

7- Quadro di riferimento spazio temporale

Per quanto riguarda i riferimenti ad orari di apertura e di utilizzo del centro si rimanda alle singole specifiche citate nei vari paragrafi inerenti le attività. Si rimanda una più dettagliata ed esaustiva visione dei tempi del "Centro Risorse per la Famiglia.", unitamente ad una precisa suddivisione ed indicazione degli spazi di lavoro, a dopo l'insediamento del gruppo gestore nel centro.

8- Ruoli

Una suddivisione organica dei ruoli nella gestione operativa del Centro Risorse per la Famiglia e nell'interlocuzione tra i membri dell'ATS e con il Comune di Cinisello può facilitare nel ricondurre a responsabilità chiare compiti e funzioni e snellire gli ambiti di confronto, comunicativi e decisionali. Ci preme in questa prima fase evidenziare in particolare gli ambiti e le funzioni destinate ad interagire direttamente con l'amministrazione comunale, fornendo unicamente una breve descrizione e rimandando ad un successivo approfondimento le ulteriori funzioni.

Si propongono quindi i seguenti ambiti collegiali o ruoli:

L'assemblea dei partecipanti

Come previsto dal punto di vista giuridico, il ruolo di conduzione della costituenda ATS per la gestione del Centro Risorse per la Famiglia è affidato alla capogruppo, identificata nello specifico nella Società Cooperativa Sociale "La Grande Casa" onlus, che nel rispetto delle proprie scelte di cultura organizzativa affida la funzione di coordinamento dell'ATS al responsabile d'area di riferimento territoriale.

Onde d'altra parte assicurare nel percorso di costruzione e gestione del Centro Risorse per la Famiglia un ambito di comunicazione, confronto, elaborazione e di scelta sul progetto stesso, è istituita all'interno dell'ATS l'ASSEMBLEA DEI PARTECIPANTI, composta dal legale rappresentante di ciascuna organizzazione dell'ATS o da un altro soggetto espressamente delegato. Nel caso specifico e contingente l'assemblea sarà composta in partenza dagli operatori che per le diverse organizzazioni hanno partecipato alla coprogettazione nel tavolo in oggetto, assicurando continuità di sviluppo e sintonia tra gli stessi.

L'assemblea viene strutturata quale luogo primario di confronto e elaborazione sugli orientamenti strategici relativi allo sviluppo del Centro, di elaborazione e definizione sulle scelte operative macro, di pianificazione del quadro di sostenibilità del Centro a livello economico, di sviluppo di progettualità aggiuntive e di azioni di fund raising connesse all'operatività odierna o futura del Centro.

L'assemblea viene convocata con cadenza periodica dalla capogruppo o da almeno tre membri della stessa, ed in particolare nel primo biennio di attività assolve anche a funzioni parzialmente gestionali, tramite delega a uno o più dei suoi componenti, che nell'evoluzione del Centro potranno in futuro essere affidate al gruppo di direzione e coordinamento.

Il compito di interlocuzione nei confronti dell'amministrazione comunale è affidato a due differenti ruoli: la funzione di interfaccia dal punto di vista istituzionale, politico ed amministrativo della costituenda ATS è di sua natura svolta dalla Organizzazione capogruppo, nella persona del già citato responsabile d'Area territoriale; la funzione di riferimento dal punto di vista progettuale e gestionale è affidata alla funzione del Direttore del Centro, di seguito dettagliata. Tali funzioni verranno espresse in stretta sinergia, vista la possibile integrazione di ambiti e temi aventi valenza relativa ad entrambi i campi di azione dei due ruoli citati.

Il direttore

Come evidenziato precedentemente, si è ritenuto opportuno introdurre, al di là di un ambito orientativo e decisionale di natura collegiale, una funzione di riferimento generale per il Centro, sintesi delle diverse anime dello stesso e dei differenti livelli su cui si ritiene necessario operare.

