

come rete di soggetti diversi, pubblici e privati, di risorse formali e informali, di relazioni di reciprocità e fiducia, di nuove energie, nuove responsabilità<sup>9</sup>.

Cosa si deve integrare, cosa deve essere ottimizzato per dare pieno compimento a un progetto di sistema? La rete di soggetti, di istituzioni, di servizi, presente a livello locale. Come si realizza l'integrazione nella pratica della realizzazione dell'intervento, del servizio, del progetto? Attraverso il cosiddetto lavoro di rete. Rete e lavoro di rete, concetti ormai entrati nella pratica e nel lessico quotidiano degli attori sociali, rappresentano i capisaldi pratico-operativi attraverso cui si realizza integrazione.

Il concetto di rete è oggetto da sempre di studi approfonditi. «Viene utilizzato per definire sistemi in connessione, reti di comunicazione, strategie messe in atto dagli individui, forma delle relazioni sociali»<sup>10</sup>. Nel tempo ha rivelato anche un valore pratico operativo: come noto si sono definite le reti e si sono studiate proprio per comprendere alcuni fenomeni in molti campi. Nel campo delle scienze sociali lo studio delle reti è divenuto sempre più importante per comprendere come i soggetti cercano di farsi carico e rispondere ai propri bisogni in un dato momento della vita facendo ricorso appunto alle proprie relazioni. Reti che possono essere primarie, secondarie (formali e informali), di terzo settore, economiche e di mercato, per citare solo una delle possibili classificazioni. Ed è anche per questa ragione che lo studio delle reti ha avuto un'importante ricaduta sul lavoro sociale:

Il lavoro o intervento di rete è una forma di azione professionale fondata sul valore operativo del concetto di rete, pone le reti sociali al centro dell'azione, ottimizza le priorità delle reti sociali e le loro funzioni specifiche, ipotizza un cambiamento della realtà sociale in quanto rete di relazioni rilevanti non solo per quanto riguarda i bisogni espressi dalle persone, ma anche per il modo di farsene carico, affrontarli e risolverli [...]. L'operatore di rete, allora, è colui che per professione e in forza di un mandato, si pone come guida relazionale all'interno di un assetto di rete, accompagnando i singoli e le reti come totalità nella promozione e nello sviluppo di relazioni orientate al bene comune. Egli occupa una posizione all'interno di reti secondarie da cui riceve un mandato, si porta all'interno delle reti primarie e, con il suo lavoro di esplorazione e di mobilitazione, assume una posizione intermedia tra reti primarie e secondarie sostenendo lo sviluppo delle reti verso la condivisione e verso l'autonomia<sup>11</sup>.

Ci si è soffermati sui vari aspetti richiamati dal concetto di integrazione, programmazione, rete, in quanto le esperienze significative indicate dalle Città riservatarie e qui trattate si connotano per essere progettualità integrate, inserite in una programmazione strutturata e di ampio respiro che coinvolge una pluralità di enti e istituzioni, pubbliche e private.

## 2.2.2 L'analisi delle esperienze significative

Prima di iniziare la disamina dei progetti si presentano di seguito gli abstract delle esperienze significative segnalate, come riportate in Banca dati 285, onde poterne avere uno sguardo sintetico d'insieme.

<sup>9</sup> Cfr. Franzoni, F., Anconelli, M., *La rete dei servizi alla persona*, Roma, Carocci, 2003.

<sup>10</sup> Voce "Intervento di rete" di Sannicola, L., in *Dizionario di servizio sociale*, p. 303.

<sup>11</sup> Voce "Intervento di rete", in *Dizionario di servizio sociale*, p. 306-307.

**Osservatorio/Diritti a Genova**

In continuità con il progetto attivo dal 2001, si sostiene l'attività di ricerca e documentazione portata avanti dall'Osservatorio infanzia e adolescenza. Tale Osservatorio ha il compito di monitorare i progetti del Piano di intervento territoriale L. 285/1997, elaborare dati e fornire indicazioni per la pianificazione delle politiche sociali rivolte ai minori nonché documentare costantemente la condizione dell'infanzia, dell'adolescenza e delle famiglie nella città di Genova, in relazione allo stato di attuazione dei diritti dei minori.

**Laboratori educativi territoriali a Genova**

In continuità con il progetto attivo dal 1999, si pongono in atto interventi e attività rivolti ai bambini, agli adolescenti e alle loro famiglie, in accordo con gli enti pubblici e privati presenti sul territorio, al fine di realizzare politiche sociali finalizzate allo sviluppo del territorio in relazione ai bisogni dei bambini e degli adolescenti.

**Verso l'autonomia a Milano**

Si realizzano percorsi di accompagnamento all'interno di varie tipologie abitative (pensionato, comunità, appartamento) differenziati in base all'utenza: ragazze neomaggiorenni, minori italiani e stranieri non accompagnati, donne sole con bambini a carico. Le azioni sono volte all'apprendimento della gestione delle proprie risorse economiche e lavorative, alla gestione delle risorse di rete, alla conoscenza e integrazione con il territorio, alla ricerca di una stabilità lavorativa per una progressiva responsabilizzazione del singolo.

**Andiamo a scuola con gli amici. Percorsi sicuri a piedi e in bicicletta a Milano**

Si promuove la conoscenza del territorio cittadino da parte dei bambini e dei ragazzi favorendo la partecipazione attiva degli stessi al miglioramento dell'ambiente urbano al fine di creare dei percorsi più sicuri per i giovani cittadini.

**Affidabile a Milano**

Si garantisce ai bambini fino a 3 anni l'accoglimento in famiglia affidataria per pronta accoglienza per un periodo di tempo al di sotto dei 12 mesi. A tal fine si rende necessario sensibilizzare, formare e sostenere famiglie italiane e straniere di diverse etnie affinché si rendano disponibili ad accogliere in affitto a tempo pieno o parziale minori stranieri.

**Centro di ascolto per le famiglie San Nicola a Bari**

In continuità con il progetto attivo dal 1999 si affrontano le forme di disagio manifestate dalle famiglie e dai minori che risiedono nel quartiere caratterizzato da degrado sociale e criminalità. Il centro offre attività di consulenza legale, ascolto pedagogico, consulenza agli immigrati, sostegno alla genitorialità.

**Centro antiviolenza Crisalide a Brindisi**

In continuità con il progetto attivo dal 1999 si affrontano le problematiche relative all'abuso e al maltrattamento dei minori. Il servizio si struttura in: interventi accoglienza e di presa in carico dei minori, valutazione diagnostica e trattamento dei casi; lavoro di rete; attività di informazione, di indagine e pubblicizzazione dei risultati per sensibilizzare la comunità locale. Il progetto è cofinanziato.

