



Ministero del Lavoro
e delle Politiche sociali



Tavolo di coordinamento fra Ministero del lavoro e delle politiche sociali e città riservatarie 285

Roma, 14 giugno 2011

Progetti di sistema: l'analisi delle esperienze significative segnalate

***Marisa Anconelli,
Iress Bologna***



Struttura dell'intervento

1. I progetti di sistema: quanti, quali, dove.
Uno sguardo d'insieme
2. I progetti di **sistema**: i **concetti** in campo
3. Dai concetti in campo, ai concetti **in azione**



Ministero del Lavoro
e delle Politiche sociali



**quanti,
quali, dove**

*San Nicola
Centro di Ascolto
per famiglie
e centro polifunzionale*



Bari

Brindisi



Napoli

*Adozione
sociale*

*Centro antiviolenza
Crisalide*

Milano

Affidabile



*Verso
l'autonomia*

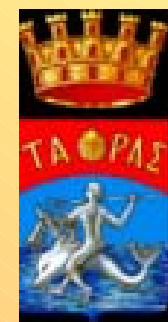
*Andiamo a scuola
con gli amici*

Genova



*Osservatorio/Diritti
Centro studi
e documentazione*

*Laboratori
educativi
territoriali
per bambini
e ragazzi*



Taranto

*Centro Bambini
e genitori*



- ➔ 6 Città, 10 progetti
- ➔ In prevalenza servizi **continuativi** nel tempo, con diverse configurazioni, che offrono una molteplicità di attività fra agio, disagio, prevenzione
- ➔ Pluralità di destinatari, diretti e indiretti



- Solamente un progetto prevede un finanziamento di lieve entità
- Finalità: fra promozione dell'agio e delle potenzialità di un contesto...e contrasto a forme di disagio in un contesto socio-economico deprivato

Quindi?

*La caratteristica di '**sistema**' non preclude nessun tipo di oggetto né si riferisce in specifico ad un target.*



esperienze progettuali che mirano
all'integrazione tra politiche e/o servizi
locali, e/o a creare *reti* tra gli operatori
presenti sul territorio; anche progetti
ad ampio raggio di formazione
funzionali ad un miglioramento della
governance.

Progetti di sistema

Programmazione

Integrazione

Governance

Rete



Integrazione

**Progetti
di sistema**

Governance

Programmazione

Rete

833/78



285/97



328/00



Integrazione e programmazione integrata

- o i bisogni si complessificano**
- o i servizi si moltiplicano e così i centri decisionali**
- o occorre una ricomposizione delle strategie per orientare il comportamento dei vari attori**



Integrazione e programmazione integrata

- o integrarsi è insieme un'azione e un mandato;**
- o l'integrazione è tanto efficace quanto difficile da realizzare compiutamente**
- o ...allo stesso modo è difficile, quanto fruttuoso, costruire piani programmatori davvero strategici, che definiscano priorità, che mettano a sistema le risorse presenti in un determinato contesto**





La visione di 'sistema' per i protagonisti...



Un progetto di sistema...cosa richiede

- o l'essere interservizi,**
- o l'essere 'della comunità'**
- o l'essere in una strategia
programmatoria**



La visione di 'sistema' per i protagonisti...



e cosa produce

o maggiore impatto

- o nuova 'linfa', anche economica**
- o consolidamento, nel tempo**
- o miglioramento, nel tempo**



A proposito di *'rete di soggetti attuatori'* ...chi **gestisce**?

1. Prevale l'affidamento a mezzo **appalto**. Segno di un welfare municipale e comunitario?
2. Alcune eccezioni: la funzione di studio e osservatorio al servizio di una civica amministrazione...



A proposito di ***'pianificazione strategica'*** **...dove si programma?**

- ☐ Prevale il Piano di intervento 285
- ☐ A 'guardarci bene': esiste una relazione fra i progetti di sistema (285) e le programmazioni strategiche locali (PdZ, Pat, Pal), non sempre esplicitata o ratificata con adp. Spesso i referenti partecipano ai processi programmatori



A proposito di *'messa a sistema delle risorse'* ...chi **finanzia?**

➔ **6/9 progetti prevedono altri finanziamenti generalmente dall'Ente locale (con situazioni diversificate...)**

Come attuare sinergie a livello orizzontale, di comunità locale, per garantire la prosecuzione delle esperienze ritenute significative?



A proposito di *'rete di professionisti'* ...chi **lavora-per-chi**?

- ➔ I professionisti coinvolti sono numerosi, diversi sia per professionalità, sia per appartenenza istituzionale (comparto sociale, sanitario, educativo, ecc.)