Il Direttore avrà il compito di indicare all'assemblea dei partecipanti linee di mantenimento e di sviluppo del progetto nonché di rendere praticabili gli indirizzi definiti dalla stessa assemblea; di presidiare la tenuta economica e la sostenibilità generale dell'esperienza nonché preventivamente la sostenibilità futura; di identificare e indicare le forme di perseguimento di adeguati canali di finanziamento; di presidiare le attività connesse al mantenimento della struttura e all'autorizzazione al funzionamento; di indirizzare e monitorare le aree di attività preventivate.

Per una efficace espressione della propria funzione egli si interfacerà internamente con costanza e continuità con le ulteriori funzioni previste: il delegato rappresentante dell'ATS, l'assemblea dei partecipanti, i coordinatori operativi.

I coordinatori operativi

Sono stati definiti, all'interno della fase di start up, due ruoli di coordinamento, relativi rispettivamente alle aree "Bambini e Famiglie" e "Territorio e famiglie". Entrambi svolgono sia funzioni di riferimento organizzativo, sia di accompagnamento pedagogico alla propria équipe ed inoltre esprimono una parziale diretta funzione operativa. Essi esercitano inoltre un ruolo di raccordo tra gli operatori della propria area di intervento e tra questi e gli altri operatori del Centro, nonché un ruolo di riferimento nei rapporti di rete con i servizi e le agenzie educative e sociali presenti sul territorio.

L'equipe educativa

Opera all'interno delle due aree identificate personale educativo avente buone cognizioni di base e abilità pedagogiche maturate anche tramite un titolo di studio adeguato, avente rispettivamente un'esperienza e una competenza più prossima all'operato diretto con bambini della fascia 0/6 e con i loro genitori o una maggiore attenzione ed esperienza relativamente allo sviluppo dell'intera comunità locale. Tali operatori avranno, in una progettazione a regime, equipe periodiche di approfondimento e confronto, sia relativamente alle singole aree, sia integrate con i diversi operatori presenti al Centro.

Le figure consulenziali e volontarie

Opereranno all'interno del Centro ulteriori figure aventi un rapporto consulenziale, sia a motivo della tipologia del servizio espresso sia della durata degli interventi. In particolare parteciperanno a specifiche azioni all'interno del centro:

- operatori aventi competenze psicopedagogiche, per la gestione dello sportello per genitori;
- operatori con competenze formative su diversi livelli, per la tenuta di percorsi formativi rivolti ai volontari;
- operatori con competenze tecniche specifiche, per l'affiancamento del personale educativo nei laboratori ludici;

Sarà inoltre promossa e stimolata, come descritto nell'area "Territorio e Famiglie", la presenza presso il Centro di personale volontario con diverse funzioni, ed in particolare di volontari disponibili a sostenere una formazione continuativa nell'ottica di essere valorizzati nella gestione diretta dei rapporti con i bambini e i genitori nelle attività relative all'area "Bambini e Famiglie".

9- Promuovere l'integrazione tra le agenzie del territorio

Come sottolineato più volte durante lo svolgimento delle varie parti specifiche del presente progetto esecutivo ci sembra molto importante sottolineare che il "Centro Risorse per la Famiglia" intende porsi in ottica complementare e non concorrenziale con le altre agenzie e gli altri servizi del territorio. Rendere reale ed operativo il concetto di flessibilità e di prossimità sono obiettivi concreti che si intende raggiungere con sicurezza e gradualità nell'arco del primo quinquennio di gestione del servizio. Si ritiene però particolarmente interessante e significativo strutturare percorsi paralleli a quelli propri del servizio stesso che possano permettere di integrare le iniziative, i progetti ed i servizi di altre agenzie territoriali con quelli forniti dal centro. Non solo lavoro di rete quindi ma anche una fattiva collaborazione ed un significativo interscambio per poter aumentare l'offerta di servizi e prestazioni per la cittadinanza. Infanzia e famiglia vengono facilmente affiancate da adolescenza e gioventù, tappe evolutive non meno problematiche e richiedenti attenzioni e servizi specifici. Senza voler snaturare l'identità del centro si intendono sviluppare strategie atte ad utilizzare gli spazi del centro, quando non utilizzati dai servizi di base e dalle loro sperimentazioni, da parte di altre agenzie interessate a svolgere attività spot nei locali dello spazio polifunzionale. Ciò permetterebbe di non influire minimamente sulle attività (e quindi sulle risorse e sull'utilizzo degli spazi) ma contemporaneamente di concentrare realmente in un unico spazio più tipologie di attività, facilitando così il riconoscimento da parte della cittadinanza del "Centro Risorse per la Famiglia" come punto fermo, significativo e professionale cui potersi rivolgere. Tale strategia verrà sviluppata tra le realtà del tavolo di coprogettazione ma verrà allargata ed ampliata anche ad altre agenzie storicamente presenti ed attive nel territorio di Cinisello Balsamo.

