

# Il monitoraggio e la valutazione degli interventi della legge n. 285/97 in Emilia-Romagna



**rapporto conclusivo del secondo triennio**



Osservatorio  
Infanzia e Adolescenza  
Regione Emilia-Romagna



Assessorato alla Promozione delle politiche sociali e di quelle educative per l'infanzia e l'adolescenza. Politiche per l'immigrazione. Sviluppo del volontariato, dell'associazionismo e del terzo settore.



Istituto per la ricerca sociale



**QUADERNO N. 10**

*SERVIZIO POLITICHE FAMILIARI, INFANZIA E ADOLESCENZA*

**Il monitoraggio e la valutazione  
degli interventi  
della legge n. 285/97  
in Emilia-Romagna**

**rapporto conclusivo del secondo triennio**

a cura di Mariateresa Paladino



Assessorato alla Promozione delle politiche sociali e di quelle educative  
per l'infanzia e l'adolescenza. Politiche per l'immigrazione.  
Sviluppo del volontariato, dell'associazionismo e del terzo settore.

Immagine di copertina di Cristiano Guagliata

PROGETTO EDITORIALE: *SERVIZIO POLITICHE FAMILIARI, INFANZIA E ADOLESCENZA, REGIONE EMILIA-ROMAGNA*

VIALE A. MORO, 21 - BOLOGNA TEL. 051/6397497 FAX 051/6397075

E-MAIL: [infanzia@regione.emilia-romagna.it](mailto:infanzia@regione.emilia-romagna.it)

<http://www.regione.emilia-romagna.it/infanzia>

COORDINAMENTO, REDAZIONE, VIDEOIMPAGNAZIONE E GRAFICA: *ALESSANDRO FINELLI E REMO MAZZACURATI*

Il presente Rapporto è il frutto del lavoro congiunto tra il Servizio Politiche familiari, infanzia e adolescenza e una équipe IRS diretta da Ugo De Ambrogio e composta da Katja Avanzini, Diletta Cicoletti, Carla Dessi, Valentina Ghetti e Paola Ielasi.

La stesura è stata supervisionata da Ugo De Ambrogio e Paola Ielasi, il capitolo 1 è stato curato da Valentina Ghetti; Diletta Cicoletti e Carla Dessi hanno curato il capitolo 2; Katja Avanzini ha curato il capitolo 3.

Mariateresa Paladino ha elaborato il capitolo 4, con il contributo di Camilla Garagnani ed Antonella Grazia.



STAMPATO PRESSO LA STAMPERIA DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA NEL FEBBRAIO 2006

*Un vivo ringraziamento ai Referenti Provinciali della legge 285/97 per il prezioso apporto dato alla realizzazione di questo quaderno.*

## **INDICE**

### *Presentazione*

di **Anna Maria Dapporto**, Assessore alla Promozione delle politiche sociali e di quelle educative per l'infanzia e l'adolescenza. Politiche per l'immigrazione. Sviluppo del volontariato, dell'associazionismo e del terzo settore della Regione Emilia-Romagna

pag. 9

### *Capitolo 1*

#### **Il monitoraggio del secondo triennio 285**

Premessa	pag. 11
1.1 Le azioni	pag. 12
1.2 I destinatari	pag. 20
1.3 Le risorse	pag. 25
1.4 Valutazione, ricerca, formazione	pag. 30
1.5 Indicatori di sintesi	pag. 34
1.6 Sintesi conclusiva	pag. 39

## *Capitolo 2*

### **La valutazione del secondo triennio 285**

- 2.1 Una prima riflessione valutativa: i risultati raggiunti in termini di costruzioni di reti ed elementi di processo nell'implementazione degli interventi pag. 43
- 2.2 La valutazione degli esiti del triennio pag. 69

## *Capitolo 3*

### **I piani territoriali 285 e la pianificazione zonale**

- Premessa pag. 95
- 3.1 Quali apprendimenti si sono prodotti con la 285? pag. 97
- 3.2 Quale spazio alla 285 nei Piani di zona? pag. 100
- 3.3 Prospettive future pag. 103

### ***Nota metodologica***

- Il significato della valutazione e il percorso adottato pag. 111

## *Capitolo 4*

### **Le strategie regionali di sviluppo delle politiche per l'infanzia e l'adolescenza**

- 4.1 Alcuni elementi di riflessione pag. 119
- 4.2 La "figura di sistema" per l'infanzia e l'adolescenza e l'esperto giuridico pag. 125
- 4.3 Gli scambi interprovinciali pag. 128
- 4.4 Linee future di sviluppo di monitoraggio e valutazione pag. 130

## *Allegato 1*

- Composizione dei Tavoli di Coordinamento Provinciali** pag. 135

# PRESENTAZIONE





Con questa pubblicazione si "chiude" l'esperienza regionale di attuazione della legge 285/97 "Disposizioni per la promozione di diritti e opportunità per l'infanzia e l'adolescenza", come progetto finalizzato autonomo.

Già nel precedente rapporto di monitoraggio e valutazione relativo agli anni 2002-2003 emergeva in modo chiaro come questa esperienza abbia rivoluzionato l'approccio alla progettualità per l'infanzia e l'adolescenza e introdotto elementi di impostazione metodologica importanti, quali: la programmazione concertata con i diversi soggetti coinvolti; una forte attenzione alle politiche di promozione e di tutela dei diritti; il consolidamento di buone prassi di lavoro integrato.

Nel ventaglio delle buone prassi emergono con forza quelle relative alle azioni di monitoraggio e valutazione che sono state supportate e accompagnate in modo continuativo dalla Regione Emilia-Romagna, poiché è convinzione comune che solo attraverso un attento sistema di monitoraggio e valutazione della programmazione esistente sia possibile rilevare l'impatto di precise scelte politiche.

In questa direzione la stessa assemblea legislativa si è impegnata con l'O.d.G. n. 381/1 del 28/09/05 ad assumere l'infanzia e l'adolescenza quale riferimento politico culturale per una maggiore qualità delle scelte di governo regionale, sottolineando l'opportunità che la Regione si doti sempre di più di strumenti normativi e finanziari che rilancino le politiche per le nuove generazioni ponendole al centro della propria agenda politica.

La chiusura di questa esperienza progettuale autonoma si inserisce, d'ora in poi, nella programmazione dei Piani di zona che prevedono una sezione relativa al Programma territoriale di intervento per l'infanzia e l'adolescenza. Tale programma è importante che si ponga in continuità con quanto finora prodotto e ne assuma le buone prassi sviluppate.

Gli obiettivi della programmazione devono tendere a favorire sempre di più un'integrazione intersettoriale per una maggiore efficacia delle politiche, nell'ottica di creare una società solidale ed equa che ponga le condizioni di benessere individuale e sociale.

Per favorire questo processo sono state individuate azioni di coordinamento a livello zonale e in particolare, si è introdotta la nuova figura di sistema.

Alla luce di questo impegno acquista maggiore valore lo sforzo che ha coinvolto e coinvolge gli operatori in questa continua azione di attenzione verso l'infanzia e l'adolescenza, operatori ai quali rivolgo il mio più sentito ringraziamento.

*Anna Maria Dapporto*

Assessore alla Promozione delle politiche sociali e di quelle educative per l'infanzia e l'adolescenza.

Politiche per l'immigrazione. Sviluppo del volontariato, dell'associazionismo e del terzo settore

## CAPITOLO 1

### Il monitoraggio del secondo triennio 285

#### Premessa

Il presente rapporto si fonda sull'analisi dei dati, riferiti alla seconda (2003) e terza annualità (2004) del secondo triennio di attuazione della L. 285/97 "Disposizioni per la promozione di diritti e opportunità per l'infanzia e l'adolescenza", raccolti attraverso l'azione di monitoraggio degli interventi realizzati nella Regione Emilia-Romagna nell'ultimo periodo di attività.

La situazione fotografata riguarda una quota decisamente rappresentativa dell'intero universo 285, pari al 94,5% del totale, infatti, l'analisi si è basata sui dati di 341 interventi su un totale regionale di 361 unità.

A livello provinciale gli interventi monitorati sono così distribuiti:

**Tabella 1.1: Distribuzione degli interventi monitorati sul totale per area provinciale**

<b>Provincia</b>	<b>Numero interventi avviati</b>	<b>Numero interventi monitorati</b>
Piacenza	24	24
Parma	48 <sup>1</sup>	47
Reggio Emilia	35	35
Modena	61	60
Bologna	57	57
Ferrara	24	23
Forlì-Cesena	35 <sup>2</sup>	32
Ravenna	47	43
Rimini	30	20
<b>Regione Emilia-Romagna</b>	<b>361</b>	<b>341</b>

**Figura 1.1: Quadro riassuntivo degli interventi monitorati**

L'elevata rappresentatività ha caratterizzato l'azione di monitoraggio e valutazione sin dalla sperimentazione di inizio triennio 2002-2003, nella quale circa nove progetti su dieci attivati erano stati sottoposti ad analisi valutativa. Nella comparazione con il primo anno di vigenza si nota il passaggio da 351 progetti avviati nel 2002-2003 ai 361 attuali, dato che potrebbe far pensare ad un apparente incremento delle progettualità realizzate. In realtà si tratta di una diversa articolazione dei progetti: laddove essi presentavano una elevata complessità e un'estensione su più territori sono stati suddivisi in sub-articolazioni (sono i casi di Parma e di Rimini<sup>3</sup>).

## 1.1 Le azioni

### a) Grado di realizzazione delle azioni

I 341 interventi monitorati si articolavano in 1.706 azioni specifiche, delle quali quasi nove su dieci (1.501) sono state pienamente attuate nel corso degli ultimi due anni di vigenza del piano (cfr. figura 1.2).

La percentuale regionale di attuazione degli interventi è pari all'88% e raggiunge il 98% se si considerano anche le azioni realizzate in modo parziale, mentre le attività previste che per difficoltà varie non sono state implementate sono solo il 2% del totale.

Lo stato di realizzazione degli interventi, peraltro già buono alla fine del primo anno, ha trovato un ulteriore incremento nelle successive annualità: a chiusu-

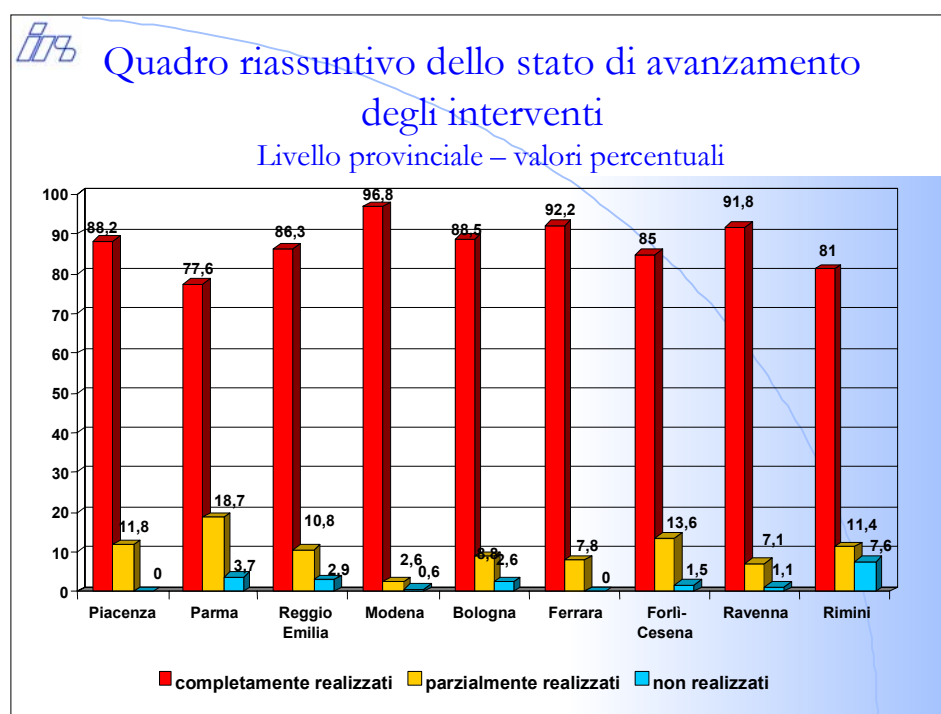
ra del primo anno l'80%<sup>4</sup> delle azioni previste era già stato avviato in modo completo, mentre il 7,5% non aveva ancora trovato attivazione. Nel complesso si è giunti a chiusura di triennio con un incremento di 8 punti percentuali sulla realizzazione completa e proporzionalmente con una riduzione di circa 5 punti sulle azioni mancate.

**Figura 1.2: Quadro riassuntivo dello stato di realizzazione degli interventi. Livello regionale**



La disaggregazione provinciale mostra una realizzazione ad un buon livello anche su scala locale (cfr. figura 1.3). L'implementazione completa delle azioni ha riguardato sempre, in tutti nove i territori, più di tre quarti delle attività; il valore minimo è quello della Provincia di Parma, pari al 77,6%. È da segnalare inoltre più di una situazione in condizione di eccellenza, in cui il valore percentuale delle azioni realizzate in modo completo supera il livello medio regionale: la provincia di Modena nella quale si riscontra il massimo valore pari al 96,8%, seguita da Ferrara (92,2%) e Ravenna (91,8%).

**Figura 1.3: Quadro riassuntivo dello stato di realizzazione degli interventi. Livello provinciale**



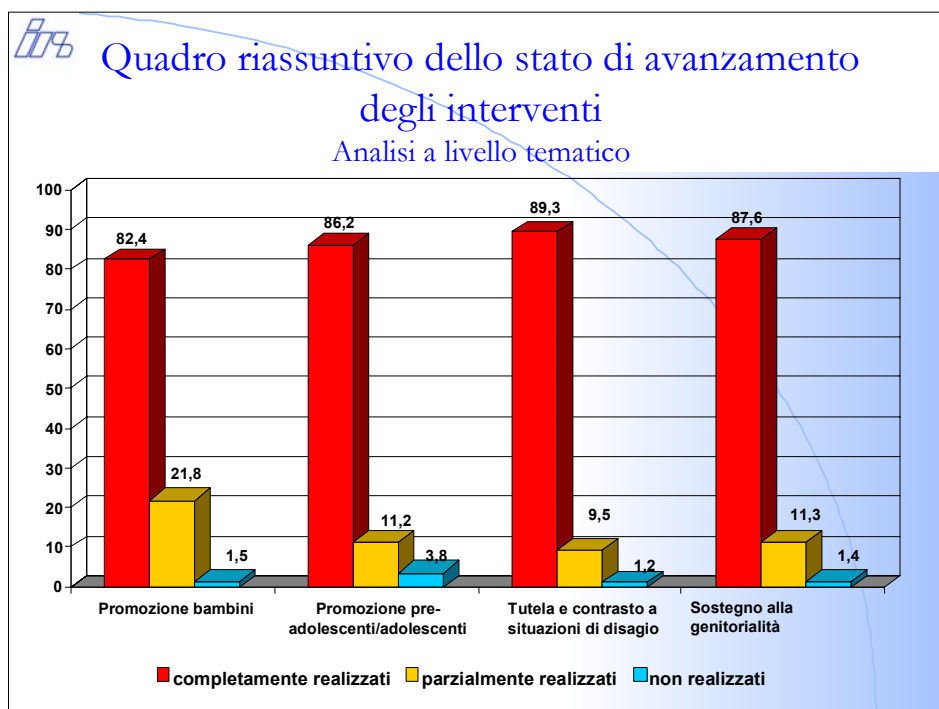
**Tabella 1.2: Distribuzione delle azioni per livello di implementazione – valore assoluto e percentuale**

Provincia	Azioni completamente realizzate	Azioni parzialmente realizzate	Azioni non realizzate	Totale azioni
Piacenza	149 (88.2)	20 (11.8)	0 (0.0)	169
Parma	187 (77.6)	45 (18.7)	9 (3.7)	241
Reggio Emilia	120 (86.3)	15 (10.8)	4 (2.9)	139
Modena	298 (96.8)	8 (2.6)	2 (0.6)	308
Bologna	201 (88.5)	20 (8.8)	6 (2.6)	227
Ferrara	118 (92.2)	10 (7.8)	0 (0.0)	128
Forlì-Cesena	175 (85.0)	28 (13.6)	3 (1.5)	206
Ravenna	168 (91.8)	13 (7.1)	2 (1.1)	183
Rimini	85 (81.0)	12 (11.4)	8 (7.6)	105
<b>Regione Emilia-Romagna</b>	<b>1.501 (88.0)</b>	<b>171 (10.0)</b>	<b>34 (2.0)</b>	<b>1.706</b>

In ordine all'implementazione per area tematica si osserva una distribuzione del grado di realizzazione delle azioni che nel complesso risulta omogenea tra le aree. Le uniche variazioni che si evidenziano sono relative:

- alla percentuale di azioni realizzate parzialmente, che risulta leggermente superiore alla media per l'area promozione infanzia, pari al 21,8% su una media regionale pari al 10%;
- alla percentuale di azioni non attuate per l'area promozione pre-adolescenza/adolescenza che supera la media regionale di circa 2 punti percentuali (3,8% su un valore medio del 2%); cfr. figura 1.4).

