genitori che portano i segni di una storia difficile, che attraversano una fase di vita critica, a rischio di esclusione sociale, per queste ragioni gravati da importanti fatiche nel far fronte ai compiti di cura nei confronti dei figli. Il progetto vuole essere una risorsa anche per tutti quei soggetti, non solo istituzionali, che sul territorio desiderano entrare a far parte di una possibile rete solidale di fronteggiamento delle problematiche sopra esposte.

Il territorio. Il territorio di riferimento del progetto comprende il Distretto 6 dell'ATS Milano Città Metropolitana, capofila Pieve Emanuele, dove risiede il 32% della popolazione, e i Comuni di Binasco, Casarile, Lacchiarella, Noviglio, Vernate e Zibido San Giacomo, per un totale di 50.837 abitanti, ed il Distretto 7 della medesima ATS, capofila Rozzano, dove risiede il 57.1% della popolazione, e i Comuni di Opera, Basiglio e Locate Triulzi, per un totale di 71.767 abitanti.

Dal punto di vista demografico, si tratta di centri urbani che negli ultimi decenni hanno visto uno sviluppo sempre crescente, che soltanto in questi ultimi anni sembra essersi quasi arrestato, e che rispecchiano il *trend* di crescita proprio delle aree sub urbane della cintura sud della città di Milano.

I Comuni del territorio presentano fra loro caratteristiche molto eterogenee, sia per ciò che attiene le dimensioni territoriali e demografiche, ma anche per ciò che riguarda le caratteristiche connesse alla loro ubicazione ed alle loro differenti storie e culture locali.

In particolare, alcuni dei Comuni del Distretto Sociale 6 nascono storicamente dalla fusione dei borghi rurali che li costituivano: per queste ragioni tali Comuni sono ancora oggi suddivisi in numerose frazioni, con la frammentazione territoriale e sociale che ne consegue. In questo distretto, dalla consultazione degli attori del territorio si è evidenziata inoltre una preoccupazione in merito all'aumento dei nuclei monoparentali: le fragilità tipiche di questi nuclei coincidono sia con le difficoltà a sostenere con un solo reddito il costo della vita e dei figli, sia con la fatica nel conciliare i tempi di vita e di lavoro.

Il Distretto di Rozzano presenta una realtà ancor più eterogenea, sbilanciato dalla differenza tra i comuni di Locate e Opera -di medie dimensioni e con un passato agricolo analogo al distretto di Pieve- e quello di Basiglio - il più piccolo e con il reddito medio più alto-. Rozzano, Ente Capofila di oltre 42.000 abitanti, ha visto tra il 1961 e il 1981 un vero boom demografico, con un passaggio da 3.800 abitanti circa a oltre 37.000 per lo più concentrati nei nuovi insediamenti del quartiere IACP (oggi Aler) di edilizia popolare: tutti immigrati dal Sud Italia o verso le fabbriche lombarde o perché profughi da aree terremotate, per ricostruirsi una storia. La concentrazione di famiglie a basso e bassissimo reddito porta nel tempo al diffondersi di fragilità sociali e di un modello culturale purtroppo deviante, ancora oggi presente. Il territorio mostra problematiche sociali, tra cui l'insuccesso scolastico e la presenza di molti minori in stato di pregiudizio nonché adulti in bilico tra la soglia della povertà (inoccupazione di lunga durata) e il costante rischio di grave emarginazione (in seguito alla perdita del lavoro, a patologie invalidanti, a separazioni conflittuali). Lo sportello di Segretariato Sociale registra una media di 800 accessi annuali con problematiche per oltre il 70% riferite alla fragilità economica. Rozzano è unica sul territorio nazionale ad avere una presenza di edilizia residenziale pubblica tanto consistente da allocarvi ben il 42% della popolazione dell'intero comune. Nei paesi della cintura del sud Milano, con gli anni '90 sono iniziati i primi flussi migratori dall'estero: i primi stranieri arrivati in questi comuni provenivano dall'est Europa. Inizialmente si trattava di persone di sesso maschile specializzate in professioni di tipo artigianale che nei nostri territori hanno rapidamente trovato lavoro come muratori e che nel giro di qualche anno sono stati in grado di ottenere il ricongiungimento familiare, trasferendo in Italia anche mogli e figli. In anni più recenti è diventata invece massiccia l'immigrazione di persone di sesso femminile che in Italia hanno cercato impiego come badanti o collaboratrici domestiche, ma che nutrono la speranza di poter tornare, dopo qualche anno di lavoro, nei propri paesi d'origine. Successivamente, numerosi sono stati i flussi migratori dall'America latina, dall'Africa nera, Magreb, Paesi Arabi e Cina.

I cittadini stranieri sono quasi raddoppiati nel recente decennio, arrivando a circa il 9% della popolazione, in particolare di cittadinanza romena, marocchina, egiziana e albanese.

Richiamando un'analisi socio economica tracciata nel Piano di Zona, 2015/2017 risulta come Rozzano sia al 128° posto su 134 comuni dell'area metropolitana milanese per il reddito medio dichiarato, mentre Basiglio – nel medesimo distretto – è al 1° posto.

Tra i principali elementi positivi si richiama l'elevato numero di servizi tradizionalmente fornito dalla municipalità, che ha consentito di dare più chances alle nuove generazioni, contenere la tensione sociale, coltivare un legame costruttivo con la cittadinanza che ha da sempre espresso la sua partecipazione attiva alla vita della comunità attraverso svariate forme di volontariato e associazionismo.

Il problema In un contesto di crisi e di vulnerabilità, generalizzata alle diverse fasce d'età, si osserva un'importante diffusione della negligenza da parte degli adulti nello svolgere la funzione genitoriale. Emerge con evidenza come, nel momento in cui le famiglie vivono condizioni di grave difficoltà, solitudine, povertà relazionale, culturale, economica e conflitti famigliari, aumenti significativamente il rischio per i genitori di incorrere in comportamenti negligenti nei confronti dei figli. Nei nostri territori il sistema intercetta segnali di esposizione dei minori a questi rischi, che non trovano risposte sufficienti o adeguate negli interventi messi in campo dall'attuale assetto dei servizi: ad esempio, quelli maggiormente preposti alla tutela dei minori intercettano solo le situazioni esitate in grave trascuratezza: l'impossibilità attuale, per i Servizi Famiglia e Minori, di intervenire in un'ottica preventiva o di riduzione del danno, insieme alla messa in campo unicamente di interventi di tipo riparativo e/o sostitutivo, non rendono la loro risposta adeguata a queste situazioni. Su un altro fronte, all'interno delle scuole, si assiste ad un aumento di situazioni con certificazioni (DSA e DVA) e di conseguenti interventi di assistenza educativa centrati sul bambino, in situazioni che presentano difficoltà più riconducibili a negligenza famigliare.

In riferimento alla specificità del target del Servizio Famiglia e Minori, le situazioni di grave trascuratezza hanno oggi un'incidenza significativa sul totale dei casi in carico: oltre il 50% nel Distretto 7 e circa il 35% nel Distretto 6. Nei Comuni del Distretto 6, nel triennio 2013-2015, si tratta di una media di 66 casi in carico per grave trascuratezza; dall'analisi effettuata dell'Ente capofila del Distretto 7, nello stesso triennio si tratta di una media di 137 nuclei in carico che presentano problematiche connesse a grave trascuratezza.

Se il concetto di trascuratezza include molteplici sfaccettature, quella su cui si intende centrare l'attenzione è il venir meno anche di chiari riferimenti ad alfabeti di cura, ovvero a quell'insieme delle competenze affettive e di accudimento date da quel tessuto dinamico e complesso che esprime codici di comportamento, stili educativi e le immagini plurime di fare famiglia che consentono di avere cura e ricevere cura. L'assenza di queste regole non scritte può riguardare l'intera società civile, attraverso una gradualità di esiti che va da una dimensione temporanea di crisi del nucleo familiare fino a raggiungere il pregiudizio della trascuratezza.

Da un'intervista somministrata ad un'ostetrica del Consultorio territoriale (la cui utenza proviene da entrambi i Distretti), emerge che su 150 prime visite ginecologiche per gravidanza, effettuate nei primi 8 mesi dell'anno 2016, e 128 primi colloqui per gravidanza si riscontra una buona capacità inerente alle aree dell'alimentazione, riposo, vestiario, giochi-intrattenimenti proposti, compiti di accudimento materno in genere nel 20% dei casi; sufficiente nel 30%; carente/insufficiente/inadeguata nel 50%. In ordine alla tipologia di utenza, l'ostetrica riferisce la presenza di molte madri straniere, e declina le differenze in ordine all'accudimento a partire dagli alfabeti di cura derivanti dalle culture di provenienza. Dall'analisi del comune capofila, risulta che, a fronte di circa 250 casi in carico, le situazioni dove si evidenziano difficoltà importanti in ordine all'alfabeto di cura sono n. 183 nel 2013, n. 194 nel 2014, n. 210 nel 2015.

Anche le interviste effettuate con gli insegnanti di alcune scuole del territorio confermano come gli alfabeti della cura divengano fragili e sfilacciati, e di come, nel corso degli anni, si è assistito anche al venir meno di un modello genitoriale del passato, centrato sull'autorità e largamente condiviso, che oggi non è ancora stato del tutto sostituito; gli insegnanti intervistati nei diversi comuni dei due distretti lo osservano anche nel venir meno di quei codici comportamentali improntati al riconoscimento del loro ruolo, sia da parte dei ragazzi che dei loro genitori. ***(Le interviste sono allegare al presente studio di fattibilità nella sezione "altri allegati")***

L'intreccio tra la vulnerabilità, l'affievolirsi dei diversi alfabeti della cura e la crisi del modello genitoriale diventano lo scenario in cui la negligenza si sviluppa.

Nel corso degli anni si è assistito inoltre al passaggio da una cura diffusa del "figlio" da parte di diversi soggetti della collettività nelle sue diverse modulazioni (istituzionali, di vicinato, di prossimità, educative) ad una dimensione privata della cura.

Esempio di questa tendenza è il caso di Basiglio in cui sulla base della raccolta di testimonianze si sottolinea come, in relazione ai minori, si registri quella che, se forse non può essere definita una forma di negligenza genitoriale, è comunque un esercizio "sfumato" della genitorialità. Si tratta della condizione dei figli di altissimi dirigenti, per lo più giapponesi, ivi residenti, spesso fuori casa e impegnati in viaggi di lavoro, che affidano i figli al personale domestico con il quale i bambini e poi gli adolescenti trascorrono la parte preponderante del loro tempo e del loro cammino evolutivo.

Inoltre, il venir meno dei legami comunitari, in una situazione già connotata da crisi e vulnerabilità generalizzata, crea una dimensione di solitudine che può esporre il nucleo ad un rischio maggiore di agire comportamenti negligenti.

Emerge, anche dalle interviste effettuate, che sempre nuove persone decidono di lasciare i Comuni d'origine per trasferirsi in alcuni Comuni di questo territorio. Ad esempio, una grande fetta sceglie di stanziarsi a Locate in virtù della sua vicinanza a Milano, della facilità di trasferimento, nonché dei costi per l'acquisto o

l'affitto di abitazioni, più competitivi rispetto a quelli della città: conseguentemente, accanto alle famiglie locatesi da generazioni, vi è una percentuale, sempre crescente, di famiglie di recente stanziamento, per le quali Locate assume le caratteristiche di un paese "dormitorio", consumandosi la loro vita lavorativa e sociale esclusivamente in città. Questo genere di famiglie risulta più debole nel suo legame con la rete socio-territoriale, e di conseguenza maggiormente esposto al rischio di isolamento, riconosciuto come uno fra i fattori di rischio della negligenza genitoriale. In presenza di una difficoltà di un nucleo familiare, di tipo transitorio o strutturale, la rete informale e/o istituzionale può avere una funzione vicariante o supportiva; viceversa, l'assenza di legami extrafamiliari e con il territorio (situazioni di isolamento sociale), oppure legami che producono disvalore (relazioni patologiche o connesse al mondo della devianza e della criminalità, significativo su questo territorio) aumentano significativamente il rischio di passare da uno stato di vulnerabilità familiare ad una condizione di negligenza nei confronti dei figli. Anche rispetto ai flussi migratori stranieri, ad oggi la percezione è che il livello di integrazione sul territorio sia piuttosto basso: nei centri maggiori, ciascuna comunità vive in zone determinate e fortemente caratterizzate del paese, e si dedica ad attività specifiche (ad esempio: i cinesi si dedicano alla gestione di attività commerciali, i sud americani principalmente all'attività di badanti/pulizie, mentre le donne africane/arabe solitamente non lavorano e sono dedite alle attività domestiche...).

Un'altra criticità, rilevante per il rischio di negligenza genitoriale, è rappresentata dall'incidenza e dall'aumento dei casi di grave conflittualità nella dimensione di coppia. L'instabilità familiare generata dal conflitto può aver luogo molto prima della separazione vera e propria e protrarsi anche a separazione avvenuta; a generare pertanto la negligenza genitoriale non è tanto l'evento separativo in sé, ma la dimensione del conflitto e la totale centratura dei genitori sulle sue dinamiche, che non consentono, per un certo periodo, di "vedere" i bisogni dei figli. In relazione alla casistica del Servizio Famiglia e Minori, l'analisi dei dati effettuata dall'Ente capofila relativi al triennio 2013-2015 fotografa, a fronte di 250 nuclei in carico in un anno, la seguente situazione: nel 2013 n.138 nuclei presentano la problematica della conflittualità di coppia, nel 2014 n.146 e nel 2015 n. 158; nel Distretto 6, a fronte di 300 casi in carico, le separazioni conflittuali nel 2013 riguardano 97 situazioni, 112 nel 2014, 100 nel 2015.

Anche le scuole intervistate riportano come i figli che vivono una situazione di grave conflitto abbiano maggiori difficoltà in ambito scolastico: confusione rispetto al quotidiano, conflitti di lealtà, sensi di colpa, cattivo andamento scolastico come forma di richiamo di attenzione.

Come viene trattato oggi il problema. A partire da questo quadro, emergono due nodi critici relativi alle attuali strategie di intervento: uno è rappresentato dall'intercettazione non tempestiva delle situazioni di rischio, l'altro dalla messa in campo di risposte non adeguate. I Servizi per la Famiglia e i Minori operano spesso in emergenza su situazioni di elevata gravità, trovandosi nella condizione di agire interventi di protezione che divengono imprescindibili ma con costi elevati per le famiglie, il territorio e gli enti.

Al proposito si è utilizzata la metodologia statistica c.d. Simulazione Montecarlo (vedi box) per stimare l'andamento ipotetico nel prossimo anno dei nuovi inserimenti per trascuratezza nei due Distretti in assenza di interventi correttivi. Oltre a continuare a mantenere collocati i ragazzi attualmente in comunità, esiste 1 probabilità su 4 che si attuino ulteriori interventi di protezione per un periodo di 23 mesi (55.752 €); 1 probabilità su 10 di aumentare i collocamenti in Comunità inserendo altri 10 ragazzi per un tempo medio di 4 anni e 7 mesi (1.556.410 €); 1 probabilità su 100 di inserire 20 ragazzi per 4 anni e 7 mesi (3.112.820 €).

La simulazione Monte Carlo calcola una serie di realizzazioni possibili del fenomeno in esame, con il peso proprio della probabilità di tale evenienza, cercando di esplorare in modo denso tutto lo spazio dei parametri del fenomeno. Una volta calcolato questo campione casuale, la simulazione esegue delle 'misure' delle grandezze di interesse su tale campione:

La funzione di "sensori territoriali" di quei soggetti (agenzie, associazioni, cittadini) nella posizione di poter intercettare, più precocemente dei servizi, i segnali di vulnerabilità familiare e di negligenza genitoriale, viene oggi svolta in maniera disorganica, talvolta casuale, più spesso declinata o non riconosciuta come propria. Sul tema delle risposte poi, quando la criticità esita, per il bambino, in situazioni di disagio psicosociale o di pregiudizio, gravi al punto da determinare comportamenti e funzionamenti altamente preoccupanti, si ricorre, a volte "impropriamente", alla definizione di una diagnosi di DSA o di disabilità, finalizzata primariamente all'attivazione di un supporto educativo al bambino all'interno della scuola, non facente fronte la problematica della negligenza genitoriale e a rischio di stigmatizzazione del bambino. Altissima risulta la percentuale di diagnosi di disabilità non riconducibili a cause organiche, ma a quadri psicologici che, almeno in parte, potrebbero essere riconducibili ad effetti di esperienze relazionali sfavorevoli con le figure parentali. La Neuropsichiatria Infantile riporta che nel 2015, a fronte di 794 richieste di

accertamento pervenute ai due Collegi ASL Milano 2, sono stati “accertati” n. 752 alunni/minori; di questi per 11 veniva accertata una disabilità fisica, per 9 una disabilità sensoriale, per 83 plurima, e per ben 640 una disabilità psichica; il Comune capofila del Distretto 7 ha indagato ulteriormente l’insieme dei minori che beneficiano dell’assistenza educativa, verificando che su 149 minori “certificati”, l’82% ha sviluppato patologie sull’asse psicologico o comportamentale riconducibile a problematiche di sistema, e solo il 18% ha una patologia organica franca.