**Centro bambini-genitori a Taranto**

Si sostengono le famiglie che vivono in una situazione di forte tensione sociale nella cura e nell'educazione dei propri figli tramite l'organizzazione di attività volte alla socializzazione dei bambini e al potenziamento delle loro capacità. Si prevede anche l'organizzazione di momenti di incontro, condivisione e riflessione con i genitori su temi e problematiche relative ai bambini. Il servizio prevede anche la cura e la sorveglianza continuativa dei bambini durante la permanenza al Centro.

**Adozione sociale a Napoli**

Si intende formare gli operatori dei servizi operanti nell'ambito del sostegno alla genitorialità tramite corsi di formazione teorico-pratici suddivisi in tre moduli: formazione teorico-clinica sulle tematiche dello sviluppo infantile e della relazione primaria; formazione-supervisione di 10 équipe territoriali integrata mediante incontri a cadenza quindicinale; formazione-supervisione di 10 laureati in psicologia mediante incontri a cadenza settimanale.

**2.2.2.1 I progetti di sistema: oggetti diversi, oggetti complessi**

Come noto le aree tematiche rispetto alle quali le Città riservatarie hanno segnalato le esperienze significative sono quattro e il totale di tali esperienze segnalate, riferite all'anno 2009 ammonta a 61. Di queste solamente 10 sono state indicate nell'area qui trattata, cioè i progetti di sistema. I restanti progetti si distribuiscono in modo abbastanza omogeneo nelle altre aree: bambini con bisogni speciali, integrazione di bambini e famiglie stranieri, interventi per l'adolescenza, con una lieve prevalenza delle ultime due.

Le Città riservatarie hanno incontrato difficoltà a individuare progetti definibili di sistema e in cui le caratteristiche di sistema siano preponderanti rispetto ad altri elementi, quali ad esempio il target: bambini speciali, intercultura, adolescenti ecc. Insomma la qualificazione esclusiva di "sistema" parrebbe meno immediata da rintracciare nella realtà.

Questo fatto è comprensibile: da un lato, caratteristiche come l'integrazione fra più attori, l'attivazione di una rete complessa e articolata, l'inserimento del progetto in una programmazione di ampio respiro dovrebbero appartenere – anche se con pesi e accenti diversi – a buona parte delle progettazioni in campo. È abbastanza raro infatti, proprio per la peculiarità della prassi progettuale promossa dalla 285 che un progetto non contempli interventi di rete, non preveda l'inserimento in una programmazione di maggiore respiro. Dall'altro, è altrettanto vero che trovare un progetto che esprima *massimamente* – tanto da essere ritenuto significativo – tutti questi aspetti *insieme* è difficile, proprio per le difficoltà che si incontrano a realizzare una progettazione realmente integrata. Il numero relativamente esiguo di esperienze potrebbe anche essere un buon indicatore del realismo con cui le Città riservatarie hanno analizzato le progettazioni, preferendo essere prudenti e indicando pertanto quelle esperienze – magari anche poche – ma che realmente meritassero pienamente la caratteristica di sistematicità.

Discende da queste prime osservazioni che, in quanto segnalati come progetti *di sistema* e non in quanto relativi a specifiche tematiche, target, argomenti, essi riguardano "oggetti" diversi anche se tutti contemplati dalla progettazione 285 sin dal suo sorgere: dai centri polifunzionali, ai centri per le famiglie, dai corsi di formazione, ai progetti di sviluppo di comunità, dagli interventi specifici sui casi, ecc. E inoltre sono riconducibili alle due macro aree di intervento, cioè alla promozione dell'agio e al contrasto del disagio di bambine/i, adolescenti, famiglie, in un mix diversamente composto, ma in cui le due dimensioni sono entrambe presenti.

Prima di iniziare ad analizzare le progettualità è bene chiarire alcune scelte di metodo.

Per tutte le aree considerate, la disamina dei progetti significativi si basa prevalentemente sull'analisi di quanto contenuto nella Banca dati 285 (alimentata dai referenti delle Città riservatarie, a partire dal 2006, sulla base di un format la cui costruzione è frutto di un lavoro comune fra Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Centro nazionale e le stesse Città riservatarie), corredata della documentazione cartacea, se disponibile, sempre in Banca dati. Per ogni area poi si prevede una parte di approfondimento su alcuni dei progetti indicati come particolarmente significativi mediante l'effettuazione di un colloquio in

profondità con i referenti dei progetti 285 delle Città riservatarie o, laddove queste figure non coincidano, con i referenti dei singoli progetti indicati

Le città che hanno segnalato progetti di sistema indicati come “esperienze significative” sono 6: Bari (con 1 progetto), Brindisi (con 2 progetti), Taranto (con 1 progetto), Napoli (con 1 progetto), Genova (con 2 progetti), Milano (con 3 progetti) e il totale dei progetti segnalati, come sopra ricordato, è 10.

Si è scelto di approfondire la quasi totalità dei progetti segnalati (9)<sup>12</sup> per l'esiguità stessa dei casi e in relazione alla complessità intrinseca al progetto di sistema: le informazioni pur importanti contenute nella Banca dati, per loro necessaria sintesi, riescono a dare un'idea parziale soprattutto dei processi sottesi alla progettazione, processi di collaborazione, integrazione, di attivazione e manutenzione della rete: tutte dimensioni che costituiscono l'oggetto principale della presente analisi. Sono state pertanto svolte interviste in profondità (via telefono<sup>13</sup>) con i referenti delle Città riservatarie. Esse hanno riguardato alcuni aspetti<sup>14</sup>. Si è innanzitutto cercato di cogliere l'*idea di sistema* a cui fa riferimento l'intervistato e l'idea di sistema utilizzata nel progetto segnalato. Si è poi affrontato il tema dell'*integrazione e della rete*: si è scelto di analizzare le modalità e i processi integrati relativi al coordinamento del progetto, gli strumenti che il progetto si è dato per l'integrazione (accordi formali e informali, strutture organizzative), in altre parole, si è cercato di cogliere come funziona la rete sia in fase generativa che di implementazione nel tempo del progetto. Infine si è indagato sul rapporto *progetto e programmazione*: si è voluto comprendere in quale modo si armonizzano i vari documenti programmatori di cui i progetti indicati fanno parte.

Prima di dare conto di quanto emerso dalle interviste, in particolare sul primo punto, si presentano i singoli progetti esaminandoli alla luce di alcune variabili.

#### 2.2.2.2 Uno sguardo generale ai progetti

È bene iniziare la disamina considerando alcune variabili che forniscono un primo quadro analitico dei progetti di sistema indicati:

- l'area geografica (Nord, Sud, Centro);
- l'oggetto (azioni formative, laboratori educativi, centri servizio mono o plurifunzionali; servizi/interventi di carattere educativo e/o sociale);
- la tipologia del progetto (servizio/intervento/progetto pilota) e la sua durata (il numero di anni da cui è attivo);
- macro-finalità prevalente (così come poteva essere desunto dalla descrizione in Banca dati o laddove esplicitamente segnalato), si è considerato se il progetto si rivolge alla promozione dell'agio o al contrasto del disagio; questa dimensione è analizzata

---

<sup>12</sup> Il progetto della città di Brindisi – Centro per le famiglie – non è stato approfondito in quanto è stato oggetto di studio come esperienza significativa nell'area minori in povertà nell'ambito dell'analisi pubblicata lo scorso anno nel quaderno 49 del Centro nazionale di documentazione e analisi per l'infanzia e l'adolescenza.