**Figura 1.4: Quadro riassuntivo dello stato di avanzamento degli interventi. Analisi a livello tematico**



**b) Motivazioni dei ritardi accumulati**

Poiché una minima parte delle azioni progettate non hanno trovata completa applicazione (12% del totale tra parziali e mancate realizzazioni), è importante interrogarsi sulle principali motivazioni che hanno indotto tali ritardi.

La sintesi riportata nella tabella successiva mostra che le motivazioni addotte riguardano principalmente la difficile gestione organizzativa delle progettualità 285. Progetti connotati da una elevata complessità, data soprattutto dalla difficoltà e dall'impegno organizzativo richiesto per la messa in relazione di una pluralità di soggetti e attori del territorio.

A chiusura del triennio pare emergere con forza che se, rispetto a quanto rilevato in fase di avvio, sembrano essere in parte superate le difficoltà relative all'attivazione dei percorsi progettuali come il coinvolgimento degli attori (si ricordi in proposito che nella prima annualità un ostacolo su cinque riguardava la promozione del lavoro di rete, pari al 20%), l'ostacolo prevalente

riguarda la capacità di intercettare l'utenza o di trovare sedi idonee per la realizzazione delle iniziative<sup>5</sup>. Mentre ciò che richiede quanto meno maggior tempo del previsto è la manutenzione, la gestione e, quindi, il funzionamento a lungo periodo della rete, delle relazioni e dei legami creati (elemento segnalato come motivazione dei ritardi nel 19% circa dei casi).

**Tabella 1.3: Motivazioni del ritardo nell'implementazione**

<b>Motivazioni del ritardo</b>	<b>frequenza</b>	<b>%</b>
Complessità organizzativa	40	18,0
Organizzazione interna	42	18,9
Difficoltà logistiche	29	13,1
Lavoro di rete	26	11,7
Raggiungimento dei destinatari	26	11,7
Esigenze dell'utenza	23	10,4
Richiesta del comune	19	8,6
Altro	13	5,9
Nuove richieste del territorio	4	1,8
<b>Totale</b>	<b>222</b>	<b>100.0</b>

### **c) Tipologia delle azioni progettate**

Le azioni programmate all'interno degli interventi hanno riguardato per il 69,7% attività rivolte direttamente all'utenza, mentre per il restante 30,3% sono azioni in supporto alla realizzazione degli interventi<sup>6</sup>.

**Tabella 1.4: Classificazione delle di azioni**

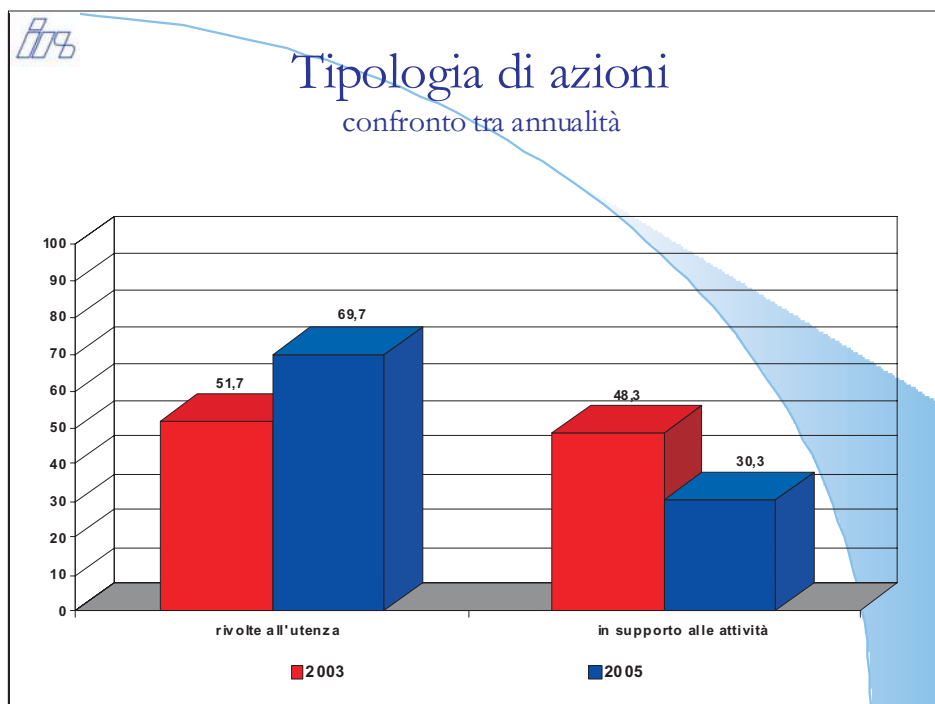
	<b>n. azioni</b>	<b>%</b>
Azioni direttamente rivolte all'utenza	1.014	69,7
Azioni di supporto alla realizzazione degli interventi	440	30,3
<b>Totale azioni</b>	<b>1.454<sup>7</sup></b>	<b>100.0</b>

Questo andamento è notevolmente cresciuto nel corso del triennio, passando da un'iniziale situazione di sostanziale equilibrio (cfr. figura 1.4) ad una prevalenza di azioni rivolte all'utenza. Con tutta probabilità e in linea con quanto sin qui rilevato in relazione alle motivazioni sui ritardi, si è realizzato un processo di naturale sviluppo degli interventi. In fase di avvio è stato necessario affiancare l'attivazione delle azioni con interventi mirati di sostegno e supporto per lo *start up* degli interventi, mentre una volta attivati questa esigenza è progressivamente diminuita, consentendo di focalizzare maggiormente l'attenzione verso i destinatari diretti. Sebbene questa sia la tendenza generale, ci sono situazioni locali che presentano comportamenti peculiari: territori come la provincia di Ferrara in cui le azioni realizzate rivolte ai destinatari sono quasi

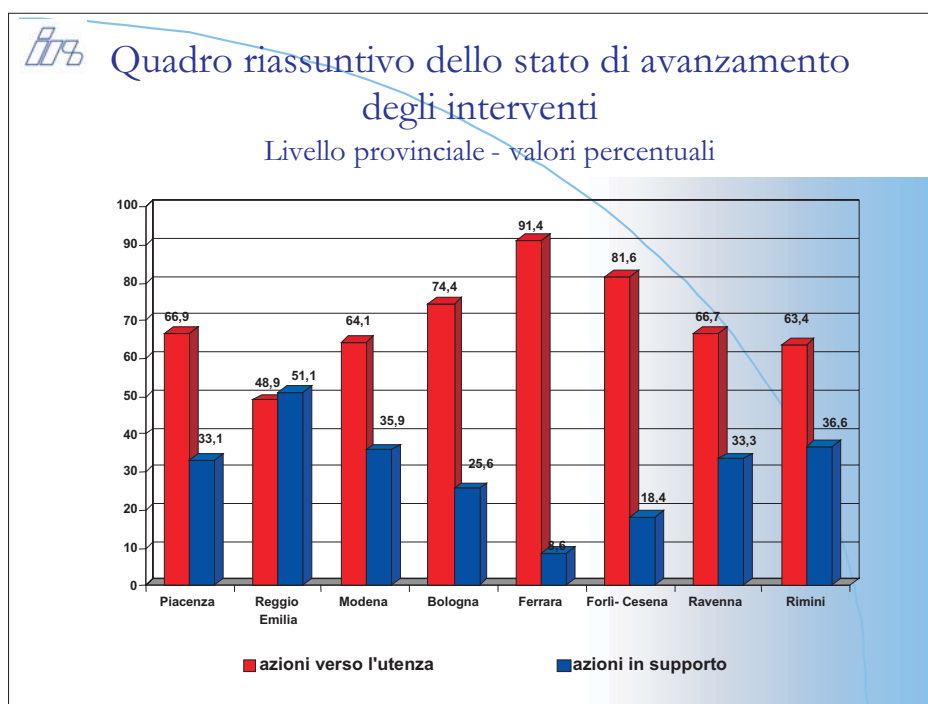


la totalità (91,4%), mentre in tendenza opposta la provincia di Reggio Emilia, in cui anche in questa conclusione di triennio continuano a persistere una buona percentuale di azioni classificate come azioni di sostegno alla realizzazione degli interventi (51,1%; cfr. figura 1.6).

**Figura 1.5: Tipologia di azioni. Confronto tra annualità**



**Figura 1.6: Quadro riassuntivo dello stato di avanzamento degli interventi. Livello provinciale**



Si riporta, nello specifico, il dettaglio delle azioni monitorate e il loro peso percentuale<sup>8</sup>.

**Tabella 1.5: Tipologia di azioni: azioni direttamente rivolte all'utenza**

<b>Azioni direttamente rivolte all'utenza</b>	<b>v.a.</b>	<b>%</b>
Laboratori/attività creative	184	19,5
Organizzazione eventi/attività	162	17,1
Attivazione, promozione lavoro di rete	97	10,3
Percorsi educativi per adolescenti/pre-adolescenti	79	8,4
Sostegno alla genitorialità	79	8,4
Attivazione, promozione lavoro di gruppo	61	6,4
Attivazione strutture, centri di aggregazione	63	6,7
Formazione	37	3,9
Facilitazioni/sostegno presso le scuole	36	3,8
Mediazione linguistica, culturale, familiare	34	3,6
Sensibilizzazione/partecipazione utenza nella progettazione	30	3,2
Orientamento	24	2,5
Realizzazione di una consulta, consiglio	22	2,3
Animazione	16	1,7
Attivazione sportelli	13	1,4
Interventi sui singoli casi	8	0,8
Attività per la prima infanzia	1	0,1
<b>Totale Regionale</b>	<b>946</b>	<b>100</b>

**Tabella 1.6: Tipologia di azioni: azioni di supporto alla realizzazione delle attività**

<b>Azioni in supporto alla realizzazione delle attività</b>	<b>v.a.</b>	<b>%</b>
Promozione, pubblicizzazione	92	24,9
Monitoraggio e valutazione	59	16,0
Progettazione, ri-progettazione	46	12,5
Formazione	37	10,0
Ricerche qualitative, quantitative,	36	9,8
Organizzazione ed allestimento spazi, strutture	28	7,6
Potenziamento, consolidamento intervento	27	7,3
Consulenza, sostegno agli operatori, lavoro di gruppo	13	3,5
lavoro rete	13	3,5
Produzione di documentazione, materiali, strumenti	9	2,4
Informazione	4	1,1
Reperimento personale, affidamento incarichi	3	0,8
Interventi architettonici - urbanistici	2	0,5
<b>Totale Regionale</b>	<b>369</b>	<b>100</b>

Il rapporto tra le azioni direttamente rivolte all'utenza e quelle di supporto è di 2 a 1.

Tra le azioni di supporto vi sono prevalentemente attività di "promozione/pubblicizzazione" (24,9%), le azioni di "monitoraggio e verifica" (16,0%) e le attività di "progettazione/riprogettazione" (12,5%) ma anche tutte le attività connesse a formazione, studio e ricerca (10,0% ca.).

Monitorare, promuovere e pubblicizzare, riprogettare un intervento, sono azioni con una rilevanza nel percorso di attuazione e implementazione dell'intervento stesso. In particolare a chiusura di triennio, le azioni di promozione/pubblicizzazione sembrano essere un veicolo per ottenere un riconoscimento esterno del lavoro svolto in questi anni di attuazione degli interventi 285, nella prospettiva di mantenerle in vita, promuovendone il passaggio all'interno dei Piani di zona.

Per quanto concerne le azioni direttamente rivolte all'utenza (946), le attività più diffuse sono i laboratori (19,5%) e, in coerenza con quanto rilevato sulle azioni di supporto, anche attività legate all'organizzazione di eventi gestite in collaborazione diretta con i destinatari (17,1%). Tra i primi posti vi sono anche azioni legate alla promozione della rete (10,3%).

#### **d) Le modifiche apportate alla progettazione**

Come mostra la tabella 1.7, circa un terzo degli interventi monitorati ha richiesto un adeguamento in corso d'opera. L'incidenza degli interventi che hanno apportato delle modifiche sul totale degli interventi all'interno variano da un minimo del 17,4% per Ferrara al 34% di Forlì-Cesena.

Ciò ha implicato, in ordine decrescente, adattamenti rispetto ai contenuti (45,5% dei casi), ai destinatari (35,1%) ed in merito alla durata (32%). Interessante notare come anche a chiusura di triennio è richiesta una certa flessibilità ai progetti in atto, che non riguarda solo la gestione del tempo o la capacità ricettiva degli interventi messi in atto, ma anche direttamente i contenuti e i temi trattati dall'intervento.

Questo dato, unito al fatto che le modifiche hanno riguardato in maniera più consistente interventi legati alla promozione degli adolescenti e pre-adolescenti (cfr. tabella 1.8), fa pensare che, soprattutto per alcune fasce di destinatari, esista una forte esigenza che le progettualità siano caratterizzate da una certa crescita e duttilità, al fine di poter meglio rispondere ai bisogni in continuo mutamento.

**Tabella 1.7: Distribuzione delle modifiche apportate e loro specifica**

	<b>Interventi modificati (%)</b>	Nei contenuti	Nella durata	Nei destinatari
Piacenza	33,0	35,7	28,6	35,7
Parma	29,8	32	32	36
Reggio Emilia	28,6	46,1	30,7	23,2
Modena	28,3	29,1	35,8	35,1
Bologna	28,1	53,6	20,5	25,9
Ferrara	17,4	50	25	25
Forlì-Cesena	34	44,4	22,2	33,4
Ravenna	20,9	38,9	27,7	33,4
Rimini	25	33,3	33,3	33,3
<b>Totale regionale</b>	<b>30,6</b>	<b>45,4</b>	<b>32,0</b>	<b>35,1</b>

**Tabella 1.8: Modifiche per area tematica**

<b>Area tematica</b>	<b>Interventi modificati (%)</b>
Promozione bambini	23,6
Promozione pre-adolescenti/adolescenti	37,9
Tutela e contrasto a situazioni di rischio e di disagio	14,0
Sostegno alla genitorialità	27,5
<b>Media Regionale</b>	<b>30,6</b>

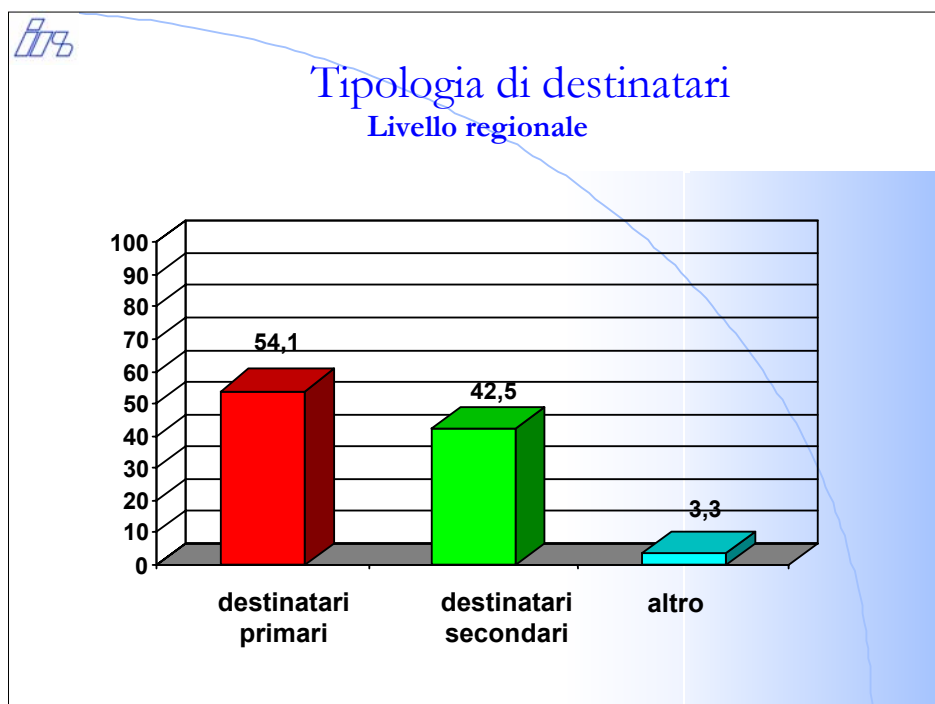
## 1.2 I destinatari

### a) descrizione della tipologia di destinatari

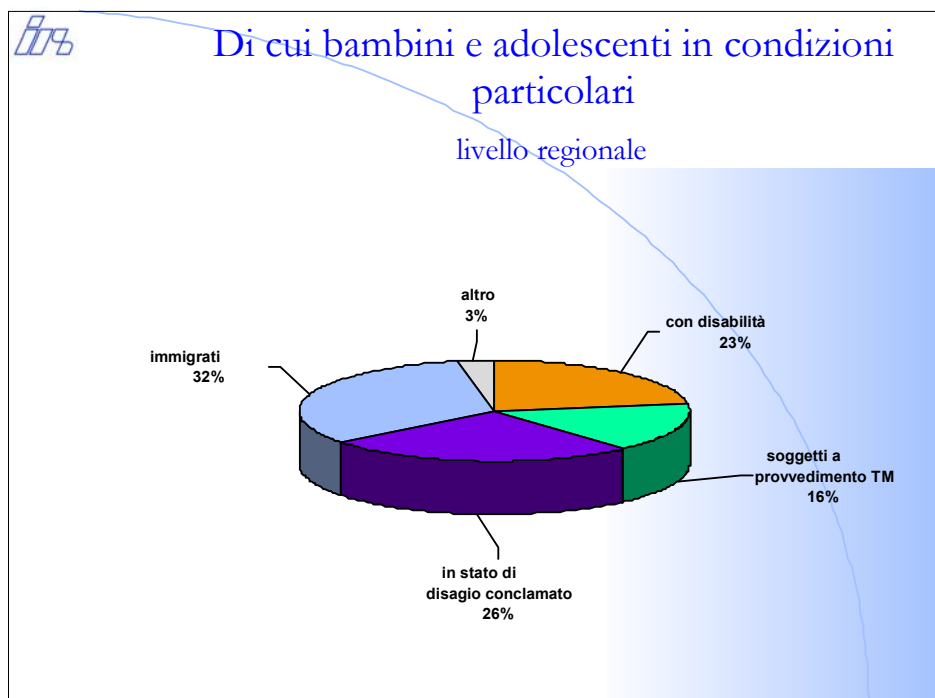
I destinatari degli interventi sono stati classificati in due categorie: primari, ovvero la popolazione minorile del territorio, e secondari, destinatari adulti. Dall'analisi delle singole azioni che hanno composto gli interventi, emerge che poco più della metà è indirizzata a destinatari primari (54,1%), mentre due iniziative su otto sono rivolte a destinatari adulti (42,5%). Tale dato è pienamente in linea con quanto emerso dalla precedente rilevazione, in cui le proporzioni rispetto alle macrotipologie di destinatari degli interventi erano sostanzialmente le stesse<sup>9</sup>.

