**Documento di sintesi del percorso di
co-programmazione
preliminare alla fase di co-progettazione**

Per la messa a sistema di un modello di welfare territoriale a rete integrata pubblico e privato, volto al contrasto della povertà minorile e delle loro famiglie nelle sue diverse declinazioni ed in prospettiva multidimensionale

27 giugno 2023

1 - PREMESSA

La collaborazione tra il Comune di Milano e gli Enti di Terzo Settore (ETS) sulle problematiche della povertà delle famiglie, in particolare con figli minori, ha una storia importante e di lunga data, che si è articolata e consolidata soprattutto negli ultimi 5 anni grazie all'occasione offerta dal programma "*QuBì, le ricette contro la povertà delle famiglie con minori*" promosso dalle Fondazioni Cariplo e Peppino Vismara. Tale programma, basato sulla promozione di attività e servizi di diverso tipo ideati e gestiti da reti di quartiere con soggetti del settore pubblico e privato sociale, ha visto un significativo coinvolgimento e una attivazione collaborativa di cooperative sociali, associazioni, centri di ascolto, servizi sociali territoriali di primo e secondo livello, servizi culturali e educativi del Comune, che hanno dato vita ad una esperienza-pilota diffusa in 23 quartieri della città.

Occasioni di monitoraggio e valutazione gestite dialogicamente con gli attori del sistema QuBì e in parte con gli stessi destinatari delle attività hanno evidenziato l'importanza strategica di presidiare soprattutto alcune aree:

- Coinvolgimento delle famiglie e della cittadinanza: promozione delle attivazioni e delle corresponsabilità nel trattamento dei problemi della povertà;
- Estensione delle reti: apertura a soggetti nuovi, ampliamento delle collaborazioni per sviluppare azioni innovative;
- Investimento all'interno delle reti sullo sviluppo di relazioni di fiducia e sull'individuazione di orientamenti comuni per affrontare le povertà delle famiglie e dei minori;
- Consolidamento dei dispositivi e delle funzioni di governance e presidio dei processi organizzativi delle reti;
- Cura della sostenibilità delle reti investendo nella individuazione e mobilitazione di risorse di diversa natura.

È dunque anche a tale esperienza ed ai suoi risultati, alle sue pratiche innovative sul piano dei servizi offerti e delle forme organizzative che si è riferito il percorso di co-programmazione intrapreso nel maggio 2023 da parte del Comune di Milano, con l'emissione dell'*Avviso pubblico*, di cui riportiamo gli *obiettivi specifici*:

1. definire l'area di intervento, individuando bisogni, risorse, strategie di prevenzione e intervento a contrasto delle diverse problematiche delle micro-realtà territoriali con attenzione alla promozione della cittadinanza attiva;
2. supportare la capacità degli attori territoriali di fare rete e di costruire un sistema che valorizzi le risorse delle persone e risponda in maniera coordinata e condivisa ai bisogni della comunità con specifica attenzione alle famiglie con minori che si trovano in povertà;
3. individuare la dimensione territoriale idealmente efficace nella quale andare a declinare gli interventi, valorizzando la prossimità e capillarità del lavoro nei quartieri, anche come modalità di intercettazione delle famiglie in condizioni di vulnerabilità;
4. concordare i possibili assetti di governance delle reti, a partire dalle esperienze già sperimentate;
5. delineare gli strumenti metodologici da applicare alla progettazione delle azioni con attenzione alla dimensione del lavoro con gruppi di cittadini, della valorizzazione della cittadinanza attiva, dell'integrazione con altre aree di intervento e della ricomposizione delle risorse presenti nei territori.

Sulla base di questi obiettivi e in considerazione delle candidature raccolte (vedi paragrafo 2. "I soggetti coinvolti") è stato proposto e strutturato un **percorso di co-programmazione** che ha previsto i seguenti passaggi:

- Plenaria iniziale: 29 maggio 2023, volta a identificare le principali problematiche, di natura tecnica, organizzativa, relazionale, culturale, economica... emerse nelle esperienze realizzate e a prefigurare conseguenti obiettivi strategici;
- 3 Gruppi di approfondimento (2 incontri ciascuno) al fine di individuare problemi specifici e obiettivi trasformativi, delineare ambiti di lavoro e destinatari dei servizi;
- Plenaria conclusiva: 27 giugno 2023 per condivisione degli elementi emersi nel percorso, eventuali ulteriori riflessioni in vista della redazione del documento finale.

I tre gruppi di approfondimento hanno avuto delle focalizzazioni tematiche definite nella plenaria iniziale e hanno riguardato:

Gruppo 1 > **Contenuti dei servizi nei rapporti con i destinatari (rapporti di produzione)**

Gruppo 2 > **Famiglie, fare comunità, cura del contesto territoriale**

Gruppo 3 > **Articolazione della rete e sistema di governance**

2 - I SOGGETTI COINVOLTI NEL PERCORSO DI CO-PROGRAMMAZIONE¹

A seguito dell'Avviso pubblico per la raccolta di manifestazione di interesse sono stati ammessi a partecipare al processo di co-programmazione i seguenti soggetti:

Reti QuBi	
Denominazione ETS	Rete di cui è rappresentante
Farsi Prossimo ONLUS	QuBi VILLAPIZZONE
Equa Coop. Sociale	QuBi BAGGIO
Equa Coop. Sociale	QuBi SELINUNTE
Comin Cooperativa Sociale di Solidarietà	QuBi LORETO
Coop. Soc. Onlus Tempo per L'infanzia	QuBi V.LE MONZA
Villa Pallavicini Associazione Culturale APS	QuBi PADOVA
Consorzio Sir, Solidarietà in rete	QuBi FORZE ARMATE
La Cordata Soc. coop. Sociale	QuBi BARONA
Diapason Coop. Soc.	QuBi NIGUARDA
Ripari Coop. Soc. - impresa sociale	QuBi QUARTO OGGIARO
APS Laboratorio di Quartiere Giambellino Lorenteggio	QuBi GIAMBELLINO LORENTEGGIO
Zerodiciotto A.P.S.	QuBi GALLARATESE
Circolo ACLI Lambrate G. Bianchi ASD APS	QuBi LAMBRATE
Cascina Biblioteca soc. coop. Sociale a r.l.	QuBi PARCO LAMBRO
Ass. comunità il Gabbiano ODV	QuBi PONTE LAMBRO
Lo Scigno soc. coop. Sociale onlus	QuBi GRATOSOGGIO
La Strada soc. coop. Sociale	QuBi LODI-CORVETTO
Zero5 - laboratorio di utopie metropolitane coop soc.	QuBi STADERA

¹ La partecipazione agli incontri di co-programmazione è stata svolta dagli ETS elencati in tabella, ad esclusione di: ASS.I.S.TE. SCS COOP SOC., CO.ESA SOC COOP ARL, CUORE E PAROLE ONLUS, EMERGENCY ONG ONLUS, ON SRL IMPRESA SOCIALE, TIREMM INNANZ APS.