<sup>13</sup> In particolare, si sono svolti i seguenti colloqui telefonici con i referenti di Genova, Milano, Bari, Taranto. Il referente di Napoli ha risposto per iscritto alle domande. Con il referente di Brindisi non è stato possibile effettuare il colloquio in tempi utili.

<sup>14</sup> Le domande sottoposte ai referenti sono le seguenti: 1. Quando un progetto è di sistema e quando non lo è. Cosa qualifica un progetto di sistema; 2. Fare sistema, integrarsi, è difficile e costoso. Qual è il valore aggiunto di un progetto di sistema; 3. Se l'essere progetto di sistema lo rende più efficace, come si misura l'efficacia; 4. Quali ingredienti fondamentali occorrono perché un progetto possa dirsi di sistema; 5. Negli specifici progetti da lei segnalati in quali elementi si focalizza la caratteristica di sistema del progetto.

insieme alla tipologia prevalente dell'ambito di intervento del progetto, così come declinata in Banca dati;

- l'entità del progetto (in termini di risorse finanziarie e umane coinvolte).

La tabella che segue riporta sinteticamente i suddetti elementi per ciascun progetto esaminato. Le informazioni sono tratte prevalentemente dalla Banca dati.

**Tabella 1 - I progetti oggetto di approfondimento rispetto ad alcune variabili strutturali generali - Dati al 2009**

	Titolo esperienza	Area geo.	Oggetto	Tipologia*	Anno attivazione	Macro-finalità prevalente	Entità progetto
1	Osservatorio/Diritti (GE)	Nord	Centro studi e documentazione	Servizio	2001	Non pertinente	61.300 € —
2	Laboratori educativi territoriali (GE)	Nord	Laboratori educativi per bambini/famiglie	Servizio	1999	Promozione dell'agio	402.000 € 350 risorse umane retribuite
3	Verso l'autonomia (MI)	Nord	Progetti individuali per l'autonomia abitativa e gestione risorse individuali	Servizio	Prosecuzioni e 1° piano infanzia	Contrasto del disagio	261.815,19 € —
4	Andiamo a scuola con gli amici (MI)	Nord	Attività di formazione insegnanti; laboratori per bambini; uscite didattiche	Servizio	2007	Promozione dell'agio	77.832,66 € 54 risorse umane retribuite
5	Affidabile (MI)	Nord	Percorsi di accoglienza in famiglia affidatarie per bimbi fino a 3 anni	Servizio	2007	Contrasto del disagio	72.648 € 18 risorse umane retribuite
6	Centro di ascolto San Nicola (BA)	Sud	Centro di ascolto per famiglie e centro polifunzionale	Servizio	1999	Contrasto del disagio	€ 201.128,41 27 risorse umane retribuite
7	Centro antiviolenza Crisalide (BR)	Sud	Centro polifunzionale e per le vittime di abuso	Servizio	1999	Contrasto del disagio	363.348 € 10 risorse umane retribuite
8	Centro bambini/genitori (TA)	Sud	Centro socioeducativo	Servizio	2008	Contrasto del disagio	75.166 € 6 risorse umane retribuite
9	Adozione sociale (NA)	Sud	Attività di formazione e supervisione	Prg in continuità**	2009	Contrasto del disagio	8.000 € 2 risorse umane retribuite

\* Servizio: si intende per servizio un'unità di offerta stabile nel tempo, con sviluppo dell'attività nell'arco dell'anno, fondato su un progetto che preveda una propria organizzazione in termini di prestazioni, personale, destinatari, relazioni con altri servizi.

\*\* Progetto in continuità con altro progetto.



*A. Dove*

Rispetto alla *collocazione territoriale* dei progetti si evidenzia una prevalenza di città del Sud (Bari, Brindisi, Taranto, Napoli) rispetto al Nord (Genova e Milano). Non sono presenti città del Centro Italia. Più in generale, sono rappresentate meno della metà delle Città riservatarie. Probabilmente, questa scarsa rappresentatività territoriale è da ascrivere alla minore disponibilità — in generale — di progetti di sistema indicati come significativi cui si accennava sopra.

In netta prevalenza, rispetto alla *tipologia* di progetto, le esperienze indicate si configurano come servizi e quindi come unità di offerta stabile nel tempo, con sviluppo di attività nell'arco dell'anno, fondati su un progetto che prevede una propria organizzazione (prestazioni, personale, destinatari, ecc.).

*B. Cosa*

A che cosa danno vita i progetti di sistema esaminati? Si tratta perlopiù di servizi con caratteristica di stabilità nel tempo, come si diceva, ma con configurazioni abbastanza differenziate: si va dal centro polifunzionale di ascolto all'interno del quale famiglie e bambini trovano una pluralità di servizi-attività collocato in una municipalità/quartiere, al laboratorio educativo-formativo diffuso capillarmente in tutta la città, o a un complesso di iniziative volte alla costruzione di percorsi sicuri casa-scuola per bambini e bambine, dall'attivazione di interventi individuali che mirano a risolvere o ad attenuare situazioni di disagio più o meno conclamato, all'iniziativa formativa specifica rivolta a operatori sociali per un supporto alla loro attività professionale o a insegnanti che lavorano con ragazzi e adolescenti, o a famiglie coinvolte in percorsi di affidamento; è presente anche un centro studi che si discosta come oggetto da quelli sin qui considerati.

Va detto che esaminando le *specifiche attività* di questi progetti emerge una notevole articolazione e complessità. All'interno di un centro-servizio per famiglie, bambini e adolescenti, infatti, possono essere realizzati una pluralità di interventi/servizi: dalla consulenza, alla possibilità di attivare una presa in carico socioassistenziale o sanitaria, alla possibilità di attivare una rete di sostegno e auto-mutuo aiuto per la ricerca di un'occupazione (per i genitori), oppure una serie di azioni per diminuire la dispersione scolastica. Dal semplice ascolto all'attivazione di percorsi di mediazione familiare.

Sono estremamente variegate anche le attività ludico-ricreative per il tempo libero: dalla formazione per gli insegnanti, all'attivazione di visite didattiche guidate, da laboratori di meccanica, ad attività sportive e di gioco le più svariate. L'attivazione dei progetti ha talvolta comportato anche delle azioni strutturali di un certo impatto per tutta la comunità locale: a Milano, ad esempio, la costruzione di percorsi di autonomia per i bambini frequentanti la scuola primaria ha prodotto la messa in sicurezza degli incroci stradali, la revisione della segnaletica, ecc. che hanno coinvolto in modo significativo vari comparti della pubblica amministrazione (lavori pubblici, mobilità trasporti e polizia municipale).