Altri interventi hanno riguardato categorie "particolari" di utenza (cfr. figura 1.8): minori provenienti da paesi extracomunitari (32%) e minori in stato di disagio conclamato o con disabilità (nel 26% e nel 23% dei casi).

**Figura 1.7: Tipologia di destinatari. Livello regionale**

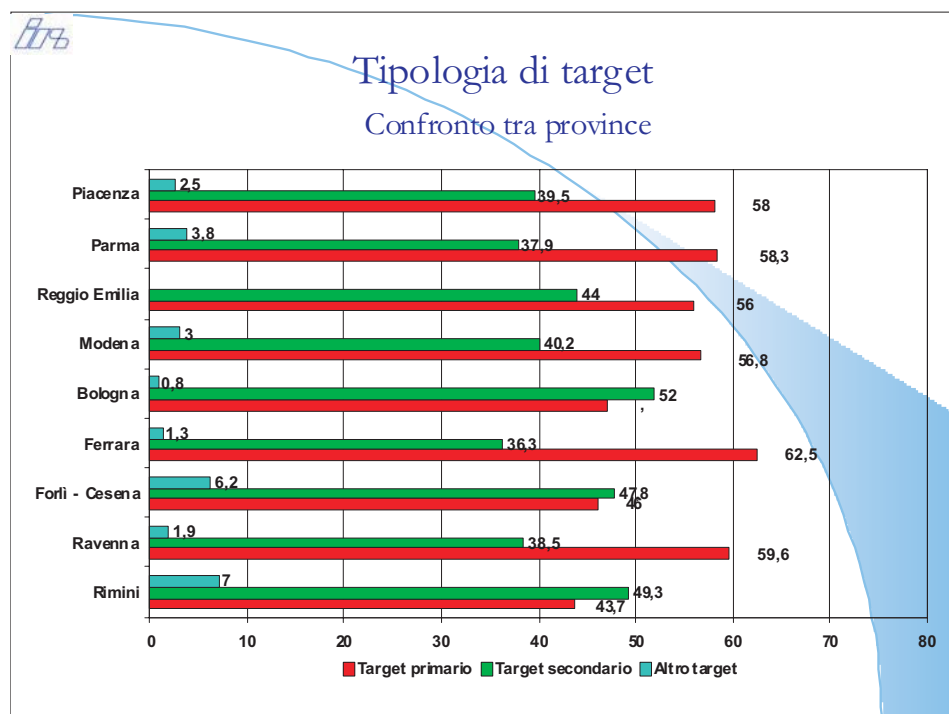


**Figura 1.8: bambini e adolescenti in "condizioni particolari"**



Posta tale tendenza generale, il grafico, che mostra la situazione a livello provinciale, illustra come tale andamento non sia generalizzato a tutto il territorio regionale. In tre province le percentuali sono invertite: nei territori di Rimini, Forlì-Cesena e Bologna, seppur con una differenza non superiore ai 6 punti percentuali, prevalgono iniziative rivolte a destinatari adulti (cfr. figura 1.7). Un confronto con i dati della precedente rilevazione mostra come, nel 2003, i destinatari fossero ovunque in prevalenza minori, mentre oggi - almeno in alcuni territori - si osserva l'esigenza di sviluppare e sostenere anche le figure che sono in relazione diretta con l'universo della popolazione minorile: in particolare genitori e operatori della scuola.

**Figura 1.9: Tipologia di destinatari. Confronto tra province**



**Tabella 1.9: Distribuzione destinatari per macrotipologia**

	Piacenza	Parma	Reggio Emilia	Modena	Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Ravenna	Rimini	TOTALE REGIONALE
<b>Destinatari Primari</b>	47	77	-	75	60	50	52	93	31	<b>485</b>
<b>%</b>	58,0	58,3	56,0	56,8	47,2	62,5	46,0	59,6	41,3	54,1
<b>Destinatari secondari</b>	32	50	-	53	66	29	54	60	37	<b>381</b>
<b>%</b>	39,5	37,9	44,0	40,2	52,0	36,3	47,8	38,5	49,3	42,5
<b>Altro</b>	2	5	-	4	1	1	7	3	7	<b>30</b>
<b>%</b>	2,5	3,8	-	3,0	0,8	1,3	6,2	1,9	7,0	3,3

**Tabella 1.10: Distribuzione dei destinatari primari\***

Destinatari Primari	Piacenza	Parma	Modena	Bologna	Ferrara	Forlì Cesena	Ravenna	Rimini	TOTALE REGIONALE
<b>Fascia d'età 0-2</b>	2	2	9	2	5	4	14	2	40
%	(0,2)	(0,2)	(1,0)	(0,2)	(0,6)	(0,4)	(1,6)	(0,2)	(4,5)
<b>Fascia d'età 3-5</b>	3	5	11	2	4	5	17	7	54
%	(0,3)	(0,6)	(1,2)	(0,2)	(0,4)	(0,6)	(1,9)	(0,8)	(6,0)
<b>Fascia d'età 6-10</b>	10	18	9	20	9	13	25	9	113
%	(1,1)	(2,0)	(1,0)	(2,2)	(1,0)	(1,5)	(2,8)	(1,0)	(12,6)
<b>Fascia d'età 11-13</b>	17	30	24	20	16	15	26	7	155
%	(1,9)	(3,3)	(2,7)	(2,2)	(1,8)	(1,7)	(2,9)	(0,8)	(17,3)
<b>Fascia d'età 14-18</b>	11	22	15	16	16	14	11	6	111
%	(1,2)	(2,5)	(1,7)	(1,8)	(1,8)	(1,6)	(1,2)	(0,7)	(12,4)
<b>Minori</b>	2		7						9
%	(0,2)		(0,8)						(1,0)
<b>Giovani</b>	2					1			3
%	(0,2)					(0,1)			(0,3)
<b>Totale</b>	47	77	75	60	50	52	93	31	485
%	58,0	58,3	56,8	47,2	62,5	46,0	59,6	41,3	54,1

\*Non è stato possibile inserire in questa tabella i dati forniti dalla Provincia di Reggio Emilia in quanto raccolti con modalità differente rispetto a quelli della altre province

**Tabella 1.11: Distribuzione dei destinatari secondari\***

Destinatari Secondari	Piacenza	Parma	Modena	Bologna	Ferrara	Forlì Cesena	Ravenna	Rimini	TOTALE REGIONALE
<b>Genitori/famiglie</b>	10	16	19	26	10	20	18	13	132
%	(1,1)	(1,8)	(2,1)	(2,9)	(1,1)	(2,2)	(2,0)	(1,5)	(14,7)
<b>Insegnanti</b>	12	21	19	24	8	17	23	11	135
<b>Dirigenti scolastici</b>									
%	(1,3)	(2,3)	(2,1)	(2,7)	(0,9)	(1,9)	(2,6)	(1,2)	(15,1)
<b>Operatori/volontari</b>	6	9	12	12	8	12	17	8	84
%	(0,7)	(1,0)	(1,3)	(1,3)	(0,9)	(1,3)	(1,9)	(0,9)	(9,4)
<b>Comunità locale</b>	4	4	3	4	3	5	2	5	30
%	(0,4)	(0,4)	(0,3)	(0,4)	(0,3)	(0,6)	(0,2)	(0,6)	(3,3)
<b>Totale</b>	32	50	53	66	29	54	60	37	381
%	39,5	37,9	40,2	52,0	36,3	47,8	38,5	49,3	42,5

\*Vedi sopra

## b) Realizzazione di modifiche

Mediamente, quasi la metà degli interventi monitorati (48,1%) ha realizzato aggiustamenti in itinere rispetto ai destinatari ipotizzati in fase progettuale, ma vi sono alcuni territori dove la variazione dei destinatari supera i due terzi (es. Reggio Emilia 65,7%). In genere queste modifiche hanno a che fare con la quantità di soggetti coinvolti (nei due terzi dei casi) e solo raramente con la tipologia (cfr. tabella 1.12).

È da notare che tale percentuale è cresciuta notevolmente rispetto alla rilevazione a chiusura della prima annualità, dove le variazioni in ordine ai destinatari riguardavano solo il 15% degli interventi<sup>10</sup>.

Se si analizzano le motivazioni che argomentano tali variazioni, è possibile osservare come tali modifiche abbiano generalmente comportato un progressivo incremento dei destinatari, spesso dovuto ad una evoluzione del tutto

naturale degli interventi: da un lato gli interventi ampliano il proprio "bacino di utenza" grazie alla graduale acquisizione di visibilità e al progressivo radicamento territoriale; dall'altro nel corso del triennio vivono uno sviluppo naturale anche in merito ai contenuti delle progettazioni, includendo tipologie di destinatari aggiuntive rispetto a quelle previste in fase progettuale.

**Tabella 1.12: Modifiche dei destinatari ed esplicitazione della tipologia di modifiche realizzate**

	<b>Interventi con modifiche al target</b>		
	(%)	Nella quantità	Nella tipologia
Piacenza	58,3	60	40
Parma	57,4	77,7	22,3
Reggio Emilia	65,7	73,9	26,1
Modena	41	72	28
Bologna	42,9	55,2	44,8
Ferrara	26	36,8	63,2
Forlì-Cesena	50	68	32
Ravenna	31,5	38,5	44,2
Rimini	60	75	25
<b>Media regionale</b>	<b>48,1</b>	<b>61,9</b>	<b>36,2</b>

**Tabella 1.13: Motivazioni alle modifiche**

<b>Motivazioni</b>	<b>%</b>
Richieste adesioni superiori al previsto	29,2
Riconoscimento tipologie destinatari non previste in fase progettuale	25,9
Naturale andamento progressivo	25,4
Riconoscimento bisogni diversi da quelli previsti in fase progettuale	13,5
Difficoltà di raggiungimento destinatari	5,4
Altro	0,5

Invece, in ordine alla classificazione degli interventi per area tematica, la percentuale di interventi modificati nei destinatari è generalmente in linea con la media regionale di circa il 50%, con l'unica eccezione degli interventi rivolti alla promozione dei bambini, in cui tale variazione è decisamente più contenu-



ta (un intervento su cinque circa).

**Tabella 1.14: Modifiche per area tematica**

<b>Area tematica</b>	<b>Interventi modificati (%)</b>
Promozione pre-adolescenti/adolescenti	53,5
Tutela e contrasto a situazioni di rischio e di disagio	49,5
Sostegno alla genitorialità	47,6
Promozione bambini	23,9
<b>Media Regionale</b>	<b>48.1</b>

### 1.3 Le risorse

#### a) Le risorse umane

I 341 interventi che hanno composto il "movimento 285" nella Regione Emilia-Romagna in questa ultima fase del triennio, hanno contato in complesso su una forza-lavoro decisamente consistente. Le analisi condotte hanno rilevato un impiego di quasi 7.000 persone (6.976), delle quali più della metà regolarmente retribuite (55%) direttamente dagli Enti locali o mediante contratto. Nella tabella 1.15 vengono riportati su base provinciale i dati relativi al numero complessivo di persone coinvolte<sup>11</sup>.

**Tabella 1.15: Quantificazione del personale impiegato per tipologia**

	<b>v.a.</b>	<b>%</b>
Personale retribuito EE.LL.	1.686	
Personale retribuito a contratto	2.209	
<i>Sub totale retribuito</i>	<i>3.895</i>	<i>55,8</i>
Volontari	1.895	
Obiettori	97	
Tirocinanti	192	
<i>Sub totale non retribuito</i>	<i>2.184</i>	<i>31,3</i>
Altro	897	12,8
<b>Totale Regionale</b>	<b>6.976</b>	<b>100</b>

Un movimento che ha coinvolto una pluralità di professionalità tra cui soprattutto insegnanti ed educatori professionali, mantenendo e in qualche caso rinforzando un andamento rilevato anche nel corso della prima annualità<sup>12</sup>: insegnanti e educatori erano le tipologie più impiegate dalla 285 e coprivano rispettivamente il 26% e il 24% del totale delle risorse. Nel corso del triennio gli educatori hanno subito una leggera riduzione, mentre la categoria degli insegnanti è progressivamente aumentata, giungendo a ricoprire circa un ter-

zo del totale delle figure professionali coinvolte. Questo fa pensare al ruolo rilevante che la scuola è andata progressivamente assumendo in questi anni all'interno della 285, il quale si è ulteriormente intensificato, rinforzando ancor più un'idea di istituzione scolastica non solo come luogo di educazione, ma come luogo primo e naturale di aggregazione dei giovani e, dunque, insieme al quale intervenire sia in una logica di contrasto, ma soprattutto di promozione e prevenzione.

Altro elemento di crescita da rilevare è che le professionalità impegnate nei progetti 285 sono state finanziate anche al di là dei fondi dedicati, a testimonianza di un sistema che si è connesso con il tessuto professionale esistente a livello di singolo territorio, adottando fortemente una logica di *rete*. A conferma di quanto appena commentato sulle tipologie professionali, dai dati a livello regionale si evince come gli insegnanti siano entrati in modo massiccio nel circuito della 285 attraverso gli istituti scolastici, che spesso sono sede fisica, ma anche *partner* di molte progettualità. Gli insegnanti rappresentano le figure professionali tra le più presenti, ma che non incidono direttamente sulle risorse economiche della legge di settore, sebbene entrino in un sistema di messa in rete di risorse professionali ed economiche finalizzate alla promozione delle politiche in favore dell'infanzia e dell'adolescenza.