Fondazione Aquilone Onlus	QuBi BRUZZANO COMASINA
Coop. Soc. Comunità progetto a r.l.	QuBi UMBRIA MOLISE
Ass. Rob de Matt	QuBi DERGANO
Cooperativa Sociale Eureka! Soc. Coop.	QuBi CITTA' STUDI
Mitades A.P.S.	QuBi GALLARATESE
Altri ETS	
APS AmbienteAcqua	
Terre des Hommes Italia Onlus	
Piccolo Principe SCS Onlus	
Forum Cooperazione e Tecnologia ETS	
Cooperativa sociale Co.Esa soc. cop. A R.L.	
Medici in famiglia srl impresa sociale	
Fondazione Somaschi Onlus	
Centro per la salute del bambino onlus	
Mamme a scuola APS	
Giostra coop. Soc. onlus	
Istituto Beata Vergine Addolorata	
La lanterna ODV	
Emergency ONG Onlus	
Ass. La nostra comunità - ETS - ODV	
Associazione L'abilità Onlus	
L'impronta associazione Onlus	
AIAS ETS MILANO	
Fraternità e amicizia soc. coop. Sociale onlus	
AIBC Soc. Coop. Soc.	
ON SRL impresa sociale	
Cuore e parole onlus - associazione di promozione sociale	
CBM ITALIA ONLUS	
Ass.i.s.te scs coop soc	
Fondazione Asilo Mariuccia ONLUS	
Fondazione DAR Cesare Scarponi ETS	
Tiremm Innanz A.P.S.	
Associazione Piccolo Principe ETS	
Società cooperativa sociale Cascina Bianca	

3 – PROBLEMI GENERALI E OBIETTIVI STRATEGICI

Di seguito si riportano i problemi generali e gli obiettivi strategici individuati dai tre gruppi di lavoro.

Gruppo 1 > *CONTENUTI DEI SERVIZI NEI RAPPORTI CON I DESTINATARI (rapporti di produzione)*

Problema generale

Diversi dati e indicatori delineano un panorama di **impoverimento generale** in Italia e a Milano, con un peggioramento delle condizioni di vita di fasce della popolazione fino ad ora in grado di provvedere alle proprie necessità ed esigenze. In particolare, numerose **famiglie con minori risentono in misura diversa di difficoltà su più fronti** (abitazione, reddito, occasioni culturali e educative...), evidenziando vulnerabilità, fragilità, bisogni primari non soddisfatti. La differenza rispetto alle loro condizioni è data dall'**accessibilità a servizi e reti senza le quali i percorsi di esclusione, di non esercizio dei diritti sono una deriva possibile**. In città esistono al contempo situazioni di isolamento, di invisibilità di alcuni nuclei familiari, per ragioni burocratico-formali che ne negano – tra l'altro – lo status di cittadini.

In questo panorama critico **l'attuale sistema di welfare pubblico riesce a intercettare e gestire solo una parte dei problemi** e ad entrare in contatto solo con una porzione assai limitata di famiglie.

I territori di riferimento, **in particolare nelle dimensioni municipale e di quartiere, sono i luoghi in cui i soggetti sperimentano nella quotidianità relazioni, esperienze, occasioni**, che possono o meno contribuire alla loro evoluzione, alla socialità e alla cittadinanza intesa come diritto a partecipare in corresponsabilità al bene comune. I contesti producono disagi, stigmatizzazioni, forme di esclusione, ma anche solidarietà, auto-organizzazione, vicinanza e attivazione rispetto ai problemi, ai soggetti e alle loro difficoltà. Questo patrimonio risulta però ad oggi frammentato e poco valorizzato.

Obiettivo strategico

Fare riferimento, per le politiche contro la povertà, ad una **diversa rappresentazione delle risorse disponibili**: non solo prestazioni e servizi, che spesso fanno capo a singoli soggetti e collegate da forme di gerarchizzazione/dipendenza delle risorse economiche disponibili, con accessi condizionati (appuntamenti) e selettivi (requisiti), ma sviluppo di funzioni di accoglienza, ascolto, orientamento **maggiormente condivise e co-costruite tra soggetto pubblico e soggetti di terzo settore/associazionismo formale e informale**. Centratura sul passaggio da bisogni individuali a **lettura e conoscenza delle problematiche sociali**, lavoro sui casi e lavoro di/con la comunità insieme, **asse che si sposta dall'intervento emergenziale o a problema emerso ed emergente a promozione, accompagnamento, orientamento, prevenzione**. Attenzione metodologica, co-costruzione di processi di accoglienza non per omologare e appiattare ma per riuscire a valorizzare differenze e diverse riconoscibilità dei luoghi e degli spazi di accesso. **Attenzione alla gestione degli "invisibili", senza documenti e quindi senza diritti di accesso al sistema**. Utilizzo dei dati per alimentare la conoscenza dei problemi e dei fenomeni più larghi che si incontrano nelle specifiche realtà. I dati aiutano a costruire percorsi, progetti, strategie se disponibili e utilizzabili (dati quali e quantitativi). **Orientamento verso collaborazioni più consistenti con scuole e sanità (bambini) ma anche su lavoro e casa**: lavoro non è trovare la risposta ma costruire condizioni di occupabilità. Idem per la casa: non è in questo ambito trovare la casa, ma costruire condizioni di accessibilità alla casa.

Gruppo 2 > *FAMIGLIE, FARE COMUNITÀ, CURA DEL CONTESTO TERRITORIALE*

Problema generale

Per l'analisi del contesto e dei problemi generali si veda quanto riportato nell'analogo paragrafo del Gruppo 1.

Obiettivo strategico

Fare riferimento per le politiche contro la povertà ad una **nuova, diversa rappresentazione delle famiglie**, già in parte presente e condivisa nell'esperienza delle reti QuBi 2019 – 2022: **non solo portatrici di bisogni estremi, ma anche di desideri e aspirazioni, di punti di vista sulla loro condizione e su futuri possibili, su priorità e necessità**. Famiglie messe alla prova ed impoverite in rapporto alle mutate condizioni socioeconomiche generali. A nuove rappresentazioni delle famiglie possono/devono conseguire coerentemente diverse forme di relazione tra cittadini e servizi, ad hoc per le situazioni specifiche.

Ciò richiede un **cambio di prospettiva che modifichi la logica ancora oggi prevalentemente assistenziale in possibilità articolate di maggior considerazione-coprogettazione con le famiglie, di un passaggio dal lavoro su/per ... al lavoro con... cercando di ridurre o eliminare gli ostacoli di natura burocratico-formale che impediscono l'accesso ai servizi e alle risorse**.