*C. Per chi e dove*

È bene soffermarsi brevemente sui destinatari indicati nelle progettualità. In relazione a quanto detto sin qui, non stupisce che i destinatari dei progetti siano diversificati e in relazione al tipo di servizio intervento che il progetto propone. In linea di massima si può dire che su 9 progetti, 4 indicano una tipologia di destinatari diretti "unica": i bambini e ragazzi dai 6 ai 17 anni per il progetto *Let* di Genova, i bambini 0-2 anni per il *Centro bambini e genitori* di Taranto. "Quasi" e neomaggiorenni e giovani mamme sole per il progetto *Verso l'autonomia* di Milano e operatori per il progetto *Adozione sociale* di Napoli.

Ma, come è emerso anche dai colloqui, i progetti, e in particolare quello ligure e quello pugliese, pur con accenti molto diversi, agiscono in maniera significativa su una pluralità di destinatari indiretti: oltre alle famiglie e ai loro figli, la comunità nella quale il progetto agisce.

Gli altri progetti indicano una pluralità di destinatari (emblematico in tal senso il progetto milanese *Andiamo a scuola con gli amici*): da bambini e adolescenti di varie fasce d'età, a operatori/insegnanti, e soprattutto famiglie e più in generale, persone/cittadini coinvolti in attività formativo/informativo promozionali.

La variabile “destinatari” va analizzata insieme a quella della *dimensione territoriale* entro la quale opera il progetto: solo in due progetti – Bari e Taranto – esso agisce esclusivamente in un quartiere della città, nella grande maggioranza dei casi l'ambito di azione è comunale.

Questo aspetto può essere interessante: come si vedrà oltre, infatti, un progetto complesso per articolazione delle attività e gestione delle risorse implicate, che agisce su tutto il territorio municipale richiede un importante lavoro di coordinamento della rete dei soggetti decentrati coinvolti, nonché monitoraggio delle attività e degli esiti del lavoro. Coordinamento reso ancora più articolato dalla dimensione di queste municipalità: si tratta infatti di grandi città, con un importante numero di municipalità/quartieri/circoscrizioni: 10 a Napoli, 9 a Genova, 9 a Milano.

#### *D. Fra continuità e innovazione*

L'anno di attivazione del progetto è una variabile importante, in quanto dà il senso della continuità dell'azione progettuale, della sua significatività nel quadro più ampio di interventi e servizi per l'infanzia e l'adolescenza: si vede che 3 progetti sono attivi da 11 anni e uno da 9 anni. Questi 4 progetti sono anche indicati come “attività in continuità”, cioè non hanno subito particolari variazioni nel corso del tempo. Il progetto *Verso l'autonomia* di Milano presenta una particolarità: era infatti già presente nella prima programmazione triennale relativa alla legge 285 (1997-2000) e, essendosi presentata la possibilità di utilizzare fondi residui della prima programmazione, è stato “rieditato” nell'ambito del terzo Piano infanzia del capoluogo milanese: è stato ritenuto ancora attuale, con opportuni adeguamenti e migliorie, rispetto alla significatività della tematica trattata. Infatti in quell'arco di tempo era considerevolmente aumentata l'esigenza di intervenire a sostegno di minori stranieri non accompagnati, prossimi alla maggiore età, per i quali si rendeva necessario e opportuno fornire percorsi di integrazione e di autonomizzazione.

I restanti 4 progetti indicano invece una durata uguale o inferiore a due anni e sono considerati come “attività coordinata”, con ciò significando che il progetto si è sviluppato in una collaborazione fra più soggetti, uniti da un fine comune, ma con una durata limitata nel tempo. Ulteriore specificazione va fatta per il progetto *Adozione sociale* di Napoli che pur essendo realizzato nel 2009, deriva dal più ampio Programma di sostegno alle famiglie delle bambine e dei bambini dei territori a ritardo di sviluppo del 2006, a sua volta parte del più generale Programma unitario e integrato per la famiglia e per i nuclei di convivenza.

#### *E. L'entità*

Nella consapevolezza della parzialità degli elementi in possesso da Banca dati per analizzare in modo più rigoroso la dimensione *dell'entità del progetto*, si è tuttavia voluto evidenziare l'ammontare del finanziamento complessivo del progetto e delle risorse umane retribuite, quali indicatori della “dimensione” del progetto. Si desume infatti che l'entità di finanziamento – parametrata alla durata media dei progetti – e le risorse umane retribuite



diano una prima idea anche dell'apparato organizzativo del progetto stesso. Finanziamenti e risorse umane di dimensioni ragguardevoli presuppongono e richiedono, con buona probabilità, un'organizzazione e una rete di attori (realizzatori del progetto e in taluni casi anche finanziatori) altrettanto ragguardevoli: e questi aspetti potrebbero essere associati alla caratteristica di sistematicità dei progetti qui oggetto di analisi.

Anche questa variabile non mostra picchi o polarizzazioni: come si vede dalla tabella, su 9 progetti in linea di massima, 4 prevedono un finanziamento di oltre 200.000,00 euro, 4 fra i 60-75.000,00 euro: solamente 1 – il progetto di Napoli – si attesta su un finanziamento di modeste dimensioni. Per quanto riguarda le risorse umane retribuite, come si vede, non si rintracciano tendenze evidenti. Si va da poche unità, fino addirittura alle 350 unità impiegate nei laboratori educativi del capoluogo ligure.

### *F. Perché*

Con la variabile *macro-finalità prevalente*, si è inteso evidenziare la “vocazione” funzionale dei progetti, così come emerge dall'analisi delle dimensioni proposte in Banca dati (in particolare l'argomento e la tipologia di attività prevalente, le problematiche e il contesto) corredati anche di alcuni elementi emersi dall'intervista in profondità con i referenti.

L'analisi di queste sole dimensioni, ovviamente, non può legittimare interpretazioni univoche. Tuttavia, senza nessuna pretesa di esaustività, si sono classificati i progetti come prevalentemente vocati o al contrasto del disagio o alla promozione dell'agio. Si tratta di una prevalenza di una o l'altra delle dimensioni perché, come già accennato, una delle caratteristiche di una progettazione riconosciuta come di sistema è proprio quella di contemplare entrambe queste finalità, aspetto riconosciuto anche dai soggetti intervistati. La prevalenza delle vocazioni, tuttavia, va al “contrasto del disagio”: 5 su 9 progetti, infatti, si caratterizzano per interventi che si rivolgono prevalentemente a famiglie e bambini o adolescenti in carico ai servizi sociali per svariate problematiche di disagio, più o meno conclamato e grave. Se si considerano per questi progetti *le tipologie prevalenti dell'ambito di intervento del progetto* (campo della Banca dati 285), più frequentemente compare come tipologia preponderante il sostegno alla genitorialità (una genitorialità difficile, come emerge dalle interviste), accompagnata di volta in volta al “sostegno all'integrazione di bambini e adolescenti”, al “contrasto all'abuso”, alla “promozione dell'affido familiare”. Fa in parte eccezione il progetto *Affidabile* di Milano in quanto agisce in modo indiretto su un target disagiato, bambini fino a 3 anni per cui si rende necessaria la pronta accoglienza in famiglia, ma si rivolge a potenziali famiglie affidatarie, italiane e straniere, per formarle e sensibilizzarle all'accoglienza. In questo senso, anche il progetto *Adozione sociale* di Napoli ha come destinatari diretti operatori dei servizi sociosanitari.