*Come si favorisce integrazione
interprofessionale?*



A proposito di *'rete di professionisti'* ...chi **lavora-per-chi?**

- ➔ **Si lavora insieme in modo diversamente 'formalizzato':**
- Incontri 'al bisogno'
 - Équipe multiprofessionale,
 - Formazione (strumento di integrazione)
 - operatori di rete



A proposito di *'rete di professionisti'* ...chi **coordina-chi?**

➔ **La rete è fondamentale per la 'tenuta' di un progetto di sistema**

- Diversa per presenza di 'nodi' e livello di flessibilità: cabine di regia, comitati locali, gruppi di coordinamento centrale e decentrato.
- I coordinatori: geografia articolata (facilitatori, coordinatori in ed ex al progetto)



- *Comune, municipalit ,*
- *prefettura,*
- *Asl, istituto comprensivo,*
- *giustizia minorile e Uepe,*
- *impresa privata,*
- *varie organizzazioni di terzo settore,*
- *parrocchia cattedrale*



- *Rete di servizi locali,*
- *universit *



- *Comune,*
- *Asl, scuola,*
- *ente di formazione,*
- *giustizia minorile*



- *Rete di servizi locali*
- *organizzazioni di terzo settore attuatori,*
- *Istituti comprensivi*



- *Rete di servizi locali*
- *(infanzia, trasporti,*
- *mobilità, ambiente,*
- *lavori pubblici),*
- *polizia municipale,*
- *organizzazioni di terzo settore,*
- *istituti comprensivi*



- *Rete di servizi locali,*
- *terzo settore attuatore*

- *Rete di servizi locali,*
- *terzo settore attuatore*
- *Rete di famiglie affidatarie*

- *Comparti della civica amm.ne,*
- *istituzioni pubbliche,*
- *altri centri di documentazione*



- *Amm.ne centrale e 9 municipalità,*
- *aziende locali municipalizzate,*
- *centri sportivi pubblici,*
- *forum del terzo settore,*
- *org.ni locali di terzo settore*



A proposito di *'rete di professionisti'* ...chi **coordina-chi**?

- ➔ Rete 'interna' al progetto: dà vita al progetto
- ➔ Rete 'esterna' al progetto: promuove collaborazioni e sinergie nella comunità locale

L' "arte" di coordinare una rete complessa è data in "natura"?



A proposito di 'appropriatezza' ...chi **valuta cosa?**

- ➔ **Se è vero che...valutare una azione progettuale e creativa, 'fondamentale' per:**
- gestire meglio il progetto
 - rendere ragione della 'bontà' e dar conto degli esiti raggiunti...
 - consolidare i risultati attesi, migliorare gli impatti



...Chi, Cosa, Come si valuta? Si evincono 'disegni di valutazione'?

- Si valuta in équipe (il caso)**
- Si valuta in tutti i gruppi di lavoro**
- Più raramente, si evincono 'disegni di valutazione':**
 - con attività ricorsive,
 - sistematiche su più livelli



A proposito di **innovazione**...

- ➔ ..nella **continuità**, importante perché consolida l'integrazione:
- ➔ cosa favorisce continuità:
 - impianto **organizzativo** solido
 - **coordinamento** efficace e visibile, non improvvisato
 - **manutenzione** continua della rete



A proposito di **integrazione e rete...**

- ➔ se un progetto fa parte di una programmazione strategica di ampio respiro ha diversi potenziali vantaggi:
- si esce dai confini angusti e necessari del target specifico. Il progetto è per la comunità
 - si esce dalla logica angusta e necessario del progetto. Il progetto diventa azione di sistema
 - aumenta la platea dei soggetti istituzionali e non potenzialmente interessati a sostenerlo
 - [...]



A proposito di **replicabilità**...

- ➔ un progetto di sistema si basa su una attenta analisi dei bisogni e su una messa a sistema delle reti locali, come tale non sarebbe riproducibile
- ➔ ciò che è riproducibile è il metodo di un 'buon' progetto di sistema: a cominciare dalla capacità di 'leggere consapevolmente' il contesto al fine di verificare i fattori di successo



A proposito di **rilevanza politica**...

i progetti di sistema sono ‘sentinella di cambiamenti’?

- ➔ In una fase generativa e di consolidamento lo sono stati: oggi lo sono in quanto ‘fanno scuola di integrazione’:
- **aiutano a diffondere la pratica dell'integrazione,**
 - **consolidano meccanismi di monitoraggio e verifica degli impatti**



Ministero del Lavoro
e delle Politiche sociali



Tavolo di coordinamento fra Ministero del lavoro e delle politiche sociali e città riservatarie 285

Roma, 14 giugno 2011

grazie per l'attenzione!

***Marisa Anconelli,
Iress Bologna***

Una sintesi dell'analisi dei progetti di sistema a partire dalle categorie di analisi: innovatività, sistematicità, replicabilità, rilevanza politica