Considerare la cittadinanza attiva come fattore decisivo per lo sviluppo di un welfare evoluto è oggi indispensabile, per ragioni di tipo politico – culturale e per la di sostenibilità. Essa si gioca e può essere meglio valorizzata nei contesti locali, nelle comunità di quartiere e in rapporto alle istituzioni potenzialmente e/o realmente più prossime, quali i Municipi. In tal senso diventa obiettivo strategico – tra l'altro – **estendere la pratica del lavoro di rete tra sistema pubblico e terzo settore sui problemi della povertà a Municipi e quartieri di Milano che negli anni passati non ne hanno fatto esperienza**.

Gruppo 3 > *ARTICOLAZIONE DELLA RETE E SISTEMA DI GOVERNANCE*

Problema generale

La messa a sistema di un modello di welfare territoriale a rete integrata per contrastare le povertà minorili richiede l'ideazione di un **assetto organizzativo della rete e di sue modalità di funzionamento** che siano in grado di rispondere a una pluralità di esigenze, in particolare:

- rappresentare le **specificità degli ambiti territoriali di riferimento** (quartieri, municipi) pur garantendo il perseguimento di **obiettivi strategici comuni per tutta la città**;
- delineare articolazioni organizzative che favoriscano la realizzazione di **interventi differenziati** e sappiano **integrarsi con servizi e progettualità limitrofe già operanti**;
- favorire un **intenso interscambio con i territori** di riferimento valorizzando il contributo e l'attivazione dei cittadini e dei destinatari dei servizi;
- sviluppare **soluzioni di governance** in grado di sostenere lo **sviluppo inclusivo delle reti**, la loro **efficienza operativa** e la **partecipazione dei diversi attori** coinvolti;
- garantire una **soddisfacente sostenibilità della rete** stessa che le permetta di crescere in modo dinamico e di perdurare nel tempo.

Obiettivo strategico

Sviluppare e consolidare un **sistema reticolare** dedicato al contrasto delle povertà minorili caratterizzato dai seguenti requisiti qualitativi:

- la pluralità degli apporti – nelle sue diverse articolazioni la rete è costituita da una pluralità di attori appartenenti alla Pubblica Amministrazione e al Terzo Settore e favorisce l'integrazione tra i diversi apporti organizzativi, professionali e di volontariato;
- la partecipazione delle famiglie e della comunità – la realizzazione di interventi e servizi promossa dal sistema reticolare è caratterizzata da un effettivo coinvolgimento contributivo dei destinatari dei servizi, delle famiglie e della comunità;
- l'assetto multilivello – la rete conformata sulle specificità territoriali è in grado di generare sinergie trasversali su specifici contenuti, e di perseguire obiettivi strategici comuni;
- lo sviluppo dinamico e inclusivo – la rete è un sistema dinamico, il coinvolgimento di altri attori territoriali e l'intercettazione di nuove risorse costituiscono dei fattori distintivi del suo funzionamento;
- la corresponsabilità nell'esercizio delle funzioni di governance – i diversi dispositivi allestiti per garantire la governance della rete condividono in modo collegiale le responsabilità direzionali e gestionali.

4 – PROBLEMI SPECIFICI, OBIETTIVI TRASFORMATIVI E CAMBIAMENTI ATTESI

4.1 Gruppo 1 > *CONTENUTI DEI SERVIZI NEI RAPPORTI CON I DESTINATARI (rapporti di produzione)*

Problema specifico 1

Accessibilità – orientamento delle famiglie con minori in condizioni di povertà

Ad oggi è presente in modo diffuso un paradigma dell'assistenza che risponde ad un bisogno emerso o ad una domanda di attivazione. La complessità dei problemi richiede, in un contesto così mobile/dinamico e accelerato, un'**assunzione delle problematiche in un'ottica preventiva-promozionale**. C'è un **rischio molto elevato di lasciare le famiglie ad una propria auto-organizzazione e quindi di farle “navigare a vista” nella frammentazione delle risorse disponibili**, con magari pochi strumenti e conoscenze sulle modalità di accesso, spesso differenziate a seconda del bisogno/servizi/prestazioni da attivare. C'è il rischio di incentivare molteplici richieste differenti a soggetti differenti per vedere soddisfatta la propria esigenza individuale (soprattutto sul fronte economico o alimentare). Questo sistema se portato avanti in un contesto di risorse non crescenti e con problemi sociali complessi rischia di **alimentare in sé disuguaglianze e cronicizzazione di situazioni di disagio**, più che attivazione e allestimento di condizioni di accessibilità e percorsi di prevenzione/promozione/attivazione.

Obiettivi trasformativi

Cambiamenti attesi

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sviluppare la funzione di accoglienza e orientamento a livello territoriale, utilizzando spazi fisici (ibridi, mix tra pubblico e privato sociale), non unificando l'accesso ma declinandolo in varie forme e fasi del processo di accoglienza. Sul livello dell'accoglienza sperimentare maggiori interazioni, condivisioni, conoscenze e cooperazioni tra settori della PA (in particolare tra Educazione, Cultura, Giovani, casa, ecc..) per favorire letture integrate dei problemi, ricomposizione delle risorse già presenti, progettualità ad ampio spettro a favore di singoli nuclei e/o gruppi di cittadini in una logica trasformativa del welfare. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lavoro sulla ricomposizione delle risorse e dei progetti in ottica preventiva ▪ Istituzione di tavoli di lavoro tematici, con particolare attenzione all'integrazione tra pubblico e privato sociale ▪ Introduzione di punti di accoglienza itineranti, non fissi, nell'ottica di integrare professionisti del pubblico e del privato sociale (spazi ibridi). Ad oggi gli sportelli sono numerosi ed ognuno con proprie caratteristiche, è importante costruire una regia condivisa e un orientamento condiviso ▪ Coinvolgere attivamente i cittadini, non lasciandoli in una posizione passiva di "richiedenti", provando ad attivare e valorizzare le risorse presenti, un po' meno visibili ▪ Lavorare sull'intercettazione (e l'accoglienza) degli invisibili coinvolgendo altri settori, con regia pubblico/privato ▪ Sviluppare una funzione di accoglienza co-condotta da pubblico e privato sociale con l'individuazione di aree tematiche per l'accesso ▪ Mantenere una regia e un referente, attivare facilitatori e riconoscere il lavoro di back office che consente di sviluppare conoscenze condivise ▪ Sviluppare la funzione di coordinamento per aree di competenza
--	---

Problema specifico 2
Progettualità in un'ottica di sistema

Le sperimentazioni recenti (v. QuBi) hanno consentito di rafforzare le azioni di accompagnamento di nuclei familiari, tenendo conto delle differenti esigenze e problematiche. I sistemi che si sono costruiti sono sistemi locali, contestuali, legati alle modalità di lavoro nei quartieri, all'impegno/ingaggio di singoli soggetti organizzativi con il rischio di rendere "specifiche" e "speciali" le azioni stesse. Le progettualità sociali possono essere co-costruite dai diversi soggetti a partire da una maggiore condivisione di conoscenza attorno ai problemi sociali. In questo senso **risulta ad oggi ancora parziale il coinvolgimento in questa fase degli attori istituzionali interessati** da azioni di accompagnamento e da sviluppo di progettualità, soprattutto in rapporto alle condizioni di vita dei bambini e delle loro famiglie (v. Educativo, ASST...).