Più nello specifico, analizzando i campi della Banca dati relativi al *contesto* e alle *problematiche* cui il progetto dà risposta, viene esplicitata la situazione di malessere in cui versano generalmente i territori interessati, originato da problematiche di tipo socioeconomico, dalla presenza di forme di criminalità organizzata connesse alla generale sfiducia nelle istituzioni, dovuto anche a scelte di politica urbanistica che hanno progressivamente sradicato le famiglie da un quartiere all'altro della città – come segnalato in specifico per il progetto di Bari. C'è poi chi evidenzia la presenza consistente di fenomeni di micro-criminalità minorile, come a Brindisi, oppure la difficoltà in un contesto deprivato anche culturalmente, di esercitare funzioni genitoriali, come a Taranto. Anche il progetto *Affidabile* di Milano, nel costruire e formare una rete di famiglie per la pronta accoglienza di bambini sotto i 3 anni allontanati in situazioni di emergenza dalla famiglie di origine, agisce a contrasto delle situazioni di disagio conclamato. Gli altri progetti, che si rivolgono

prevalentemente a categorie più o meno disagiate (come gli adolescenti o i neomaggiorenni e le mamme sole giovani e/o immigrate del progetto *Verso l'autonomia* di Milano), pongono l'accento invece sulla necessità di integrazione di queste persone a rischio di esclusione sociale e povertà. Quindi, in estrema sintesi, le problematiche cui questi progetti cercano di dare risposta sono, appunto, di disagio grave dovuto a situazioni socioeconomiche deprivate, di illegalità, oppure di mancanza o scarsità di relazioni fattive e accoglienti sia nelle reti primarie (famiglia, vicinato) che nelle secondarie (ad esempio, nel rapporto con le istituzioni).

Di quattro progetti si può ragionevolmente affermare che hanno come mission prevalente la promozione dell'agio: si tratta del progetto milanese *Andiamo a scuola con gli amici e Laboratori educativa territoriale (Let)*, attività assai complessa e articolata di Genova. A conferma di questa interpretazione si segnala che come *tipologia prevalente dell'ambito di intervento* entrambi questi progetti indicano, insieme ad altre tipologie, la "sensibilizzazione e promozione dei diritti e della partecipazione di bambini e adolescenti e interventi per una città amica dei bambini e delle bambine" e propongono percorsi e attività volti a favorire la partecipazione di bambini e ragazzi al miglioramento dell'ambiente urbano.

La vocazione di "promozione dell'agio" è confermata dall'analisi delle *problematiche* cui i progetti vogliono dare risposta, come riportata in Banca dati: si parla infatti di necessità di ri-valorizzare il contesto di vita, urbano, cittadino, di fare conoscere le potenzialità della «comunità territoriale come luogo fisico di incontro di soggetti diversi che vi operano» — come recita Genova — o di «ricreare condizioni di vivibilità e di maggior sicurezza per quartieri o aree estese, collegate da percorsi sicuri» come indicato da Milano.

In altre parole, si vuole dare nuova linfa a un contesto accogliente e già potenzialmente ricco di opportunità di incontro fra persone, di scambio proficuo fra saperi — degli insegnanti, dei cittadini, dei bambini, dei soggetti di terzo settore — e anche dei tecnici e professionisti di vari comparti dell'amministrazione locale, aspetto questo ultimo laddove presente, evidenziato come fondamentale ai fini della riuscita delle finalità del progetto. Tutto ciò, a vantaggio del miglioramento del benessere complessivo di quella comunità.

Inoltre questi progetti hanno la caratteristica di attivare una rete interistituzionale molto articolata, coinvolgendo per la realizzazione delle attività ludico-ricreative e per il tempo libero una pluralità di comparti sia interni alla Pubblica amministrazione, sia esterni (altri enti pubblici: scuola, municipalizzate, asl, ecc.), oltre che, naturalmente, una pluralità di soggetti del terzo settore locale.

I progetti *Osservatorio diritti* di Genova e *Adozione sociale* di Napoli (rispettivamente un centro studi e un'attività formativa inserita entro un ampio e complesso progetto) per loro stessa natura sono ancor più difficilmente collocabili nell'una o nell'altra categoria. Come tipologia di attività prevalente le Città riservatarie indicano, per entrambi, la «sensibilizzazione e promozioni dei diritti e della partecipazione di bambini e adolescenti e interventi per una città amica dei bambini e delle bambine». Il progetto di Napoli indica anche il sostegno alla genitorialità come tipologia prevalente dell'ambito di intervento del progetto. Ciò anche perché tale progetto è inserito in una più ampia programmazione sopra ricordata (il Programma di sostegno alle famiglie delle bambine e dei bambini dei territori a ritardo di sviluppo, a sua volta parte del più generale Programma unitario e integrato per la famiglia e per i nuclei di convivenza), finanziato dalla Regione Campania - Assessorato alle politiche sociali ed è attuato dal Comune di Napoli in collaborazione con l'Asl Napoli 1 Centro (Dipartimento materno-infantile e Dipartimento sociosanitario) e in partenariato con istituzioni ed enti del terzo settore. Tale programma è indicato come il primo programma italiano di sostegno precoce alla famiglia dopo la nascita di un bambino.

Le *problematiche* cui questi progetti intendono dare risposta sono assai specifiche: nel caso dell'Osservatorio la necessità è quella di offrire fondate riflessioni su temi importanti

sia per quanti a vario titolo si occupano di infanzia, sia per gli addetti ai lavori, ma anche per tutti i cittadini di quel territorio, al fine di accrescere la conoscenza di determinate problematiche o aspetti che riguardano la vita della collettività (ad esempio, gli aspetti demografici, i temi dell'educazione e dell'istruzione in relazione alla ricettività dei servizi offerti per la prima infanzia, la dimensione della scolarizzazione, gli argomenti collegati alla sicurezza e alla salute, le questioni che riguardano il rapporto fra città e infanzia, ecc.).