10- *La ricerca e la selezione del personale*

La ricerca e la selezione del personale coinvolto nella gestione del "Centro Risorse per la Famiglia" sarà effettuata attraverso un sistema che organizza globalmente e coordina le fasi di ricerca del personale, di elaborazione rispetto all'operatore di cui si è alla ricerca, di selezione, di scelta e contrattazione, di inserimento e accompagnamento formativo, di valutazione del nuovo collaboratore.

Attraverso le fonti di "reclutamento" ritenute più idonee alle esigenze della ricerca in essere (in primo luogo l'esame di personale già in forze alle singole organizzazioni coinvolte nell'ATS; in secondo luogo attraverso la ricezione dei curricula via e-mail, posta, fax; l'utilizzo di Siti Internet; la fruizione di banche-dati on-line; il mantenimento di relazioni con candidati, ritenuti adeguati ma non assunti dalle singole organizzazioni) il gruppo proponente provvederà anzitutto a svolgere una primissima selezione; nel caso si tratti di curriculum e/o di candidati adeguati agli interessi del momento verranno contattati gli operatori ritenuti idonei per un primo colloquio di selezione. Il colloquio verrà effettuato da due o più rappresentanti delegati dell'ATS, ed in prima istanza tenderà ad esaminare, quando la persona non sia già conosciuta e valutata positivamente dalla maggioranza dei membri del gruppo proponente, l'equilibrio complessivo della persona, considerando l'adeguatezza al contesto, il livello d'ansia, la "distanza" fisica ed emotiva, passando poi ad una accurata analisi delle competenze e delle esperienze, della disponibilità e del livello di significatività della scelta sociale. In caso di colloquio positivo ma avente alcuni aspetti necessitanti un ulteriore approfondimento, potrà essere utilizzato un consulente psicologo, specificamente informato su che tipo di figura si sta cercando e per quale tipo di servizio, allo scopo di approfondire i tratti di personalità dell'esaminando, analizzando elementi relativi alla sfera affettiva, emozionale e alla vita personale, anche attraverso l'utilizzo di testistica appropriata. Individuata la persona

idonea, verrà formulata la proposta al candidato che verrà assunto dall'organizzazione identificata per la gestione dello specifico ambito di intervento.

Viene garantito a tutti gli operatori impiegati di fruire di regolare contratto di lavoro subordinato in applicazione del vigente CCNL per le Cooperative Sociali nel rispetto dei relativi livelli di inquadramento previsti e precisamente: 6° livello - Educatori; 7° livello - Coordinatori; 9° livello - Direttore, assumendo interamente gli oneri economici derivanti dall'applicazione piena del regime contributivo-previdenziale a favore di tutti i lavoratori (NON viene applicato il salario convenzionale), o di regolari contratti di collaborazione coordinata limitata o a progetto a costi parametrati al costo lordo aziendale dei livelli contrattuali già specificati.

Dalla data di assunzione si avvierà il periodo di prova che ha come obiettivi il consentire alla gruppo proponente una effettiva valutazione delle reali competenze dei nuovi operatori e il fornire l'opportunità ai nuovi operatori di fruire di un percorso di autovalutazione e di verifica circa le loro effettive competenze e le motivazioni reali della scelta di lavorare nell'ambito prescelto.

11- *La formazione*

Premessa

Riteniamo assolutamente necessario affrontare il tema della formazione collocandolo all'interno di uno sforzo progettuale e strategico globale e di una prospettiva programmatoria definita, che sappia rispondere al complesso intreccio di domande formative, bisogni identitari, trasformazioni continue, oltre che fornire le competenze richieste dalla operatività del Centro Risorse per la Famiglia di Cinisello.