Obiettivi trasformativi	Cambiamenti attesi
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sviluppare azioni di accompagnamento sistemiche con una visione integrata dei processi di lavoro, a partire da una maggiore condivisione/elaborazione della conoscenza attorno ai problemi sociali. 	<p>In generale il nodo individuato dal gruppo evidenzia la necessità di sviluppare e alimentare la conoscenza dei problemi in modo continuativo e integrato:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A livello locale è possibile valorizzare le specificità delle reti a livello locale, riconoscendo la molteplicità dei progetti già esistenti ▪ Per progettare è necessario riconoscere e valorizzare gli interlocutori presenti in ciascun territorio (quartiere) ▪ È necessario e importante lavorare sull'esplicitazione di quello di cui ci si occupa, senza paura di perdere il proprio specifico

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avviare azioni sistemiche in collaborazione con il Comune di Milano, in specifico sulla fascia 0-3 che non è detto accedano al sistema di servizi ▪ Riconoscere le scuole e il settore educazione come partner strategico per sviluppare progettualità, in quanto snodo interessante e necessario per la conoscenza dei problemi, l'intercettazione, la promozione e la prevenzione ▪ Istituire "patti educativi di comunità" dentro le reti ▪ Sviluppare una funzione di advocacy con l'area salute e il sistema sanitario (UONPIA, Consulitori, Punti nascita...) ▪ Concentrare progettualità che ricompongano le offerte e le iniziative nell'area dell'extrascuola e sviluppare una migliore organizzazione in questo ambito, tenendo conto del livello locale (quartiere) ma anche di quello municipale ▪ Costruire progettualità su "reti leggere" e "servizi ponte", non tanto su servizi strutturati in forma rigida e statica. La rete leggera può anche favorire un miglior funzionamento dei servizi più strutturati, ma ci si aspetta di poter lavorare più nell'ottica di tenere insieme, favorire passaggi, orientare e accompagnare ▪ Raccogliere buone prassi, tenere un tempo ed un investimento per valutare l'andamento dei progetti, condividere una metodologia con indicatori trasversali sulle azioni progettuali ▪ Costruire progettualità che siano congruenti con le singole problematiche individuali e che possano aprire ad uno sguardo più ricompositivo per gruppi sociali (più progettualità su problemi, meno su risposte ed interventi specifici)
--	--

Problema specifico 3
I dati e le mappature

Ognuno raccoglie i suoi dati, i vincoli di **privacy** fanno sperimentare le fatiche delle condivisioni di dati e informazioni sensibili di famiglie e bambini/e. C'è il rischio **che senza una ricomposizione dei dati e delle conoscenze e una condivisione delle mappature ognuno prosegua nel costruirne di propri/proprie** e di alimentare disorientamento e **fatica ad accedere alle risorse presenti nella comunità** e a catalogarle a seconda del bisogno specifico. In questi casi gli accompagnamenti e le accoglienze risultano più frammentate e non sempre continuative. Le mappature non possono solo essere messe a disposizione, ma il loro utilizzo può essere accompagnato. Non è solo un'esigenza rendicontativa ma una necessità di poter fare delle **valutazioni in itinere** su quanto realizzato (importanza del monitoraggio e della valutazione).

Obiettivi trasformativi	Cambiamenti attesi
<ul style="list-style-type: none"> ▪ (Ri)comporre e condividere la mappatura delle risorse territoriali, per aumentare le capacità di costruzione delle risposte. Promuovere strategie di intervento locali e cittadine sulla base di una lettura più approfondita dei fenomeni 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il Comune di Milano dispone di una grande quantità di dati, che è necessario elaborare ed utilizzare in modo appropriato. Altrettanto prezioso il patrimonio di dati di cui anche gli ETS dispongono e che è opportuno condividere. L'elaborazione e l'analisi degli stessi richiede competenze, tempo, risorse, messa a fuoco di obiettivi per un loro più

sociali legati alla situazione di povertà dei bambini.

mirato utilizzo.

- Le mappature realizzate con il programma QuBì sono state create con software non utilizzati dalla PA, ma sono uno strumento ad oggi importante per comprendere l'articolazione complessa del sistema di offerte, progetti, servizi. Si può pensare di utilizzare meglio il Geoportale del Comune di Milano e di costruire una piattaforma unica di condivisione dei dati, definendo il grado di autorizzazione che i diversi soggetti hanno nell'agire dentro il portale. Il tema è correlato alla responsabilità delle informazioni che vengono pubblicate
- L'attesa è di provare a mettere a punto e sperimentare dispositivi e/o protocolli che consentano lo scambio di dati, anche sensibili, finalizzato ad uno scopo comune, con il consenso delle famiglie. Con alcuni soggetti istituzionali ci sono delle sperimentazioni in corso che costruiscono precedenti e che proiettano in una possibilità nuova.
- La privacy ad oggi è un vincolo più sulla gestione delle singole situazioni, limitante dei passaggi di informazioni necessari tra assistenti sociali e operatori del terzo settore
- I dati se ben articolati e costruiti possono aiutare a progettare, a leggere i problemi sociali, a seguirne le evoluzioni, a verificare l'andamento delle attività. Aiutano a pesare i problemi (quantificando) e a definire priorità e strategie di intervento
- Sulla gestione dei dati è importante informare i cittadini, renderli consapevoli dell'utilizzo dei loro dati, coinvolgerli maggiormente nella definizione degli obiettivi che possono essere co-costruiti con loro proprio grazie alla condivisione dei dati stessi
- Importante valorizzare i dati qualitativi che aiutano a valutare e a comprendere ciò che si sta realizzando. Sono importanti e necessari al pari dei dati quantitativi, per alcuni obiettivi valutativi anche di più.