Il progetto di Napoli, *Adozione sociale*, pone con forza l'accento sulla necessità di sostenere le famiglie numerose il cui numero in quel contesto è superiore alla media nazionale. Di conseguenza, la numerosità sempre crescente dei minori presenti, soprattutto in alcune circoscrizioni della città, richiede sempre maggiori sostegni e pertanto si rende necessario rafforzare le competenze degli operatori per potere agire tempestivamente nell'accoglienza dei nuovi nati e delle loro famiglie.

La varietà evidenziata dall'analisi delle varie dimensioni e la difficoltà a trovare polarizzazioni fra i progetti non stupisce data la chiave di lettura adottata in questa analisi: la caratteristica di "sistema", infatti, non preclude di per sé nessun tipo di oggetto (dal centro, al corso formativo, all'attività laboratoriale, ecc.) né si riferisce ad alcun tipo di target.

Proseguiamo il nostro excursus analizzando i meccanismi che presiedono al funzionamento dei progetti considerati: questa prima disamina ha mostrato una pluralità di attività, una considerevole entità, una persistenza e significatività nei singoli territori. Tutti aspetti che presuppongono modelli organizzativi articolati, una regia attenta e un monitoraggio costante.

#### 2.2.2.3 Una misura dell'integrazione: rete di professionisti, programmazione integrata

L'analisi prosegue nella disamina di alcuni aspetti che hanno a che fare con la gestione del progetto:

- titolarità e gestione: quando la Città riservataria è sia titolare che gestore del progetto (coincidenza) oppure quando la Città riservataria è solo titolare ma non gestore (non coincidenza);
- forma di affidamento al gestore: gestione diretta, appalto di servizi, mista;
- atto programmatico che include il progetto: piano di intervento 285, Piano di zona;
- finanziamento: se il progetto prevede una o più fonti di finanziamento o se il finanziamento è esclusivo dei fondi 285;
- professionisti coinvolti: se il progetto coinvolge professionisti di uno o più settori delle politiche (sanitarie, educative, socioassistenziali);
- estensione della rete: in termini di mera quantificazione di soggetti indicati come componenti essenziali nella realizzazione del progetto.

La tabella 2 riporta sinteticamente i suddetti elementi per ciascun progetto esaminato. Le informazioni sono tratte prevalentemente dalla Banca dati, arricchita da elementi emersi durante i colloqui individuali con i referenti 285 delle Città riservatarie.

**Tabella 2 - I progetti oggetto di approfondimento rispetto ad alcune dimensioni dell'integrazione e della rete - Dati al 2009**

Titolo esperienza	Titolarità/Gestione	Forma di affidamento	Atto program-matorio	Composizione Finanziamento	Professionisti	Estensione della rete
<i>Osservatorio/Diritti</i>	Coincidenza	Gestione diretta	Piano di intervento 285	Non esclusivo 285	—	Comparti della civica amm.ne, istituzioni pubbliche, altri centri di documentazione
<i>Laboratori educativi territoriali (Let)</i>	Non coincidenza	Affidamento con bando pubblico	Piano di intervento 285	Non esclusivo 285	Educatori	Amministrazione centrale e 9 municipalità, aziende locali municipalizzate, centri sportivi pubblici, forum del terzo settore, org.ni locali di terzo settore
<i>Verso l'autonomia</i>	Non coincidenza	Co-progettazione con soggetti terzi e loro affidamento	Primo piano infanzia	Non esclusivo 285	Educatore e Religiose	Rete di servizi locali, organizzazioni di terzo settore che attuano il progetto
<i>Andiamo a scuola con gli amici</i>	Non coincidenza	Co-progettazione con soggetti terzi e loro affidamento	Terzo piano infanzia (comunque in continuità nel IV piano)	Non esclusivo 285	Pedagogista, insegnanti, tecnici del servizio infanzia, trasporti mobilità, ambiente, lavori pubblici, polizia municipale	Rete di servizi locali (infanzia, trasporti, mobilità, ambiente, lavori pubblici), polizia municipale, organizzazioni di terzo settore, istituti comprensivi
<i>Affidabile</i>	Non coincidenza	Co-progettazione con soggetti terzi e loro affidamento	Terzo piano infanzia	Non esclusivo 285	Operatori pedagogici, pedagogisti, psicologi, assistenti sociali, amministrativi	Rete di servizi locali, organizzazioni di terzo settore che attuano il progetto Rete di famiglie affidatarie
<i>Centro di ascolto San Nicola</i>	Non coincidenza	Appalto di servizi	Piano di zona	Esclusivo 285	Operatori pedagogici, psicologi, pedagogisti, mediatori familiari, assistenti sociali, amministrativi, esperti di laboratori	Comune, municipalità, prefettura, Asl, istituto comprensivo, giustizia minorile e Uepe, impresa privata, varie organizzazioni di terzo settore, parrocchia cattedrale
<i>Centro antiviolenza Crisalide</i>	Non coincidenza	Appalto di servizi	Piano di intervento 285	Non esclusivo 285	Psicologi, assistenti sociali	Comune, Asl, scuola, ente di formazione, giustizia minorile
<i>Centro bambini /genitori</i>	Non coincidenza	Appalto di servizi al Terzo settore	Piano di intervento 285	Esclusivo 285	Educatori	Rete di servizi locali organizzazioni di terzo settore che attuano il progetto, Istituti comprensivi
<i>Adozione sociale</i>	Non coincidenza	Appalto di servizi all'Università	Piano di intervento 285	Esclusivo 285	Docenti e ricercatori universitari	Rete di servizi locali, università

### A. Chi gestisce

Alcune dimensioni, seppure estremamente importanti, possono essere trattate brevemente, in quanto l'analisi mostra delle tendenze omogenee nei 9 progetti considerati.

Si tratta del rapporto fra *titolarità e gestione*: come si vede (cfr. tab. 2), nella quasi totalità dei casi, la gestione non è in capo al Comune ma affidata – generalmente con la modalità dell'appalto – a soggetti terzi, generalmente del mondo del terzo settore. Solamente in un caso, poi – *Adozione sociale* a Napoli – anche il soggetto gestore è un ente pubblico, in questo caso l'Università.

Unica esperienza a essere gestita in modo diretto è l'*Osservatorio diritti* a Genova: si ritiene importante evidenziare questa specificità contro tendenza. A testimonianza anche della volontà di una pubblica amministrazione – e del conseguente sforzo nell'impiego di risorse economiche e professionali – di mantenere all'interno una funzione così importante e funzionale alla programmazione degli interventi come l'analisi delle tendenze, dei bisogni, dei fenomeni, che può comportare, se ben eseguita, l'individuazione precoce dei problemi da seguire e di cui farsi carico. L'intervista ha in particolare richiamato l'attenzione sul "significato" di un Osservatorio «al servizio della civica amministrazione», quindi di tutti gli attori, non solo di area educativa e sociale che si occupano del benessere della città. La gestione diretta implica il superamento della frammentarietà che spesso caratterizza strutture di questo tipo e offre una maggiore garanzia alla continuità, non essendo sottoposta a scadenze temporali anche brevi (di uno o pochi anni); l'esercizio di tale funzione è pertanto un segnale della volontà di investire su questi temi da parte di un'amministrazione.