**Tabella 1.16: Figure professionali impiegate**

	Finanziati da 285	Finanziati da altro	Totale	%
amministrativi	93	394	487	9,2
assistenti sociali	53	295	348	6,6
educatori	812	309	1.121	21,2
insegnanti	385	1.600	1.985	37,5
pedagogisti	82	120	202	3,8
psicologi	161	90	251	4,7
sociologi	25	16	41	0,8
altro	531	329	860	16,2
<b>Totale Regionale</b>	<b>2.142</b>	<b>3.153</b>	<b>5.295</b>	<b>100,0</b>
(%)	40,4	59,6		

**Tabella 1.17: Distribuzione del personale impiegato per tipologia**

	Personale retribuito EE.LL.	N medio giornate	Personale retribuito a contratto	N medio giornate	Volon- tari	N. medio giornate	Obiettori	N. medio giornate	Tirocinanti	N. medio giornate	Altro	N. medio giornate
Piacenza	121	11	212	29	26	20	1	252	8	4	107	11
Parma	92	19,3	155	34,9	477	9,5	5	67	47	32,4	244	16,1
Reggio Emilia	221	11,7	683	51,2	363	15,6	9	69,6	15	23,5	99	26,4
Modena	310	70	172	56	267	11	31	103	19	14	136	16
Bologna	299	4,3	256	8,6	60	0,2	12	1,2	28	1,3	91	0,8
Ferrara	187	17,6	231	26,8	157	2,2	14	12,6	75	2,1	5	0,0
Forlì-Cesena	127	25,2	144	63,3	82	40,8	4	63,2	15	23,5	21	26,1
Ravenna	294	24,5	257	41,8	341	13,3	20	4,2	24	16,2	24	13,3
Rimini	35,5	24,9	99	11,0	122	2,3	1	0,0	1	0	170	0,0
<b>Regione</b>	<b>1.686,5</b>		<b>2.209</b>		<b>1.895</b>		<b>97</b>		<b>232</b>		<b>897</b>	

**Tabella 1.18: Distribuzione delle figure professionali impiegate**

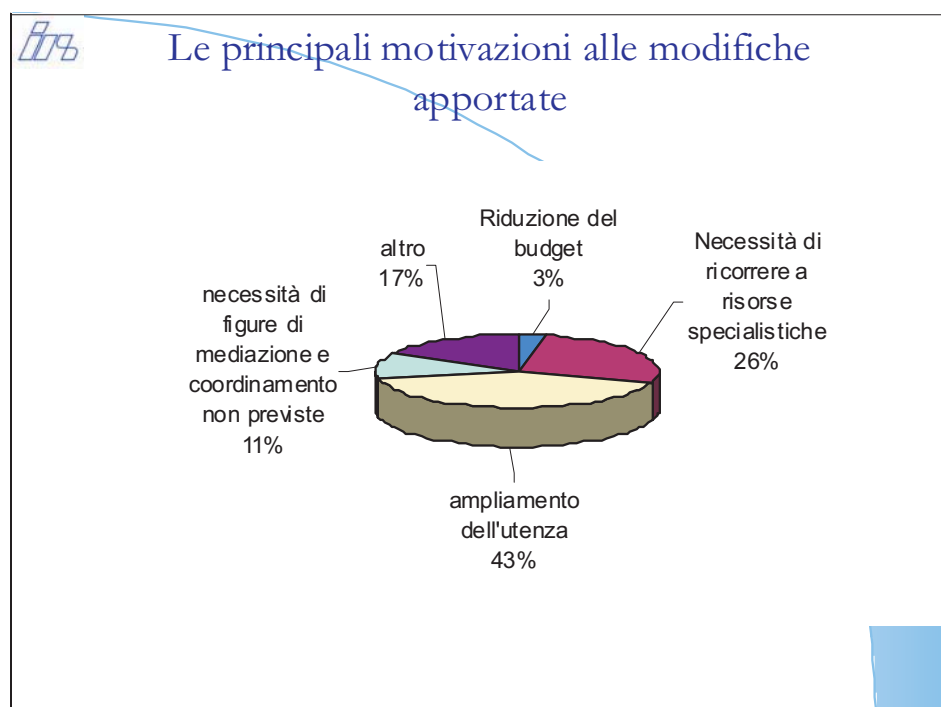
	Amministrativi		Assistenti sociali		Educatori		Insegnanti		Pedagogisti		Psicologi		Sociologi		altro	
	285	Altro	285	Altro	285	Altro	285	Altro	285	Altro	285	Altro	285	Altro	285	Altro
Piacenza	16	11	2	35	57	24	60	103	11	6	30	3	2	0	47	29
Parma	2	28	3	5	41	10	134	144	17	6	15	9	1	1	60	28
Reggio Emilia	8	45	0	60	324	20	13	408	9	10	21	9	4	4	35	100
Modena	24	55	25	30	96	52	27	98	18	8	20	12	6	0	161	86
Bologna	20	71	15	31	103	42	116	128	9	27	27	17	3	4	69	37
Ferrara	7	46	0	12	77	8	2	90	3	32	6	6	6	3	117	12
Forli-Cesena	2	47	3	80	62	11	20	1	8	10	22	10	1	2	11	1
Ravenna	12	87	4	31	49	130	13	456	7	18	11	15	1	1	16	23
Rimini	2	4,5	1	11	3	12	-	172	-	3	9	9	1	1	15	13
<b>Regione</b>	<b>93</b>	<b>394,5</b>	<b>53</b>	<b>295</b>	<b>812</b>	<b>309</b>	<b>385</b>	<b>1600</b>	<b>82</b>	<b>120</b>	<b>161</b>	<b>90</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>531</b>	<b>329</b>

### **b) Modifiche alle risorse**

Anche su questo fronte si è avuta qualche modifica. Nel corso del triennio ci sono stati aggiustamenti in ordine al personale per circa due interventi su cinque (41,9%), che hanno comportato variazioni quantitative per circa il 59,4% dei casi e in ordine alla tipologia per il restante 40,6%.

In merito alla quantità, le variazioni registrate hanno riguardato solo in minima parte una riduzione del personale (3%), mentre nella maggioranza dei casi nel corso del triennio si è rilevato un aumento delle risorse umane dovuto, in coerenza con quanto indicato nella sezione precedente, al naturale ampliamento del numero di destinatari (43% dei casi con variazioni sul personale). In qualche caso la variazione ha riguardato la necessità di ricorrere a figure specialistiche non preventivate o al potenziamento delle funzioni di coordinamento.

Nell'80% dei casi le variazioni sono consistite in un aumento del personale impiegato nel progetto per rispondere in modo puntuale alla naturale evoluzione degli interventi. Tale dato conferma quanto già evidenziato in merito ai destinatari e alle azioni in ordine alla flessibilità e "mobilità" della 285 in questo secondo triennio di vigenza.

**Figura 1.10: Le motivazioni alle modifiche apportate****c) Le risorse economiche**

Le risorse finanziarie per il biennio 2003/2004 per la realizzazione dei 341 interventi ammontano a oltre 30 milioni di Euro, di cui solo poco più di un terzo provenienti dal fondo dedicato dalla L. 285, mentre più della metà proveniente da finanziamenti specifici da parte degli Enti Locali.

Sembrerebbe, quindi, che per potenziare, ed anche per garantire una continuità con quanto avviato in questi sei anni, si sia ritenuto utile e necessario investire ulteriormente in termini di risorse economiche attingendo per buona parte (più della metà) a finanziamenti propri degli Enti Locali.

Rispetto alla destinazione delle risorse, dai dati emerge come mediamente sia stato impegnato l'89% del finanziamento complessivo, e tale impegno per ben due terzi è stato destinato alla retribuzione del personale.

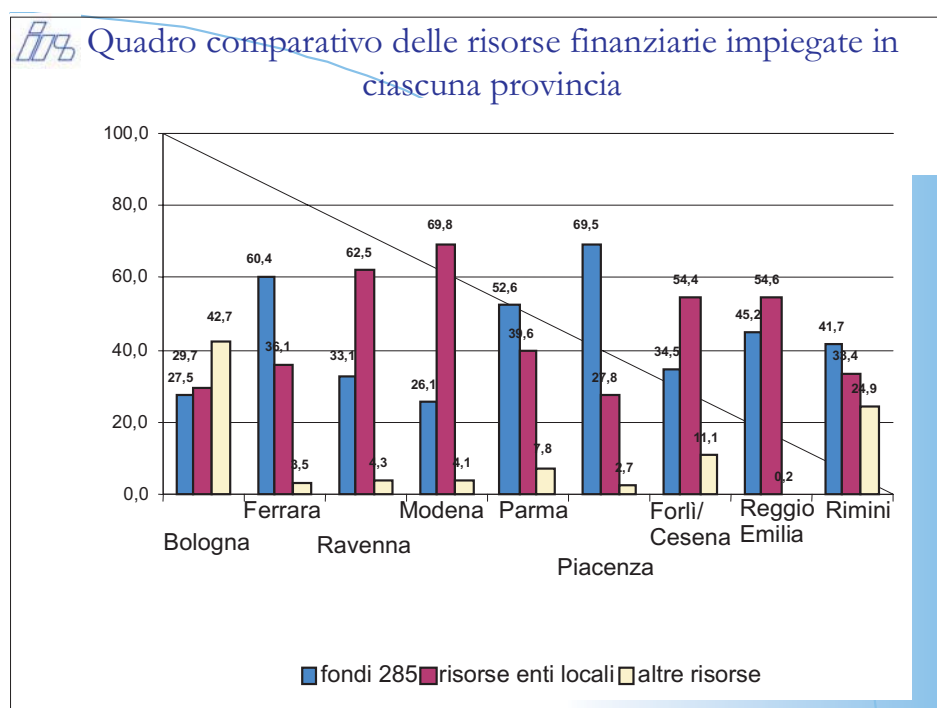
**Tabella 1.19: Risorse finanziarie per provenienza e percentuale di impiego**

Provenienza delle risorse	Euro	%
Fondi 285	11.187.489	36,8
Risorse EE.LL.	15.657.074	51,5
Altre risorse	3.548.101	11,7
<b>Totale</b>	<b>30.392.664</b>	<b>100</b>
<i>Di cui</i>		
Impegnate		89,7%
Impegnate per il personale		72,7%

L'analisi dettagliata a livello provinciale mostra anche l'esistenza di peculiarità territoriali che si discostano nettamente dall'andamento medio. Ciò significa che non in tutti i territori gli Enti Locali sono stati coinvolti nello stesso modo, ma c'è ancora qualche provincia in cui la 285 si è sostenuta di fatto quasi unicamente con il fondo dedicato.

Nelle province di Piacenza, Ferrara, Parma e Rimini, infatti, la distribuzione percentuale delle fonti di finanziamento è invertita: la percentuale di risorse provenienti dal fondo 285 è superiore a quella degli Enti Locali, in qualche caso la quota 285 è addirittura il doppio di quella degli EE.LL. (es. Piacenza 69,5% da 285 e 27,8% da EE.LL.).

**Figura 1.11: Quadro comparativo delle risorse finanziarie impiegate in ciascuna Provincia**

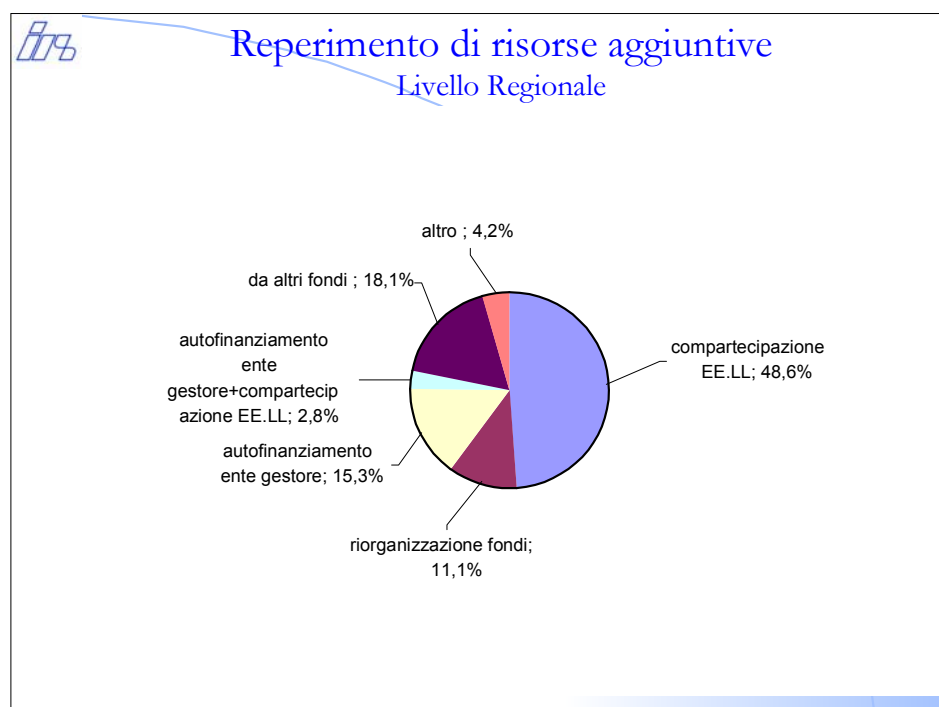


**Tabella 1.20: Distribuzione provinciale delle risorse finanziarie**

	Da fondo 285	Da enti locali	Da Altre risorse	% impegnato	% impegnato per il personale
Piacenza	697.035,4	279.147,8	27.350,34	91,5	80
Parma	1.445.159	1.088.835	214.133,4	94,4	80,7
Reggio Emilia	2.084.601	2.521.009	10.000	61,6	63,3
Modena	2.389.521	6.388.617	372.610,8	100	70
Bologna	1.401.132	1.512.590	2.174.916	-	-
Ferrara	992.118,4	592.454	57.641,51	98,8	-
Forlì-Cesena	841.268,5	1.325.138	271.027,5	94,3	63
Ravenna	809.101,5	1.526.558	105.868,2	-	79,7
Rimini	527.551	422.724	314.553	87,5	72,3
<b>Media regionale</b>	<b>11.187.489</b>	<b>15.657.074</b>	<b>3.548.101</b>	<b>89,7</b>	<b>72,7</b>
	36,8	51,5	11,7		

In linea con il naturale adattamento dei progetti in ordine ai destinatari e al personale, anche le risorse finanziarie hanno visto modifiche in itinere. Nel 34% dei casi queste variazioni hanno riguardato per lo più la quantità delle risorse (65%) e solo in minima parte la sua composizione. Tale variazione quantitativa ha comportato, in linea con l'aumento dei destinatari e delle risorse, un accrescimento anche delle risorse economiche, reperite soprattutto attraverso la compartecipazione degli Enti Locali o, in qualche caso da reperimento di fondi aggiuntivi relativo ad altre progettualità (es. iniziative comunitarie come Equal in qualche caso finanziamenti specifici delle Ausl...).

**Figura 1.12: Reperimento di risorse aggiuntive**



#### 1.4 Valutazione, ricerca e formazione

La valutazione degli interventi sembra essere diventata una pratica consolidata degli interventi emiliano-romagnoli: il dato medio di impiego di qualche forma di valutazione degli interventi è pari a 92,1%, dato che testimonia un incremento ulteriore al già buon risultato rilevato nella prima annualità (pari a 85%).

Da notare che vi sono territori che raggiungono punte di eccellenza, con una diffusione della valutazione nella totalità degli interventi realizzati, come ad esempio Modena.

**Tabella 1.21: Percentuale di impiego della valutazione**

	<b>%di valutazione degli interventi</b>
Piacenza	79,2
Parma	95,7
Reggio Emilia	94,3
Modena	100,0
Bologna	86,0
Ferrara	87,0
Forlì-Cesena	93,8
Ravenna	90,7
Rimini	95,0
<b>Media regionale</b>	<b>92,1</b>

Nella tabella sottostante vengono riportate nel dettaglio le tipologie di azioni valutative implementate.

Le modalità più diffuse risultano quelle più informali e meno strutturate, come gli incontri e i tavoli di lavoro, oppure legate al monitoraggio dell'utenza. Sono, invece, meno utilizzate le modalità più articolate come questionari o interviste in profondità che necessitano di elaborazioni più complesse.

**Tabella 1.22 Specifica delle modalità**

<b>Modalità di valutazione</b>	<b>v.a</b>	<b>% sui casi</b>
Tavoli di lavoro/incontri periodici/riunioni	288	84,4
Questionari di soddisfazione	115	33,7
Interviste, incontri con gli utenti	175	51,3
Rilevazione presenze	219	64,2
Altro	83	24,6

Di pari passo al dato positivo sull'impiego della valutazione, si rileva un incremento nel corso del triennio anche in ordine all'abitudine alla documentazione di queste attività.

Le iniziative di valutazione che non vengono debitamente fissate mediante atti di documentazione sono solo il 19% del totale, si è andato così progressivamente riducendo di oltre dieci punti percentuali (nella prima annualità il dato medio regionale era pari al 30%).

Tuttavia tali documentazioni non sempre sono sistematiche: mediamente in un caso su tre avvengono solo saltuariamente e, per alcuni strumenti più

“qualitativi” come le interviste, l’occasionalità della documentazione sale a oltre il 50% dei casi.

**Tabella 1.23: Percentuale di documentazione**

<b>Modalità di valutazione</b>	<b>% di documentazione</b>	<i>Sempre</i>	<i>Qualche volta</i>
Tavoli di lavoro/incontri periodici/riunioni	75,1	56,8	43,2
Questionari di soddisfazione	87,6	57,6	42,4
Interviste, incontri con gli utenti	75,5	45,6	54,4
Rilevazione presenze	89,3	79,8	20,2
Altro	89,1	78,9	21,1
	<b>81,7</b>	<b>63,5</b>	<b>36,4</b>

Le azioni di valutazione degli interventi vengono gestite internamente, impegnando figure specializzate e dedicate a questa funzione solo nel 48,5% dei casi, mentre nelle altre situazioni sembrerebbe essere una funzione trasversale all’intera équipe di lavoro. L’aspetto sicuramente positivo è che tali funzioni vengono svolte nella quasi totalità dei casi da figure professionali, retribuite e solo molto raramente da personale che opera su base volontaria.