Problema specifico 4

Approfondimenti e co-costruzione di metodologie di lavoro comuni tra diversi servizi e tra pubblico ed enti di terzo settore

Si riconosce l'importanza dell'apporto di ciascuno dei soggetti coinvolti nei percorsi di co-programmazione: ciascuno ha competenze, metodologie, esperienze, storie di lavoro sul territorio che vanno valorizzate e mantenute. Sembra altresì importante attivare processi di co-costruzione di metodologie di lavoro comuni attorno ad alcune questioni/temi/ambiti di intervento, cercando di superare la sola logica dell'invio da un servizio ad un altro in ottica solo ed esclusivamente prestazionale, che rischia di alimentare competizioni o frammentazioni e ulteriori confusioni per le

famiglie in difficoltà. Non si tratta di omologare o appiattire riducendo le differenze, ma di sperimentare metodologie interorganizzative di accoglienza e supporto delle famiglie, dotandosi di strumenti o confrontandosi a partire da ciò che ciascuno incontra e dal come se ne occupa.

Obiettivi trasformativi	Cambiamenti attesi
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costruire una metodologia di lavoro sociale di comunità (quartieri e/o municipio) che consenta di valorizzare le competenze specialistiche, insieme a quelle relazionali e alle presenze nei contesti sociali a partire da temi/problemi condivisi o dall'utilizzo degli spazi presenti, provando a tenere insieme i luoghi di comunità/prossimità con forme più condivise e integrate di accoglienza e accompagnamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Per sviluppare una metodologia di lavoro con la comunità è importante valorizzare la regia integrata sperimentata con QuBi tra AS di comunità e referenti di rete, a garanzia della tenuta dei coordinamenti e dei tavoli/équipe integrate per la costruzione di conoscenza delle situazioni da accogliere ▪ Il livello di quartiere può integrarsi con quello municipale cercando di tenere insieme una visione macro (di lettura del contesto sociale allargato) e una visione di prossimità (sulle specifiche situazioni problematiche) ▪ Avviare tavoli di lavoro tematici (es. 0-1000 giorni dedicato alle neo-mamme) sviluppando approccio metodologico sulla gestione preventiva delle situazioni a rischio di fragilità ▪ Mantenere tavoli di confronto su esperienze costruite dai QuBi con risorse ad hoc co-gestite ▪ Necessario un accordo di rete per accompagnare la definizione di metodologie di progettazione per le reti in ottica di comunità, con l'obiettivo di valorizzare principi comuni di azione ▪ Dal punto di vista metodologico è importante valorizzare le risorse delle famiglie e lavorare per un maggiore coinvolgimento e partecipazione alla definizione di strumenti condivisi di accompagnamento ▪ Gli spazi ibridi (con presenze organizzate tra operatori del pubblico e del privato sociale) e flessibili possono essere assunti come un dispositivo metodologico per sviluppare convivenza e condivisione tra diversi settori (scuole, ASST, servizi sociali, Spazi WeMI, WishMI, doposcuola...)

4.2 Gruppo 2 > *FAMIGLIE, FARE COMUNITÀ, CURA DEL CONTESTO TERRITORIALE*

Problema specifico 1

Multidimensionalità e diversificazione dei fenomeni della povertà di famiglie con minori

Nell'approccio ai temi della povertà il rischio per i servizi è di guardare alle famiglie e alle loro difficoltà in una prospettiva esclusivamente assistenziale – prestazionale – emergenziale. Le politiche pubbliche risultano schiacciate su una visione soprattutto emergenziale del welfare, in

rapporto a bisogni estremi, amplificando la dinamica domanda – risposta, valorizzando poco differenze e specificità, stratificazione e molteplicità di bisogni, problemi e aspettative. Vi sono ancora troppe separazioni, categorizzazioni, logiche di trattamento che non consentono una visione integrata e globale delle situazioni e ne selezionano alcune ad esclusione di altre (criteri di accesso a bonus, vincolo della residenza, ecc.).

Obiettivi trasformativi

- L'accesso a servizi e opportunità mirate va promosso e garantito in termini diffusi e articolati nei luoghi del quotidiano, nella prossimità competente e attraverso forme di orientamento- accompagnamento a diversa intensità, che partano dall'ascolto e dalla co-costruzione di ipotesi progettuali, realizzabili nel panorama delle occasioni presenti (o da progettare e realizzare laddove assenti, carenti). Un panorama di occasioni riconoscibile e fruibile, ricomposto e connesso da parte di reti locali coordinate e organizzate. Agire per intercettare precocemente le necessità delle famiglie con minori prima che diventino emergenziali e accompagnarne i percorsi diventa elemento strategico di prevenzione, è prioritario evitare situazioni di isolamento dei nuclei.
- Sperimentazione di maggiori interazioni e cooperazioni tra settori della PA (in particolare tra Educazione, Cultura, Giovani, casa, ecc..) per favorire letture integrate dei problemi, ricomposizione delle risorse già presenti, progettualità ad ampio spettro a favore di singoli nuclei e/o gruppi di cittadini in una logica trasformativa del welfare che sia motore di produzione ed integrazione di politiche pubbliche a più livelli.

Cambiamenti attesi

- Rafforzamento delle relazioni e cooperazioni strategiche con le scuole nella duplice prospettiva della prevenzione e del supporto a situazioni critiche, scuole intese come presidio territoriale in rete con le organizzazioni e i servizi. Contestualmente consolidamento della rete dei 190 doposcuola (anche oltre i confini delle reti QuBi) e coordinamento delle diverse azioni in rapporto alla dimensione di quartiere, di Municipio, cittadina, per favorire sinergie e razionalizzazioni nella distribuzione delle risorse.
- Valutazioni e progettazioni integrate multi prospettiche (vedi gruppo su metodologie e produzione dei servizi) tra operatori dei servizi pubblici e di terzo settore, col coinvolgimento anche dei servizi sanitari, dei pediatri.
- Cooperazione stabile con enti quali ERP per sinergie sul tema Abitare
- Sperimentazione di processi di lavoro che consentano deroghe parziali laddove i criteri selezionano i destinatari in modo escludente, basandosi sulla credibilità delle reti e sulla possibilità di influenzare regolamenti non rispondenti a esigenze di tutela di diritti.
- Valorizzazione e maggior collegamento con servizi e luoghi a vocazione aggregativa/osservatorio come le biblioteche di quartiere, i caseggiati, gli spazi ibridi (vedi ultimo punto)
- Estensione delle pratiche di rete nel trattamento dei problemi della povertà in Milano ai quartieri e Municipi non coinvolti fino ad ora, basate anche su una formazione comune che potenzi gli orientamenti condivisi tra operatori dei servizi pubblici e del terzo settore.
- Pratiche di lavoro intersettoriale per la P.A.
- *Più accessibilità/prevenzione e meno urgenze/emergenze, più cooperazioni e meno frammentazioni, più integrazioni psico-socio-educative e sanitarie e meno servizi sociali da soli in prima linea?*

Problema specifico 2
La cittadinanza attiva

Riguarda sia cittadini integrati, in grado di fare fronte alle proprie necessità e di partecipare alla vita sociale del quartiere, così come potenzialmente le stesse famiglie con minori in condizioni di povertà, da considerarsi come risorse per la gestione dei problemi, propri e di altri, letti non solo in chiave individuale quindi, ma come fenomeno sociale che riguarda la comunità nel suo insieme.