Concepriamo l'attività di formazione come lo strumento principale che può consentire di:

- migliorare e monitorare costantemente la qualità del servizio prestato;
- sviluppare la nostra ATS quale soggetto di impresa sociale e pedagogica e quale sistema integrato (al suo interno e con i diversi interlocutori territoriali), pur nella diversità delle funzioni assolte dai partner;
- sviluppare coerenza, congruenza e sinergia di intervento all'interno delle connessioni con la rete dei servizi territoriali.

La pluriennale esperienza nella gestione di servizi socioeducativi delle organizzazioni, che danno vita a questa ATS, ha insegnato che la costruzione di un intervento educativo, sociale, psicologico di qualità passa necessariamente per l'attento e mirato accompagnamento formativo dei professionisti, che agiscono in prima persona. Si tratta di offrire agli operatori - oltre ad una strutturazione organizzativa certa e ad un ambito, congiunto con i servizi sociali, di elaborazione condivisa - un costante affiancamento all'acquisizione del ruolo e all'espletamento di delicate funzioni relazionali, un periodico supporto supervisionale sui complessi vissuti, sperimentati nella relazione con l'utenza, e una specifica proposta formativa.

La storia delle Cooperative e Associazioni coinvolte presenta notevoli punti di contatto e forte vicinanza dal punto di vista culturale, sociopolitico e pedagogico, ma, contemporaneamente, esige ulteriore e approfondita condivisione sugli stessi livelli. Le nostre organizzazioni sono sempre state impegnate nel porsi al fianco di soggetti vulnerabili, nell'accompagnarne i percorsi educativi, nel costruire legami di comunità.

L'opportunità attuale di costruire un livello di integrazione superiore sarà supportata da contesti di approfondimento della conoscenza reciproca, di rielaborazione delle esperienze che verranno condivise a diversi livelli. Inoltre, rappresenterà un'importante

occasione per elaborare idee, per produrre testi e parole che permettano di ri-conoscersi e di dialogare, di comunicare e di apprendere, di generare nuovo sapere da condividere.

La formazione rappresenta il terreno su cui dovremo affrontare sfide che hanno in palio il futuro delle nostre organizzazioni. Qui si giocheranno le sfide dell'identità della ATS e delle identità che si relazioneranno al suo interno, le sfide della convivenza e cooperazione tra diversità, le sfide dei sentimenti di appartenenza e del coinvolgimento di nuove forze nel nostro progetto di impresa sociale e pedagogica.

L'approccio formativo

Ciò che qualifica e orienta l'azione formativa è, a nostro avviso, la possibilità di pensare al processo formativo come ad un percorso di ricerca che permetta di avviare un confronto circolare tra formazione e pratica lavorativa - con i suoi contenuti di consuetudine, modelli culturali, stili di pensiero.

In sintesi, si tratta di istituire il contesto formativo come luogo in cui l'azione possa essere sospesa per costruire un percorso di riflessione attorno ai problemi che si incontrano nella pratica lavorativa, nei loro risvolti funzionali ed organizzativi, al fine di individuare prospettive di cambiamento e di evoluzione congruenti con la situazione in cui si opera.

Questo orientamento si caratterizza per il tentativo di evitare le scissioni non solo tra formazione e organizzazione, ma anche tra teoria e prassi, per l'approccio interdisciplinare (che coniuga i contributi di pedagogia, psicologia sociale, antropologia culturale, psicologia clinica, animazione sociale), per la centratura sui processi cognitivi ed emotivi che strutturano l'apprendimento e sul *problem-setting*, cioè sulla possibilità di costruire e definire i problemi sulla base di quadri di lettura articolati e di categorie interpretative complesse.

Un tale approccio, centrato sul riconoscimento del soggetto in formazione come portatore di saperi esperienziali da valorizzare, peraltro, non preclude la possibilità di proporre all'interno dei percorsi formativi stimolazioni e puntualizzazioni teoriche che si configurano come contributi esterni, frutto dell'elaborazione e della riflessione dell'altro soggetto del processo formativo, cioè il formatore.