Anche dalle interviste somministrate a 6 scuole sui due distretti si osserva un aumento corposo delle richieste di valutazione e delle certificazioni; a Rozzano, ad esempio, emerge un preoccupante aumento del numero di richieste, provenienti dalla scuola, di assistenza educativa scolastica collegate a difficoltà relazionali e di regolazione emotiva del minore: tale *trend* in aumento potrebbe essere indicatore delle difficoltà delle famiglie legate al tema della gestione dei figli. Secondo il campione intervistato, sono in aumento esponenziale (secondo una Dirigente Scolastica addirittura raddoppiati nell’ultimo triennio) i casi di bambini con un quoziente intellettivo nella norma, ma che manifestano comportamenti poco adeguati; tali difficoltà si manifestano spesso sin dalla prima infanzia: distrazione, difficoltà nella gestione del corpo (bambini che si muovono di continuo, che non riescono a stare fermi, scarsa tolleranza alla frustrazione, impazienza, incapacità di attendere il proprio turno...). All’origine di tali difficoltà potrebbe esservi anche la presenza di approcci educativi diversi, a volte in contraddizione tra loro, ruoli genitoriali poco definiti, richiesta della scuola di un rigore che a casa spesso non è contemplato.

Le dirigenti scolastiche di Pieve confermano come, anche nei plessi scolastici di quel territorio, oltre all’aumento di richieste di certificazioni DSA, quasi il 50% presenti segnali di trascuratezza familiare, enfatizzando il quadro di fragilità complessiva ed avvalorando l’ipotesi di una connessione causale tra negligenza/trascuratezza e forme differenti di disturbi connessi all’apprendimento e alla frequenza del contesto scolastico.

Anche il Centro di Formazione Professionale, che opera su entrambi i distretti, riferisce un aumento degli interventi di orientamento rivolti a ragazzi che possiedono una certificazione di disabilità e, in modo esponenziale, di quelli presentano una certificazione di DSA. Questi ultimi sono spesso casi di difficile gestione perché, in alcune circostanze, i disturbi di apprendimento sono solo di secondaria importanza rispetto ad un disagio di più ampio respiro.

Tali studenti hanno sviluppato, a causa delle loro difficoltà, un disinvestimento nei confronti del processo d’apprendimento che, quando anche lo stesso contesto familiare attribuisce poco valore all’istruzione o versa in una situazione di svantaggio, porta spesso all’abbandono scolastico. In più di una situazione sono ragazzi che hanno scongiurato il *drop out* fino alla terza media, proprio perché oggetto di un grande investimento di risorse ed un lavoro individualizzato costante di rimotivazione in ambito scolastico.

La rete e le opportunità Il territorio dei comuni appartenenti ai distretti n. 6 e 7 si presenta molto variegato da un punto di vista delle risorse già attive o potenzialmente attivabili. Il contesto è particolarmente vivo nelle sue realtà associative: si contano oltre 50 associazioni di volontariato (nel caso del Comune di Rozzano coordinate dal CAV Coordinamento Associazioni Volontariato) e circa 50 associazioni sportive. In alcuni comuni sono molto attive anche le proloco e i comitati di quartiere che costituiscono risorsa fondamentale per quel che riguarda l’attivazione di persone e volontari che possano dedicare del tempo alle attività previste dal progetto.

Significativa ricchezza per quanto riguarda l’apporto in termini di tempo e volontari è sicuramente data dalle comunità pastorali e dai decanati di Rozzano e Pieve Emanuele che contano già un elevato numero di persone coinvolte su alcuni dei temi oggetto del progetto, in questo senso è molto importante rilevare le attività svolte dalle Caritas cittadine su tutti i territori dei due distretti.

La rete dei servizi che su questo territorio, a vario titolo, oggi si occupano di supportare minori e famiglie in difficoltà è da tempo interessata da un processo di integrazione e condivisione, che vede, da un lato, i servizi comunali perseguire una costante multi professionalità attraverso una sempre maggiore integrazione tra loro degli interventi sociali con quelli psicologici ed educativi (ad esempio, prevedendo nei Comuni del Distretto 6, equipe territoriali del Servizio Minori e Famiglia con una composizione stabile e integrata di assistenti sociali, educatori e psicologi); da un altro, la creazione di sistemi integrati per la tutela e il benessere dei minori e delle famiglie ad esempio, sempre nel Distretto 6, attraverso una gestione associata tra i Comuni del Servizio Famiglia e Minori, compresi gli interventi di educativa domiciliare, del servizio di segretariato sociale e quello di Spazio Neutro; in ultimo, prassi e dispositivi di collaborazione con i servizi specialistici (CPS, NPI, SERT, NOA, Consultori), anche attraverso la costituzione di tavoli di lavoro distrettuali stabili che mirano a sviluppare modelli di intervento omogenei, e diverse sperimentazioni per la costruzione di buone prassi di collaborazione tra le scuole e i servizi (in particolare a Lacchiarella, Pieve, Rozzano). A

Rozzano infatti si sta sperimentando una modalità di lavoro che prevede l'utilizzo di una scheda di segnalazione da parte della scuola. Oggetto della scheda è la situazione del minore, presentata in forma anonima. Le diverse figure della rete (NPI, SFM, insegnanti e consulenti psicologi inseriti nella scuola) hanno la possibilità di confrontarsi precocemente sul caso evitando il deteriorarsi della situazione. Tale collaborazione è esitata nella messa in rete delle informazioni in tempo utile e nella costruzione di interventi coprogettati e cogestiti. Con il progetto 'Texére' s'intendono ampliare e consolidare queste forme collaborative con le scuole, estendendole a tutti e 13 gli istituti comprensivi e ai due 2 istituti superiori, e facilitarne un ruolo maggiormente protagonista in diverse attività, valorizzando anche la funzione di importante tramite dei numerosissimi gruppi e comitati di genitori, che potranno essere coinvolti come volontari.

Per quel che riguarda l'attivazione delle risorse economiche è da rilevare la presenza di un tavolo con le aziende del territorio, istituito tramite le politiche di conciliazione, che vede la sottoscrizione di un protocollo denominato "Welfare in comune" e che costituisce un'importante opportunità per gli obiettivi di ricerca di beni e risorse economiche in quanto già costituito ed attivato per altre cause.

Nel guardare al mondo del privato si segnala la presenza di 2 centri commerciali (Fiordaliso di Rozzano e Coop di Opera), realtà presenti sul territorio da molti anni e che vedono un dialogo e una collaborazione costante con le amministrazioni dei rispettivi comuni. A questi due si somma un nuovo polo commerciale in corso di apertura sul territorio del comune di Locate Triulzi denominato Scalo Milano City con il quale Afol Sud Milano ha collaborato per la ricerca del personale.

Se si guarda invece alla piccola distribuzione il territorio dei due distretti vede la presenza di numerose piccole realtà commerciali che vantano contatti diretti con la comunità e che sono facilmente attivabili in termini di beni e risorse economiche tramite le associazioni di categoria, ad esempio Unione Commercianti, Confcommercio.

Il patrimonio relazionale contempla anche la presenza della Biblioteca dei piccoli di Rozzano che ha partecipato in maniera attiva alla progettazione apportando un contributo significativo in relazione alle attività pensate per i più giovani e alla lettura come possibilità aggregativa e di crescita in relazione alla funzione genitoriale. Questa postazione comunale per la sua specificità rappresenta l'opportunità di connettere dimensione di agio e disagio, cultura e cura.

E' inoltre presente la Fondazione per Leggere che verrà direttamente attivata sulle azioni che coinvolgono le biblioteche del territorio quali location per eventi, posto che nella mission della Fondazione si legge "Promuovere e diffondere una cultura della biblioteca pubblica, intesa sia come spazio aperto alla collettività sia come soggetto sociale integrato nella realtà locale, che opera insieme a cittadini, istituzioni e organizzazioni sociali per il progresso della comunità".

2. GLI OBIETTIVI

A partire dal problema definito nel Punto 1) "Il contesto" e sintetizzato nel quadro logico il progetto si propone l'obiettivo di favorire, nei territori di riferimento, la costruzione, la ricostruzione e la ritessitura di legami familiari e sociali più attenti all'ascolto delle necessità dei bambini e al riconoscimento delle difficoltà delle famiglie, di modificare il sistema d'offerta per i bambini e le loro famiglie fragili, superando la delega ai servizi e costruendo una rete di sostegno, cura e protezione allargata.

Per realizzare questo cambio di passo si ritiene necessario agire sull'interpretazione del mandato assunta dal livello istituzionale (qui in particolare i servizi sociali e la scuola) e dalla comunità di cittadini, in relazione al tema della negligenza.

Nei territori che si candidano per realizzare il progetto ci si attende che, attraverso la realizzazione delle attività, il bisogno crescente espresso dalle famiglie con rilevanti difficoltà nei compiti di cura trovi nuove risposte: 1) da parte dei servizi, che non operino più come "pronto soccorso" sociale e solo per le situazioni più compromesse; 2) da parte della scuola, che attivi risposte più sistemiche aumentando l'appropriatezza (e riducendo il numero) delle richieste di certificazione finalizzata al sostegno; 3) da parte degli attori informali, che trovino nella rete che si va a costituire la possibilità di condividere la responsabilità della buona crescita dei minori della comunità, affiancandosi ai professionisti della cura.

Cambiano le risposte dei servizi

Sul primo asse, che si riferisce alle risposte dei servizi, si mira a trasformare la funzione del servizio sociale comunale nella direzione di renderlo maggiormente promotore e facilitatore di risorse e di reti di fronteggiamento intorno al tema della carenza di cura dei minori; l'obiettivo è quello di superare l'attuale centratura del lavoro dei servizi sulle prese in carico dei singoli minori e delle loro famiglie (case work), per

arricchirlo e integrarlo con interventi maggiormente rivolti a reti e gruppi (group work) e finalizzati allo sviluppo di una comunità più solidale e coesa (community work).

Rispetto al tema della negligenza e della trascuratezza, gli interventi dei servizi possono così porsi non più solo sul registro protettivo e riparativo, ma anche su quello della rilevazione precoce e della prevenzione.

La famiglia viene vista maggiormente come risorsa e protagonista attiva del suo percorso di cambiamento, il minore non tanto come "oggetto di protezione", ma soggetto che partecipa al miglioramento della sua situazione di vita. Il punto di vista dei diretti interessati, circa il loro coinvolgimento nelle azioni innovative di sostegno, orienta sempre più le azioni degli operatori; vengono così superate le ottiche di intervento centrate sui professionisti e favorite forme di aiuto aperto, così che la comunità locale diventi protagonista nel fronteggiamento di problemi di rilevanza collettiva. Si allarga la rete dei soggetti che svolgono funzioni di cura e attraverso il riconoscimento reciproco tra operatori e cittadini si favorisce il raggiungimento di una finalità condivisa, oltrepassando nei percorsi di cura la divisione concettuale segnalazione/aiuto.

Tra gli indicatori si assume il dato degli inserimenti in comunità quale parametro utile a misurare il cambiamento che si vuole ottenere.

Il cambiamento nella direzione indicata nel progetto potrà consentire di ridurre l'incidenza degli interventi di protezione rivolti ai minori in stato di grave trascuratezza, per sviluppare azioni che generino un coinvolgimento attivo dei soggetti della comunità nella logica del mutuo aiuto, della reciprocità, della corresponsabilità e che siano rivolte ad un numero maggiore di minori e famiglie. Si stima che un obiettivo misurabile in termini quantitativi possa essere, nel primo anno, quello di non registrare aumenti di collocamenti per grave trascuratezza; nel secondo e nel terzo anno, quello di registrare un trend in diminuzione rispetto all'andamento degli ultimi cinque anni.

Altro obiettivo è l'aumento delle esperienze di accoglienza e prossimità, di minori, sul territorio.

L'elemento trasformativo che il progetto promuove consiste nel ridefinire e riorganizzare il meccanismo di incrocio tra l'emersione dei problemi e il reperimento e l'attivazione delle risorse: il combinato disposto delle attività del progetto mira a triplicare, nell'arco del triennio, le esperienze di accoglienza che insistono sul territorio di vita dei bambini e a diversificarne le forme, dalla sperimentazione di forme di prossimità (sostegno ai compiti, nei week end, all'interno di strutture quali la "casa per fare insieme") all'affido part-time.

Cambiano le risposte della scuola

Sul secondo asse considerato, quello delle risposte della scuola, l'obiettivo è di aumentare la capacità di intercettazione del problema della negligenza, intervenendo precocemente, prima che la situazione si cronicizzi; di costruire con la scuola percorsi di co-responsabilità nei percorsi di cura, dove la scuola entra in rete come attore e luogo in cui si sviluppano processi di inclusione, diventando uno dei sensori territoriali maggiormente competenti riguardo all'intercettazione del problema della negligenza e luogo in cui si mettono in campo interventi co-progettati e co-gestiti, che rispondano più adeguatamente ai bisogni dei bambini e delle loro famiglie.

Questo implica un lavoro di rete impegnativo da parte di professionisti, che non si trincerano dietro al ruolo, e di attori informali, che invece un ruolo decidono di assumerlo; ciò al fine di ampliare il ventaglio di risposte per i bambini che manifestano un disagio emotivo, psicologico e comportamentale a scuola, consentendo un uso più proprio e meno generalizzato della certificazione di DSA e DVA, del sostegno scolastico e dell'educatore scolastico.

Si assume a parametro di riferimento la spesa del 2015 nei due comuni capofila:

Spesa educativa scolastica a Rozzano 17.622 ore scuole territorio e fuori territorio	totale: euro 318.570
Spesa educativa scolastica a Pieve Emanuele 7.787 ore scuole territorio e fuori territorio	totale: euro 160.500

Ci si propone nel primo anno di abbattere le spese del 10%, nel secondo anno del 15%, nel terzo anno del 20%. Le risorse via via liberate potrebbero essere reinvestite per lavorare in maniera più trasversale sulle situazioni a rischio evolutivo, non finalizzando gli interventi educativi alle situazioni che presentano una certificazione.

Cambiano le risposte del tessuto sociale

La Comunità è chiamata ad agire in corresponsabilità e co-progettazione, promuovendo una cultura educativa e dell'accoglienza diffusa, nel senso ampio di protezione dell'infanzia e di sostegno alla genitorialità. L'obiettivo è la costruzione di ponti tra il desiderio di offrire una disponibilità di cura e accoglienza e la possibilità di realizzarlo.

Si individuano luoghi, come la "Casa per fare Insieme" in cui creare azioni di osmosi tra il "dentro" e il "fuori", in cui costruire pratiche che non segnino una separazione netta tra chi può offrire aiuto e chi porta una domanda di aiuto: i cittadini intenzionati a mettere a disposizione una parte del proprio tempo lavorano al fianco dei professionisti, i professionisti abbandonano le proprie sedi istituzionali per avvicinarsi al territorio e mettersi a disposizione.

Tra i luoghi, anche quelli non tradizionalmente deputati ad una funzione sociale e di cura, come la biblioteca, offriranno al progetto spazi informativi, libri e letture sui temi più sociali, creando momenti di incontro per minori e genitori, a supporto delle azioni intraprese nella "Casa per fare Insieme" e ricercando strumenti per parlare il linguaggio dei giovani.

Obiettivi di fundraising

La comunità dei due distretti è attiva e dispone di numerose risorse umane e di volontari, non esiste invece nessuna esperienza significativa di raccolta fondi condivisa per una causa sovracomunale. Vi sono stati dei tentativi in passato di dare una forma più strutturata alle sollecitazioni che – soprattutto le amministrazioni – rivolgevano al mondo dei privati per sostenere un singolo progetto, oppure un gruppo di famiglie. E' stato però molto difficile acquisire la fiducia dei potenziali donatori – cittadini ed imprese. Oggi riteniamo però che alcune esperienze abbiano contribuito a creare un nuovo clima e la collettività possa essere attivata, mettendo a sistema - e inquadrando nella visione che il progetto suggerisce - le copiose esperienze di volontariato e le singole iniziative del mondo profit impegnato nel sociale o comunque sensibile ai temi del welfare. Proprio per rendere raccolte fondi e promozione della cittadinanza attiva stabili e implementabili il progetto prevede un investimento importante sull'attività di fundraising, con una governance specifica e un pensiero organizzativo che vuole garantire chiarezza delle azioni che si intendono sostenere - come ad esempio le 'Case per fare insieme'- trasparenza sull'utilizzo dei proventi, misurabilità e condivisione dei risultati, presenza costante sul territorio e nelle sue reti per costruire relazioni di fiducia con i sostenitori. C'è molto da fare per supportare le fragilità che oggi ci interrogano e nessuno degli attori sociali basta a sé stesso ma poiché la continuità nel tempo è uno degli elementi che potrebbero garantire il successo di molte azioni del progetto il sostegno economico e solidale del territorio che contribuisce alla sua sostenibilità ne è elemento sostanziale.