**Tabella 1.24: Personale impiegato nella valutazione**

<b>Risorse dedicate alla valutazione</b>	<b>Frequenza</b>	<b>%</b>
Personale retribuito	554	90,5
Volontari	49	8,0
Obiettori	5	0,8
Tirocinanti	4	0,7
<b>Totale</b>	<b>612</b>	<b>100,0</b>

**Tabella 1.25: Impiego della valutazione per Provincia**

<b>Modalità di valutazione</b>	<b>Piacenza</b>	<b>Parma</b>	<b>Reggio Emilia</b>	<b>Modena</b>	<b>Bologna</b>	<b>Ferrara</b>	<b>Forlì-Cesena</b>	<b>Ravenna</b>	<b>Rimini</b>	<b>Totale Regionale</b>
Tavoli di lavoro/riunioni/incontri periodici	23	34	33	56	45	18	26	39	14	288
Questionari di soddisfazione	14	12	12	24	16	13	11	8	5	115
Interviste/incontri con utenti	15	16	22	42	23	11	13	24	9	175
Rilevazione presenze	15	22	28	41	31	18	24	34	6	219
Altro	7	5	10	27	12	7	10	3	2	83
<b>Totale</b>	<b>74</b>	<b>89</b>	<b>105</b>	<b>190</b>	<b>127</b>	<b>67</b>	<b>84</b>	<b>108</b>	<b>36</b>	<b>880</b>



**Tabella 1.26: Personale impiegato per la valutazione per provincia**

	Numero <b>personale retribuito</b> utilizzato per attività di valutazione	Numero <b>volontari</b> utilizzati per attività di valutazione	Numero <b>obiettori</b> utilizzati per attività di valutazione	Numero <b>tirocinanti</b> utilizzati per attività di valutazione
Piacenza	87	1	-	-
Parma	60	5	-	1
Reggio Emilia	69	2	-	-
Modena	62	8	-	-
Bologna	106	10	-	1
Ferrara	61	-	-	1
Forlì-Cesena	52	-	-	1
Ravenna	48	20	5	-
Rimini	9	3	-	-
<b>Media regionale</b>	<b>554</b>	<b>49</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
<b>%</b>	<b>90,5</b>	<b>8,0</b>	<b>0,8</b>	<b>0,7</b>

Differentemente dalla valutazione, le attività di ricerca e quelle formative non sono molto diffuse. Solo un intervento su cinque ha realizzato percorsi di ricerca sulle tematiche affrontate, mentre due su cinque circa hanno implementato azioni formative in supporto agli operatori.

**Tabella 1.27: Attività di ricerca e formazione**

	Frequenza	%
Iniziative di ricerca	59	21,8
Attività formative	90	43,5

Analizzando la distribuzione percentuale per singola provincia, è osservabile come per entrambi gli aspetti (ricerca e formazione), raramente si supera la metà degli interventi. Solo nel caso di Piacenza e Forlì-Cesena sono state implementate azioni formative in oltre il 50% dei casi. Per la ricerca il dato maggiore è quello della provincia di Ferrara, con il 47% degli interventi che hanno realizzato iniziative.

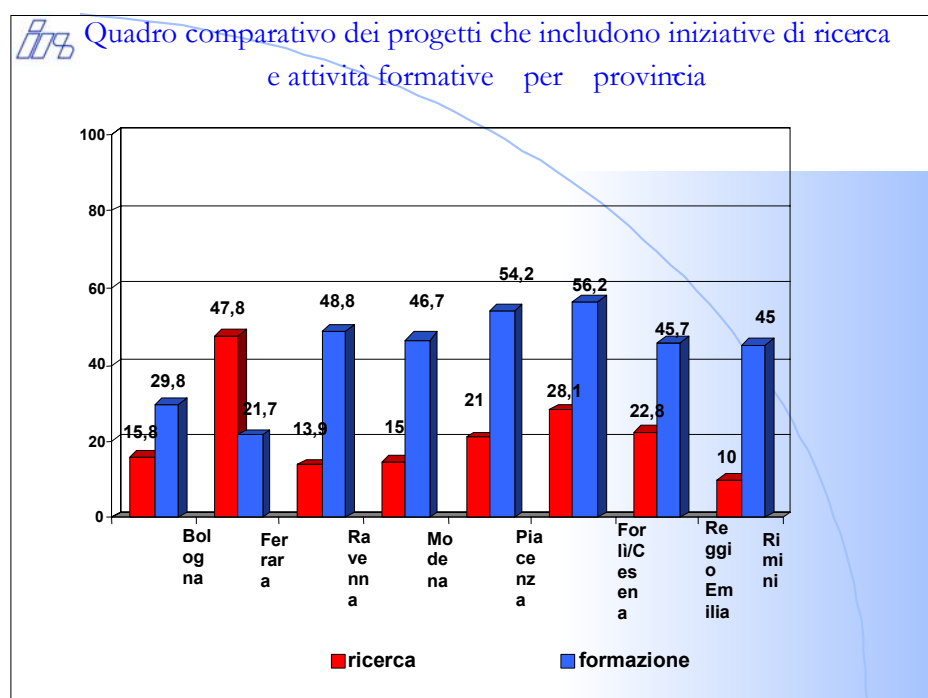
Da una analisi approfondita risulta che sono state poste in essere ricerche più ad ampio raggio, conoscitive dei fenomeni, nella logica delle mappature socio-demografiche, al fianco di ricerche più a carattere sperimentale, nella logica della ricerca-azione, in particolare centrate sui temi della partecipazione e della cittadinanza attiva.

Anche in ordine alle iniziative formative realizzate si osserva una duplice tendenza: i territori si sono orientati in primis alla formazione riguardo a temi specifici, tra i quali prevalgono il disagio giovanile, l'intercultura, la partecipa-

zione, l'apprendimento e la comunicazione; ma anche verso formazioni volte maggiormente al supporto della professionalità, come interventi sulla programmazione, sulla valutazione, sul case management oppure sul lavoro di rete.

Pertanto, seppur non ancora ampiamente diffuse, formazione e ricerca risultano realizzate da alcuni territori in modo molto articolato.

**Figura 1.13: Quadro comparativo dei progetti che includono iniziative di ricerca e attività formative**



### 1.5 Indicatori di sintesi

Questa ultima sezione relativa al monitoraggio degli interventi 285, presenta tre indicatori di sintesi che offrono un quadro conclusivo dello stato di attuazione della legge e che permettono di trarre indicazioni relative al conseguimento degli obiettivi operativi a conclusione del triennio.

Come nel precedente rapporto, il livello di aggregazione dei dati è sia regionale sia provinciale.

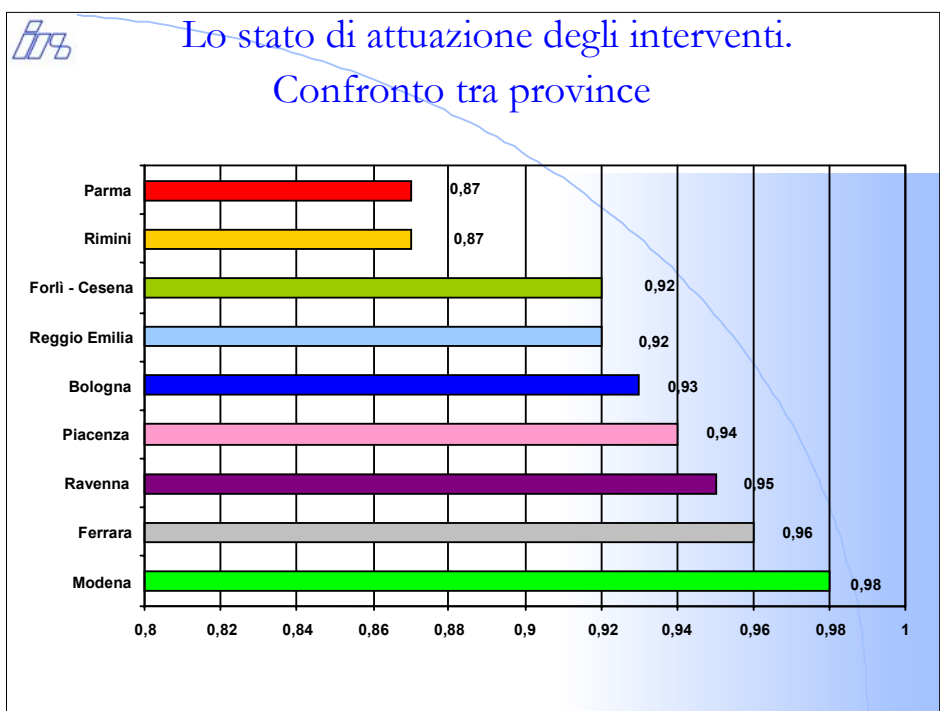
Si riporta nello specchio sottostante la declinazione di ciascun indicatore e il significato che lo connota.

Indicatore	Formula	Livello aggregazione dati	Significato
1. Stato di attuazione degli interventi	$\frac{n. \text{ azioni completamente realizzate} \times 2 + n. \text{ azioni parzialmente realizzate} \times 1 + n. \text{ azioni non realizzate} \times 0}{\text{totale azioni} \times 2}$	Regionale Provinciale	Quantificazione dello stato complessivo di attuazione degli interventi
2. Grado di raggiungimento dei destinatari	$\frac{n. \text{ destinatari raggiunti (sia primari che secondari)}}{n. \text{ destinatari potenziali}}$	Regionale Provinciale Distrettuale	Capacità degli interventi di raggiungere la propria utenza
3. Capacità degli interventi di intercettare l'infanzia e l'adolescenza	$\frac{n. \text{ destinatari primari raggiunti}}{n. \text{ destinatari primari presenti sul territorio}}$	Regionale Provinciale	Capacità degli interventi di intercettare l'infanzia e l'adolescenza

**Indicatore 1**  
**Stato di attuazione degli interventi**

Formula	Significato
$\frac{n. \text{ azioni completamente realizzate} \times 2 + n. \text{ azioni parzialmente realizzate} \times 1 + n. \text{ azioni non realizzate} \times 0}{\text{totale azioni} \times 2}$	Quantificazione dello stato complessivo di attuazione degli interventi

**Figura 1.14: Lo stato di attuazione degli interventi. Confronto tra province**



**Valore dell'indicatore al livello regionale: 0,93**

Complessivamente, la L. 285 nella Regione Emilia-Romagna ha avuto una attuazione degli interventi vicina alla totalità (indicatore pari a 0,93).

Come si può notare dalla distribuzione su area provinciale, il livello di attuazione risulta complessivamente omogeneo, con valori all'interno di un *range* da 0,87 (Parma e Rimini) a 0,98 (Modena).

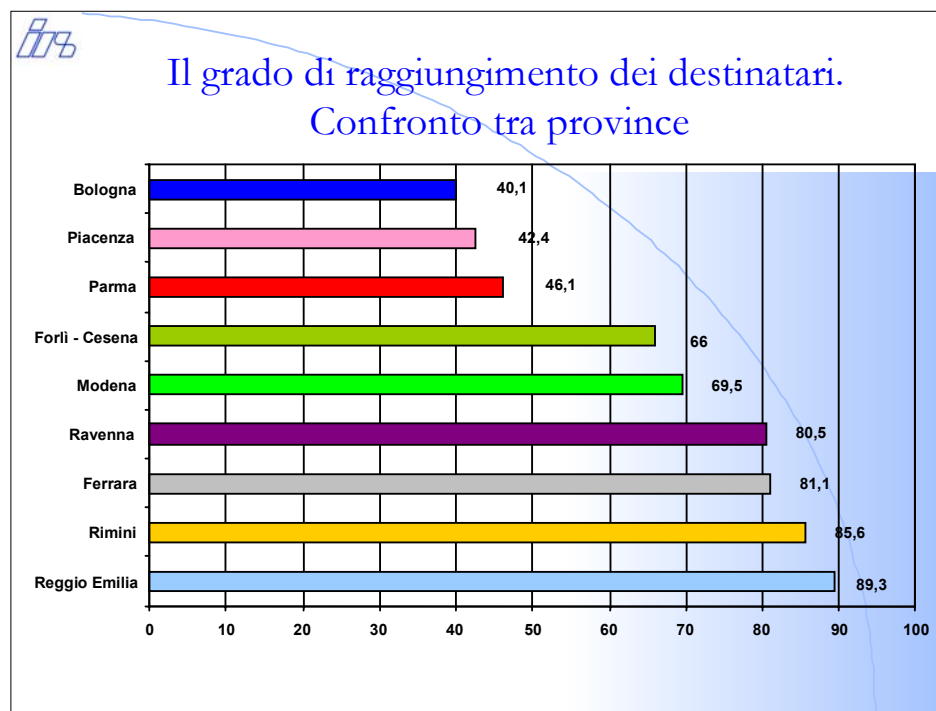
Considerando l'andamento dell'implementazione degli interventi nell'arco triennale, si nota come già a conclusione della prima annualità il presente indicatore si attestava mediamente su livelli decisamente elevati, pari a 0,86. Seppure in crescita, la comparazione temporale di questo indicatore sembra tratteggiare un contesto in cui i progetti hanno avuto una fase di decollo molto attiva, con un avvio pressoché completo già nel primo anno di vigenza, concentrando maggiormente l'attenzione negli anni successivi sul consolidamento e l'*aggiustamento* in itinere delle azioni. Ciò in coerenza con l'elevato livello di modifiche sui destinatari, personale e risorse evidenziato nel corso del capitolo.

## Indicatore 2

### Grado di raggiungimento dei destinatari

Formula	Significato
n. destinatari raggiunti (sia primari che secondari)	Capacità degli interventi di raggiungere la propria utenza
n. destinatari potenziali	

**Figura 15: Il grado di raggiungimento dei destinatari. Confronto tra province**



**Valore dell'indicatore al livello regionale: 64,5**

A livello regionale, il secondo indicatore relativo al grado di raggiungimento dei destinatari potenziali, a chiusura del triennio di attività è stato in media del 64,5%.

Ma, come si può notare dalla distribuzione provinciale, la situazione si presenta molto differenziata: quattro province (Reggio Emilia - che ha il valore massimo - Rimini, Ferrara e Ravenna) si collocano ben al di sopra del valore medio regionale, mentre tre province (Bologna, Parma e Piacenza) si collocano al di sotto.

Questo dato, in parte, può essere spiegato in considerazione della varietà dei progetti 285 del territorio, che in alcuni casi sono mirati a specifiche fasce di destinatari delle quali si è in grado di quantificarne precisamente anche i destinatari potenziali; mentre altri sono interventi a più ampio raggio, prevalentemente di promozione e sensibilizzazione, che sono rivolti ad una platea allargata, difficile da quantificare poiché spesso l'intera popolazione presente su quel territorio è considerato come destinatario potenziale. In questo secondo caso è facile che la proporzione tra destinatari raggiunti e potenziali si sia attestato su valori sensibilmente più bassi rispetto a interventi per i quali si è in grado di quantificare abbastanza precisamente i destinatari previsti.

Al di là di queste considerazioni, un aspetto più critico che, si rileva è che seppure rispetto al primo monitoraggio, i dati relativi al raggiungimento dei destinatari sono più completi, poiché i progettisti sono stati in grado di riferire in ordine a questo aspetto valori numerici più precisi, il dato medio complessivo risulta sensibilmente inferiore rispetto a quanto rilevato a inizio triennio.

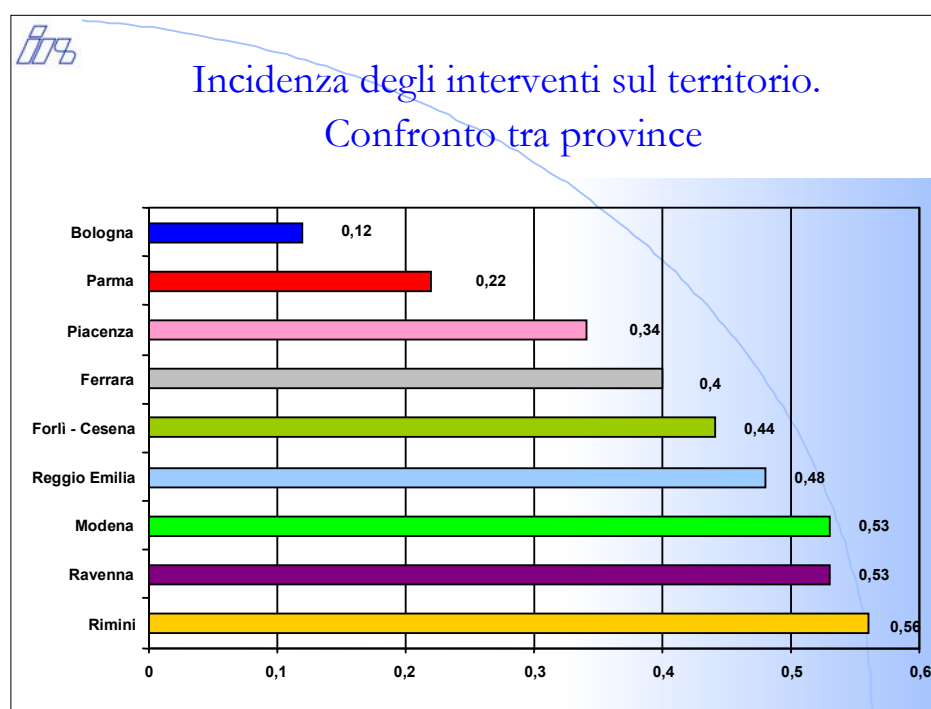
Il valore del raggiungimento dei destinatari emerso dal precedente monitoraggio era pari a 78,4, dunque in fase finale è sceso di quasi 15 punti.

### **Indicatore 3**

#### **Capacità degli interventi di intercettare sul territorio l'infanzia e l'adolescenza**

*(Unicamente in riferimento ai destinatari primari)*

<b>Formula</b>	<b>Significato</b>
n. destinatari primari raggiunti	Incidenza degli interventi sulle categorie di utenza alle quali si riferiscono
numero destinatari primari presenti sul territorio	

**Figura 1.16: Incidenza degli interventi sul territorio****Valore dell'indicatore a livello regionale: 0,37**

Sul terzo indicatore, incidenza degli interventi sui destinatari primari presenti, il valore medio regionale è pari a 0,37, ma ben sei province su nove si collocano al di sopra di tale valore. Anche per questo indicatore il *range* è abbastanza ampio (0,57-0,12), certificando situazioni a livello locale molto eterogenee.