### B. Dove si programma

Di un certo interesse nella presente analisi è lo studio della forma di atto programmatico in cui è inserito il progetto: si tratta tuttavia di un aspetto complesso da trattare compiutamente in questa sede. Verificare in che rapporto stanno i vari strumenti/atti programmatici potrebbe fare luce sulla maturità programmatica dei territori, sulla loro capacità di armonizzare le varie programmazioni, pur nel rispetto delle competenze e delle gerarchie degli atti dovuti.

Come si vede – e ciò non stupisce essendo appunto un atto dovuto – il documento programmatico di cui il progetto in esame è parte integrante è, nella maggioranza dei casi, il Piano di intervento della 285. Solamente in un caso infatti, il *Centro antiviolenza Crisalide* della città di Brindisi, il progetto è indicato in Banca dati come inserito nel Piano locale di zona.

Dalle interviste svolte è risultato un ulteriore aspetto: pur essendo confermato il fatto che il progetto è inserito nel Piano intervento 285 sono emerse sinergie fra questa programmazione e quella più complessiva che fa capo ai Piani di zona locali, nel senso che le due programmazioni sono comunque reciprocamente comunicanti. Ad esempio, i funzionari referenti della 285, che formulano il rispettivo piano, partecipano anche ai processi relativi alla pianificazione sociale più generale, oppure perché l'intero Piano di intervento 285 è comunque inserito all'interno dei Piani di zona.

In parte diversa la situazione evidenziata dai referenti di Milano: qui la progettazione 285 tiene conto degli indirizzi emersi nel Piano di zona riferito al triennio 2009-2011 relativamente a famiglia, adolescenza, infanzia. In tal senso, i tre progetti segnalati sono all'interno della programmazione zonale. Gli indirizzi del piano di zona sono altresì concertati anche con il terzo settore locale, come prevede la normativa, e ratificati con accordi di programma. Ciò non rende necessari ulteriori accordi o protocolli di intesa all'interno del comparto pubblico, né fra pubblico e terzo settore.

Similmente, il Programma di sostegno alle famiglie delle bambine e dei bambini dei territori a ritardo di sviluppo che, come si è detto, comprende il progetto formativo di



Napoli, fa parte a sua volta degli interventi strategici del Piano di zona del Comune di Napoli, del Piano attuativo locale (Pal) e dei Programmi delle attività territoriali (Pat) dell'Asl e ha pertanto una valenza sistemica nelle dieci municipalità/distretti.

Questo aspetto è complesso e per esaminarlo in modo approfondito occorrerebbe studiare i meccanismi programmatori di ciascuna realtà che dipendono da decisioni sovraordinate compiute a livello regionale.

Pur essendo i Piani di zona, come ricordato in premessa, uno strumento promosso dalla legge 328 a livello nazionale, la concreta organizzazione della programmazione socio-sanitaria-educativa è a discrezione di ogni sistema di welfare regionale (e dipende dalle leggi di riordino del sistema integrato di interventi e servizi sociali e sanitari, dalle leggi di ambito educativo, ecc.) che decide, pur in un quadro comune, come e quando allocare i finanziamenti per gli interventi di welfare locale: ad esempio, quali finanziamenti – e per quali interventi – debbano confluire nel fondo sociale locale, cioè il fondo cui i vari ambiti/distretti/zone sociali attingono per la realizzazione del sistema; quanto mantenere di quota indistinta ai singoli Comuni, quanto ancora finalizzare a specifiche attività. Un altro aspetto che di solito è dirimente per intraprendere processi di programmazione integrata riguarda i *tempi* della programmazione: la mancata armonizzazione dei tempi programmatori in cui gli enti locali pianificano la loro attività (del bilancio preventivo-consuntivo) con quelli della Regione (che a sua volta dipende, per l'allocazione del fondo sociale e sanitario, da atti da parte dell'amministrazione centrale) non contribuisce certamente ad agevolare una programmazione integrata.

In linea di massima, tutte le Regioni hanno stabilito che il Piano locale di zona è uno strumento olistico di programmazione, ma nei vari territori regionali sono in effetti molto differenziate le modalità attraverso le quali si dà forza a un tale sistema di *governance*. Diverso è anche il grado di realizzazione efficace di integrazione delle programmazioni.

Questo rimane tuttavia un punto nodale per la riflessione futura dei decisori politici: la sempre minore disponibilità di risorse economiche (salvo auspicabili inversioni di tendenza) impone la necessità che a livello locale il “luogo di programmazione” delle politiche locali di welfare sia il meno frammentato possibile affinché sia più agevole studiare economie di scala. Ciò nel rispetto delle specificità territoriali e delle diverse aree di programmazione.

Il problema si pone con meno evidenza laddove le risorse economiche siano garantite e per lungo tempo, ma laddove esse dovessero diminuire in modo anche consistente, diviene fondamentale che il livello locale sia già pronto ad attuare strategie adeguate. E forse questo avviene più facilmente nella misura in cui la programmazione specifica – in questo caso quella per l'infanzia e l'adolescenza – sia inserita in un quadro programmatico più ampio.

### C. Chi paga

È interessante vedere come si compongono i finanziamenti sui singoli progetti, se cioè i progetti prevedano una o più fonti di finanziamento.

Si osserva allora che per 6 progetti su 9 il finanziamento della legge 285 non è esclusivo, ma il progetto si nutre di altre fonti di finanziamento, generalmente provenienti dall'ente locale e in alcuni casi, come ad esempio il progetto *Verso l'autonomia* di Milano, presuppongono un co-finanziamento dei soggetti gestori. Per alcuni progetti poi, la quota di finanziamenti “altri” da quelli 285 è decisamente consistente: si tratta dei 2 progetti genovesi e di quello della città di Brindisi. Due progetti invece fondano la loro sussistenza solamente su risorse provenienti dalla 285: si tratta del *Centro di ascolto* San Nicola di Bari, del *Centro bambini e genitori* di Taranto. Il finanziamento del corso di formazione previsto dal progetto *Adozione sociale* di Napoli è totalmente coperto dai fondi 285 ed è come si vede di modesta entità.



Preoccupa maggiormente invece il futuro dei due progetti pugliesi che, nelle testimonianze raccolte, rivestono grandissima importanza per la comunità locale e riescono a raggiungere importanti risultati in termini di diminuzione del conflitto sociale e di miglioramento della qualità della vita dei giovani cittadini e delle loro famiglie. Già il passaggio da una programmazione triennale a una annuale e le prime riduzioni del Fondo 285 hanno introdotto elementi di incertezza che rischiano di aumentare le difficoltà già presenti nella realizzazione di progetti, per quel contesto, tanto articolati, quanto di successo (secondo le testimonianze raccolte).