Obiettivi di governance

Si intende definire una governance territoriale che riesca a capitalizzare la ricchezza e la varietà di soggetti pubblici, privati e del privato sociale che accettano la sfida di progettare e poi sostenere interventi innovativi nell'ambito del disagio minorile e familiare, coinvolgendo la comunità locale. La condivisione di queste fasi di collaborazione ha evidenziato le opportunità che risiedono in una progettazione davvero partecipata e, insieme ne ha potuto misurare la complessità. Per questo è indispensabile investire tempo, risorse e competenze nella creazione di un modello di governance in grado di continuare a promuovere processi partecipativi, rendendoli efficaci sotto il profilo decisionale ed operativo, tenendo insieme territori disomogenei, sotto alcuni profili, e organizzazioni diverse, ma è anche condizione essenziale per la sostenibilità del progetto nel tempo.

Soggetti interessati dal cambiamento (promotori e destinatari)

Verranno promosse azioni e attività da parte di soggetti istituzionali – Enti Locali/Uffici di Piano dei Distretti 6 e 7, AFOL (nelle sue diverse anime: Centro di Formazione Professionale e Centro per l'impiego)- in partnership con Scuole, Servizi Specialistici, Neuropsichiatria Infantile, Biblioteche, e non istituzionali che operano attivamente sulle tematiche oggetto del progetto – Terzo settore, Caritas/Parrocchie. Nella promozione verranno attivati altri nodi della rete quali varie forme di Coordinamento Associazioni Volontariato, Banche del Tempo, Aziende del territorio che già operano su tematiche connesse (ad esempio Conciliazione, Pari Opportunità).

I destinatari saranno in via prioritaria le famiglie che presentano fragilità e problematiche connesse al tema della negligenza ma, chiamando in causa il progetto una corresponsabilità dell'intera comunità, il ventaglio

dei destinatari si amplia a connettere tutte le famiglie e i cittadini che a diverso titolo entreranno in gioco nella realizzazione delle azioni di prossimità e di fund e peopleraising.

Tempi in cui il cambiamento è atteso

Di seguito una stima dei tempi nei quali si possono registrare i cambiamenti misurabili:

collocamenti per grave trascuratezza: si ipotizza nel primo anno di non registrare aumenti di casi; nel secondo e nel terzo anno, un trend in diminuzione rispetto all'andamento degli ultimi cinque anni.

forme di prossimità: si stima nell'arco del triennio di triplicare le esperienze di accoglienza che insistono sul territorio di vita dei bambini e diversificarne le forme, dalla sperimentazione di forme di prossimità (sostegno ai compiti, nei week end, all'interno di strutture quali la "casa per fare insieme") all'affido part-time.

Spese per l'educativa scolastica: ci si propone nel primo anno una riduzione del 10%, nel secondo anno del 15%, nel terzo anno del 20%. Le risorse via via liberate potrebbero essere reinvestite per lavorare in maniera più trasversale sulle situazioni a rischio evolutivo, non finalizzando gli interventi educativi alle situazioni che presentano una certificazione.

Case per fare insieme: apertura durante la prima annualità del progetto di quattro "Case per fare Insieme" in cui costruire e diffondere pratiche comunitarie e inclusive.

3. LE STRATEGIE E LE MODALITA' DI INTERVENTO

I servizi e la comunità territoriale di riferimento hanno interpretato fino ad ora in maniera diversificata e non univoca la negligenza genitoriale e le conseguenze che ne derivano, a volte associandola alla scarsità di risorse economiche, altre volte attribuendole una minore gravità rispetto ad altre forme di pregiudizio e ancora affrontando le conseguenze sui bambini con risposte parziali. Dire cos'è negligenza vuol dire passare attraverso codici culturali e valoriali; la negligenza inoltre può essere un fenomeno temporaneo e connesso ad una fase di vita. La complessità che ne deriva è rispecchiata nel ventaglio di azioni ed attività di seguito declinate, nell'ipotesi che solo l'incastro delle diverse tessere del puzzle possa costruire una risposta possibile per i minori e le loro famiglie. Il Progetto Texère si sviluppa in 8 azioni (di cui l'ultima, la Governance, verrà trattata nel capitolo dedicato), che di seguito verranno declinate in connessione agli obiettivi che perseguono.

Obiettivo A - Trasformare la funzione del servizio sociale comunale che diviene promotore e facilitatore di una rete intorno al tema della cura dei minori: tra case work, group work e community work (Azioni 1, 2 e 3)

AZIONE 1) SVILUPPO DI UNA CULTURA CONDIVISA ALL'INTERNO DEL SISTEMA DEI SERVIZI SUL TEMA DELLA CURA GENITORIALE: FORMAZIONE E SENSIBILIZZAZIONE

La costruzione di raccordi collaborativi e la promozione del lavoro di rete e di gruppo, tra i soggetti coinvolti a vario titolo nei servizi alle famiglie, rivestono un ruolo centrale nel progetto. Ad oggi infatti, nel nostro territorio, pur avendo avviato accordi e collaborazioni su interventi specifici e circoscritti, va ancora definita e costruita una rete di soggetti istituzionali e non, che si assuma la condivisione e co-gestione del problema. Il raccordo va creato a più livelli – tra istituzioni diverse, all'interno delle amministrazioni, tra gli operatori sociali, gli operatori tradizionali e la società civile, e tra le singole famiglie, al fine di facilitare processi di responsabilizzazione collettiva. I servizi possono assumere una funzione molto significativa, che è quella di permettere al territorio in cui sono collocati di ricostruire dei codici socio-educativi consensualmente condivisi, partecipati, come terreno di base per poter investire in progetti che siano realmente rivolti a far crescere i bambini. L'azione si snoda attraverso due macro attività, una di sensibilizzazione e una di formazione.

La prima attività (1.1 Il territorio e il progetto) si concretizza attraverso una serie di Conferenze di Servizio (una all'anno per ogni Distretto); si tratta di incontri, condotti dai componenti della Cabina di Regia, che coinvolgono attivamente e congiuntamente il livello politico, dirigenziale, tecnico di tutti i soggetti della rete attivi sul territorio, aperti alla cittadinanza, finalizzati ad una maggiore appropriazione della logica sottesa al progetto. Questi incontri si pongono i seguenti obiettivi:

- ottenere il massimo dell'alleanza delle amministrazioni a favore dell'intero progetto
- facilitare i processi di partecipazione degli attori al governo del sistema
- sensibilizzare i diversi attori sul tema della negligenza genitoriale
- favorire una cultura condivisa che riconosca la centralità della famiglia nel superamento delle proprie fragilità e la comunità locale come co-responsabile e coinvolta sul tema della cura genitoriale e nella ridefinizione di alfabeti della cura.

La seconda attività (1.2 Pensare insieme alla cura), è finalizzata ad aumentare le competenze degli operatori sociali in tema di lavoro di comunità e di empowerment delle famiglie, anche straniere, di attivare e sostenere processi di collaborazione fra diversi attori utili allo scambio di saperi; di favorire lo sviluppo di relazioni che rinforzino il senso di fiducia, di appartenenza e lo sviluppo di competenze da parte dei membri della comunità, abbassando il rischio di sentimenti di diffidenza e svalutazione reciproca. Vede il coinvolgimento diretto dell'Università Cattolica di Milano, insieme a diversi soggetti del privato sociale locale. Questa attività si concretizza:

- in un percorso di formazione rivolto ai diversi operatori sociali su temi metodologici ed etici, finalizzato a promuovere e consolidare un nuovo sguardo dei servizi sulla cura attraverso il community care;
- in attività di formazione, sensibilizzazione e consulenza ai servizi sul significato della cura e della protezione dei minori di famiglie provenienti da altre culture;
- nella costruzione di linee guida condivise per le azioni di supporto alle funzioni di cura delle famiglie e per il contrasto al fenomeno della negligenza genitoriale attraverso la realizzazione di incontri (4 per ogni anno) tra i diversi soggetti partner di progetto (servizi pubblici, terzo e quarto settore).

AZIONE 2) SVILUPPO DI UN NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO

A causa delle difficoltà vissute nel corso degli ultimi anni dal sistema di welfare italiano anche nel nostro territorio il lavoro dei servizi sociali e degli operatori si è come ‘arreso’, ‘trincerato dietro le scrivanie’ e chiuso negli uffici, nella gestione di una casistica sempre più numerosa e complessa. Ai nostri servizi è oggi richiesto un complessivo ripensamento che consenta di andare oltre alle postazioni usuali, aprire dei varchi, costruire connessioni inedite. All’interno di questa visione i servizi recedono da una posizione centrale – dove vengono collocati come istituzioni deputate al trattamento del disagio - per aprirsi al territorio e al confronto con le famiglie, non più considerate in una posizione di dipendenza, ma da accompagnare/sostenere nelle fasi di difficoltà della crescita dei figli. Da questi movimenti scaturiscono risorse fatte di idee, comprensioni, cooperazioni e sguardi nuovi che aprono possibilità e respiro sul futuro. Allo stato attuale l’assetto organizzativo dei servizi non consente la messa in campo di modalità di lavoro alternative, che richiedono un potenziamento in termini di risorse, ma anche condivisione ed introiezione della necessità del cambiamento da parte dei diversi livelli politici e dirigenziali, nonché della dimensione allargata del contesto sociale e territoriale. Per rendere possibile questo ripensamento del modo di fare welfare nell’ambito delle politiche per i minori occorrono investimenti di tempo e personale dedicato all’interno dei Servizi Famiglia e Minori degli enti locali (attività **2.1 Risorse dedicate**) che devono comunque assolvere alle funzioni istituzionali di tutela e protezione che la legge attribuisce loro. Si pensa all’acquisizione di personale esterno che potenzi, durante il triennio, le attività dei Servizi Famiglia e Minori comunali, per facilitarne il coinvolgimento diretto nella realizzazione delle attività sperimentali del progetto, degli operatori stabili. Questo consentirebbe che la trasformazione delle prassi operative sperimentate possa radicarsi e divenire patrimonio consolidato dell’organico dei servizi. La scommessa su cui s’intende investire è che nel corso del triennio le attività del progetto consentano la riduzione di interventi di protezione o inappropriati rispetto al bisogno, per poter riconvertire le risorse così liberate nell’attivazione di altre misure, ad esempio quelle preventive. Nella logica dell’azione progettuale si intendono «tutelare» i diritti dei bambini del nostro territorio uscendo da un codice strettamente giuridico, ridando un significato sociale al concetto di tutela, nella logica di creare le condizioni affinché i bambini possano esercitare i loro diritti e quindi possano crescere.

L’incremento di risorse professionali per le equipe dei Servizi Famiglia e Minori durante il triennio consente, tra l’altro, di creare le condizioni per organizzare, implementare e consolidare la sperimentazione di una presenza più capillare sul territorio, anche in un’ottica di promozione. I Servizi Famiglia e Minori si vanno così a configurare (attività **2.2 Decentramento di postazioni**) con una presenza più diffusa e con articolazioni mobili, per diventare più prossimi, più proattivi, più promotori, meno erogatori e meno istituzionalizzati. Uscire dalle tradizionali postazioni significa vedere risorse dove si è sempre pensato ci fossero solo problemi, vuole dire socializzare le conoscenze dei problemi stessi, così come le buone prassi già utilizzate da altri, vuole dire essere servizio anche al di fuori dei luoghi consueti. Intendiamo allora costruire percorsi e accordi che consentano all’operatore sociale di essere presente in tempi e giorni definiti in luoghi esterni che, nel primo anno di progettualità, saranno la Biblioteca dei Ragazzi e la ‘Casa per Fare Insieme’ (uno spazio innovativo tra le azioni del progetto) ma che nel corso della triennalità potranno ampliarsi ad altri spazi sociali, forse non consueti, ma strategici nelle possibilità di connessione che offrono, come ad esempio il punto di ascolto Caritas, le farmacie comunali, le aziende del territorio, i condomini popolari.

La possibilità di delegare alcune funzioni tradizionalmente svolte dai servizi (ascolto, monitoraggio, supporto) a postazioni territoriali già attive in questo senso (attività **2.3 Decentramento di funzioni**) - attraverso accordi definiti e riconosciuti e in partnership con il Servizio Famiglia e Minori - rappresenta un altro passaggio di condivisione e concertazione a cui si intende arrivare per le finalità sino ad ora indicate. Si tratta di riconoscere, legittimare, formalizzare, connettere, coordinare, e attribuire anche ad altri nodi della rete, (come ad esempio Caritas e Afol, nelle diverse dimensioni dei centri per l’impiego, ma anche dei servizi per gli inserimenti lavorativi protetti CSIOI svantaggio e disabilità, CFP) funzioni di ascolto, orientamento, monitoraggio e primo supporto. Si prevedono incontri con questi soggetti per socializzare quanto già in essere e mettere a punto accordi e strategie per il riconoscimento e la legittimazione di quanto già svolto da queste postazioni rispetto all’assolvimento delle funzioni citate.

Si prevede inoltre il coinvolgimento attivo delle famiglie nella valutazione di efficacia (attività **2.4 Ricerca partecipativa**) delle diverse forme di sostegno previste attraverso l’uso di strumenti di ricerca partecipativa grazie al supporto e coordinamento di un gruppo di ricerca dell’Università Cattolica di Milano. La ricerca partecipativa sarà finalizzata a capire se, come e su quali aspetti le famiglie potrebbero sentirsi più aiutate/capite/comprese/ascoltate grazie alle forme innovative d’intervento dei servizi, oggetto del cambiamento perseguito e che andrà verificato.

AZIONE 3) SVILUPPO E SPERIMENTAZIONE DI FORME DI SOSTEGNO INNOVATIVE

Negli incontri di rete e dalle riflessioni con i rappresentanti del Gruppo di Progetto si è condivisa la necessità di innovare le pratiche di intervento nei confronti delle famiglie cosiddette negligenti, al fine di individuare supporti e sostegni che potrebbero aiutarle a rafforzarsi nel quotidiano, riducendo il rischio del deterioramento e dell'esplosione di crisi familiari che rendono necessari interventi di alta protezione. La scommessa che il progetto si propone è quella di integrare, in un'ottica eco-sistemica, le diverse dimensioni implicate: l'intervento individuale con il minore, con il suo nucleo familiare, con la dimensione del contesto sociale allargato. In quest'ottica abbiamo previsto sia l'introduzione di modalità operative di "presa in carico" non abituali per questo territorio e che si sono mostrate efficaci nel rendere le famiglie maggiormente protagoniste del loro percorso, sia la facilitazione di processi di sviluppo di comunità. Questa azione si struttura in due attività.

Gli interventi pensati per la prima di queste (attività **3.1 Ritessere le storie per le famiglie che viaggiano con i servizi al fianco**) partono dal principio che il lavoro con le famiglie negligenti possa assumere sguardi differenti e variazioni di significato ricercati con le famiglie stesse, che si dirigono oltre l'orizzonte delle difficoltà, sapendo che esse li posseggono già, seppure sepolti sotto la sofferenza, intrecciati a rancori, risentimenti, timori e fallimenti. Significa individuare con curiosità le tracce di competenza ed abilità nello sforzo di "cercare ogni segno di luce negli altri, e di aiutarli e rinforzarli in tutto ciò che di saggio vi sia in loro" (G. Bateson) e basandosi sul presupposto di sapersi rappresentare i genitori negligenti non come incapaci, ma come temporaneamente dimentichi o bisognosi di apprendere, e potenzialmente capaci di farlo. Brevi sperimentazioni con la scuola, piccole progettualità su questioni specifiche (peer education da parte di un gruppo di genitori seguiti dai servizi), l'avvio di riflessioni sui temi della prossimità familiare, ci confermano la necessità di implementare attività che colgano l'opportunità di avere al fianco dei servizi le famiglie quali soggetti attivi degli interventi ad esse rivolti. In questa direzione, intendiamo:

1) **implementare modelli** di intervento finalizzati al lavoro con le famiglie e i minori che favoriscono la loro diretta partecipazione alla risoluzione delle difficoltà, attraverso: Family Group Conference, Future Dialogues e Advocacy (vedere box sottostante). Questi interventi prevedono una formazione degli operatori che lavorano stabilmente nei servizi coinvolti (Servizi Famiglie e Minori e scuole) al fine di consentirne la sostenibilità al termine della triennialità.