L'offerta formativa

L'offerta formativa che sarà elaborata nel corso del primo semestre di attività prevederà un impianto complesso e progressivo che si svilupperà su tutto il periodo di tempo relativo alla concessione del Centro Risorse per la Famiglia.

È opportuno precisare che la complessità insita nella progettazione di un'offerta formativa, che si deve sviluppare nell'arco dei prossimi cinque anni non è elemento trascurabile. In riferimento, soprattutto, all'approccio formativo assunto - e precedentemente presentato - siamo consapevoli che quanto proporremo andrà posto al vaglio della concreta realtà e delle persone in esso coinvolte. Le domande e i bisogni formativi che effettivamente proporranno i soggetti interessati verranno, infatti, condizionati da esperienze pregresse, storie, competenze, lacune, personalità, problematiche, emozioni di tutti gli attori coinvolti e da come essi si incontreranno. Emerge chiaramente la necessità di dichiarare linee progettuali precise, che sappiano indicare direzione, percorsi, mete possibili, ma che vengano interpretate in modo flessibile e coconstruite attraverso un attento lavoro di ascolto di persone e contesti. In sostanza, si sottolinea che l'orientamento di questa offerta formativa, contemporaneamente e senza contraddizioni, mira a concorrere alla realizzazione di un disegno di servizio dai connotati netti e sceglie di lasciarsi interpellare dalle istanze storiche che verranno proposte nelle pratiche quotidiane. Si tratta, allora, di utilizzare queste indicazioni progettuali come una mappa che permetterà di intraprendere una direzione che dovrà fare i conti con i sentieri

battuti, gli ostacoli che intralciano il percorso, gli incontri inattesi, la resistenza e il passo di chi si è messo in viaggio.

In sintesi, si dovrà tenere in considerazione di:

- adottare una modalità di progettazione partecipata che coinvolga attivamente tutti gli attori interessati nella definizione dei problemi da trattare;
- riprogettare il percorso in itinere a partire dagli elementi che emergeranno;
- definire le modalità di monitoraggio del percorso e verifica in itinere con gli operatori e i referenti delle organizzazioni

Oltre all'offerta formativa che sarà specificamente elaborata dall'ATS per gli operatori del Centro, saranno fruibili anche altre opportunità formative, quali:

- corsi, seminari e convegni organizzati in aggiunta dall'ATS o previsti dai piani della formazione delle diverse organizzazioni componenti l'ATS (che sono al momento in elaborazione) su tematiche relative al mondo minorile, sia con taglio educativo che socio-legislativo. Nel corso degli anni passati, a titolo esemplificativo, sono stati affrontati argomenti quali la legge 328/00, il Piano Socio Sanitario Regionale; la legge 149/00 su adozione e affido; i Piani di Zona; l'abuso e la violenza sessuali su minori; la rimotivazione nei contesti scolastici; la mediazione e il cambiamento nei contesti educativi; il ruolo dell'educatore e le principali tematiche ad esso connesse (relazione, conflitto, responsabilità);
- partecipazione a corsi organizzati dalla Provincia o dalla Regione (o da altri enti pubblici o privati).

La formazione di ATS

La scelta di partecipare alla progettazione e gestione del Centro Risorse per la Famiglia non ha comportato per le organizzazioni partner la semplice assunzione di un dato imprenditoriale, che consente di acquisire maggiore efficienza e concorrenzialità, in un'ottica sinergica ed economica, quanto piuttosto si è configurata come occasione di arricchimento e contaminazione in termini di cultura sociopedagogica, organizzativa, territoriale nonché di incremento positivo delle possibilità di concretizzare le rispettive missioni.

Precedenti esperienze di collaborazione tra imprese sociali ci hanno convinto che sia necessario investire risorse nell'approfondimento della reciproca conoscenza all'interno di un percorso formativo di carattere "interculturale", volto alla costruzione di una essenziale, ma solida, identità di ATS.

Questo percorso di dialogo tra le nostre culture di appartenenza coinvolgerà i responsabili e gli operatori delle Cooperative.