Come allora attuare sinergie anche a livello orizzontale, di comunità locale, per vedere di trovare elementi di maggiore garanzia di prosecuzione delle esperienze ritenute significative?

La testimonianza del referente di Genova su questo è significativa: una possibile soluzione è data certamente dalla capacità del progetto di “risuonare” nella comunità locale, di mostrare e capitalizzare gli effetti positivi che produce per riuscire ad attirare altri soggetti finanziatori o comunque in grado di apportare un contributo positivo al progetto (se non in termini di denaro, in termini di risorse, di attenzione, di sensibilizzazione). Si tratta allora di trovare soggetti – aziende pubbliche locali (municipalizzate, ecc.) e mondo delle imprese – che possano entrare a far parte della rete contribuendo a seconda delle proprie risorse e specificità al mantenimento o rafforzamento degli obiettivi del progetto. Ma anche questo lavoro non si improvvisa e richiede tanto impegno, convinzione, consenso politico in senso ampio.

Va da sé che il progetto è più in grado di trovare partner e finanziatori laddove è in grado di dar conto di ciò che fa, e che ciò che fa è bene. Ecco allora quanto il tema del monitoraggio delle attività, comunicabile e fruibile dalla totalità degli stakeholder del progetto, *in primis* soggetti della pubblica amministrazione e del mondo imprenditoriale, diviene un punto di forza anche per la sua stessa sopravvivenza. Ma su questo punto si tornerà in seguito.

#### *D. Chi lavora e per chi*

Si è più volte detto che una caratteristica pregnante dei progetti di sistema è quella di essere generati e implementati da una rete integrata di soggetti, una rete interistituzionale e interprofessionale articolata e complessa. I professionisti coinvolti, infatti, sono diversi sia per professionalità, sia per appartenenza istituzionale.

Per quanto riguarda il primo aspetto, la maggioranza dei progetti è realizzata da figure professionali diverse: le maggiori sinergie si verificano fra operatori del comparto assistenziale, educativo e sanitario e ciò non stupisce, data la natura dei progetti e i servizi che coinvolgono. Compaiono anche nell’elenco figure amministrative.

Sia dalla Banca dati (nel campo “metodologia attuata” o nel campo “attività”) sia dai colloqui effettuati, emerge un quadro ampio dei metodi praticati per favorire integrazione professionale. Più volte si fa riferimento a incontri di équipe interprofessionale all’interno del servizio, o per discutere i casi specifici che richiedono soluzioni complesse e integrate (come nel caso del *Centro antiviolenza* di Brindisi che indica come tratto saliente del Centro la metodologia del lavoro di équipe, con modalità organizzative ispirate a criteri di democrazia gestionale) oppure per consentire l’incontro tra gli operatori che lavorano nel centro e/o servizio e altri soggetti interessati e coinvolti nella rete del progetto (come nel caso del *Centro San Nicola* di Bari che indica come metodologia operativa attività di rete fra i servizi circoscrizionali, le istituzioni scolastiche, religiose, sociosanitarie, della giustizia minorile) per individuare possibili strategie per la risoluzione di problemi delle famiglie e dei minori.

In generale è diffusa la pratica della verifica delle attività in corso d'opera, un modo di verificare se la rete di soggetti opera conformemente agli obiettivi del progetto: i professionisti che lavorano al progetto e al bisogno comunque si incontrano con una certa regolarità per monitorare l'andamento del servizio (è quanto espressamente dichiarato sia dalla referente del progetto di Bari sia da quella di Taranto).

In altri casi, colpisce il numero di soggetti implicati nella rete, davvero consistente: ad esempio, gli educatori del progetto *Let* di Genova appartengono a un numero davvero elevato di associazioni/organizzazioni: 250 sono i soggetti terzi pubblici e privati che partecipano alla realizzazione del progetto.

La necessità di supportare le équipe territoriali integrate (Eti) del servizio sociale minori di Napoli attraverso un'azione di supervisione da parte di ricercatori universitari è alla base dell'azione formativa del progetto *Adozione sociale* della città partenopea.

Un aspetto che caratterizza il progetto *Let* è la presenza di una figura professionale deputata prioritariamente al funzionamento e al presidio della rete: qui l'amministrazione ha investito nella formazione di 9 operatori di rete (tutti dipendenti pubblici) operanti nelle altrettante municipalità, con l'obiettivo specifico di "far funzionare" e "manutenere" la rete delle organizzazioni operanti nel territorio, con particolare riferimento altresì al progetto *Let*.

Anche i tre progetti milanesi si avvalgono di figure di coordinamento centrale (generalmente un tecnico del Comune) che fungono da raccordo e connessione fra i servizi territoriali, laddove il progetto lo richiede, e i soggetti gestori. La figura di coordinamento fa da snodo anche fra tecnici di altri comparti dell'amministrazione oltre a quelli educativi e sociali (come nel caso del progetto *Andiamo a scuola con gli amici* che ha richiesto un lavoro integrato con tecnici dei lavori pubblici, trasporto, mobilità e con la polizia municipale).

Per quanto si è potuto rilevare, generalmente, la formazione degli operatori è in capo all'ente gestore.

#### *E. Come funziona la rete*

Queste diversa composizione professionale dei vari gruppi di lavoro che animano i progetti, nonché le diverse appartenenze istituzionali richiedono pertanto momenti sistematici di confronto e coordinamento che sono fondamentali per la riuscita stessa del progetto che, come si è visto, dà generalmente prova di tenuta nel tempo. In tutte le interviste svolte ci si è soffermati molto sul come viene fatta funzionare la rete, in altre parole, sul modello organizzativo posto in essere per il funzionamento del progetto che quasi all'unanimità viene identificato come progetto di rete.

A fini unicamente espositivi, senza pretese di esaustività, si sono evidenziate alcune tendenze comuni.

Per i progetti per cui si è potuto fare un approfondimento con i referenti, sembrano emergere queste caratteristiche: la rete è molto ampia e articolata a livello del territorio in cui si esplicano le attività del progetto; in linea di massima, la rete è ritenuta fondamentale per la realizzazione stessa del progetto. È una rete che presenta livelli di articolazioni e complessità diverse a seconda del progetto.

Emblematica è la rete che presiede al progetto *Let* di Genova: a livello municipale infatti operano i 9 comitati tecnici cui partecipano tutti i soggetti che operano nel progetto: il facilitatore di rete con funzione di coordinamento, gli operatori educativi del sistema 0-6 anni, le assistenti sociali, operatori del Centro giustizia minorile e una rappresentanza del terzo settore, nonché le varie agenzie via via coinvolte. A esercitare la funzione di regia trasversale a tutti i 9 comitati tecnici è la responsabile del servizio politiche per l'infanzia di livello centrale. Un'organizzazione così capillare della rete e presidiata da accordi e