Family Group Conference: modello di intervento che prevede l'incontro tra i componenti della famiglia, gli operatori coinvolti nella situazione ed altre persone legate al nucleo familiare. L'idea di famiglia abbracciata dal modello è ampia: ricomprende, oltre al minore, ai genitori e ai parenti, anche amici, colleghi, vicini di casa, allenatori...in grado di supportare concretamente il nucleo in difficoltà. Il processo è accompagnato da un facilitatore, figura autonoma dalla rete dei servizi, con il compito di guidare la famiglia e gli altri partecipanti all'elaborazione del progetto.

L'advocacy è un intervento professionale che garantisce uno spazio di ascolto indipendente e riservato per i bambini e i ragazzi e li sostiene nel rappresentare i propri desideri e sentimenti e, quando non sono in grado di farlo autonomamente, mette a disposizione chi può parlare in loro vece.

L'originalità del metodo dei Future Dialogues sta nell'impostare il colloquio di aiuto presupponendo il cambiamento come già avvenuto. Le persone interessate si pongono perciò non davanti al cambiamento ma dopo di esso, proiettate in un futuro presupposto come benevolo. Dopo essere state aiutate ad anticipare mentalmente il cambiamento, si chiede loro di immaginare quali passi e quali risorse "hanno messo in campo" per conseguirlo. La descrizione del cambiamento futuro viene fatta nel presente individuando le possibili strategie e le persone che potrebbero essere coinvolte nel fronteggiamento del problema.

2) **utilizzare metodiche innovative** di videofeedback, descritte nel box sottostante: le coppie di genitori coinvolte dal lavoro di videofeedback diventano un nuovo gruppo di peer education attivo sul territorio, in particolare nella 'Casa per fare insieme' e in momenti di sensibilizzazione rivolti ad altri genitori, organizzati dalla biblioteca.

Videofeedback: intervento con i genitori al fine di aumentare le loro competenze genitoriali, favorendo la mentalizzazione, la sintonizzazione ai segnali e ai bisogni del figlio, mettendo a fuoco i punti di forza da potenziare e le risorse da attivare nel genitore, sostenendo e rinforzando la genitorialità positiva e aumentando il senso di autoefficacia. Ogni intervento di videofeedback (se ne prevedono 8 per ogni Distretto) comprende colloqui di approfondimento con i genitori, sedute di osservazione dell'interazione genitore-bambino, restituzioni ai genitori, per un totale di 15 ore per ciascuna situazione.

3) **attivare interventi educativi di rete** (per Distretto) in cui gli educatori attraversano tutti i contesti di vita del minore, scuola compresa, muovendosi come promotori delle reti relazionali intorno al minore e al nucleo familiare. Gli operatori dell'area educativa - normalmente impegnati in interventi educativi domiciliari centrati sul minore e sulle sue relazioni genitoriali - diventano attivatori di processi che accompagnano maggiormente la famiglia e il minore nel viaggio alla ricerca di processi resilienti, con interventi che riattivino percorsi di fiducia nel chiedere aiuto e capacità di fare riferimento a spazi relazionali allargati,

dentro a reti sociali che al bisogno supportano ed integrano; contribuiscono a costruire convergenze su visioni dei problemi, per individuare in modo più esplicito e condiviso ipotesi per trattarli, per far emergere opportunità e risorse che non si vedono. La sperimentazione di questi interventi dovrà connettersi e contaminare interventi educativi tradizionali, quali l'ADM (Assistenza Domiciliare Minori) al fine di diventare una modalità di risposta ai bisogni a cui poter fare riferimento.

4) **progettare, realizzare e sperimentare** il Progetto Life Book Story (vedere box sottostante).

Strumento utile ai bambini/ragazzi che vivono vicende familiari travagliate e sperimentano il loro collocamento presso altri nuclei familiari. Il progetto e lo strumento saranno realizzati dalla casa editrice per ragazzi Carthusia Edizioni – che ne detiene i diritti- e rappresenta un metodo – ormai stabilmente utilizzato nel Regno Unito – per aiutare il bambino/ragazzo a ricordare e ricostruire la storia personale spesso faticosa e densa di dolore, aiutandolo alla formazione di un senso positivo d'identità. Questo progetto consente un'interazione diretta con il minore, volta a raccogliere giochi, libri di storie, fotografie, video, film e tutto ciò che sarà utile a facilitare il racconto della sua storia, consentendogli un migliore accesso al proprio passato. Tutti i soggetti che fanno parte della sua rete relazionale possono partecipare alla costruzione del LSB (genitori naturali, affidatari, insegnanti, vicini, operatori) che apparterrà al bambino/ragazzo, che ne sarà titolare in esclusiva. Lo strumento rappresenta un ponte tra tutti i soggetti coinvolti nella vicenda e può essere utilizzato anche nel periodo di preparazione all'affido per accompagnare il bambino durante i suoi cambiamenti di vita. Il progetto e la sua sperimentazione vedono la presenza e l'attivazione di un'equipe di formatori per accompagnare gli operatori all'utilizzo. Validazione del prodotto attraverso la sperimentazione con un gruppo di 10 minori; formazione degli operatori coinvolti nella validazione per 7 ore di formazione d'aula e 20 ore di supervisione e accompagnamento all'utilizzo, formazione e accompagnamento rivolta a tutti gli operatori del territorio per complessive 31 ore; verifica e monitoraggio sull'utilizzo del Life Story Book.

5) **Realizzare percorsi narrativi** *indi* story telling relazione alle storie difficili dei bambini e delle famiglie di cui si occupano i servizi. Comunicare attorno a decisioni importanti significa accompagnare il bambino a capire il presente, collocandolo in una cornice di senso per lui. La storia, la fiaba sono strumenti che aiutano gli adulti e i bambini a comunicare e ad affrontare momenti difficili della loro vita. Con la fiaba è possibile “nominare” quello che accade, con il linguaggio del bambino, con parole per lui comprensibili e tollerabili, dando un nome alle emozioni e agli avvenimenti. La storia consente a un bambino/ragazzo di vedere gli eventi in sequenza, di comprendere gli avvenimenti, di conoscere i motivi per cui mamma e papà hanno fatto o stanno facendo fatica. Non ci si improvvisa scrittori di storie ma si può acquisire la competenza del saper ascoltare e parlare con un bambino, affidandosi a chi è competente per la fantasia narrativa, ma avendo ben presente quali elementi della storia sono utili e necessari al bambino/ragazzo per riconoscersi e per dare un senso agli eventi che caratterizzano la storia. Il primo compito degli operatori è di lavorare nella direzione di far acquisire ai genitori il desiderio e la capacità di parlare con il loro bambino. La co-costruzione delle storie insieme ai genitori, quando è possibile, è davvero un valore aggiunto per intessere una relazione di fiducia e trasparenza necessaria a rimandare al bambino/ragazzo che gli adulti si stanno davvero occupando di lui e impegnandosi per farlo stare bene. Al termine dei due percorsi, *life book story* e *story telling*, in biblioteca sarà predisposto uno spazio dove poter leggere le proprie storie e confrontarle con le storie proposte dal mercato editoriale. Questo spazio prenderà il nome di “Home Library” e sarà adeguatamente attrezzato con scaffali e angoli di lettura morbidi per i piccoli o collettivi per i grandi, La Home Library sarà una postazione mobile, gestita dal personale della Biblioteca, che accompagnerà altre attività del progetto.

6) **realizzare gruppi esperienziali di bambini** a favore di figli in **affido** (nelle sue diverse modulazioni) e figli biologici delle famiglie affidatarie/di prossimità, gruppi paralleli ma interattivi, che hanno il fine di favorire il reciproco adattamento all'esperienza di accoglienza. Dare voce a tutti i bambini/ragazzi coinvolti in un'esperienza di accoglienza consente di aumentare l'apertura comunicativa, favorendo l'espressione emotiva e la creazione di un reciproco e nuovo senso di appartenenza.

7) **realizzare gruppi di bambini / ragazzi figli di famiglie negligenti** allo scopo di dare voce - alle contrastanti emozioni che le fatiche nelle relazioni con i genitori sollecitano (es. bambini che incontrano i o un genitori/e in spazio neutro) , - ai bambini che hanno bisogno di uno spazio di condivisione del vissuto stigmatizzante legato alla loro situazione familiare – (es assenza/non presenza di un genitore), - ai bambini/ragazzi che vivono l'esperienza del ricongiungimento familiare in maniera traumatica (es per il tipo di percorso di “viaggio” migratorio, per il ricongiungimento con genitori “sconosciuti”) rinforzando i legami con le figure affettive di riferimento (genitori o figure vicarianti).

La seconda macro-attività di questa azione (attività **3.2 Ritexere le storie per le famiglie in viaggio**) ha lo scopo di realizzare processi che permettano di sensibilizzare e valorizzare una genitorialità sociale diffusa, nella consapevolezza che l'incertezza, le difficoltà, l'inquietudine, il dubbio, la limitatezza, la fragilità, riguardano tutti i genitori, anche se in misura diversa e su piani differenti.

Si intendono realizzare attività che:

promuovono e organizzano interventi di prossimità familiare allo scopo non di trasformare la vita delle persone ma di sostenere la possibilità di un esercizio sufficientemente buono della genitorialità da parte di mamme e papà alle prese con una quotidianità complicata.

La prossimità è un'esperienza di solidarietà e sostegno di carattere preventivo rivolto soprattutto a nuclei familiari che non hanno una rete familiare di supporto, che necessitano di un sostegno temporaneo rispetto alla cura dei propri figli e che accolgono spontaneamente l'intervento di aiuto. Gli interventi di prossimità consistono nell'affiancare a queste famiglie una persona/famiglia volontaria che mette a disposizione, a supporto del nucleo, alcune ore della propria settimana. L'obiettivo degli interventi di prossimità è quello di attivare rapporti di cura, legami affettivi, esperienze di vicinanza e di tutela a favore di minori e di famiglie che vivono situazioni di difficoltà. La convinzione è che attraverso una buona rete di relazioni sociali si possano prevenire forme di fragilità familiare e costruire una comunità sociale viva e responsabile.

Si prevede, tra l'altro, la possibilità di introdurre sul territorio il progetto di affiancamento familiare "Dare famiglia a una famiglia" promosso dalla Fondazione Paideia grazie a rapporti intercorsi tra la Fondazione e un partner di progetto.

facilitano la nascita di reti di famiglie/persone (una per ambito) per la prossimità che si rendono disponibili a sostenere temporaneamente altre famiglie in difficoltà, ingaggiandole attraverso laboratori di comunità di vario genere, percorsi di sostegno alla genitorialità e un network socio educativo di "famiglie risorsa" del territorio, trasversale sui due distretti;

implementano l'utilizzo di nuove tecnologie per parlare il linguaggio dei ragazzi: lo spazio dove sviluppare piccoli percorsi per supportare le narrazioni attraverso strumenti multimediali e digitali sarà la "Home library" (attività 5 del punto 3.1). In particolare a questo spazio verrà delegato il compito di strutturare e gestire una comunicazione leggera e condivisa con piccoli e grandi, che parli i nuovi linguaggi dei nativi digitali attraverso gli strumenti offerti dal web 2.0 (blog, social network, chat, piattaforme di condivisione di contenuti, ecc), e che consenta di far arrivare contenuti e informazioni alla comunità di professionisti e associazioni che operano nell'ambito del welfare;

organizzano gruppi di lettura e percorsi di lettura utilizzando le storie per imparare a parlare con i bambini, e fare dialogare genitori e figli. La Home Library si interfacerà con le biblioteche di pubblica lettura, da sempre impegnate a offrire un sostegno culturale e di vicinanza alle azioni di welfare, che si renderanno disponibili ad offrire al progetto spazi informativi, libri e letture sui temi più "sociali" e a creare momenti di incontro per genitori e minori, a supporto delle azioni intraprese nella "Casa per Fare insieme".

Obiettivo B) Aumentare la capacità di intercettazione del problema della negligenza e ampliare il ventaglio di risposte per i bambini che manifestano un disagio emotivo, psicologico e comportamentale a scuola, consentendo un uso più proprio e meno generalizzato della certificazione di disabilità e del sostegno scolastico (Azioni 4 e 5)

AZIONE 4) PROMOZIONE DELLA CURA A SCUOLA

Questa e la prossima azione sono rivolte

- a potenziare la missione educativa della scuola attraverso il collegamento alla Rete e alle altre agenzie educative,
- a favorirne il ruolo di osservatore/sensore/facilitatore (in particolare nei confronti delle famiglie neglienti),
- ad alimentare dialoghi tra scuola e altri soggetti della rete per promuovere all'interno della scuola stessa l'attivazione di percorsi di osservazione e intervento relativi alla cura e alla crescita dei bambini,
- a sostenere processi di supporto reciproco tra famiglie.

All'interno della rete complessa nella quale questo progetto si snoda l'istituzione scolastica riveste infatti un ruolo delicato e di "frontiera", nell'accoglienza delle necessità e delle problematiche dei bambini, ed ha un ruolo determinante nella prevenzione. A fronte di tali ampie e complesse responsabilità, in un contesto di crescente contrazione di risorse, nei nostri territori si osserva una tendenza a leggere troppo spesso le difficoltà dei bambini attraverso una logica di bisogno-risposta. L'aumento esponenziale di certificazioni finalizzate al sostegno, di cui si è dato conto al punto 1, cela l'insufficienza di strumenti e di risposte a disposizione della rete dei servizi allargata, da mettere in campo in un'ottica preventiva, per quelle famiglie che non riescono a far fronte ai compiti di cura. Il rischio è che si crei una stigmatizzazione, etichettando come disabili minori che avrebbero (o avrebbero avuto) bisogno di attenzioni nell'ambito della cura. Si parte dall'assunto che, in molti casi, problematiche comportamentali, disturbi dell'apprendimento e dello sviluppo, fino ad arrivare alle situazioni di ritardo mentale, possano avere come concausa la fragilità delle figure di

attaccamento in ambito familiare ed extra-familiare che sappiano essere riferimenti affettivi ed avere una funzione regolativa nella crescita. Le diverse attività si propongono di mettere in campo un'azione mirata:

- all'analisi ed alla condivisione dei problemi con le scuole e con gli altri nodi della rete;
- alla dislocazione di professionisti che lavorino nelle scuole al fianco delle figure istituzionali per aumentare, grazie all'azione di rete ed alla lettura condivisa, il ventaglio dei possibili strumenti in favore dei bambini e delle famiglie con fatiche nei compiti di cura;
- a mettere in campo risorse anche al fine di prevenire l'insorgenza di disturbi di tipo funzionale;
- a promuovere l'ascolto del minore e la diffusione di logiche di peer education;
- a consentire uno sguardo verso il futuro ai ragazzi che più lo temono, perché più soli.

In questo processo si ritiene strategica la riduzione della distanza tra Servizi (sociali, specialistici...) e scuola favorendo i percorsi di conoscenza ed integrazione, sviluppando una fiducia reciproca e potenziando il livello preventivo delle varie azioni sistemiche. La scuola si troverebbe così a non essere più sola nel sostenere il compito di accompagnare e favorire la crescita dell'allievo - inteso come persona nella sua totalità e quindi anche la sua crescita relazionale - e nel cercare di garantire, insieme alla trasmissione di conoscenza e di apprendimento, processi di ascolto, di socializzazione e di empowerment.

All'interno dell'azione di seguito descritta (attività **4.1 Oltre la diagnosi**) si prevede la possibilità che l'intervento educativo di rete (descritto al punto 3.1 Ritexère le storie) possa prendere le mosse anche a partire dai tradizionali interventi di assistenza educativa scolastica. Analogamente a quanto previsto per l'educatore domiciliare al 3.1 - che non limita più il suo intervento al contesto familiare ma si pone l'obiettivo di attraversare tutti i contesti di vita del minore, scuola compresa - intendiamo **sperimentare una nuova forma di assistenza educativa scolastica**. Essa non limita più il suo intervento ai minori con certificazione DSA o DVA e non si svolge solo all'interno delle mura scolastiche, ma si pone maggiormente come ponte tra il minore, (anche non certificato) e il contesto scolastico, e ancora tra questo e la famiglia, supportandone le reti di prossimità. L'educatore di rete nella scuola - ambito in cui si manifestano quei segnali, a volte deboli e non di facile lettura, che caratterizzano ciò che possiamo definire come negligenza del sistema di cura - si occuperà quindi di presidiare, dal punto di vista educativo, il delicato rapporto tra il percorso formativo, scolastico e familiare, ed il mondo extrascolastico del tempo libero, caratterizzato da rischi ed opportunità. Il progetto educativo così definito non sarà settorializzato, ma in continuità tra i diversi ambiti in cui il minore cresce ed avrà l'attenzione al rafforzamento della rete di prossimità.