Enti e organizzazioni di volontariato, cooperative, associazionismo, gruppi formali e informali mobilitati e mobilitabili rispetto ai problemi del contesto in cui vivono, in particolare per contrastare processi di marginalizzazione ed esclusione, sono soggetti rilevanti nella prospettiva della cittadinanza attiva, ma può essere discutibile/rischioso limitarsi a funzioni di advocacy e sostegno che non riconoscano il diritto di parola in prima persona, il protagonismo e la possibilità di scelta dei soggetti più fragili ed esposti.

Obiettivi trasformativi

- Riconoscere e sostenere l'auto-organizzazione dei cittadini, connettere e connettersi a quanto si struttura "dal basso" è cruciale perché è nei contesti che si creano le condizioni per l'inclusione e va quindi facilitata la messa in rete di soggetti e gruppi attivi (Fare emergere il "welfare sommerso"), anche su segmenti specifici delle criticità presenti. Si tratta di conoscere, osservare e supportare quanto nel sociale si attiva più che cercare di controllarlo, da parte degli operatori, con attenzione particolare alle necessarie e delicate funzioni di mediazione rispetto a questione etiche – culturali (es. con comunità straniere, ecc.) di tipo nuovo che possono emergere.
- Sensibilizzare alla cittadinanza attiva anche soggetti fino ad oggi considerati solo destinatari di interventi e progetti, ricercando, sperimentando e affinando metodologie di lavoro che attenuino le dissimmetrie delle relazioni d'aiuto, restituendo voce, responsabilità e partecipazione a coloro che, per le difficoltà oggettive in cui si trovano, rischiano di essere trattati in modo riduttivo come "bisognosi".

Cambiamenti attesi

- Realizzazione di forme innovative di partecipazione delle famiglie alla governance delle reti e loro coinvolgimento nelle progettualità specifiche e generali, anche valorizzando le competenze di vita di chi ha esperienza rispetto alla condizione di povertà.
- Iniziative di/con gruppi omogenei e mixati di famiglie in cui condividere esperienze e forme di influenzamento/apprendimento nell'ottica della reciprocità e prossimità: dall'auto mutuo aiuto a laboratori in luoghi abilitanti, alla cooperazione tra genitori delle scuole, ecc., oltre il trattamento individuale dei problemi, oltre i disagi, orientandosi al bello.
- Dopo le reti pubblico-terzo settore, maggior reticolarità coi cittadini? Meno one-to-one e più gruppalità?

Problema specifico 3
Il contesto territoriale, la comunità

Si tratta di concetti variamente interpretati, da ri-condividere, che attengono a processi sociali e tessitura continua di relazioni tra soggetti e gruppi, tra famiglie e servizi, tra organizzazioni e istituzioni, con luci ed ombre, con elementi virtuosi e problematici, in una città come Milano, nei suoi diversi quartieri.

I contesti vanno conosciuti e considerati come situazioni complesse e dinamiche, fatte di soggetti e luoghi, di socialità e solitudini, di occasioni e mancanze, da incontrare e conoscere per evitare di

calare progettualità astratte, standardizzate, poco in dialogo con le condizioni sul campo e le caratteristiche specifiche.

Obiettivi trasformativi	Cambiamenti attesi
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investire sui contesti locali, riconoscendo il ruolo dei quartieri e dei Municipi, quali ambiti primari di sviluppo di socialità, convivenza, cooperazione e rapporto tra cittadini e istituzioni. Valorizzare e rendere agibili più spazi (pubblici e non solo) per promuovere accessibilità a occasioni, incontri tra soggettività e differenze (generazioni, culture, interessi...) per far sperimentare senso di partecipazione ed integrazione in una comunità sufficientemente solidale. ▪ Valorizzare e potenziare il ruolo dei Municipi e del decentramento come leva per un welfare e per servizi vicini ai contesti di vita, ai cittadini, e costruiti in rapporto alle specificità locali. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Percezione diffusa di protagonismo e partecipazione dei cittadini e delle famiglie, superamento della condizione di solitudine. ▪ Quartieri con più Access Point riconoscibili, accessibili, non troppo connotati rispetto al disagio, connessi. Luoghi accreditati per la promozione di una prossimità competente sui problemi delle famiglie con minori e per la partecipazione di tutte/i al bene comune. ▪ Municipi come ambiti istituzionali a supporto e in dialogo costante con le reti, in un'ottica di sviluppo di progettualità, intermediazione col Comune, ricomposizione su obiettivi ed economie di scala funzionali tra più quartieri. ▪ Realizzazioni di tavoli (in particolare 0 – 18) in cui analizzare dati, risultati, esperienze e sperimentazioni, a livello cittadino, per il monitoraggio e ri-orientamento delle politiche pubbliche socio-educative sanitarie e culturali.

4.3 Gruppo 3 > *ARTICOLAZIONE DELLA RETE E SISTEMA DI GOVERNANCE*

Problema specifico 1

Livelli e perimetri del sistema reticolare

- Il sistema reticolare cittadino dedicato al contrasto delle povertà minorili si fonda su esperienze (QuBi) radicate nei diversi quartieri e su iniziative sviluppate a livello di Municipio
- La diversificazione delle esperienze realizzate nei quartieri è stata sostenuta e facilitata da un disegno progettuale e da supporti (monitoraggio, valutazione, comunicazione, formazione) sviluppati a livello cittadino
- Occorre delineare un assetto organizzativo del nuovo sistema reticolare che valorizzi le specificità dei territori di riferimento (quartieri), limiti i rischi di frammentazione e favorisca il perseguimento di comuni obiettivi strategici generando vantaggi di sistema

Obiettivi trasformativi	Cambiamenti attesi
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Delineare un assetto organizzativo della rete cittadina multi-livello che, partendo dal basso, dalla valorizzazione e dal consolidamento delle reti di quartiere, sia in grado di rinforzare le collaborazioni a livello di municipio e di favorire il perseguimento di comuni obiettivi strategici a livello cittadino 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le reti di quartiere intraprendono nuove iniziative, intercettano nuove risorse e includono nuovi soggetti ▪ Le reti municipali favoriscono la collaborazione tra le reti di quartiere, promuovono la condivisione di iniziative comuni e facilitano interazioni unitarie