- M. Anconelli -

A proposito di innovatività: la grande maggioranza dei progetti di sistema analizzati possono essere definiti innovativi, ma nel senso che, dal momento dell'ideazione originaria, si sono **adattati di volta in volta alle modificazioni del contesto** nel quale sono nate e si sono sviluppate, nonché alla diversa disponibilità di risorse (complessivamente intese). Questo elemento è importante perché racchiude delle caratteristiche essenziali di un 'progetto di sistema', la **continuità e la solidità**, appunto. La 'continuità' infatti aiuta a consolidare e migliorare l'integrazione fra i vari attori coinvolti a vari livelli (decisionali, operativi). Gli attori cambiano e si sa quanto incidano questi cambiamenti in un progetto ad alto livello di integrazione: si pensi, ad esempio, alle conseguenze dell'avvicendamento degli amministratori locali o dei dirigenti di un Comune. E, come si è visto, molti dei progetti considerati hanno 'attraversato' più di un mandato amministrativo. Quali elementi 'favoriscono continuità' allora? In sintesi si può dire che un **impianto organizzativo solido** consente al progetto non solo di sopravvivere, ma di continuare ad esistere migliorando rispetto al raggiungimento dei suoi obiettivi. Un buon modello organizzativo vede un **coordinatore efficace, visibile e riconsociuto** che assolve ad alcune importanti funzioni (manutenzione delle relazioni, messa a sistema di criticità e punti di forza per ri-orientare il lavoro, rendiconta alla committenza) Ora, tutte ciò non si improvvisa ma richiede competenze professionali e umane di non poco conto, conoscenza e capacità di orientamento nella rete, consenso e riconoscimento istituzionale. La **'manutenzione della rete'** è un'operazione che richiede corresponsabilità di tutti i soggetti coinvolti nel conseguimento del fine comune che è appunto rappresentato dalla mission del progetto.

A proposito di sistematicità: un progetto integrato e in rete può definirsi di sistema se è inserito in una cornice più ampia di riferimento, quale il Piano territoriale dell'infanzia e adolescenza e il Piano sociale di zona e, per questa ragione, sfrutta economie di scala, crea sinergie. **L'appartenenza di un progetto ad una pianificazione di medio lungo termine** crea valore aggiunto in termini di consolidamento e messa a regime nel sistema complessivo dei servizi, maggiore capacità di centrare gli obiettivi, anche perché cresce così la possibilità di consenso fra gli attori locali. Occorre tuttavia tenere conto, a livello nazionale, della diversa maturità dei territori rispetto alla capacità di esprimere una progettazione di zona integrata realmente, sostenendo quelle regioni che hanno esperienze meno consolidate.

A proposito di replicabilità: tutte le esperienze esaminate hanno saputo **cogliere**, in primo luogo, **le caratteristiche specifiche del contesto locale** valutando i bisogni e soprattutto le potenzialità, in termini di risorse organizzate presenti (soggetti di associazionismo e terzo settore) nella comunità locale, risorse da attivare in risposta a quei bisogni. La 'genesì' dei progetti è interessante: spesso l'idea progettuale è nata da una proficua sinergia fra persone/tecnici del pubblico e del privato sociale, dalla combinazione fruttuosa di competenze e idee diverse che poi hanno trovato un terreno fertile in cui la creatività iniziale ha potuto trasformarsi in progetto prima, in servizio poi (e gli elementi che hanno favorito ciò sono stati evidenziati sopra). Un elemento fondamentale per pensare di poter riprodurre una buona esperienza di sistema è costituito dalla capacità di **leggere 'consapevolmente' il contesto** al fine di verificare se i fattori di successo in quel contesto originario possano produrre altrove gli stessi risultati positivi.

A proposito di rilevanza politica: i progetti, probabilmente e almeno in una prima fase generativa e di consolidamento, sono stati in grado di anticipare informazioni e soluzioni sui trend futuri di sviluppo di una determinata politica. Oggi la rilevanza politica di questi progetti pare essere proprio quella che **'fanno scuola di integrazione'**, con tutte le conseguenze positive che ciò comporta e che si è cercato di evidenziare sin qui. Occorre allora promuovere **una capacità di riflessione su queste esperienze** per diffondere sempre di più la difficile pratica dell'integrazione e, al contempo, per consolidare meccanismi di monitoraggio e verifica ancora più precisa degli esiti dei progetti integrati e di sistema.

Allegato 1 – I progetti di sistema... in sintesi

Osservatorio / Diritti a Genova

Abstract: 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.285/97, 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

Abstract: In continuità con il progetto attivo dal 1999, si pongono in atto interventi ed 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

Abstract: Si intende realizzare 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 minori a carico. Le azioni sono volte all'apprendimento della gestione delle proprie risorse economiche e lavorative, alla gestione delle risorse di rete, alla conoscenza ed 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

Abstract: Si intende promuovere 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

Abstract: Si intende garantire 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 affido a tempo pieno o parziale minori stranieri.

Centro di Ascolto per le Famiglie San Nicola a Bari

Abstract: In continuità con il progetto attivo dal 1999 si intende affrontare 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

Abstract: In continuità con il progetto attivo dal 1999 si intende affrontare 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

Abstract: Si intende sostenere 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

Abstract: 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.

Tabella 1 - I progetti 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 € r.u. retribuite
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	Prosecuzione 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 per le vittime di abuso	Servizio	1999	Contrasto del disagio	363.348 € 10 risorse umane retribuite
8	Centro bambini/genitori (TA)	Sud	Centro socio-educativo	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.

Tabella 2 - I progetti 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 famigliari, 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 anti violenza 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