Una fase che richiede particolare cura nei confronti del minore, e durante la quale le famiglie più vulnerabili possono trovarsi in difficoltà nel sostenere il figlio in maniera adeguata, è certamente quella della scelta del percorso formativo. Per questo abbiamo previsto la creazione di un punto di ascolto e di orientamento psico-pedagogico per le famiglie e i minori (attività **4.2 Uno sguardo sul futuro**) che possa essere complementare e di supporto al lavoro delle scuole. L'obiettivo è accompagnare le scelte degli alunni, con particolare attenzione ai ragazzi che hanno mostrato maggiori fatiche nel percorso e che in quella fase di vita non godono della presenza di una figura adulta positiva, e di quelli a rischio di dispersione scolastica, in collaborazione con eventuali servizi già attivi sul territorio. L'operatore si occuperà nello specifico di ricostruire la biografia e il percorso scolastico pregresso del minore; di condividere le aspettative e i progetti per il futuro del ragazzo e della famiglia; di sollecitare un percorso di autoanalisi rispetto a punti forza/debolezza; di valutare le competenze scolastiche del minore; di illustrare il panorama scolastico superiore; di accompagnarlo alla formulazione della scelta coinvolgendo anche i genitori. Si persegue l'obiettivo di creare una nuova postazione a scuola nella quale la figura strumentale eventualmente affiancata da un operatore dei servizi (educatore, psicologo o assistente sociale) possa continuare dopo il triennio a svolgere colloqui di orientamento/accompagnamento per i ragazzi più soli e più a rischio di dispersione.

Per affiancare al meglio le scuole nella loro funzione di rilevazione precoce delle situazioni di fragilità, che possono essere connesse a situazioni di negligenza familiare, prevediamo (attività **4.3 Strumenti di viaggio**) di garantire uno spazio d'ascolto (come nuovo intervento o quale ampliamento degli sportelli psicopedagogici esistenti, laddove già attivi) presso ogni Istituto Comprensivo rivolto ad alunni e insegnanti, con possibilità anche di interventi di counseling alla classe nelle situazioni di criticità; questo anche al fine di intercettare quelle situazioni di disagio che rischiano di sfociare in psicopatologia franca a seguito di una lacerazione del tessuto di cura. Questi ragazzi spesso si ritrovano ad essere a rischio di dispersione scolastica e devianza sociale e possono soffrire di stati ansioso-depressivi, sono casi che, o non afferiscono ai servizi o vi accedono con tempi troppo lunghi. Sono situazioni che risultano un po' "terra di nessuno": né della neuropsichiatria, né dei servizi minori, né dell'istituzione scolastica.

Innovativo l'intervento nel Centro di Formazione Professionale (attività **4.4 C.F.Peer**), dove si attiveranno laboratori dedicati ai più piccoli (alunni di elementari e medie) individuati dalle figure strumentali tra coloro che mostrano fragilità importanti connesse all'ipostimolazione ed alla mancata valorizzazione dell'apprendimento in ambito familiare. L'innovazione consiste nella tutorship da parte di allievi del C.F.P., supervisionati dai referenti dei laboratori (di automazione, di impianti elettrici, creativo multifunzionali, informatici) anche collegandosi al Multi Lab di Rozzano.

Le due teorie di riferimento sono la peer education ed il mentoring: il tutor trasferisce non solo e non tanto delle competenze, ma delle passioni, entrando in relazione con l'allievo anche grazie ad una minore distanza (di linguaggio, di appartenenza, di età).

Per il supporto alla cura nella prima infanzia pensiamo ad una **trasformazione dei nidi** verso postazioni multifunzionali intorno a cui ruotano iniziative e tematiche legate alla cura rivolte alle famiglie, anche nelle fasi di maggiore criticità, attraverso il parenting support (attività **4.5 Nido come luogo delle famiglie**). Questa macro-azione prende le mosse dalla convinzione e dall'esperienza che già è in atto sul territorio di Pieve Emanuele per cui il nido, postazione strategica per contribuire allo sviluppo di attività di cura e di prevenzione, possa prevedere più spazi ed opportunità per i genitori. Si prevede la conduzione di piccoli gruppi di discussione e incontri a tema rivolti ai genitori; la possibilità per le famiglie di una consulenza psicopedagogica individuale (prevedendo la possibilità di una quota a pagamento), con particolare attenzione a trasferire informazioni e indicazioni utili ai genitori con bambini che mostrano delle fragilità, al fine di sostenerli nella gestione educativa e nella lettura dei problemi evolutivi, nonché all'individuazione delle risorse di rete. Si prevedono anche dei percorsi di home visiting post partum e gruppi di mamme co-condotti da un'educatrice e da una tata/mamma esperta, oltre che un angolo del baratto/uso-riuso di articoli per l'infanzia. Nei vari percorsi si prevede il coinvolgimento del personale ATA, molto presente al nido, troppo spesso con un ruolo residuale a discapito delle possibili importanti risorse e competenze.

5) POTENZIARE LE CONNESSIONI DI RETE

In questi anni i Comuni dei Distretti 6 e 7 hanno lavorato nella direzione di potenziare la collaborazione con la scuola con un'attenzione alla creazione di un linguaggio comune sul tema della protezione dei minori. Su questo terreno fertile s'intendono realizzare azioni che abbiano il fine di consolidare quanto sino ad ora costruito, uscendo dai confini rigidi delle prassi istituzionali per sperimentare interventi davvero pensati per i bambini/ragazzi.

Si partirà con l'Attività **5.1 Ricerca-azione** con i soggetti impegnati in ambito scolastico e con gli operatori dei Servizi che si occupano di cura e tutela minorile. Obiettivo è indagare il fenomeno del disagio scolastico dei minori. Le azioni della ricerca punteranno a rafforzare le modalità collaborative tra Scuola e Servizi, in riferimento a minori che in presenza o meno di certificazione necessitano di attenzione e interventi particolari. Per l'Attività **5.2 Insieme si può** si parte dalla scommessa che i genitori già attivati in ambito scolastico possano rappresentare una prima risorsa da cui partire per le finalità indicate dal progetto. Si realizzeranno incontri per famiglie i cui figli frequentano lo stesso istituto scolastico, per favorire azioni reciproche di supporto quotidiano a partire da difficoltà concrete nella cura, organizzati e condotti dai rappresentanti di classe; si prevede la partecipazione della scuola alla promozione, sensibilizzazione, diffusione dei percorsi di affiancamento e accoglienza familiare e l'attivazione di associazioni/comitati genitori e rappresentanti di classe, come facilitatori per il coinvolgimento della comunità dei genitori in relazione al progetto.

Nell'Attività **5.3 A scuola: ritessere i legami** l'assistente sociale lascia la propria scrivania e svolge il proprio ruolo di connettore di reti e attivatore di risorse - anche all'interno delle varie sedi scolastiche - per promuovere incontri di rete su casi di minori in difficoltà. Gli insegnanti possono decidere di presentare le situazioni che destano loro preoccupazione anche in forma anonima, con l'obiettivo di individuare, insieme all'assistente sociale e in alcuni casi alla Neuropsichiatria Infantile, risposte sul territorio o proporre percorsi brevi per aiutare il minore e la sua famiglia. In questo caso gli strumenti alternativi alla presa in carico devono avere la caratteristica di presupporre tempi brevi, costi sostenibili e chiamare la comunità in corresponsabilità. A questo si prestano metodologie innovative quali le *Family Group Conferences* e l'*Advocacy*, che favoriscono la diretta partecipazione delle famiglie e dei minori alla soluzione delle difficoltà che li coinvolgono.

Obiettivo C) Promuovere la corresponsabilità della comunità locale nel supporto alle famiglie vulnerabili e nel contrasto della negligenza genitoriale (Azione 6)

AZIONE 6) UNA CASA PER FARE INSIEME: LUOGO PER LA CURA E LABORATORIO PER LE FAMIGLIE E GLI INTERVENTI DI SOSTEGNO ALLA GENITORIALITA'

La **Casa per fare Insieme** rappresenta un luogo fisico, ma se ne sosterrà anche una connotazione virtuale, dove costruire e condividere un'idea diversa di cosa siano i compiti istituzionali: disorganizzare i confini delle diverse istituzioni per poi riorganizzarli in un'ottica differente. Metaforicamente potremmo immaginarla come uno spazio delimitato da grandi vetrate attraverso le quali si possa guardare fuori, ma anche dall'esterno chi non la vive direttamente possa esplorare il senso di quello che avviene all'interno. Si vuole superare la linea di confine tra le definizioni di agio e disagio, creando un ponte tra chi può offrire aiuto e chi porta una domanda d'aiuto, tra sapere professionale e sapere esperienziale in una concezione ecosistemica dove la protezione e tutela dei minori e il sostegno alla genitorialità non siano due ambiti distinti. Ci immaginiamo un luogo in cui si affrontino problemi contingenti legati alle fatiche della cura ma anche un laboratorio dove si costruiscano percorsi di sostegno ed educazione familiare, diretti alla più vasta platea di genitori. Nelle situazioni di maggiore fragilità le responsabilità genitoriali vengono co-gestite, affiancando a personale educativo famiglie d'appoggio e di prossimità. Nella casa si concretizza la possibilità di promuovere il cambio di percezione sul significato del lavoro dei servizi, perché sulla logica riparativa e valutativa prevale l'importanza del mettersi al fianco, di valorizzare le risorse, di costruire obiettivi comuni. Ci siamo immaginati di guardare e progettare la casa con gli occhi di un bambino e quindi riempirla di esperienze accattivanti indipendentemente dalla gravità della sua situazione. Ci si attende che per i bambini con difficoltà importanti nell'area dell'attaccamento la casa costituisca l'opportunità di sperimentare legami nuovi ed inaspettati sul territorio in cui stanno crescendo, dove possano tessere nuove appartenenze che si integrino tra loro. E' uno spazio in cui il tempo assume una dimensione di valore importante: per la crescita dei bambini e dei ragazzi e per la cura da parte degli adulti.

Attività 6.1 Prendersi con-cura - I genitori disponibili per la prossimità familiare vengono accolti nella casa e, sostenuti da famiglie affidatarie (famiglie guida) ed educatori professionali, si sperimentano nell'affiancamento alla cura dei bambini ospiti e nella relazione con le loro famiglie; per il tutoraggio/mediazione tra famiglia accogliente e famiglia affidante, preliminari al progetto di accoglienza del minore, si prevedono 10 incontri di 1,5 ore ripetuti due volte l'anno nei due distretti. **Attività 6.2 I gesti della cura** - La casa come luogo dove i genitori, le famiglie, i cittadini possono portare le proprie competenze per condividerle (scambio di saperi sulla cucina, sulle attività di accudimento) dove una volta al mese viene organizzata una cena sociale per chi vive la casa; cicli di storie per gli adulti; accompagnamento al budgeting familiare; attività di cura rivolte agli adulti; lettura di storie e attività di cura rivolte ai minori;

Attività 6.3 La casa per fare insieme - I Comuni dove le Case si realizzeranno hanno individuato postazioni strategiche, riconosciute e riconoscibili sul territorio, che diverranno luoghi:

- per condividere le responsabilità familiari nei momenti di fragilità con altre famiglie e con gli educatori;
- in cui bambini che necessitano di un sostegno familiare, su invio dei servizi, trovino spazi di accoglienza, accompagnamento e preparazione;
- in cui le famiglie che sono sensibili ai temi dell'accoglienza e del sostegno possano sperimentarsi e formarsi nell'affiancamento alle famiglie che vivono una fase critica.

All'interno della casa opereranno degli educatori professionali con la funzione di: *a)* accogliere minori in difficoltà e famiglie fragili; *b)* svolgere un'osservazione per evidenziare difficoltà ma anche aree di competenza; *c)* progettare e coprogettare (tenendo presente quanto emerge nei percorsi di family group conference, videofeedback, advocacy, peer education ecc.) interventi educativi a sostegno delle competenze delle famiglie d'origine o di accompagnamento del minore, *d)* proporre attività ludico/ricreative ai minori e alle famiglie; *e)* sostenere le famiglie nell'esercitare una buona dimensione di cura attraverso il "fare insieme"; *f)* partecipare agli incontri di rete relativi a ciascun utente della casa, vivere il territorio e la rete in un'ottica di tutoring per la famiglia.

Attività 6.4 Educazione familiare - Con questa attività si intendono valorizzare le risorse dei genitori e le loro competenze genitoriali, e favorire la funzione sociale della famiglia come facilitatore di processi di socializzazione non solo tra i bambini e i giovani, ma anche tra gli adulti. Sarà previsto un tempo dedicato ai soli adulti dove l'educatore si occuperà di: *a)* creare un clima di fiducia – cogliere, far emergere, condurre e riqualificare attitudini, interessi; *b)* favorire l'ascolto di esperienze degli altri che quotidianamente vivono situazioni simili; *c)* accogliere fatiche e criticità. Si organizzeranno gruppi sulle tematiche connesse all'alfabeto della cura in quanto, attraverso il gruppo, i genitori avranno l'opportunità di ricevere un rinforzo ed un sostegno differenti da quello individuale, sperimentato con gli operatori referenti del proprio figlio, vivere esperienze di rispecchiamento contro la stigmatizzazione e a favore di un rinforzo dell'autostima e, promuovendo la capacità di autorealizzarsi, favorire meccanismi di empowerment.

Attività 6.5 **Intrecci di tèxere: tra luoghi sociali e luoghi culturali** - A partire dal contributo fornito durante l'implementazione di questo progetto si scommette sulla possibilità che le biblioteche, luoghi non tradizionalmente deputati ad una funzione sociale e di cura, possano entrare a fare parte della rete contribuendo, a creare momenti di incontro per genitori e minori, a supporto delle azioni intraprese nella casa. Scrive Maria Teresa Andruetto "Perché scrivere, perché leggere, perché raccontare, perché scegliere un buon libro in mezzo alla fame e alle calamità? Scrivere perché ciò che è scritto sia coperta, speranza, ascolto dell'altro. Perché la letteratura è ancora quella metafora della vita che continua a riunire in uno spazio comune chi narra e chi ascolta, per partecipare a un mistero, per far nascere una storia che almeno per un momento si curi con la parola, raccolga i nostri pezzi, metta insieme le nostre parti disperse, oltrepassi le nostre zone più inospitali, per dirci che anche nell'oscurità c'è luce, per mostrarci che ogni cosa nel mondo, anche la più misera, ha un proprio barlume." (Per una letteratura senza aggettivi, Equilibri, 2014).

Obiettivo D) Mettere a sistema forme di sussidiarietà orizzontale in termini di risorse umane ed economiche (Azione 7)

7) COMUNICAZIONE, PEOPLE RAISING E RACCOLTA FONDI

La buona causa su cui vogliamo far leva è la seguente: "Prendiamoci cura, tutti insieme, delle famiglie e dei nostri bambini, anche di quelli che hanno visto, vedono o che sono a rischio di vedere spezzati i propri legami famigliari". Siamo partiti dall'idea che la comunità dei due distretti è attiva e dispone di numerose risorse umane e di volontari, riteniamo però che possa essere meglio attivata e puntiamo sul fatto che possa diventare accudente se si creano dei luoghi e delle situazioni dove i vari attori possano operare tra loro in maniera sinergica. L'obiettivo dunque è far emergere il lavoro già svolto e connettere realtà già operative in modo che tutti gli attori si parlino tra loro, ad esempio facendo sì che i progetti sulle singole famiglie beneficiarie siano condivisi e coerenti. Questi meccanismi consentiranno a tutto il resto della comunità di attivarsi in maniera sistemica perché il ruolo delle istituzioni (servizi sociali) verrà visto come una delle componenti aggiuntive di intervento e non la sola. Per questo motivo saranno fondamentali le azioni di comunicazione, peopleraising e parallelamente quelle di raccolta fondi a sostegno di iniziative concrete, quali le future *Case per fare insieme*, e tutte le altre attività che necessitino di contributi economici e beni materiali. Tali azioni saranno governate da un apposito Comitato di Fundraising che avrà il compito di definire la linea comunicativa di progetto, nonché le strategie di peopleraising, fundraising e il budgeting.