Si può osservare dai dati una certa correlazione dell'andamento delle province rispetto ai due indicatori sintetici relativi ai destinatari (n. 2 e 3): anche rispetto all'incidenza sul territorio, le province che denotano una situazione superiore al livello medio sono Ravenna, Rimini, Reggio Emilia e Modena.

Si osserva, inoltre, che gli interventi con capacità di incidere sul territorio rispetto ai destinatari primari hanno subito un incremento nel corso del triennio, passando da 0,24 del primo anno a 0,37.

A differenza del grado di raggiungimento dei destinatari, che considera l'intera cerchia dei destinatari 285 (minori, adulti e comunità allargata) in cui si evidenzia una lieve regressione nel corso del triennio, il dato centrato prioritariamente sui destinatari primari, bambini e adolescenti, in ordine all'incidenza evidenzia invece una chiara evoluzione.

Una possibile chiave di lettura è legata ad una maggior difficoltà dei progetti 285 rispetto al lavoro *con e per* i destinatari secondari, e non solo da un punto

di vista quantitativo (il loro raggiungimento). Questo aspetto sembra emergere anche dalle analisi relative alle considerazioni valutative da parte degli operatori in ordine ai risultati percepiti a chiusura del triennio. Pertanto per una più precisa argomentazione si rimanda alla parte di questo rapporto relativa alla valutazione degli esiti (cap. 2), che può concorrere ad arricchire l'analisi anche alla luce di aspetti più qualitativi.

## 1.6 Sintesi conclusiva

L'esito del monitoraggio mostra una buona capacità di decollo delle progettualità relativa alla L.285/97 che, probabilmente, è identificabile quale esito del primo triennio di sperimentazione. Un avvio che già dall'inizio di questo secondo triennio ha visto ben indirizzate le sue attività e ha consentito di arrivare in chiusura, in tutta l'area regionale, ad una attuazione quasi totale delle iniziative previste.

Gli operatori impegnati in tale progettualità hanno ormai acquisito una competenza sugli interventi per bambini e adolescenti che costituisce un patrimonio prezioso per la comunità, soprattutto in vista del prossimo passaggio alla programmazione zonale.

Ciò lo si evince da diversi aspetti che hanno caratterizzato questa chiusura di triennio: primo tra tutti il fatto che sono ormai rare situazioni di difficoltà tali da costituire ostacoli rilevanti all'implementazione degli interventi progettati. Anzi, gli interventi sembrano rispondere alle naturali evoluzioni del contesto, dei bisogni e delle domande da parte dei destinatari con l'arma della flessibilità e della duttilità.

Una flessibilità che ha coinciso con un adattamento orientato ad accrescere progressivamente la "capacità", in senso fisico, degli interventi, ampliando il numero e le tipologie di destinatari ai quali rivolgere le iniziative e ricorrendo anche ad incrementare e adattare il personale con figure professionali aggiuntive.

Anche la diminuzione di attività di supporto alle

**Sono l'88% del totale le azioni realizzate in modo completo + 10% in modo parziale**

**Sono solo il 2% le azioni mancate**

**30,6% sono gli interventi modificati in itinere**

**il 55,1% delle modifiche al target riguarda un aumento dei destinatari l'80% delle modifiche sul personale hanno riguardato un ampliamento delle risorse umane**

azioni, per dedicarsi prioritariamente ad interventi mirati all'utenza "diretta", in particolare minori, ci pare un segnale di evoluzione e crescita importante in questa direzione.

Come sottolineato nel corso del capitolo, è come se gli interventi in supporto siano stati necessari in una prima fase di avvio, ma una volta partiti, nel corso dell'implementazione l'attenzione si è concentrata prevalentemente sull'utenza.

A fianco di tutti questi elementi che riconosciamo come punti di forza che i territori e le professionalità del sociale hanno acquisito anche grazie a questi sei anni di esperienza, ci sembra di intravedere uno spazio di possibile evoluzione rispetto alla dimensione di comunità sviluppata.

I dati di monitoraggio danno evidenza del sorgere di qualche elemento di positività, come la consistente partecipazione degli Enti Locali alla spesa, che tuttavia non è generalizzata a tutto il territorio regionale, ma esistono ancora province con comportamenti peculiari e in controtendenza. Un altro dato molto positivo è l'affermarsi del ruolo della scuola e degli insegnanti, mentre rimangono ancora da sviluppare relazioni e rapporti significativi con altri attori e agenzie del territorio. In questa ottica il passaggio alla pianificazione zonale potrà rappresentare una preziosa opportunità per sviluppare ulteriormente la strada percorsa sino a qui. Infine, un elemento ulteriore di crescita è dato dalla prassi ormai consolidata di valutazione dei progetti, cresciuta notevolmente rispetto all'inizio del triennio insieme all'attività di documentazione.

**sono il 69,7% le azioni rivolte all'utenza il 30,3% quelle in supporto**

**54,1% target primario**

**Il 51,5% delle risorse proviene dagli Enti locali**

**Il 37,5% delle risorse sono insegnanti**

**Il 92,1% dei progetti realizza iniziative di valutazione di cui 81,7% documentate**



Di seguito vengono riportati in forma sintetica i principali dati di monitoraggio, così da fornire una visione riassuntiva sullo stato globale dei progetti 285 a livello regionale.

**341 progetti monitorati, pari al 94,5% del totale regionale.**

**1.706 azioni previste di cui l'88% completamente realizzate, il 10% realizzate in modo parziale e il 2% non realizzate.**

**Ritardi di implementazioni delle azioni dovuti prevalentemente a difficoltà organizzative in ordine alla gestione della rete.**

**Il 69,7% delle azioni direttamente rivolte all'utenza mentre il 30,3% di supporto.**

**Il 54,1% dei destinatari degli interventi sono minori, il 42,5 adulti.**

**6.976 persone impiegate nella 285 di cui il 55,8% regolarmente retribuite.**

**Bacino multiprofessionale, con un'ampia rappresentanza di insegnanti ed educatori professionali.**

**30.392.664 Euro impegnati, di cui un terzo direttamente dal fondo 285/97 e due terzi da finanziamenti degli enti locali.**

**Attività di valutazione presente nel 92,1% degli interventi e regolarmente documentata nell'81% di essi.**

**Attività di ricerca nel 21,8% degli interventi.**

**Iniziative formative nel 43,5% degli interventi.**

**NOTE:**

<sup>1</sup> Il Piano della provincia di Parma prevede ufficialmente 43 progetti di cui 42 monitorati; tuttavia, poiché le schede di monitoraggio e valutazione di alcuni progetti sono state compilate per più disaggregazioni territoriali, la base dati reale è superiore, ovvero 48 unità di cui 47 monitorate.

<sup>2</sup> Il dato è relativo al numero di progetti presentati per il finanziamento all'inizio del triennio; nel corso del periodo di vigenza due progetti non hanno trovato proseguimento e i relativi finanziamenti sono stati ridistribuiti tra i progetti in atto, un progetto è stato finanziato attraverso la LR. 1/2000"

<sup>3</sup> Per Rimini i progetti che hanno subito una articolazione in più unità (+5) sono stati: Laboratori estivi, Pinocchio nei laboratori, La città dei ragazzi.

<sup>4</sup> Cfr. Quaderno n. 5: "Rapporto di monitoraggio e valutazione della L.285/97 - 2002/2003".

<sup>5</sup> Si veda il primo report dove invece tra i primi elementi ostacolanti la realizzazione sono citati proprio questioni relative all'attivazione del progetto - Quaderno n. 5: "Rapporto di monitoraggio e valutazione della L. 285/97 - 2002/2003" p. 18.

<sup>6</sup> Tali percentuali sono state calcolate su un totale di 1.454 azioni, ovvero non sono state considerate quelle relative alla provincia di Parma poiché nel rapporto risultava mancante l'esplicitazione delle tipologie di azioni. Inoltre per 13 azioni distribuite tra alcune province la classificazione è risultata difficile.

<sup>7</sup> Vedi nota precedente.

<sup>8</sup> Il totale delle azioni per tipologia è pari a 1.315, inferiore al totale generale delle azioni monitorate poiché la specifica della tipologia di azione è risultata mancante nei report di Parma e Reggio Emilia.

<sup>9</sup> Nella rilevazione del 2003 infatti il 56,3% era target primario, il 40,5% secondario e il restante 3,1% riguardava categorie altre.

<sup>10</sup> Si veda il primo rapporto regionale della L. 285 anno 2002/2003: quaderno n. 5 del Servizio politiche familiari, infanzia e adolescenza.

<sup>11</sup> Nella tabella 1.16 si riporta il dato scorporato per provincia comprensivo del numero medio di giornate lavorative impiegate.

<sup>12</sup> Si veda il primo rapporto regionale della L. 285 anno 2002/2003: quaderno n. 5 del Servizio politiche familiari, infanzia e adolescenza.

## **CAPITOLO 2**

### **La valutazione del secondo triennio**

#### **2.1 Una prima riflessione valutativa: i risultati raggiunti in termini di costruzioni di reti ed elementi di processo nell'implementazione degli interventi**

L'analisi di monitoraggio ampiamente illustrata nel corso del precedente capitolo può essere utilmente affiancata ed integrata dalle informazioni concernenti quelli che possono essere definiti i *risultati raggiunti in termini di costruzione di reti*. Il quadro degli interventi ex L. 285/97 verrà descritto ed analizzato in termini di attori (ovvero enti ed organizzazioni) coinvolti nella loro implementazione, approfondendo le operazioni svolte nello specifico da ciascuno ed il livello di integrazione raggiunto. Lo sguardo d'insieme a livello regionale vedrà, inoltre, una comparazione tra singole province, finalizzata all'evidenziazione di similarità e differenze tra i vari contesti del territorio. All'interno di questo ampio paragrafo verrà anche fornita una prima analisi di tipo valutativo (ulteriormente argomentata nel prossimo che illustrerà nello specifico gli "esiti") che, a conclusione di questo secondo triennio di implementazione del Piano progettuale L. 285/97, intende cogliere retrospettivamente i punti di forza e di debolezza che lo hanno in qualche modo caratterizzato. Si precisa che i dati e le informazioni illustrate provengono dalla seconda parte della scheda di monitoraggio e valutazione (riguardante appunto gli elementi di valutazione) debitamente compilata dai referenti di ciascun progetto, ovvero da coloro che hanno vissuto in prima persona l'implementazione e ne possono offrire una valida testimonianza.

#### ***Gli enti e le organizzazioni attivate per la realizzazione degli interventi***

Un primo elemento che verrà preso in considerazione e che ben delinea la complessità che ruota attorno all'implementazione degli interventi rivolti ai minori, concerne il gran numero degli attori che sono stati coinvolti nella predisposizione, organizzazione e realizzazione delle attività. La tabella 2.1

riassume la percentuale in cui gli enti e le organizzazioni del territorio sono stati coinvolti dagli interventi monitorati.

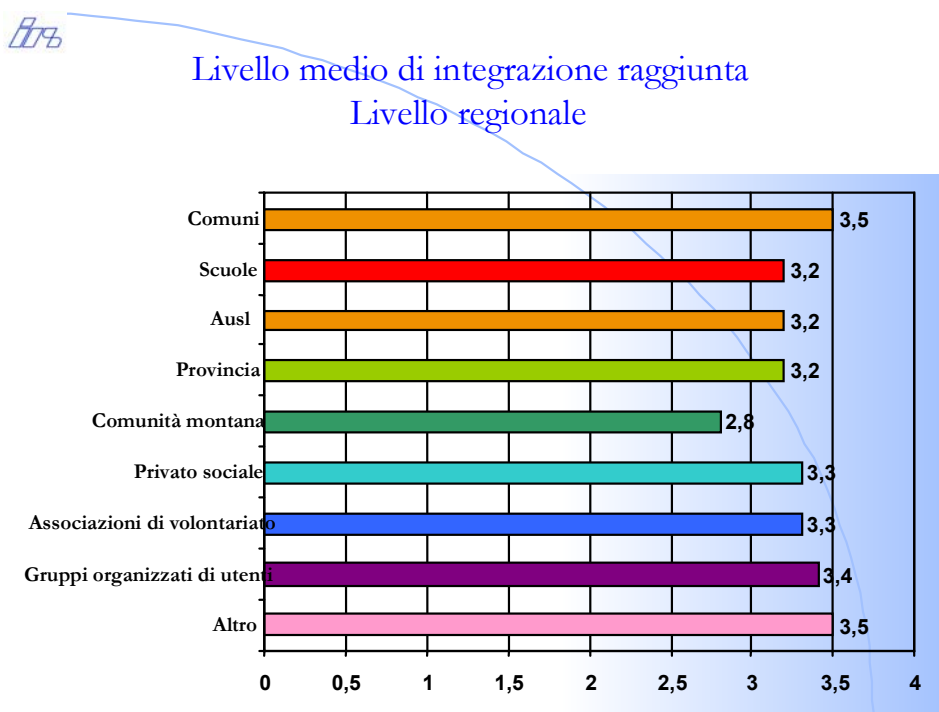
**Tabella 2.1: Enti ed organizzazioni e interventi che li vedono coinvolti - Quadro regionale**

Ente, organizzazione	% Interventi che li vedono coinvolti
Comuni	94,2
Scuole	75,4
Ausl	44,1
Provincia	22,5
Comunità montana	7,9
Privato sociale	44,7
Associazioni di volontariato	46,2
Gruppi organizzati di utenti/cittadini	18,8
Altro	24,6

Un primo dato interessante di lettura concerne, oltre al comprensibile coinvolgimento dei Comuni per la quasi totalità degli interventi, una presenza consistente del mondo dell'istruzione: il 75,4% sul totale degli interventi ex L. 285/97 per la Regione Emilia-Romagna ha visto fattive collaborazioni con le scuole. Ciò conferma una evidente capacità degli interventi 285 di "facilitare" il coinvolgimento di un attore come la scuola con una consolidata esperienza nell'interazione con il *destinatari primari* (come emergerà nelle prossime pagine, infatti, il contributo degli Istituti scolastici risulterà decisivo proprio in termini di *individuazione dell'utenza*). Si rileva anche un livello di coinvolgimento con percentuali piuttosto simili per la Ausl, il privato sociale e le associazioni di volontariato, mentre per gli altri enti ed organizzazioni per cui è stato chiesto ai progettisti di indicare le collaborazioni avviate si registrano percentuali sensibilmente inferiori. Un dato interessante da riportare concerne quanto indicato dalla voce "altro": un quarto degli interventi complessivamente monitorati ha evidenziato come si siano avviate nel territorio collaborazioni anche con tipologie di enti che non si potevano ricondurre allo schema loro proposto. Questo dato pare corroborare o comunque fornire uno spunto di analisi utile a cogliere la varietà e la diversità che caratterizza il mondo della 285. Già nel corso dei precedenti rapporti di monitoraggio e valutazione (cfr. in particolare il rapporto per l'anno 2002-2003) era stato possibile sottolineare l'universo articolato di attori all'origine delle rete e dei legami finalizzati alla realizzazione degli interventi, oltre che il loro ruolo nei processi di avvio e attuazione, per lo più circoscritto, definito e fortemente correlato al ruolo che essi già svolgono abitualmente.

In termini di coinvolgimento ed interazione tra i vari soggetti un'informazione aggiuntiva viene fornita da quello che è definito il "livello di integrazione raggiunto" (vedi figura 2.1): su una scala indicativa che va dal valore di 1 (pari a "per nulla") a 4 (pari a "molto") il valore medio è da considerarsi complessivamente più che soddisfacente per ciascuno degli enti considerati, registrando i valori massimi per i Comuni e gli altri soggetti del territorio (livello di integrazione pari a 3,5). Qualche criticità si mette in evidenza a livello di rapporti con la Comunità montana, elemento che può essere ricondotto alla bassa frequenza delle relazioni instaurate con questa tipologia di ente (solo il 7,9 del totale degli interventi vede un loro coinvolgimento; cfr. tabella 2.1).

**Figura 2.1: Livello di integrazione raggiunto – Quadro regionale**



È interessante, a questo, punto scendere nel dettaglio provinciale per analizzare maggiormente in profondità quanto appena visto complessivamente, la tabella 2.2 ritrae per ciascuna provincia gli enti e le organizzazioni attivati per la realizzazione degli interventi.