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sviluppare un sistema reticolare dinamico e inclusivo, una rete cittadina che includa reti municipali, reti municipali che includano reti di quartiere, reti di quartiere che includano soggetti pubblici e del terzo settore, un sistema aperto verso il territorio capace di accogliere nuovi contributi e nuove partecipazioni ▪ Attivare dispositivi a livello cittadino per curare l'approfondimento, la condivisione e la diffusione di saperi e dati sulle problematiche affrontate (osservatorio, comitato scientifico, laboratorio di ricerca...) ▪ Sostenere la costituzione e lo sviluppo di reti finalizzate al contrasto delle povertà minorili nei quartieri che ne sono sprovviste 	<p>con i principali interlocutori istituzionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La rete cittadina ricompone le diverse esperienze all'interno di una progettualità strategica comune, promuove sinergie, comunica al territorio gli aspetti che qualificano la realizzazione del progetto e sostiene la nascita di nuove reti ▪ L'esperienza realizzata genera un patrimonio culturale riorganizzato in specifici strumenti e diffuso a vari livelli
---	---

Problema specifico 2
Funzionalità del sistema di governance

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Moltiplicazione e frammentarietà dei tavoli di lavoro e di coordinamento ▪ Permanenza in alcuni casi di eccessive distanze/separatezze tra i diversi componenti la rete ▪ Difficoltà a mantenere viva la partecipazione all'interno della rete ▪ Eccessiva lunghezza dei processi decisionali che interessano gli aspetti gestionali e direzionali ▪ Insufficienze nelle attività di manutenzione ordinaria della rete ▪ Insufficienti competenze manageriali per favorire la conduzione delle reti
--

Obiettivi trasformativi	Cambiamenti attesi
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costituire nelle diverse articolazioni della rete (quartiere, municipio, città) organismi collegiali di direzione plurali che presidino l'attuazione del progetto nelle sue diverse linee d'azione ▪ Attivare tavoli tematici cittadini trasversali a quartieri e municipi per accompagnare iniziative comuni ▪ Strutturare e presidiare a livello cittadino le principali funzioni di supporto alla realizzazione del progetto (rendicontazione, monitoraggio, valutazione, comunicazione, formazione) ▪ Incrementare sinergie e cooperazioni tra gli ETS istituendo Associazioni Temporanee di Scopo (ATS) che permettano ai diversi ETS di assumere in modo unitario il ruolo di partner del Comune di Milano nella co-progettazione di interventi volti a contrastare le povertà minorili 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'azione degli organismi collegiali di direzione istituiti ai diversi livelli della rete garantisce la partecipazione dei soggetti pubblici e del terzo settore coinvolti e l'efficiente realizzazione del progetto ▪ Le funzioni di supporto cittadine (rendicontazione, monitoraggio, valutazione, comunicazione, formazione) e le attività trasversali (tavoli tematici, osservatorio, laboratorio di ricerca...) garantiscono l'unitarietà e la funzionalità del progetto. ▪ L'insieme delle ATS istituite per la realizzazione degli interventi di contrasto delle povertà minorili in co-progettazione è in grado di consolidare le reti di quartiere mantenendo l'unitarietà del progetto cittadino e favorendo la sua realizzazione

Problema specifico 3
Coinvolgimento di altri interlocutori istituzionali (altri settori comunali, scuola e sanità)

- Resistenze della scuola a contribuire attivamente nella realizzazione di progetti innovativi
- Significative difficoltà a sviluppare indispensabili collaborazioni con i servizi sanitari territoriali
- Difficile interlocuzione con i diversi settori comunali che operano in modo frammentato

Questi argomenti non sono stati approfonditi nell'ambito di uno spazio specificamente dedicato, ma in realtà hanno attraversato tutti i gruppi di lavoro.

Problema specifico 4
Coinvolgimento dei destinatari dei servizi e delle famiglie

- Scarso coinvolgimento dei destinatari nei processi di progettazione dei servizi a loro rivolti
- Insufficienti occasioni per favorire la partecipazione delle famiglie nelle decisioni riguardanti la realizzazione dei servizi

Anche questa è una tematica ampiamente trattata trasversalmente nei tre gruppi di lavoro, la partecipazione dei beneficiari rappresenta l'obiettivo prioritario del lavoro di comunità (cfr. paragrafo sulla cittadinanza attiva)

Problema specifico 5
Comunicazione interna/esterna

- Insufficiente circolazione delle informazioni tra i diversi componenti della rete
- Difficoltà linguistiche nelle comunicazioni con le famiglie straniere

Problema specifico 6
Monitoraggio e valutazione

- L'impianto di monitoraggio e valutazione deve essere maggiormente orientato per favorire approfondimenti conoscitivi e ricomposizioni

Problema specifico 7
Sostenibilità della rete e intercettazione risorse

- Insufficienza di risorse per garantire nel tempo la sostenibilità della rete
- La ricerca di nuove risorse è un'attività ancora troppo occasionale

5 – CONCLUSIONI ISTITUZIONALI DEI TAVOLI DI LAVORO

Il percorso di co-programmazione, di cui il presente documento rappresenta la sintesi dei contributi e dello spirito di collaborazione che le reti del Terzo Settore ed alcuni Enti presenti sui territori, insieme all'Amministrazione Comunale, rappresentata dalla Direzione Welfare e Salute e da alcune

altre Direzioni, hanno portato ai tavoli di lavoro, si è concluso con un incontro in plenaria tenutosi il 27 giugno 2023, a poco meno di un mese dall'avvio.

L'evento conclusivo ha permesso di condividere tra tutti i partecipanti gli esiti dei tre sottogruppi, le linee prospettive emerse, nonché di dare la possibilità di esprimere ulteriori riflessioni.

Dal lavoro complessivamente svolto si sono delineate alcune dimensioni strategiche generali, di seguito sintetizzate.

È emersa l'importanza della realizzazione di una diversa rappresentazione delle risorse disponibili, attraverso la promozione di un approccio relazionale, dinamico e accessibile e resa possibile dalla co-costruzione e condivisione tra pubblico e terzo settore/associazionismo formale e informale, di processi, spazi e funzioni di accoglienza, ascolto, orientamento, accompagnamento. Una attenzione particolare va agli "invisibili", cioè a quei nuclei familiari che presentano maggiori fragilità anche nel percorso di richiesta d'aiuto e nell'approccio con i servizi territoriali, sia per difficoltà oggettive (mancanza di requisiti di accesso quali la residenza sul territorio cittadino, l'assenza di documenti e/o permessi di soggiorno in regola, etc.) sia per una carenza di informazioni anche minime sulla possibilità di accedere a risorse ed interventi.