Comunicazione – Le attività di comunicazione sono fondamentali per la buona riuscita del progetto e soprattutto per sostenere le attività di peopleraising e fundraising; per mezzo di una comunicazione efficace, mirata e costante nel tempo è infatti possibile attrarre l'attenzione sia di potenziali volontari che di potenziali donatori. L'azione di comunicazione vedrà nel primo anno l'avvio di tutte le proprie attività, per impostare la linea comunicativa del brand istituzionale verrà individuata un'apposita agenzia di comunicazione che dovrà, attenendosi alle indicazioni ed agli orientamenti del Comitato di FR, sviluppare il logo e il materiale di presentazione del progetto (carta intestata, brochure, leaflet, video, sito web dedicato) declinato per target e definire la social media strategy. Una linea comunicativa accattivante e creativa consentirà di identificare il progetto e renderà riconoscibili ai cittadini i servizi e le azioni in esso delineate. Per il progetto è stato scelto un nome, *Texére*, che ha dentro di sé tutto il potenziale per lo sviluppo della strategia comunicativa e che ben rappresenta attraverso l'immagine della tessitura proprio l'obiettivo che il progetto si propone di raggiungere: gli attori coinvolti saranno i nodi della rete e le azioni la maglia che si andrà a creare attraverso questa tessitura. I due anni successivi al primo saranno quindi di promozione e di sensibilizzazione sui temi del progetto per aumentarne la visibilità e far conoscere ai cittadini oltre ai servizi anche gli eventi e le iniziative attuate sul territorio. In queste due annualità è previsto in particolare lo sviluppo di un'attività di comunicazione fundraising oriented per finanziare le attività di progetto e per generare una nuova modalità di condivisione della responsabilità anche a livello economico. E' necessario far vivere il dono come un'esperienza, portare la comunità ad impegnarsi a prendersi cura di se stessa non solo con l'impegno in prima persona ma anche attraverso il sostegno economico al progetto in modo da garantire la costituzione di una cultura del dono diffusa. Se si guarda agli obiettivi di comunicazione un ruolo fondamentale potrà essere ricoperto sicuramente dai numerosi personaggi noti nati, cresciuti o residenti sui territori dei due distretti (Biagio Antonacci, la famiglia di Michele Alboreto, Fedez, Mattia De Sciglio, Giuliana Moreira, Alba Parietti ecc..) con i quali sarà verificata la disponibilità ad essere coinvolti come testimonial di progetto.

Peopleraising – La comunità da sola non può risolvere i problemi legati alla trascuratezza dei minori ma se debitamente sostenuta, accompagnata e guidata potrà realizzare gli obiettivi che il progetto si propone di raggiungere.

I nostri obiettivi di peopleraising saranno dunque incentrati sulla canalizzazione delle attività della comunità verso i temi del progetto, attraverso diverse iniziative.

- **Coinvolgimento delle associazioni del territorio.** Le associazioni sportive e culturali per esempio hanno già avviato delle attività includenti per bambini in stato di trascuratezza o indigenti, si potrebbe dunque mettere a sistema una rete che già opera in questa direzione segnalando loro nuove famiglie e raccogliendo le loro segnalazioni. In quest'ottica anche i centri anziani costituiscono un presidio prezioso, perché sono frequentati dai nonni che sono direttamente coinvolti nella vita sociale dei nipoti e che hanno tempo da dedicare ai bambini. Allo stesso modo anche le parrocchie e gli oratori sono realtà molto attive, luoghi di aggregazione e di trasmissione di valori, hanno un grande bacino di volontari le cui attività possono essere in parte veicolate sugli obiettivi del progetto, attivando servizi di sollievo e di sostegno per le famiglie beneficiarie.
- **Coinvolgimento delle scuole, dei comitati e delle associazioni dei genitori:** famiglie non trascuranti per la scuola vuol dire bambini non trascurati e non stigmatizzati, il che fa aumentare il benessere di tutta la comunità scolastica.
- **Coinvolgimento delle aziende del territorio.** La prossimità geografica consente di avviare attività specifiche soprattutto nel coinvolgimento dei dipendenti sulle azioni del progetto, in modalità di volontariato d'impresa (voluntary day) e, per la mission di alcune, condividere la valorizzazione del concetto di cura, con campagne comunicative sinergiche, donazioni di kit o materiali vari da utilizzare nelle attività del progetto.

Al fine di consentire un crescente coinvolgimento delle persone del territorio sulle attività del progetto sono previsti interventi orientati sia al reclutamento di nuovi volontari che al mantenimento delle relazioni già in essere. Per il reclutamento saranno particolarmente rilevanti le attività di promozione delle azioni del progetto tramite volantaggi ed eventi specifici. Per un continuo aggiornamento sulle attività del progetto è prevista l'istituzione di una newsletter dedicata ai volontari, oltre a incontri periodici che possano essere occasione per socializzare quanto realizzato e programmare le attività future. Si auspica la formazione di gruppi di volontari anche come esito delle diverse azioni di progetto, dando particolare rilievo all'engagement secondo le specifiche competenze tecniche, portando dunque i volontari a mettere a disposizione della comunità il proprio sapere in ambiti specifici. I volontari ritenuti idonei potranno diventare mentori del progetto all'interno delle singole azioni, in modo che possano svolgervi vere e proprie attività di fundraising (personal fundraiser). Allo stesso modo, poiché uno degli obiettivi è che la comunità si prenda cura di se stessa, saranno particolarmente importanti le attività di peer-education, tra le famiglie all'interno delle 'Case per fare Insieme' o in altri luoghi, quelle che hanno delle risorse o che hanno già raggiunto alcuni degli obiettivi del progetto potranno mettere a disposizione degli altri la propria esperienza acquisita. Poiché si ritiene che anche le aziende del territorio siano parte integrante e sostanziale della comunità, è intenzione attivarne i dipendenti attraverso l'orientamento delle attività di volontariato d'impresa sulle azioni del progetto.

Fundraising – L'azione di Fundraising ha tra i suoi obiettivi anche quello di dotare il sistema territoriale di una rete stabile ed efficiente di raccolta fondi, attualmente totalmente inesistente, tale azione rappresenta quindi una sfida per questa rete di progetto, cui si aggiungono le difficili condizioni economiche concentrate tra i residenti nell'edilizia pubblica e sociale che rappresenta più di un terzo della popolazione di riferimento. Per questa ragione le stime relative al Fundraising sono prudenziali e progressive sui tre anni, il primo anno infatti si tratterà soprattutto di acquisire competenze specifiche sulla raccolta fondi e sull'organizzazione del sistema delle relazioni per meglio mettere a fuoco i potenziali donatori. Nelle due annualità successive auspichiamo di mettere a regime la rete di raccolta fondi e i suoi frutti, prima attraverso un accrescimento costante del database dei donatori, diversificati per fonti di entrata, promuovendo una maggiore sensibilità verso la donazione, poi attraverso l'impegno ad aumentare le donazioni ricevute dal singolo donatore ormai fidelizzato. Poiché riteniamo che sia più semplice attrarre risorse economiche attraverso la proposta di sostegno a progetti tangibili, l'obiettivo dell'attività di fundraising sarà in parte finalizzato all'azione denominata "Una casa per fare insieme", spazi che necessitano di arredi e strumenti utili alla realizzazione delle attività che saranno ospitate, oltre a un sostegno che dovrà essere costante nel tempo per garantire le opere di manutenzione. L'attività di raccolta fondi sarà coordinata dal fundraiser di progetto e sarà impegnata su due fronti: da un lato si intende sviluppare il fundraising di comunità dall'altro lato si avvieranno azioni di corporate fundraising. Il **fundraising di comunità** verrà realizzato tramite l'organizzazione di eventi dedicati contemporaneamente alla raccolta fondi e al peopleraising e rivolti alla cittadinanza (*Te-xéra* eventi serali quali aperitivi o cene di piazza - *l'Ora del Texére* merende con tea e pasticcini organizzate dalle associazioni del territorio, etc), oltre alla partecipazione ad eventi già

programmati dagli enti locali e dalle associazioni dei due distretti (Festa dello sport e Festiv-all di Rozzano, Primavera Operese, Palio dell'oca di Lacchiarella, Festa del Riso di Zibido San Giacomo...) con un corner/stand Texère e la caratterizzazione di attività specifiche nell'ambito di questi eventi. Dall'altro lato è prevista la realizzazione di merchandising solidale di progetto (manufatti realizzati a livello locale per promuovere il messaggio dei legami affettivi da tessere o riannodare e da distribuire a fronte di donazioni volontarie). Queste attività vedranno soprattutto l'impegno di collaboratori del comitato di FR che andranno a costituire una rete stabile di fundraiser di comunità, essenziale per la sostenibilità del progetto nel tempo.

Per quanto attiene invece alle attività di **corporate fundraising** non bisogna sottovalutare il possibile contributo del mondo del privato che potrà essere attivato mediante la realizzazione di presentazioni ad hoc relative al progetto e destinate alle aziende e alle realtà commerciali. Sui territori sono presenti tre centri commerciali, che sono ormai diventati luoghi di aggregazione e di incontro, oltre a una rete capillarmente diffusa di piccoli commercianti (coordinata dalle associazioni di categoria) che possono essere coinvolti ospitando eventi legati al progetto, con attività di sensibilizzazione nei propri spazi e raccolta fondi a livello locale. Anche la rete delle imprese è attivabile soprattutto con l'avvio di partnership tecniche per la fornitura di beni specifici destinati alle "Case per fare insieme" e raccolte fondi mirate. Sicuramente la presenza del tavolo "Welfare in comune" che vede la partecipazione di alcune delle più importanti imprese del territorio, già aggregate su un tema attinente alla cura come la conciliazione casa/lavoro, è un punto di partenza importante, che può essere esteso a tutte le aziende interessate. Le aziende sono sul territorio, anche quando multinazionali, e la prossimità geografica consente di avviare attività specifiche soprattutto nel coinvolgimento dei dipendenti sulle azioni del progetto attraverso il volontariato d'impresa. A queste imprese si sommano numerose aziende agricole che potranno essere coinvolte perché già ospitano iniziative con le scuole di educazione ambientale. Si sta pensando alla creazione di una rete di contatti che possa costituire una rete distrettuale stabile e duratura.

Mentre i target delle azioni di comunicazione e peopleraising sono soprattutto la comunità locale intesa come scuola, rete delle associazioni, comunità pastorale, i dipendenti delle aziende e i gruppi di cittadini, le azioni di fundraising hanno come target prioritario le aziende del territorio e le associazioni dei commercianti - ma anche la comunità stessa che potrà riconoscersi nelle "Case per fare insieme" come se la costruzione di quei luoghi specifici sia soprattutto un suo interesse, le case appartengono alla comunità ed è la comunità stessa che dovrà averne cura.

MODALITA' DI INTERVENTO - Per raggiungere questi obiettivi i target possono essere approcciati sia attraverso contatti diretti già attivi e curati dalle singole amministrazioni comunali sia attraverso intermediari quali il tavolo delle imprese e le associazioni di categoria. Le persone possono essere attivate in maniera sistemica nei luoghi già esistenti biblioteche, scuole, oratori, campi sportivi e negli spazi comunitari che nasceranno con il progetto. Il coinvolgimento delle persone potrà avere luogo anche in ambiti più allargati come gli eventi appositamente organizzati per diffondere il progetto o in iniziative di piazza già esistenti, note e strutturate, che potranno invece ospitare punti di raccolta e azioni promozionali connotate visivamente con la linea comunicativa di Texère. Sicuramente per attivare le famiglie si farà leva sul fatto che prendersi cura tutti insieme dei bambini a rischio di trascuratezza – e quindi disagio - costituisce la base per lo sviluppo di una società più sostenibile e sicura per il domani. I genitori sono direttamente interessati al fatto che i propri figli siano in classe con bambini non trascurati perché questo aumenta il benessere di tutta la comunità scolastica. Allo stesso modo questo si verifica negli altri ambienti frequentati dai bambini: gli oratori, i campi sportivi e i luoghi delle attività extrascolastiche. Anche la comunità allargata ne trae beneficio, i bambini trascurati di oggi rischiano di essere gli adolescenti problematici di domani. Spezzare questo meccanismo può portare una riduzione di alcuni fenomeni disturbanti quali il bullismo o atti di vandalismo e d'inciviltà e può sviluppare invece un maggiore grado di consapevolezza, di equilibrio sociale, educazione e rispetto per se stessi e per la comunità. Se si guarda al mondo del privato potremo coinvolgere le realtà commerciali puntando sul fatto che i centri commerciali sono ormai diventati luoghi di aggregazione e di incontro favorendo la socializzazione delle persone. Per questi poli commerciali il legame con il territorio è essenziale perché il bacino di clientela è prevalentemente locale ed è dunque interesse dei centri stessi curare i rapporti con la comunità. Questo vale ancora di più per i piccoli esercizi commerciali di vicinato che sono immersi nel tessuto sociale locale, ne fanno parte e pertanto un loro coinvolgimento sul progetto costituirebbe una visibilità diretta. Per quel che riguarda invece le imprese, il progetto Texère potrebbe costituire un duplice interesse, da un lato in termini di visibilità, alcune delle aziende presenti sui territori lavorano infatti in settori che hanno attinenza diretta con i temi del progetto. Dall'altro lato la collocazione geografica consente di avviare attività di coinvolgimento diretto dei dipendenti in modalità di volontariato d'impresa. Inoltre avendo già avviato un tavolo di scambio con gli enti locali per la promozione del welfare aziendale, per le imprese

partecipare e sostenere il progetto potrebbe essere l'occasione per rafforzare la propria posizione all'interno del tavolo. I personaggi noti che hanno un legame con il territorio individuati dalla mappatura delle risorse hanno già mostrato per altri progetti di essere sensibili ai temi sociali: da un lato perché spendersi per il sociale costituisce occasione di visibilità, dall'altro lato perché sostenere tali temi sui territori nei quali vivono, hanno vissuto o sono cresciuti dà ancora più valore e credibilità alla loro partecipazione, alcuni conoscono i problemi descritti nel progetto per averli vissuti direttamente.

4. LA GOVERNANCE DEL PROGETTO

Il tema della governance si è posto precocemente all'attenzione dei soggetti coinvolti in quanto la proposta di facilitazione avanzata da Fondazione Cariplo, che prevedeva la costituzione di un Gruppo di Progetto e un Gruppo di Fundraising, è stata da noi interpretata in chiave partecipativa. L'attività dello studio di fattibilità del Progetto Texére, infatti, è stata caratterizzata da subito da un forte coinvolgimento degli attori e, per poter essere efficace e al tempo stesso rispettare le tante identità chiamate in causa, sin dall'esordio è stata articolata tra un "motore", che tenesse i rapporti istituzionali e gestisse quindi l'agenda dei lavori sia con la Fondazione Cariplo che con tutti i partner, identificato nel Gruppo di Progetto, e un organismo più allargato, da noi istituito e definito Gruppo di Rete, composto da tutti i potenziali partner ed altri soggetti – pubblici o privati – già connessi ad azioni precedenti o potenziali nuovi aderenti ad una rete territoriale. I lavori dello studio di fattibilità si sono svolti con una precisa calendarizzazione, alternata, tra incontri del Gruppo di Progetto e del Gruppo di Rete, a sua volta suddiviso in tavoli di lavoro definiti dalle macro azioni ipotizzate nella 'Call' del progetto, che hanno trovato momenti di incontro plenari all'avvio dell'attività, in un punto intermedio di monitoraggio dei lavori e si prefiggono un momento di restituzione sulla capitalizzazione dei risultati del processo anche al termine dello studio di fattibilità.

A partire dalle esperienze appena descritte l'assetto di parternariato di progetto a cui si conta di dare vita prevede una struttura nella quale l'ente capofila è costituito dal Comune di Rozzano, in qualità di Ente capofila del Distretto 7 dell'ATS Milano - Città Metropolitana. I partner sono soggetti pubblici e privati intercettati inizialmente nel percorso istruito per rispondere alla 'Call for ideas', promossa da Fondazione Cariplo per il bando Welfare in Azione, in seguito formalmente reperiti attraverso un avviso pubblico finalizzato alla progettazione partecipata dello studio di fattibilità per il Progetto "Texére". L'avviso pubblico ha identificato i partner potenziali fra cui sono stati individuati i soggetti disponibili a condurre le azioni progettuali, mettendo a disposizione competenze professionali e risorse economiche adeguate e coerenti.

A fronte di una simile articolazione di parternariato, inscritta in una più ampia dimensione di rete territoriale, la strategia di governance s'impenna:

- sulla istituzione di un nesso molto forte fra l'attuale Gruppo di Progetto e gli organi di governance che presiederanno, nel caso, alla fase realizzativa;

- sulla valorizzazione delle diverse "anime" che hanno contribuito all'ideazione del progetto e che si conta di tenere attivamente coinvolte, oltre che nella realizzazione delle azioni progettuali, anche nell'esercizio stesso della governance;

- sulla strutturazione di un'architettura di governance che, con andamento bottom up, garantisca un raccordo fra le azioni progettuali, oltre che con gli aspetti amministrativi gestionali e il fundraising;

- sulla individuazione, in questa struttura, sia di livelli di rappresentanza diffusa all'interno delle varie azioni e attività, sia di un livello centrale di raccordo globale e responsabilità ultima in grado di fare sintesi e orientare l'insieme del progetto.

I dispositivi tramite cui esercitare la governance all'interno del progetto sono in buona parte ispirati e mutuati all'esperienza progettuale condotta, nell'ambito della quale hanno avuto forte rilevanza tavoli e comitati a geometria variabile convocati in relazione alla progettazione di specifiche attività, con la supervisione e la sintesi esercitata dal Gruppo di Progetto che ha di fatto assunto le caratteristiche di un'unica cabina di regia. Si conta, inoltre, di ottimizzare le risorse e i tempi dell'azione di governance anche tramite l'impiego di strumenti tecnologici (gruppi di lavoro virtuali, call conference ed altre tipologie di supporto informatico).