**Tabella 2.2: Enti ed organizzazioni e interventi che li vedono coinvolti. Dettaglio provinciale**

Ente, organizzazione	% interventi che li vedono coinvolti								
	Piacenza	Parma	Reggio Emilia	Modena	Bologna	Forlì- Cesena	Ferrara	Ravenna	Rimini
<b>Comuni</b>	100,0%	91,4%	100,0%	100,0%	88,5%	93,8%	82,6%	95,2%	95,0%
<b>Scuole</b>	70,8%	88,6%	62,9%	81,7%	69,2%	57,1%	73,9%	83,3%	95,0%
<b>Ausl</b>	66,7%	40,0%	37,5%	36,7%	57,7%	53,1%	52,2%	50,0%	40,0%
<b>Provincia</b>	45,8%	57,1%	-	18,3%	11,5%	25,0%	26,1%	11,9%	35,0%
<b>Comunità montana</b>	16,7%	17,4%	-	10,0%	1,9%	18,7%		-	10,0%
<b>Privato sociale</b>	58,3%	37,1%	53,1%	31,7%	50,0%	40,6%	69,6%	42,9%	40,0%
<b>Associazioni di volontariato</b>	25,0%	62,8%	40,6%	50,0%	30,8%	59,4%	43,5%	54,8%	50,0%
<b>Gruppi organizzati di utenti/cittadini</b>	25,0%	54,3%	9,4%	20,0%	9,6%	6,2%	21,7%	16,7%	15,0%
<b>Altro</b>	16,7%	42,9%	21,8%	31,7%	15,4%	9,4%	39,1%	28,6%	15,0%

Il coinvolgimento dei Comuni risulta essere una tendenza presente in ciascuna Provincia, elemento questo, come verrà evidenziato dalle azioni svolte da questo Ente, che può considerarsi connesso alla poliedricità e alla molteplicità di funzioni che può assolvere, oltre alla tendenza ampiamente diffusa di indicare nel Comune l'ente capofila degli interventi 285. La forte presenza delle scuole si delinea anch'essa come una tendenza comune, sebbene si differenzino in ciascun territorio le percentuali di interventi che le vedono coinvolte: la massima partecipazione si registra per la provincia di Rimini dove risulta essere pari al 95%, la percentuale minima si registra per Forlì-Cesena dove risulta essere pari al 57,1%. La provincia nella quale, rispetto alle altre, si vede un maggiore coinvolgimento della Ausl risulta essere Piacenza, mentre Parma e Forlì-Cesena vedono un coinvolgimento maggiore delle Associazioni di volontariato e a Ferrara quasi sette interventi su dieci si relazionano con il privato sociale (il 69,6%). Solo le province di Piacenza, Parma e Forlì-Cesena registrano dei rapporti di scambio e di collaborazione in valori sensibilmente superiori agli altri territori con la comunità montana che risulta, così, la meno coinvolta tra i soggetti considerati. Il dettaglio sul coinvolgimento di "altre" tipologie di enti mostra come questa sia una caratteristica in particolare delle province di Parma e Ferrara e con valori leggermente inferiori, ma sempre al di sopra della media, delle province di Modena e Ravenna.

Dal punto di vista del livello di integrazione raggiunto la tabella 2.3 illustra quanto percepito a livello provinciale; è interessante evidenziare l'alto livello di integrazione con gli "altri" enti che si manifesta a Piacenza, Parma e Rimini, le maggiori difficoltà con la Comunità montana si registrano invece a Modena.

**Tabella 2.3: Livello di integrazione raggiunto. Dettaglio provinciale**

Ente, organizzazione	Livello di integrazione raggiunto								
	Piacenza	Parma	Reggio Emilia	Modena	Bologna	Forlì-Cesena	Ferrara	Ravenna	Rimini
<b>Comuni</b>	3,4	3,4	3,7	3,5	3,3	3,2	3,7	3,5	3,4
<b>Scuole</b>	3,3	3,4	3,2	3,5	3,0	3,2	3,4	3,2	3,1
<b>Ausl</b>	3,2	3,3	2,9	3,3	3,5	3,0	3,4	3,1	2,9
<b>Provincia</b>	3,3	3,4	-	2,9	3,5	3,0	3,3	3,0	2,9
<b>Comunità montana</b>	3,0	3,3	-	2,3	3,0	3,3		-	3,5
<b>Privato sociale</b>	3,4	3,5	3,2	3,4	3,5	3,0	3,6	3,4	2,6
<b>Associazioni di volontariato</b>	3,3	3,7	3,0	3,5	2,8	3,3	3,2	3,4	2,9
<b>Gruppi organizzati di utenti/cittadini</b>	3,2	3,5	n.d.	3,6	3,8	3,0	3,0	3,4	3,5
<b>Altro</b>	3,8	3,9	n.d.	3,3	3,3	3,3	3,1	3,4	4,0

Nella definizione del quadro degli attori del territorio impegnati nella realizzazione degli interventi 285 è opportuno andare a vedere quanto riportato da ciascuna Provincia sotto la voce "altro", come illustrato nella tabella 2.4

**Tabella 2.4: "Altri" enti ed organizzazioni del territorio – Dettaglio provinciale**

Provincia	"Altri" enti ed organizzazioni del territorio attivati
<i>Piacenza</i>	CSA, Azienda privata, Tavolo permanente territoriale
<i>Parma</i>	Diocesi, biblioteca, Confesercenti, consulenti, pediatri, psicologi ed altri esperti, pedagoga
<i>Reggio Emilia</i>	Ente di formazione, Consorzio, Associazioni sportive, Enti gestori, Centro per le famiglie, Parrocchia, IPAB
<i>Modena</i>	Consulenti scientifici, Comitato minori stranieri
<i>Bologna</i>	Facoltà di architettura
<i>Forlì-Cesena</i>	Commissione europea, Facoltà di psicologia
<i>Ferrara</i>	Parrocchie, circoscrizioni, tecnici, famiglie, Società sportive
<i>Ravenna</i>	n.d.
<i>Rimini</i>	CPP, genitori, sociologo, fotografo

Un primo elemento che pare emergere è che gli interventi 285 abbiano in qualche modo riconosciuto l'importanza di ricorrere ad esperti e a competenze specialistiche, prestando attenzione non solo alla concreta realizzazione di quanto progettato, ma anche alla "qualità" di quanto proposto. Un secondo elemento interessante è la varietà degli altri attori coinvolti: i progetti 285 si inseriscono per lo più in un contesto territoriale di interventi rivolti ai minori già esistente; si scorge, dunque, un riconoscimento dell'importanza di lavorare con altri soggetti e condividere determinate esperienze consolidate cercan-

do allo stesso tempo nuove alleanze, una sorta di "aggancio" e di ponte con le altre realtà del territorio.

È stato rilevato come ciascun ente ed organizzazione sia intervenuto nell'implementazione degli interventi con una serie di operazioni e funzioni, come sintetizzato nella tabella 2.5.

**Tabella 2.5: Azioni svolte ed enti coinvolti nell'implementazione degli interventi – Quadro regionale**

<b>Azioni svolte</b>	% Comune	% Scuola	% Ausl	% Provincia	% Comunità Montana	% Privato Sociale	% Associazioni di volontariato	% Gruppi organizzati di utenti/cittadini	% Altro	<b>% Totale</b>
<i>Collaborazione per la realizzazione di attività</i>	9,4	25,6	22,6	13,7	14,9	25,1	46,1	56,6	28,9	<b>20,2</b>
<i>Coordinamento</i>	14,7	8,3	13,3	30,9	17,9	8,8	2,7	-	8,0	<b>11,9</b>
<i>Pubblicizzazione</i>	11,7	15,3	8,1	8,6	14,9	9,3	13,3	14,5	10,0	<b>11,7</b>
<i>Organizzazione logistica</i>	11,4	14,0	4,3	7,2	3,0	9,5	14,8	14,5	10,9	<b>10,9</b>
<i>Individuazione utenza</i>	8,2	16,8	17,1	1,4	4,5	10,3	7,8	6,6	8,5	<b>10,6</b>
<i>Predisposizione atti amministrativi</i>	16,0	3,3	7,6	10,8	16,4	1,5	0,8	-	3,5	<b>9,0</b>
<i>Gestione risorse finanziarie</i>	13,7	3,4	7,1	6,5	16,4	6,0	2,3	-	3,5	<b>8,5</b>
<i>Individuazione delle risorse umane</i>	8,6	6,5	6,9	1,4	6,0	17,1	7,4	1,3	7,0	<b>8,3</b>
<i>Formazione</i>	4,5	5,2	7,9	13,7	3,0	9,8	3,9	3,9	11,4	<b>6,2</b>
<i>Gestione degli interventi</i>	1,7	1,6	4,8	5,8	-	2,5	0,8	2,6	8,0	<b>2,5</b>
<i>Altro</i>	0,1	-	0,2	-	3,0	-	-	-	0,5	<b>0,2</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>% di riga</b>	<b>40,5</b>	<b>17,9</b>	<b>11,2</b>	<b>3,7</b>	<b>1,8</b>	<b>10,6</b>	<b>6,8</b>	<b>2,0</b>	<b>5,4</b>	<b>100,0</b>

A livello complessivo la prima azione svolta da tutti gli enti e le organizzazioni coinvolte è rappresentata dalla *collaborazione per la realizzazione delle attività* (20,2%), le altre azioni prevalenti concernono il *coordinamento* (11,9%), la *pubblicizzazione* (11,7%), quindi *l'organizzazione logistica* (10,9%) e *l'individuazione dell'utenza* (10,6%). È peculiare individuare come alcune azioni in particolare competano ad alcuni soggetti più che ad altri: è al Comune che compete in primo luogo il compito di predisporre atti amministrativi, sono la Provincia e la Comunità montana che si impegnano maggiormente nel ruolo di coordinamento, mentre il contributo principale di tutti gli altri soggetti coinvolti consiste nella collaborazione per la realizzazione delle attività. Dal secondo impegno per ciascun Ente cominciano a delinearsi le differenze e le specificità: il Comune si occupa del coordinamento, la Comunità montana della predisposizione di atti amministrativi e della gestione delle risorse finanziarie, la Provincia e gli altri "soggetti" della formazione. Il contatto quotidiano con l'utenza permette alla scuola e alla Ausl di investire nell'individuazione dei destinatari, il privato sociale contribuisce all'individuazione delle risorse umane da impegnare nella realizzazione delle attività, infine le associazioni di



volontariato e i gruppi organizzati di utenti e cittadini offrono un utile supporto dal punto di vista della organizzazione logistica. La tabella 2.6 offre una sintesi delle principali azioni svolte da ciascuno.

**Tabella 2.6: Principali azioni svolte ed enti coinvolti – Quadro regionale**

<b>Investimento dell'Ente</b>	<b>Tipologia azione</b>	<b>Enti/ organizzazioni</b>
<b>Azione 1</b>	a) Collaborazione per la realizzazione delle attività	<i>Scuola, Ausl, Privato Sociale, Associazioni di volontariato, Gruppi organizzati di utenti/ cittadini, altri</i>
	b) Coordinamento	<i>Provincia, Comunità montana</i>
	c) Predisposizione atti amministrativi	<i>Comune</i>
<b>Azione 2</b>	a) Organizzazione logistica	<i>Associazioni di volontariato, Gruppi organizzati di utenti/ cittadini</i>
	b) Individuazione dell'utenza	<i>Scuola, Ausl</i>
	c) Formazione	<i>Provincia, altri</i>
	d) Coordinamento	<i>Comune</i>
	e) Predisposizione atti amministrativi	<i>Comunità montana</i>
	f) Individuazione delle risorse umane	<i>Privato sociale</i>
<b>Azione 3</b>	g) Pubblicitazione	<i>Gruppi organizzati di utenti/ cittadini</i>
	a) Pubblicitazione	<i>Scuola, Comunità Montana, Privato sociale, Associazioni di volontariato</i>
	b) Gestione risorse finanziarie	<i>Comune</i>
	c) Coordinamento	<i>Ausl</i>
	d) Predisposizione atti amministrativi	<i>Provincia</i>
	e) Individuazione utenza	<i>Gruppi organizzati di utenti/ cittadini</i>
f) Organizzazione logistica	<i>Altri soggetti</i>	

Il quadro che si delinea dal punto di vista delle singole province riflette sostanzialmente quanto emerso a livello regionale: la tabella 2.7 indica per ciascuna Provincia le tre azioni in cui principalmente si è investito e gli Enti maggiormente coinvolti nella loro realizzazione. Si può evincere come siano appunto la maggior parte degli enti ad essere coinvolti alla realizzazione delle attività, quando si tratta di assumere un ruolo di coordinamento è invece il Comune ad essere pressoché sempre presente, il secondo posto in ordine di frequenza spetta alla Provincia e a seguire alla Ausl.

Non si evidenziano particolarità per quanto concerne gli enti coinvolti nella pubblicitazione degli interventi; per l'individuazione dell'utenza l'analisi a livello provinciale conferma un impegno in questo senso da parte della scuola, dell'Ausl e del privato sociale; in termini di organizzazione logistica il supporto principale proviene dal privato sociale, dalle associazioni di volontariato, dal Comune, dalla scuola, dai gruppi organizzati di utenti/cittadini.

**Tabella 2.7: Principali azioni svolte ed enti coinvolti – Dettaglio per Provincia**

<b>Province</b>	<b>Azione</b>	<b>Enti maggiormente coinvolti</b>
<b>Piacenza</b>	Azione 1: collaborazione per la realizzazione delle attività	<i>Scuola, Comunità montana, Privato Sociale, Associazioni di volontariato, Gruppi organizzati di utenti/ cittadini, altri</i>
	Azione 2: pubblicizzazione	<i>Scuola, Comunità montana</i>
	Azione 3: coordinamento	<i>Comune, Scuola, Provincia</i>
<b>Parma</b>	Azione 1: collaborazione per la realizzazione delle attività	<i>Scuola, Ausl, Privato Sociale, Associazioni di volontariato, Gruppi organizzati di utenti/ cittadini, altri</i>
	Azione 2: coordinamento	<i>Comune, Scuola, Ausl, Provincia, Comunità montana</i>
	Azione 3: pubblicizzazione	<i>Comune, Scuola, Associazioni di volontariato, Gruppi organizzati di utenti/ cittadini, altri</i>
<b>Reggio Emilia</b>	Azione 1: collaborazione per la realizzazione delle attività	<i>Scuola, Privato Sociale, Associazioni di volontariato, Gruppi organizzati di utenti/ cittadini</i>
	Azione 2: individuazione delle risorse umane	<i>Privato sociale, altri</i>
	Azione 3: individuazione utenza	<i>Scuola, Ausl</i>
	Azione 3: coordinamento	<i>Comune, Provincia</i>
<b>Modena</b>	Azione 1: collaborazione per la realizzazione delle attività	<i>Scuola, Ausl, Privato sociale, Associazioni di volontariato, Gruppi organizzati di utenti/ cittadini, altri</i>
	Azione 2: individuazione dell'utenza	<i>Scuola, Ausl, Privato Sociale</i>
	Azione 3: pubblicizzazione	<i>Provincia, Comunità montana, Associazioni di volontariato</i>
<b>Bologna</b>	Azione 1: collaborazione per la realizzazione delle attività	<i>Scuola, Ausl, Provincia, Comunità montana, Associazioni di volontariato, Gruppi organizzati di utenti/ cittadini, altri</i>
	Azione 2: coordinamento	<i>Comune, Ausl, Privato sociale</i>
	Azione 3: pubblicizzazione	<i>Comune, Provincia, Privato sociale</i>
<b>Forlì- Cesena</b>	Azione 1: collaborazione per la realizzazione delle attività	<i>Scuola, Ausl, Privato sociale, Associazioni di volontariato, Gruppi organizzati di utenti/ cittadini, altri</i>
	Azione 2: organizzazione logistica	<i>Privato sociale, Associazioni di volontariato</i>
	Azione 3: pubblicizzazione	<i>Scuola, Comunità montana</i>
<b>Ferrara</b>	Azione 1: collaborazione per la realizzazione delle attività	<i>Scuola, Ausl, Privato sociale, Associazioni di volontariato, Gruppi organizzati di utenti/ cittadini, altri</i>
	Azione 2: pubblicizzazione	<i>Scuola, altri</i>
	Azione 3: coordinamento	<i>Comune, Provincia</i>
<b>Ravenna</b>	Azione 1: collaborazione per la realizzazione delle attività	<i>Scuola, Ausl, Privato sociale, Associazioni di volontariato, Gruppi organizzati di utenti/ cittadini, altri</i>
	Azione 2: organizzazione logistica	<i>Comune, Scuola, Gruppi organizzati di utenti/ cittadini</i>
	Azione 3: coordinamento	<i>Ausl, Provincia</i>

<b>Rimini</b>	Azione 1:	<i>Scuola, Provincia, Privato sociale, Associazioni di volontariato, Gruppi organizzati di utenti/ cittadini</i>
	Azione 2:	<i>Comune, Ausl, Provincia, Comunità montana</i>
	Azione 3:	<i>Scuola, Ausl, Comunità montana, Gruppi organizzati di utenti/ cittadini</i>

Un'ulteriore informazione rilevata tramite la scheda di monitoraggio e valutazione e concernente la rete degli attori coinvolti nell'implementazione degli interventi L. 285/97, riguarda le variazioni registrate in questo secondo triennio in termini di *aggiunta, eliminazione, sostituzione* di soggetti rispetto a quanto definito inizialmente in fase di progettazione. L'idea è di riuscire a cogliere come *in itinere* i progetti si siano adattati e/o evoluti a quanto in atto nel territorio, cercando ad esempio nuovi contatti o modificando le relazioni inizialmente intercorse. Un primo dato a disposizione è la percentuale pari al 30% di progetti in cui sono state apportate delle variazioni nella rete degli attori coinvolti rispetto al primo anno di implementazione: quasi un progetto su 3 ha ritenuto opportuno "aggiustare il tiro" ed attingere ad altre risorse presenti nel territorio. La tabella 2.8 illustra, oltre alla percentuale per provincia di interventi che hanno apportato modifiche sul totale, anche l'incidenza di ciascuna tipologia di variazione con una marcata prevalenza della voce che concerne la "aggiunta di nuovi soggetti". Le province in cui si registrano il maggior numero di progetti con modifiche risultano essere Piacenza e Parma (rispettivamente con valori pari al 54% e al 51%), le province invece con il numero minore risultano essere Bologna (percentuale pari al 19,3%) e Modena (15%).