12- Un sistema di valutazione

Si intende in questo settore formulare una proposta di valutazione complessiva del progetto di gestione del Servizio, mirata ad accompagnare modifiche e revisioni per l'intera durata dell'accordo di gestione.

Si intende la valutazione come un processo mirato, ancor prima che a monitorare e verificare l'adeguatezza di un intervento, a garantire senso alle azioni intraprese, avviando istanze di riflessione e consapevolezza, valorizzando i singoli piccoli passi, in una comune costruzione di significato. In tal senso il momento della valutazione non può essere disgiunto dal processo di progettazione e riprogettazione in itinere, agevolando un atteggiamento di ricerca e periodica

messa in discussione delle ipotesi di partenza, cercando ed analizzando ciò che non era prevedibile a priori, valorizzando come risorsa ciò che emerge di nuovo.

La valutazione del progetto inerente il "Centro Risorse per la Famiglie" accompagnerà l'intero percorso del progetto, esaminando nell'ottica dichiarata i risultati a mano a mano che si realizzano (o meno), seguendo, gradualmente, le attività comprese nel progetto. Ad ogni annualità di intervento sarà esercitata un'attività di monitoraggio generale del progetto, connessa con le richieste di restituzione dal parte dell'Amministrazione Comunale, allo scopo di verificare la capacità di rispettare gli impegni programmati e di rendicontare lo svolgimento. Si procederà, attraverso un processo di coinvolgimento del personale attivo sul progetto, nell'individuazione della finalità della valutazione; nella definizione dello scopo, la mission, dell'oggetto di valutazione; nell'identificazione, sulla base della mission e delle finalità generali della valutazione, delle dimensioni da valutare, ovvero le domande a cui la valutazione cerca di rispondere; nella declinazione delle domande in criteri di valutazione, ovvero paradigmi di valore che orientano l'azione valutativa e l'espressione di giudizio; nell'identificazione degli indicatori, elementi osservabili (sia quantitativi che qualitativi) attraverso cui è possibile attestare la presenza o meno del criterio; nella declinazione delle fonti informative rispetto a ciascun indicatore e del possibile strumento di rilevazione.

Più in dettaglio, si propone un modello che contenga almeno le tre seguenti dimensioni di valutazione: la dimensione di risultato; la dimensione di qualità; la dimensione relativa a costi e benefici. La prima di queste (risultato) risponde a domande quali "è servita questa attività?", "quanto è servita?", "sono corrette le ipotesi iniziali?"; pone sotto verifica sostanzialmente la performance realizzata e i risultati prodotti, evidenziando se l'aspettativa iniziale è stata soddisfatta o meno. La seconda (qualità) risponde a domande quali "è stata fatta bene?", "è accessibile e soddisfacente?"; affronta soprattutto l'aspetto dell'efficienza di una attività, evidenziando l'adeguatezza degli aspetti procedurali della stessa. La terza (costi/benefici) risponde sostanzialmente alla domanda: "ne valeva la pena?". Identifica i benefici che il

progetto realizza, in relazione ai costi economici e sociali dello stesso, nonché le ricadute che esso ha sulla collettività. Per quanto riguarda l'identificazione degli indicatori (variabili che registrano un fenomeno, ritenuto "indicativo" ai sensi della valutazione) connessi alle tre dimensioni precedentemente evidenziate, si ritiene che essi possano essere sia di tipo quantitativo (termine o rapporto numerico) sia di tipo qualitativo (presenza/assenza di un determinato requisito), ma saranno evidenziati anche, pur non avendo una rilevanza oggettiva, elementi valoriali e di senso (descrittivi) che risultano prodotti dalle attività del progetto e che non troverebbero adeguata espressione in una formulazione numerica o di presenza/assenza. Informazioni e dati relativi alla verifica di ciascun indicatore saranno reperiti attraverso fonti organizzative ma anche indagini sul campo, utilizzando in alcuni casi questionari, schede di rilevazione, statistiche etc.

Sarà valutato nel corso del primo anno di attività la possibilità (e la sostenibilità) dell'affidamento di un tale percorso ad una agenzia o ad un consulente esterno, garanzia di maggiore obiettività e richiamo più stringente rispetto ad una gestione interna ed autonoma da parte del gruppo proponente.