Dettaglio del parternariato, della rete e del sistema dei fornitori

Il progetto si basa su un parternariato pubblico-privato. Il parternariato pubblico è costituito da tutti i comuni del Distretto 7 dell'ATS Milano Città Metropolitana (Rozzano, Basiglio, Locate di Triulzi, Opera) e da quelli del Distretto 6 della medesima ATS (Pieve Emanuele, Binasco, Casarile, Lacchiarella, Noviglio, Vernate, Zibido San Giacomo), con Capofila Pieve Emanuele. Oltre agli enti locali, il parternariato prevede la presenza di AFOL (Agenzia Formazione Orientamento Lavoro, Consorzio di Comuni e Città Metropolitana,

Locali associati con una funzione di regia nei confronti del Terzo e Quarto Settore e degli organismi di rappresentanza dei cittadini legati al mondo del sociale (es. associazione genitori persone disabili, sindacati pensionati, forum del volontariato). Questo modello ha già sperimentato il valore di interventi multidisciplinari e di politiche che tengano conto di diversi punti di vista, sempre però in qualche modo *orientati da e subalterni a* l'Ente Locale.

Il modello sperimentato nella fase di progettazione di *Texére* supera ulteriormente questo livello di governance, ponendo i soggetti attori del progetto in posizione paritaria rispetto al decisore pubblico: ne discende che la cabina di regia, evoluzione del Gruppo di Progetto che nella fase attuativa si intende ampliare, vede allineati soggetti pubblici e soggetti privati con il medesimo ruolo di direzione e coordinamento delle attività. Il processo decisionale non si configura quindi come up/down ma piuttosto come bottom/up, ed è ancor meglio rappresentato da un principio di osmosi dove continuamente input ed informazioni vengono scambiati tra i livelli concentrici del sistema. La cabina di regia infatti, le cui funzioni saranno declinate a seguire, agisce all'interno di un contesto di rete più ampio che costituisce il tessuto connettivo fra il motore di questo sistema progettuale e la cittadinanza tutta.

Elementi di innovatività in relazione alla governance

In relazione al coinvolgimento dell'associazionismo solidaristico, oltre che l'interessamento delle associazioni presenti in qualità di partecipanti alla rete, si conta di offrire alle realtà esistenti, e anche ad altre in fase di costituzione, l'opportunità di finalizzare la loro attività rendendola efficace all'interno di uno scenario di visione che il progetto *Texére* ha l'obiettivo di tratteggiare. Esempio ne è la costituenda 'Associazione Intrecci', nata da un'altra progettazione sovracomunale per valorizzare il talento delle donne - anche in termini occupazionali e di auto impresa - che ha già trovato possibili sinergie nella adozione di alcune attività individuate dal presente progetto.

Si prevede inoltre il coinvolgimento di forme organizzate di cittadini tradizionalmente non contigue alle attività prettamente solidaristiche, come ad esempio l'associazionismo sportivo e quello culturale, ritenuti una risorsa interessante e utile da attivare anche in relazione a scopi e finalità sociali.

Oltre che in forme organizzate, i cittadini sono sollecitati ad attivarsi individualmente nelle azioni di progetto in quanto parti strutturali della rete, in base a competenze preesistenti o esitate dall'attività di progetto stessa (ad esempio cittadini e famiglie che da destinatari dell'intervento ne diventano protagonisti e artefici).

Sempre in un'ottica di capitalizzazione della programmazione sociale il progetto prevede di ingaggiare una serie di realtà profit presenti sul territorio, intercettate da progettazioni precedenti come, ad esempio, nell'ambito della conciliazione casa/lavoro. L'attitudine a considerare dei soggetti privati non solo come portatori d'interessi specifici, ma anche come soggetti con una mission sociale, si è tradotta nella formalizzazione di un tavolo permanente tra enti locali e imprese, denominato "Welfare in Comune", che, già aggregati attorno al tema della valorizzazione della cura, rappresentano dei partner ideali in un processo di implementazione e sviluppo di alfabeti di cura. Il coinvolgimento in questione riguarda allo stato attuale il Comune di Rozzano e aziende quali: Autogrill, Nestlé, Milano Serravalle, Leroy Merlin, TIM, ICH Humanitas, Maag 2, Mediolanum. Le aziende in questione, il cui numero si prevede di ampliare in conseguenza delle azioni di progetto, saranno quindi sollecitate non soltanto in termini di fundraising e peopleraising, ma anche come soggetti che possono contribuire alla definizione di alcuni obiettivi e alla sperimentazione di prassi virtuose. **(Protocollo costitutivo di 'Welfare in Comune' e verbale odg 'Texére', allegati nella sezione "altri allegati")**

Fra gli aspetti innovativi è inoltre stato individuato all'interno del Comitato di fundraising un soggetto che si configura come terminale delle donazioni sul territorio e che avrà quindi la disponibilità delle risorse raccolte. Tale funzione sarà assolta dalla Caritas Decanale, che ha articolazione su entrambi i distretti, che non appartiene né all'ente locale né al privato profit e non profit e che già sul territorio è identificata come soggetto che garantisce trasparenza e restituzione sull'utilizzo dei fondi raccolti.

Struttura di governance del progetto: azione di governance

La complessa articolazione del progetto, che comporta la realizzazione di numerose attività diffuse sul territorio con il coinvolgimento di una pluralità di stakeholder, rispetto sia alla conduzione che alla partecipazione alle attività, ha portato il Gruppo di Progetto a interrogarsi a fondo sul tema della futura governance, nel tentativo di individuare un modello e una struttura che si ponessero in coerenza con gli indirizzi e gli obiettivi di partecipazione promossi dal progetto, senza tuttavia mettere in discussione il presidio dei nessi e la garanzia della tenuta e delle concrete realizzabilità delle azioni.

Il progetto viene dunque governato da un dispositivo strutturato a più livelli, di partecipazione e di responsabilità, finalizzato all'integrazione di tutti gli attori che contribuiscono alla realizzazione delle azioni, eterogenei per appartenenza, natura, organizzazioni e professionalità. Per questo motivo la struttura di

governance è a sua volta complessa e articolata e, particolarmente nel primo anno, viene ad assumere una buona rilevanza anche nell'ambito del profilo economico. La natura stessa del progetto, tuttavia, impone che il livello di raccordo e di circuitazione delle esperienze condotte sia sempre molto ampio ed efficace, proprio perché è nella possibilità di condividere sguardi e scambiare esperienze attorno al tema portante delle azioni che si gioca la possibilità di presa del progetto sul territorio e la capacità di stabilizzarne a sistema le acquisizioni anche oltre l'orizzonte del finanziamento.

Nel concreto l'azione di governance si esplica in tre attività: l'attività della Cabina di Regia, l'attività dei Comitati di Azione, l'attività del Tavolo di Rete.

CABINA DI REGIA – La cabina di regia costituisce l'organismo di governance generale di tutto il progetto: si colloca al centro e non all'apice del sistema. Essa è composta da:

il responsabile di progetto, inizialmente identificato con la referente di progetto nella fase dello studio di fattibilità, Dirigente della Direzione 'Innovazione Sociale nell'ambito della Città Metropolitana' dell'Ente capofila, ma per il quale si prevede l'individuazione nell'arco del triennio di una figura di Network manager dedicato, espresso nell'ambito stesso della Cabina di regia;

le rappresentanti dei due Uffici di Piano;

un referente per ogni azione progettuale, che agisce supportato da una struttura di coordinamento interna a ogni azione; questa struttura, denominata **Comitato d'azione**, si configura come un gruppo a geometria variabile, sulla base del numero, dell'articolazione e della complessità delle specifiche attività previste nell'ambito dell'azione. A livello di studio di fattibilità, e in via previsionale, si conta di individuare il referente di ogni azione in base alla professionalità dei vari soggetti coinvolti in rapporto all'aspetto prevalente di ogni azione. Per questo motivo un'ipotesi sufficientemente verosimile vede come referente dell'Azione 1 un operatore proveniente dall'Università, dell'Azione 2 e 5 due operatori afferenti all'Ente Pubblico, dell'Azione 3 e 6 due operatori afferenti al Privato Sociale, dell'Azione 4 un operatore afferente alla Scuola.

una figura amministrativa preposta alla gestione e rendicontazione del progetto.

Le funzioni attribuite alla Cabina di regia sono così articolate: **direzione**, come declinazione delle finalità generali e delle linee guida proprie del progetto; **coordinamento**, come messa a sistema e armonizzazione delle varie attività; **gestione**, come funzione che si fa carico di garantire l'operatività del progetto tramite attività di profilo amministrativo in parte assolute nella cabina di regia e in parte coordinando analoghe attività nei singoli Enti; **raccordo con gli amministratori**, inteso come aggiornamento continuo agli organi di governo degli enti locali coinvolti nel progetto, che ne sono stati gli ispiratori, dello stato d'attuazione dello stesso e restituzione alla cabina di regia dell'eventuale necessità di rivalutazione e rinegoziazione delle azioni, alla luce sia di mutati elementi di contesto, sia di trasformazioni prodotte dal progetto stesso sui territori e che ne richiedono quindi un parziale riorientamento; **scambio** continuo con la rete territoriale; **raccordo con Fondazione Cariplo; monitoraggio e valutazione**: attività di monitoraggio come verifica in corso d'opera della coerenza formale e sostanziale di quanto messo in campo con gli obiettivi del progetto; attività di valutazione come verifica degli indicatori di risultato previsti per le azioni progettuali; **valorizzazione dei saperi**, presenti o prodotti nell'ambito dell'attività di progetto che si intendono trasferire in uno scambio continuo alla rete territoriale e, da qui, alla cittadinanza.

La Cabina di Regia prevede di riunirsi 1 volta al mese nel primo anno di progetto e decrescere la frequenza degli incontri andando a scalare nei due anni successivi: circa 1 volta ogni mese e mezzo nel secondo anno e 1 volta ogni due mesi nel terzo. Si prevede di mettere inoltre in conto alcuni incontri extra per trattare questioni di particolare rilevanza o interesse, o per fronteggiare criticità; nello specifico si contano 5 incontri extra nel primo anno, 3 nel secondo e 3 nel terzo. Ogni incontro è quantificato in 4 ore di conduzione e 1 ora di lavoro indiretto per ogni componente.

COMITATI DI AZIONE – Sono composti dai soggetti coinvolti nelle diverse attività che afferiscono a un'unica azione. Essi vengono coordinati da un referente che fa poi parte della Cabina di Regia. La composizione e la natura dei Comitati di Azione è a geometria variabile, a seconda delle attività da attenzionare o delle specifiche finalità dei diversi incontri; in linea generale essi saranno composti da:

- il referente dell'azione progettuale specifica,
- i soggetti afferenti alle singole attività che compongono l'azione,
- eventuali altri soggetti territoriali che si inseriscono fra gli stakeholder in relazione alla specificità dell'azione in causa.

Le figure sopra indicate apparterranno sia all'ente pubblico che al privato sociale che alla rete territoriale, in relazione alle competenze possedute e al ruolo in rapporto alla specificità dell'azione.

Le funzioni attribuite ai Comitati di azione sono: coordinamento e sintesi generale rispetto all'azione; progettazione, conduzione e verifica delle specifiche attività afferenti all'azione; confronto e messa in comune dei risultati e delle valutazioni; animazione e implementazione della rete territoriale in relazione all'azione condotta; raccordo fra i soggetti operativamente impegnati nella singole attività e la Cabina di Regia. Ogni Comitato di Azione prevede di riunirsi 1 volta al mese per tutta la durata del progetto. Si prevede inoltre di mettere in conto 1 incontro extra all'anno per ogni Comitato per trattare questioni inaspettate o di particolare rilevanza o interesse, o per fronteggiare criticità. Ogni incontro è quantificato in 4 ore di conduzione e 1 ora di lavoro indiretto per ogni componente.

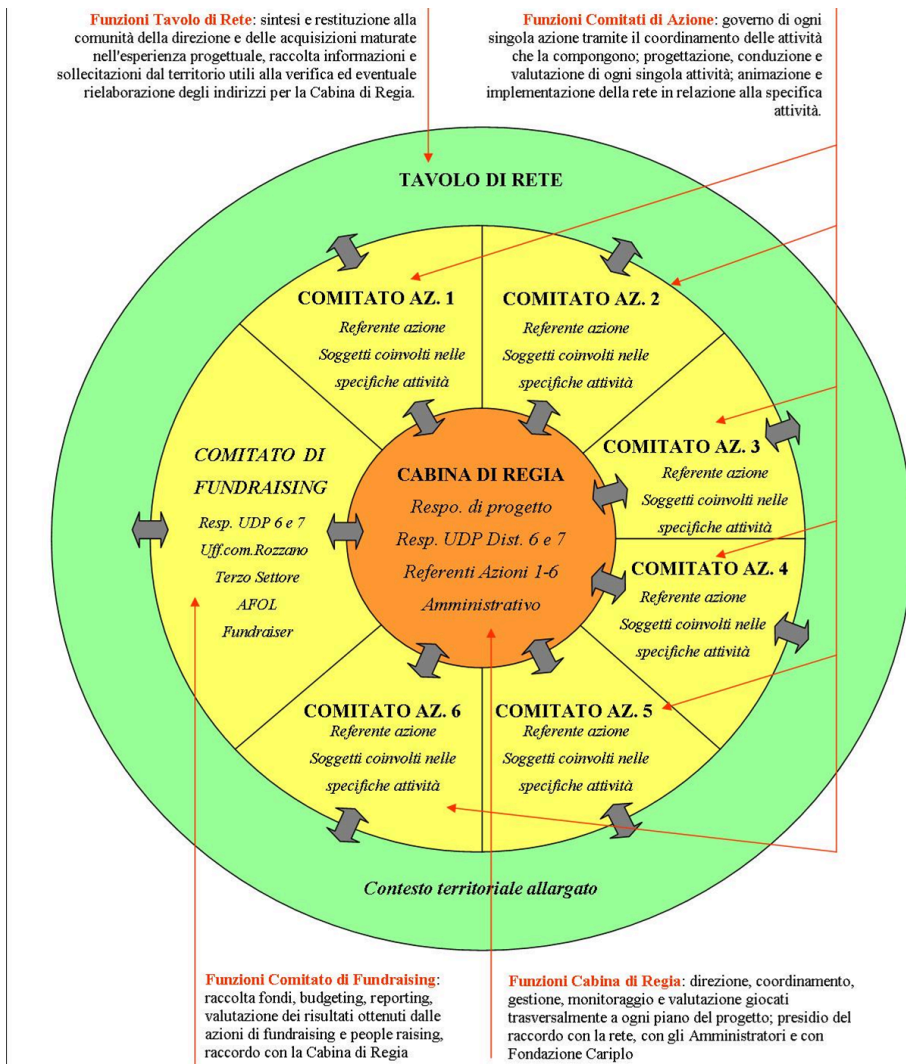
COMITATO DI FUNDRAISING – Il coordinamento e la gestione del Fundraising sarà svolta da una equipe permanente denominata Comitato di Fundraising composta da:

- il Fundraiser (senior) di progetto individuato presso Afol e incaricato, con contratto part time, esclusivamente sulle attività di FR legate al progetto,
- un rappresentante dell'ufficio comunicazione del Comune di Rozzano,
- un rappresentante per ognuno degli uffici di piano dei due distretti che possano costituire elemento di raccordo con la Cabina di Regia del progetto,
- un rappresentante del privato sociale con esperienze pregresse di fundraising (fundraiser junior)
- un esponente di Afol per la parte di connessione con le aziende

Il Comitato di Fundraising avrà il compito di prendere le decisioni relative alle strategie di raccolta fondi e al budgeting, dovrà garantire un costante raccordo con la Cabina di Regia del progetto al fine di programmare le proprie iniziative in linea con gli sviluppi delle azioni progettuali, avrà funzioni di reporting, valutazione e rendicontazione dei risultati ottenuti; si incontrerà con cadenza mensile, si occuperà di approvare la linea comunicativa, gli eventi e le iniziative, le attività e le relative spese dando mandato al fundraiser per la parte operativa. Terminale della raccolta fondi sarà Caritas, scelta per la sua esperienza di fundraising, come istituzione riconosciuta dai cittadini, con una mission in linea con il progetto e presente trasversalmente su tutti i territori dei due distretti. Metterà a disposizione un conto corrente dedicato con causale "Progetto Texére" e il denaro raccolto verrà erogato ai soggetti della rete territoriale sulla base di un accordo specifico con regole che verranno definite.