La concretizzazione di tali propositi richiede un approccio sistemico alla lettura dei problemi e alla realizzazione dei percorsi, ricorrendo ad un uso mirato di strumenti di raccolta dati e mappature realizzabile grazie ad un triplice mutamento di prospettiva. In primo luogo, il progetto non deve riguardare il singolo individuo, ma guardare alla persona nel suo contesto di vita ed alla comunità nel suo insieme. In seconda istanza il focus della progettualità deve avere ad oggetto non più i bisogni ma i problemi, al fine di aprire ad uno sguardo ricompositivo e valorizzante delle risorse dei gruppi sociali attraverso interventi orientati ad una logica di tipo preventivo-promozionale. Una ulteriore dimensione riguarda la costruzione di una diversa rappresentazione delle famiglie, quali portatrici di bisogni ma anche di desideri e di punti di vista competenti sulla loro situazione, oltre che di risorse proprie. A tale diverso paradigma deve seguire un differente approccio relazionale tra cittadini e Servizi, declinato in base alle situazioni specifiche ed a partire da ciò che c'è piuttosto che da ciò che manca.

A questo scopo è necessario rendere centrale la co-progettazione con le famiglie e la loro partecipazione attiva al loro percorso di fuoriuscita dal disagio, rendendole parte attiva nel lavoro di riduzione od eliminazione degli ostacoli che ne impediscono l'accesso alle risorse. Risulta altresì importante considerare la cittadinanza attiva e la promozione del welfare "sommerso" come fattori decisivi, che possono essere al meglio valorizzati in contesti locali quali i quartieri, e in relazione ai Municipi. L'opportunità di estendere la pratica del lavoro di rete a territori che non ne hanno ancora fatto esperienza risulta di fondamentale importanza.

È stata espressa la necessità di un assetto organizzativo e di funzionamento di un sistema reticolare multilivello e policentrico, che persegua obiettivi quali sviluppare integrazione e valorizzazione della pluralità degli apporti pubblici e di privato sociale, generare sinergie trasversali su specifici contenuti e perseguire obiettivi comuni, anche attraverso la creazione, rielaborazione e diffusione di un patrimonio culturale prodotto dall'esperienza. È emersa l'importanza di una condivisione collegiale di responsabilità direzionali e gestionali con una attenzione all'intercettazione di nuove risorse. Resta evidente e cruciale l'obiettivo di coinvolgere in modo concreto e dinamico, altri attori territoriali, tra cui le Scuole ed i servizi sanitari.

6 – ELEMENTI DI INDIRIZZO E DI PROSPETTIVA

Per una lettura trasversale dei diversi contributi emersi dal lavoro dei Gruppi in precedenza sinteticamente richiamati, si declinano ora alcuni elementi di indirizzo e di prospettiva che

rappresentano l'orientamento dell'Amministrazione Comunale ed alcuni contenuti guida che saranno presi a riferimento per le fasi successive del lavoro di confronto e di co-progettazione.

A. Un sistema reticolare, multilivello e policentrico

La co-progettazione del futuro vuole giungere alla costruzione di una forma di partenariato Comune ed ETS, che dovrà assumere la funzione di "dispositivo" in grado di tradursi in una regia collegiale dei processi, una partnership dinamica e in continuo potenziale sviluppo sul medio/lungo periodo. Tale modello sarà il riferimento per le diverse Direzioni del Comune coinvolte, capace di dialogare con altre componenti della società civile e del privato profit, attento e impegnato nel coinvolgere, in ottica di rete diffusa, i soggetti e le articolate espressioni della comunità, di fondamentale importanza per il successo dei percorsi progettuali delle persone e delle famiglie.

B. Un investimento sulla governance del sistema

La traduzione operativa del modello reticolare richiamato al punto A richiede la definizione e l'effettiva attuazione di articolati spazi, assetti e strumenti di governance.

Oltre al coinvolgimento attivo degli Assessorati e delle Direzioni partecipanti all'interno di una "cabina di regia" unitaria, diviene di fondamentale importanza la dimensione territoriale di riferimento dei Municipi, quale perimetro "appropriato" per l'attivazione di modalità di coordinamento e di costruzione di processi partecipati aggregati, che sappiano ricomporre, valorizzandole, le diverse esperienze di quartiere e/o di altra articolazione locale.

Alla luce di quanto detto si ipotizza quindi la definizione di un assetto di governance su più livelli: un livello direzionale dove Comune ed ETS saranno chiamati ad accompagnare il processo complessivo di co-progettazione; un livello organizzativo e gestionale ricomposto nel perimetro dei Municipi; un livello operativo e attuativo che dalla dimensione di Municipio possa riconoscere e alimentare la declinazione di dettaglio nei diversi quartieri.

Il percorso dovrà tenere in debita considerazione detto impianto fin dalle modalità di costruzione e di adesione all'Avviso di co-progettazione.

C. La dimensione progettuale comune: sostenibilità e risorse

L'investimento per la costruzione di un modello organizzativo a rete, quale infrastruttura sociale e locale di riferimento per la promozione di opportunità a favore dei minori e delle loro famiglie, trova ulteriore valore nella prospettiva di un lavoro progettuale congiunto, in relazione al quale attivare la ricerca e l'acquisizione di risorse e possibili canali di finanziamento integrativi a sostegno delle azioni co-progettate.

Oltre alla garanzia di sostenibilità del modello, offerta dall'Amministrazione, sarà importante costruire le condizioni per azioni di coinvolgimento delle diverse componenti della comunità a supporto delle linee progettuali che la rete potrà e vorrà sviluppare.

Comune ed ETS sono quindi chiamati a portare all'interno del perimetro di co-progettazione le proprie risorse, ma anche a muovere insieme linee di progettualità interessanti in relazione a specifici canali di finanziamento o di valore rispetto ad azioni di fund raising di natura comunitaria, certi che la prossimità ai contesti di vita reale delle persone potrà essere elemento di aggancio con le tante forme di "donazione" già oggi presenti in Città.

D. MEAL (Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning)

Come per la gestione amministrativa, per la rendicontazione e le azioni di controllo, anche le attività di monitoraggio e di valutazione si caratterizzano come un lavoro da presidiare, all'interno di una

dinamica relazionale di partnership che chiama i diversi attori coinvolti, Comune ed ETS, ad una piena co-responsabilità.

Lo sviluppo di azioni per la Valutazione dell'Impatto Sociale diviene quindi elemento fondante del processo di co-progettazione che, fin da subito, definisce gli obiettivi trasformativi connessi all'area problema individuata e, a seguire, ingaggia tutti gli attori a "rendersi conto" degli esiti della propria azione, anche grazie ad una sistematica raccolta e rielaborazione dei dati conoscitivi e di attività, nella co-gestione dei servizi, per migliorare, per imparare e per ri-progettare.