TAVOLO DI RETE – E' composto dalla pluralità dei soggetti territoriali afferenti al progetto e rappresenta il luogo di sintesi e restituzione alla comunità della direzione e delle acquisizioni maturate nell'esperienza progettuale. Si prevede che sia condotto dalla Cabina di Regia, che vi prende parte in toto (escluso l'impiegato amministrativo), e che si riunisca 2 volte ogni anno in via ordinaria, con possibilità di 1 ulteriore incontro extra ogni anno. Anche in questo caso la quantificazione comporta 4 ore di incontro effettivo e 1 ora indiretta da parte di ogni componente della Cabina di Regia.

Organigramma / funzionigramma



IL PIANO ECONOMICO

Il costo complessivo del progetto Texere, nel triennio previsto, è pari a € 2.622.514: per esso si prevede di chiedere a Cariplo un contributo pari a € 1.497.160, garantendo tra le risorse proprie già a disposizione del partenariato e gli obiettivi di raccolta del fundraising di comunità il cofinanziamento del 42,91% del costo. Nell'individuare le voci di cofinanziamento dell'Ente pubblico, la scelta è stata quella di considerare esclusivamente il personale direttamente coinvolto nella gestione dei servizi interessati dal progetto, in ragione della richiesta esplicita loro rivolta di modificare strutturalmente e metodologicamente l'impostazione del loro lavoro: per questa ragione, la percentuale di incidenza del personale strutturato appartenente all'Ente pubblico si colloca ben al di sotto del limite fissato, attestandosi attorno al 7%. Questo naturalmente non significa che il resto della dotazione organica strutturale non venga messo a disposizione, tanto più che sarà quella che nel tempo verrà viepiù coinvolta nello sviluppo delle nuove modalità di servizio: semplicemente non si è ritenuto di attribuire costi non diretti delle attività, pur se formalmente ammissibili.

Allo stesso modo si sono considerati i costi per le sedi di servizio e attività e le relative spese correnti, la cui incidenza è pari a circa 1,5%: non si sono prese in considerazione in sede di budget i costi per le sedi messe a disposizione del partenariato per attività non direttamente fruite dalla cittadinanza: gli immobili pubblici, le sedi comunali, quelle del privato sociale, anche se utilizzate per esempio per le conferenze di servizio, le formazioni, i vari ambiti di governance, le attività di fundraising etc...

Altro importante contributo non valorizzato economicamente nel budget, ma reale e indispensabile al perseguimento degli obiettivi di progetto, è quello rappresentato dalla larga partecipazione del volontariato territoriale e dell'associazionismo attivo nei due distretti, così come quello costituito dal coinvolgimento

attivo degli istituti scolastici (solamente quelli siti in Rozzano hanno espresso valorizzazione formale dei costi sostenuti, ma gli altri hanno aderito comunque).

L'impianto stesso del progetto Texere si propone tra i primi obiettivi di attivare risorse volontarie, che costituiscono la premessa del discorso sulla futura sostenibilità dello stesso, in combinazione con una differente allocazione delle risorse pubbliche già presenti.

All'interno dei cofinanziamenti indicati, vengono ricomprese le risorse destinate finora a servizi istituzionali già presenti, ma solo nella misura in cui gli enti locali hanno esplicitamente previsto, in coincidenza con la presente progettualità, di modificarne l'impostazione di servizio, in coerenza con le attività di Texere, e in chiave già trasformativa delle risorse esistenti. Non si sono viceversa considerate le entrate derivanti da altre progettualità finanziate che vedono coinvolti i diversi soggetti del partenariato, pur nell'auspicio di un loro impiego connesso e integrato con le attività di Texere (si tratta per esempio di finanziamenti regionali, ministeriali, sanitari, delle progettazioni in ambito di conciliazione e welfare aziendale, etc...).

Nella ripartizione dei costi, l'ente pubblico contribuisce alla copertura degli stessi per circa il 20% (€ 525.000), mentre gli altri soggetti del partenariato per circa il 13% (€ 330.000).

Un'altra piccola quota è garantita dai finanziatori di tipo 2 formalizzati (3 istituti scolastici, l'ASST Melegnano e Martesana, per € 95.000 complessivi), mentre il restante 7% è l'obiettivo di raccolta fondi del Fundraising di comunità.

A fianco di un consistente investimento sulle azioni di comunicazione e la realizzazione di eventi, per l'avvio e lo sviluppo delle attività di fundraising si prevede, a fronte di una spesa di circa € 91.000 per i costi legati alle risorse professionali di fundraising individuate all'interno del partenariato, di raccogliere circa € 180.000 secondo la suddivisione temporale sottoindicata.

La previsione dunque è di raccogliere all'incirca € 2 per ogni euro speso.

La stima di raccolta fondi nel triennio (€ 180.000) è così distinta:

- 1° anno € 40.000 principalmente si ipotizza che i fondi possano derivare dall'avvio di attività di promozione sul territorio e da sollecitazione di contatti e relazioni già in essere,
- 2° anno € 60.000 avvio del fundraising di comunità vero e proprio e corporate fundraising
- 3° anno € 80.000 fundraising di comunità e corporate fundraising.

Analizzando la mappatura delle risorse (allegata) e considerando le sperimentazioni già avviate nell'ambito dei rapporti con le aziende del territorio, la valutazione che facciamo è che l'obiettivo posto non sia troppo confortevole ma nemmeno irrealistico considerando il contesto socioeconomico del territorio, risultando così uno stimolo costante piuttosto che un obiettivo demotivante perché facile o viceversa impossibile.

Inoltre si sottolinea come le risorse investite si pongano parimenti un obiettivo di people raising consistente, nel tentativo di individuare risorse di volontariato in chiave di sostenibilità piuttosto che semplici risorse economiche.

L'idea di fondo è di investire l'eventuale contributo della Fondazione per arrivare a fine progetto a due risultati: da un lato una maggiore e migliore risposta ai bisogni dei cittadini, dall'altro una diversa allocazione delle risorse pubbliche, che verifichi lo spostamento anticipato della risposta rispetto all'intervento in fase emergenziale, considerata di per sé oltre che tardiva anche antieconomica (p.es. costi per comunità alloggio, per assistenza educativa scolastica individualizzata etc...).

A fine progetto si prevede che il costo del proseguimento non superi i € 300.000 annui, che suddiviso nel partenariato configura una spesa ampiamente alla portata degli enti locali e del privato sociale territoriale, se non già nella disponibilità degli stessi grazie ai potenziali risparmi sugli attuali capitoli di spesa.

Trattandosi infine di un progetto che per territorialità e ambiti di governance risulta completamente sovrapponibile alla prevista ricomposizione dei distretti sociali e delle relative risorse, si ritiene che anche questo aspetto, permettendo nel corso e soprattutto al termine del triennio una programmazione e gestione delle risorse integrata e coerente con quanto progettato assieme, sia garanzia ulteriore di sostenibilità.

6. SOSTENIBILITA'

Il budget necessario per le attività previste dal progetto Texere è importante, va comunque considerato che la rete sulla quale può fare affidamento è oggi – al momento dello studio di fattibilità – consistente ma non esaustiva di tutte le risorse mappate sul territorio.

La garanzia più consistente perché le azioni del progetto siano mantenute e rilanciate nel tempo è senza dubbio la condivisione con il livello politico, condivisione già manifestata all'interno della programmazione sociale e assunta dai diversi enti locali all'interno dei propri documenti programmatici (bilanci di previsione triennali, DUP, piani delle performance).

Questa premessa garantisce anche la parte più strutturata nei servizi comunali – ad esempio la dotazione organica dei servizi di tutela minori, educativi, sociali. Avendo seguito la progettazione con l'obiettivo di modificarsi e migliorarsi dovrebbero portare in dote, dopo il triennio, un sapere rinnovato che dovrebbe contaminare altri servizi ed unità d'offerta analoghi o ad essi integrati.

Questa trasformazione dei servizi continuerà a collaborare con altre agenzie educative o di sostegno alla famiglia e ai minori più ampie e diffuse sul territorio che, attraverso il Progetto, ha costruito accordi e protocolli che dovrebbero garantire nel tempo la continuità delle prassi, a prescindere da finanziamenti esterni.

Questa logica è stata condivisa sia a livello di distretti che in ottica sovracomunale, tutti i servizi, quindi, sociali o sociosanitari che fanno riferimento alle politiche per la famiglia e i minori saranno quindi coordinate, in sintonia e orientate agli stessi risultati, enfatizzando e ampliando le risorse interne di ogni comune.

Contiamo anche di capitalizzare individui e famiglie che nel corso del progetto hanno acquisito delle competenze e che dovrebbero poter ampliare l'accompagnamento dei servizi (peer education).

Oltre a ciò anche in altri servizi e agenzie educative saranno formate delle figure di sistema (pensiamo alla scuola) che potranno portare avanti le prassi sperimentate - tra le quali vi sono valutazioni condivise tra più servizi per poter razionalizzare gli interventi e quindi la spesa per interventi di sostegno che – tra gli obiettivi del progetto - dovrebbe diminuire o riallocarsi in termini preventivi (quindi di ulteriore investimento per il futuro).

Si ritiene inoltre che l'attenta costruzione di un sistema di radicamento nel territorio di attività di fundraising e peopleraising – che si proiettino oltre il triennio della progettazione – potrebbe garantire un reale ampliamento non solo dei donatori ma di una vera e propria modalità nel sostenere alcune attività generate dal progetto che si configuri come autofinanziamento: per esempio l'adozione di alcune iniziative da parte di gruppi di interesse, piuttosto che condomini o comitati di quartiere. Per questo saranno fondamentali i servizi di accompagnamento previsti e messi a disposizione da Fondazione Cariplo anche al fine di generare una nuova modalità di condivisione della responsabilità anche a livello economico sviluppando una cultura del dono diffusa secondo la quale è la stessa comunità a prendersi cura di sé non solo on l'impegno in prima persona ma anche attraverso il sostegno economico al progetto. Questo è ciò che ci aspettiamo che il progetto Texère lasci in eredità ai territori dei due distretti.

Contando che in alcune amministrazioni sono stati adottati dai consigli comunali dei Regolamenti per la gestione di beni comuni nei quali sono previsti sia interventi di riqualificazioni di spazi che di attività a favore della collettività, si ritiene che – attraverso la governance del sistema che mantiene in rete i diversi attori e in virtù delle attività di fundraising - sia possibile orientare molti di questi interventi al sostegno delle attività individuate dal progetto Texère, come le attività assimilabili al Baratto Amministrativo e ad una parte dei lavori socialmente utili: Texère ha descritto uno scenario per dare un senso e ricomporre le attività che si basano sulla attivazione di una società in corresponsabilità.

Vi sono poi alcuni beni strumentali – come le piattaforme digitali e altra strumentazione tecnica che rimarranno in dotazione degli enti e della rete anche a chiusura del progetto.

E ancor più consistente è il 'lascito' delle 'Case per Fare Insieme', veri e propri luoghi fisici che i comuni hanno messo a disposizione del Progetto per la implementazione di buone prassi e che resteranno sul territorio con l'obiettivo di essere generative di nuove esperienze.

Considerando però che alcune attività soprattutto quelle nelle quali sono presenti figure professionali – educative, sociali, psicologiche – andranno acquisite e non potranno essere sostituite, ma solo facilitate ed ampliate attraverso il coinvolgimento di famiglie e cittadini competenti, sarà sempre necessario avere risorse economiche sufficienti per continuare a sperimentare o mettere a regime le prassi risultate più efficienti.

Nella logica del progetto stesso dovrebbero essere parzialmente recuperate dai capitoli di bilancio che oggi investono risorse importanti in interventi di protezione o riparativi e che potrebbero ben supportare le attività di prevenzione suggerite dal Progetto.

7. L'AUTOVALUTAZIONE DELLA CANDIDATURA

La valutazione effettuata da Fondazione Cariplo sul primo nucleo di progetto presentato alla 'Call for Ideas' è stata di aiuto per tenere sotto controllo le criticità iniziali e verificarne il superamento, oltre che per valorizzare ulteriormente gli elementi della proposta ritenuti qualificanti e sviluppare quelle che si intuivano come opportunità. Partendo dalle debolezze si può considerare ampiamente superato il gap che separava i distretti di Rozzano e di Pieve Emanuele vedendo il primo prevalere in termini di proposta progettuale e di reti organizzate sul territorio: condividere analisi e visione del problema ha evidenziato analogie di approccio e di contesto. L'analisi dell'organizzazione dei servizi ha fatto emergere una mappatura dell'offerta del privato sociale che consente di evidenziare ricchezza di competenze, radicamento nei territori ma con uno sguardo ormai d'insieme sull'area metropolitana, superamento del ruolo di fornitore di servizi, il tutto nello spirito della legge quadro 328/2000, se registriamo anche l'interazione con l'associazionismo e l'autorganizzazione dei cittadini, che tra enti locali e impresa sociale rappresenta il tessuto connettivo sul quale costruire relazioni di qualità. In questo senso confermiamo questa progettazione come possibile e valorizzante a partire dalle esperienze pregresse e condivise tra i distretti nella programmazione dei Piani di Zona dal 2009 ad oggi. Il privato sociale è stato protagonista di una sfida progettuale importante, dando il contributo della propria visione, molto competente, dalla parte dei cittadini, che sono oggetto degli interventi e insieme soggetto del loro riorientamento. Anche grazie alla ricostruzione dei rapporti e degli scambi tra i soggetti dell'impresa sociale e delle associazioni è stato possibile mitigare le differenze tra i comuni per profilo demografico, economico e sociale, che pure rimangono e suggeriscono interventi che non possono essere *esportati* da un comune all'altro ma vanno resi duttili e contestualizzati. E' questo uno degli elementi di innovazione, insieme al ripensamento dei servizi dedicati ai minori e alle famiglie, meno determinati da emergenze connesse alle sole funzioni di tutela e più aperti alla costruzione di alleanze tra servizi (operatori sociali comunali e professionisti del privato sociale), minori e famiglie, fragili e non, legati dalla fiducia. La coprogettazione e la interazione di saperi ci pare divenuta una chiave per leggere sia le sinergie attivatesi tra enti locali, partner privati e cittadini, quanto le nuove attività pensate non più *per* ma *con* le famiglie, da soggetti che sono pubblici per funzione e statuto ma anche per mission, sensibilità e cultura. Questa ultima valutazione ci richiama all'inclusione nella rete di soggetti non convenzionali, se pensiamo a più tradizionali reti di welfare: in prima istanza i cittadini che diventano più competenti in seguito alla presa in carico dei servizi, in seconda battuta le associazioni coinvolte che non si limitano al volontariato solidaristico ma comprendono l'associazionismo culturale (indispensabile per la sensibilizzazione sul tema della cura e per introdurre stimoli sulla qualità della vita) e quello sportivo (potente alleato di uno sguardo educativo che si confronti con le dinamiche educative familiari, sulle proiezioni e pressioni delle famiglie sui figli, che trovano invece in questo ambito un luogo dove coltivare l'autostima e apprendere le regole del gruppo e della convivenza come futuri cittadini). Analoga contaminazione si è creata all'interno dei diversi settori dei comuni coinvolti: tra politiche sociali ed educative, tra contrasto al rischio di emarginazione e cultura. E' indubbio che un tale sistema di relazioni, ruoli e necessità di attivazione costante porti ad una complessità di governo degli attori e dei processi; per questo motivo tanta attenzione è stata destinata, anche in termini di investimento, al disegno di una governance innovativa quanto la sfida progettuale. Ci sentiamo di sostenere la coerenza del modello ipotizzato già come esito della modalità di conduzione della progettazione partecipata, in particolare per la sua orizzontalità, con continuo scambio tra input e output di stimoli ed informazioni che connotano il processo decisionale. Un modello che suggerisce un assetto di sistema alle numerose sperimentazioni locali e alle trasversalità testate in diversi ambiti di intervento (programmazione urbana, politiche attive del lavoro ed educative, sistemi di sostegno all'autonomia). L'attività di progettazione è riuscita a coinvolgere operatori dei comuni capofila e dei comuni aderenti ai distretti, sicuramente il rafforzamento di questa prassi indica uno dei terreni di possibile ulteriore investimento affinché il cambiamento diventi reale e diffuso. Condizione perché questo si realizzi è il continuo scambio di buone prassi da mettere a sistema, ma soprattutto saranno gli auspicati risultati dell'idea progettuale a rendere *inevitabile* la modellizzazione di un nuovo modo di *fare welfare*, di comunità, unitamente alla reale opportunità di razionalizzazione della spesa sociale intesa non come *taglio*, ma come riallocazione, investimento e reinvestimento (anziché spesa). Se volessimo, infine, misurare alcuni rischi dalle modalità con cui operatori, amministratori, soggetti pubblici e privati hanno raccolto la sfida di questa progettazione dovremmo convenire che la partecipazione è stata reale, più timida agli inizi ma decisamente più convinta e generativa nella fase di approfondimento e di sintesi, il che ci fa credere nella forza di queste proposte e nella volontà che diventino patrimonio del territorio.