**Tabella 2.8: Modifiche nella rete degli attori coinvolti**

Provincia	% Progetti sul totale	Eliminazione di soggetti	Aggiunta di nuovi soggetti	Sostituzione di soggetti	Altre variazioni	Totale
Piacenza	<b>54,0%</b>	13,3%	80,0%	6,7%	-	<b>100,0%</b>
Parma	<b>51,4%</b>	16,7%	56,7%	20,0%	6,7%	<b>100,0%</b>
Reggio Emilia	<b>28,6%</b>	25,0%	50,0%	16,7%	8,3%	<b>100,0%</b>
Modena	<b>15,0%</b>	36,4%	54,5%	9,1%	9,1%	<b>100,0%</b>
Bologna	<b>19,3%</b>	9,1%	54,5%	36,4%	-	<b>100,0%</b>
Forlì-Cesena	<b>34,4%</b>	-	90,9%	9,1%	-	<b>100,0%</b>
Ferrara	<b>26,1%</b>	-	100,0%	-	-	<b>100,0%</b>
Ravenna	<b>27,9%</b>	20,0%	66,7%	13,3%	-	<b>100,0%</b>
Rimini	<b>40,0%</b>	10,0%	70,0%	20,0%	-	<b>100,0%</b>
<b>Totale</b>	<b>29,8%</b>	<b>15,7%</b>	<b>66,1%</b>	<b>15,7%</b>	<b>2,5%</b>	<b>100,0%</b>

Le motivazioni in merito alle modifiche effettuate sono descritte nelle seguenti

tabelle, le quali riassumono in valori assoluti quanto rilevato in ciascuna Provincia.

**Tabella 2.9: Motivazioni in merito all'ampliamento dei soggetti coinvolti dalla rete –Dettaglio provinciale**

	<i>Piacenza</i>	<i>Parma</i>	<i>Reggio Emilia</i>	<i>Modena</i>	<i>Bologna</i>	<i>Forlì - Cesena</i>	<i>Ferrara</i>	<i>Ravenna</i>	<i>Rimini</i>	<i>Totale</i>
1) Aumento di richieste e segnalazioni di un ulteriore coinvolgimento	1	3	1			1	1	3	3	13
2) Partecipazione attiva di nuovi attori	2	4	1			3	2	1		13
3) Necessario l'intervento di nuove figure/ professionalità, apertura ad enti/soggetti competenti		6		1	3	1		2		13
4) Consolidamento di collaborazioni nate spontaneamente nel territorio	1	1	1		2	1	2		1	9
5) Si è ritenuto arricchente e necessario un maggior confronto e scambio tra gli attori del territorio	1					6				7
6) Maggiore integrazione tra gli enti presenti nel territorio	1		1					2		4
7) Delega all'Ausl per la gestione del progetto				1						1

**Tabella 2.10: Motivazioni in merito alla diminuzione dei soggetti coinvolti dalla rete –Dettaglio provinciale**

	<i>Piacenza</i>	<i>Parma</i>	<i>Reggio Emilia</i>	<i>Modena</i>	<i>Bologna</i>	<i>Forlì - Cesena</i>	<i>Ferrara</i>	<i>Ravenna</i>	<i>Rimini</i>	<i>Totale</i>
1) Scarsa partecipazione degli enti/ soggetti inizialmente coinvolti		2	1	1				1		5
2) La scarsità di risorse economiche ha comportato la rinuncia a rivolgersi ad alcuni attori				1			1			2
3) La mole di lavoro eccessiva non ha permesso una fattiva collaborazione di alcuni enti			1							1

**Tabella 2.11: Motivazioni in merito alle modifiche nella composizione della rete – Dettaglio provinciale**

	Piacenza	Parma	Reggio Emilia	Modena	Bologna	Forlì - Cesena	Ferrara	Ravenna	Rimini	Totale
1) Sostituzione di soggetti rivelatisi non adatti/ non interessati alle attività da svolgere			1		2			1		4
2) Situazioni logistiche hanno indotto la modifica di alcune figure individuate			1	1					1	3
3) La scarsità di risorse economiche ha comportato l'apertura verso altri soggetti				1			1			2
4) Il ritiro delle deleghe all'Ausl ha comportato la titolarità del progetto in mano al Comune	1									1
Delega all'Ausl per la gestione del										
5) progetto				1						1

La lettura delle motivazioni illustra come nel territorio il lavorare tra i diversi soggetti abbia portato a risultati complessivamente positivi; è interessante riportare le più ricorrenti in merito all'aggiunta di nuovi soggetti ovvero *l'aumento di richieste e segnalazioni di un ulteriore coinvolgimento, la partecipazione attiva di nuovi attori, il necessario intervento di nuove figure/professionalità, l'apertura ad enti/soggetti competenti, il consolidamento di collaborazioni nate spontaneamente nel territorio*. Emergono, paiono consolidarsi e prendere forma nel territorio nuovi contatti e nuove forme di collaborazione tra i soggetti presenti. Vista la conclusione del secondo triennio di implementazione degli interventi questo fenomeno può essere letto in chiave strategica come un'attivazione da parte del mondo 285 di una serie di canali comunicativi finalizzati al mantenimento ed alla prosecuzione di quanto realizzato.

### **Le connessioni e gli scambi all'interno della rete**

Altro aspetto relativo alla *la rete degli attori* che ruota intorno agli interventi 285 concerne le azioni di coordinamento e le connessioni che sono state attivate sia tra gli stessi interventi rivolti ai minori che tra gli interventi e la rete dei servizi ad essi pre-esistente.

Sia a livello provinciale sia poi, a livello regionale sono presenti un'attenzione ed una sensibilità costante verso questi aspetti, come riassunto dalla tabella 2.12, che sintetizza il giudizio espresso dai progettisti in termini di consolidamento e soddisfazione.

**Tabella 2.12: Le connessioni e gli scambi con gli interventi 285 e la rete dei servizi –Dettaglio provinciale**

Provincia	% di interventi che hanno avuto rapporti/connessioni con gli altri interventi del Piano 285	% di interventi che hanno realizzato scambi e collaborazioni con la rete dei servizi	Rapporti Sporadici (1) versus Consolidati (10)	Rapporti Insoddisfacenti (1) versus Soddisfacenti (10)
Piacenza	45,8%	70,8%	7,4	7,6
Parma	42,9%	74,3%	6,0	6,7
Reggio Emilia	34,3%	94,3%	6,9	7,8
Modena	60,0%	81,7%	8,1	8,1
Bologna	50,9%	66,7%	7,2	7,5
Forlì-Cesena	53,1%	71,9%	7,0	7,7
Ferrara	47,8%	65,2%	7,5	8,3
Ravenna	51,2%	86,0%	7,0	7,7
Rimini	50,0%	50,0%	5,2	6,3
<b>Totale Regione</b>	<b>49,2%</b>	<b>76,6%</b>	<b>7,1</b>	<b>7,6</b>

Stando ai dati che emergono dalla tabella, una prima riflessione possibile è relativa al fatto che gli interventi 285 risultano avere più che altro rapporti di scambio e collaborazione con la rete dei servizi (media regionale pari al 76,6%) piuttosto che con gli altri interventi finalizzati dei Piani progettuali provinciali (media regionale pari al 49,2%). Un investimento maggiore nei rapporti con la rete si mette in evidenza a Ravenna, Modena e Reggio Emilia, ma per quest'ultima provincia ciò avviene a scapito di un minor scambio tra interventi 285, a Rimini si rileva una situazione più bilanciata con percentuali identiche. Per quanto concerne i giudizi espressi si rileva un livello di soddisfazione maggiore per Ferrara e Modena (che oltre a ciò segnala un elevato livello di consolidamento), meno soddisfazione e consolidamento invece per Parma e Rimini, con valori solo vicini alla sufficienza.

In termini di iniziative di scambio con la rete dei servizi è possibile avere un quadro regionale e dettagliato per singola provincia delle modalità avviate e del loro successo.

**Tabella 2.13: Le iniziative avviate con la rete dei servizi –Quadro regionale e dettaglio provinciale**

Iniziative avviate: % di interventi sul totale										
	Piacenza	Parma	Reggio Emilia	Modena	Bologna	Forlì - Cesena	Ferrara	Ravenna	Rimini	Totale
Riunioni di incontro periodiche	41,7	40,5	74,3	53,3	43,9	46,9	56,5	60,5	15,0	<b>50,7</b>
Incontri sporadici di confronto	37,5	45,2	48,6	35,0	33,3	50,0	34,8	48,8	40,0	<b>41,6</b>
Scambio di materiali e informazioni	41,7	57,1	74,3	60,0	49,1	62,5	56,5	53,5	50,0	<b>57,4</b>
Altro	3,5	11,9	11,4	10,0	10,5	6,2	4,3	9,3	-	<b>8,8</b>

**Tabella 2.14: Il successo delle iniziative –Quadro regionale e dettaglio provinciale**

% di successo delle iniziative	Piacenza	Parma	Reggio Emilia	Modena	Bologna	Forlì - Cesena	Ferrara	Ravenna	Rimini	Totale
Riunioni di incontro periodiche	70,0	88,2	88,5	93,8	80,0	93,3	100,0	92,3	100,0	<b>89,2</b>
Incontri sporadici di confronto	77,8	84,2	76,5	90,5	94,7	93,3	100,0	95,2	100,0	<b>89,8</b>
Scambio di materiali e informazioni	70,0	95,8	92,3	97,2	92,9	95,0	100,0	100,0	100,0	<b>95,2</b>
Altro	100,0	100,0	50,0	100,0	83,3	100,0	100,0	75,0	-	<b>86,2</b>

La modalità più diffusa (ed anche quella con la percentuale più elevata di successo) risulta quella relativa allo *scambio di materiali ed informazioni* (57,4%), a seguire *le riunioni di incontro periodiche* (50,7%) e quindi gli *incontri sporadici di confronto* (41,6%). Pare emergere un'attenzione in primo luogo rivolta alla condivisione di quanto appreso e documentato, attenzione che in secondo luogo riconosce l'importanza di mantenere e strutturare una serie di incontri periodici e lascia al terzo posto lo spazio a rapporti sporadici e meno frequenti.

In conclusione di questo secondo triennio di implementazione degli interventi 285, è interessante analizzare quanti interventi sul totale abbiano avviato qualunque tipo di interazione con la pianificazione zonale e vedere poi nello specifico di che cosa si è trattato, ovvero di *incontri informativi*, piuttosto che di *partecipazione a tavoli progettuali* o vere e proprie *collaborazioni con il Piano di zona*. Questa riflessione è senz'altro cruciale vista la conclusione dei fondi finalizzati e il passaggio graduale verso una programmazione degli interventi 285 all'interno dei Piani di zona.

**Tabella 2.15: Le connessioni tra gli interventi e la pianificazione zonale**

Provincia	% di interventi sul totale che hanno avviato qualunque tipo di interazione	Di cui:		
		% interventi che hanno avviato incontri informativi	% interventi che hanno partecipato a tavoli progettuali	% interventi che hanno collaborato con attività del Piano di zona
Piacenza	70,8%	70,6	88,2	52,9
Parma	63,4%	69,2	61,5	50,0
Reggio Emilia	<i>n.d.</i>	40,0*	62,9*	57,1*
Modena	68,3%	65,9	82,9	61,0
Bologna	57,9%	54,5	93,9	69,7
Forlì- Cesena	81,2%	76,9	88,5	65,4
Ferrara	65,2%	86,7	93,3	66,7
Ravenna	67,4%	75,9	79,3	75,9
Rimini	75,0%	66,7	66,7	33,3
<b>Totale Regione</b>	<b>68,7%</b>	<b>65,0</b>	<b>79,3</b>	<b>60,7</b>

\*%calcolata sul totale degli interventi e non sui rispondenti

Il quadro complessivo illustra come il 68,7% degli interventi ha avviato nel corso di questo secondo triennio un qualsiasi tipo di interazione all'interno dell'ambito zonale: la provincia che registra l'incidenza maggiore di interazioni è Forlì-Cesena mentre l'incidenza minore è a Bologna. Un'ulteriore analisi che è stato possibile svolgere concerne poi, per coloro che hanno fornito una risposta, quale è stata la modalità di interazione maggiormente adottata. A livello regionale la modalità prescelta consiste nella partecipazione a tavoli progettuali, questo tipo di interazione risulta prevalente con l'unica eccezione di Parma, i cui interventi hanno per lo più avviato incontri informativi. La collaborazione vera e propria con le attività del Piano di zona risulta la meno diffusa, sebbene vi siano alcune realtà in questo senso già ben avviate, tra tutte emerge Ravenna con una percentuale sui rispondenti pari al 75,9%.

### ***Ostacoli ed elementi di facilitazione***

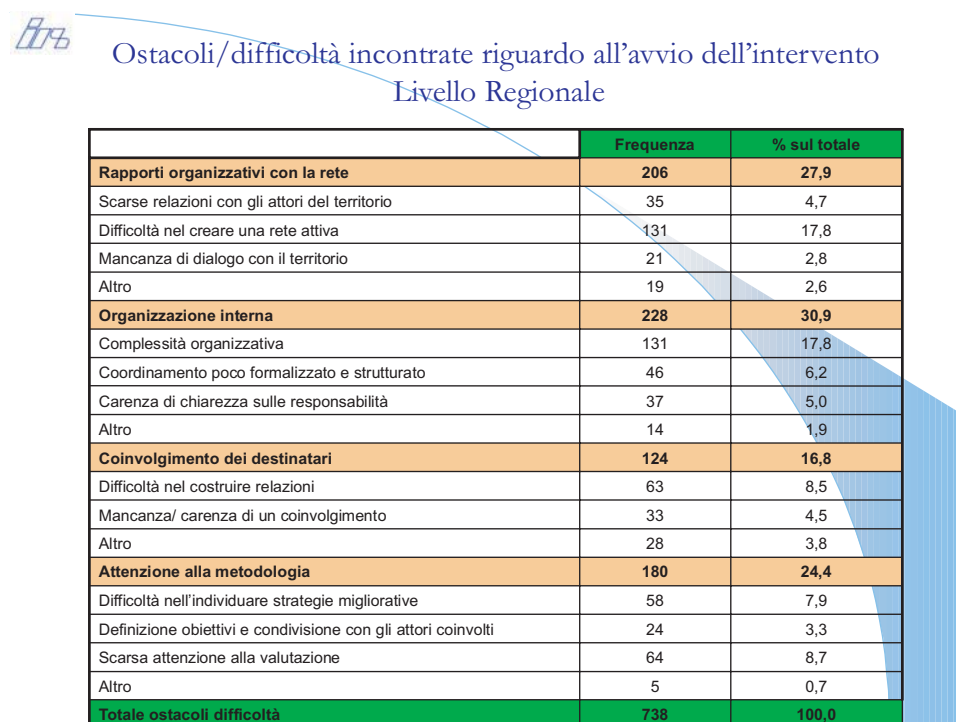
Una prima riflessione sugli elementi di valutazione concernenti l'implementazione degli interventi in questo secondo triennio concerne quelli che possono essere classificati come *punti di forza* e *punti di debolezza*. Se è la "complessità" che ha caratterizzato nella maggior parte dei casi i progetti e le azioni messe in atto, ciò ha delle conseguenti implicazioni in particolare per alcune dimensioni che l'esperienza di monitoraggio e valutazione condotta in questi anni ha permesso di evidenziare:

- i rapporti organizzativi con la rete;
- l'organizzazione interna;
- il coinvolgimento dei destinatari;
- l'attenzione alla metodologia.

Queste dimensioni di analisi risultano ricorrenti sia per quelli che possono essere considerati degli ostacoli che per quelli che sono stati definiti gli elementi di facilitazione. È stato riscontrato che, una volta superati i nodi critici, quelle che prima risultavano delle difficoltà si sono trasformate in un vero e proprio "valore aggiunto" riconosciuto e condiviso dai progettisti e dagli interlocutori coinvolti. L'analisi a livello regionale dal punto di vista degli ostacoli incontrati mostra come le difficoltà maggiori si incontrino su quanto concerne l'organizzazione interna e i rapporti organizzativi con la rete, in terzo luogo sugli aspetti metodologici e, in ultima istanza, il coinvolgimento dei destinatari. La figura 2.2 sintetizza efficacemente il quadro rilevato.



**Figura 2.2: Gli ostacoli incontrati. Quadro regionale**



A confermare quanto emerso rispetto alla "complessità" degli interventi si riscontra come le criticità maggiori si concentrino nel *creare una rete attiva* e proprio in quella che è definita come *complessità organizzativa*. La tabella seguente illustra la rilevazione effettuata a livello provinciale.

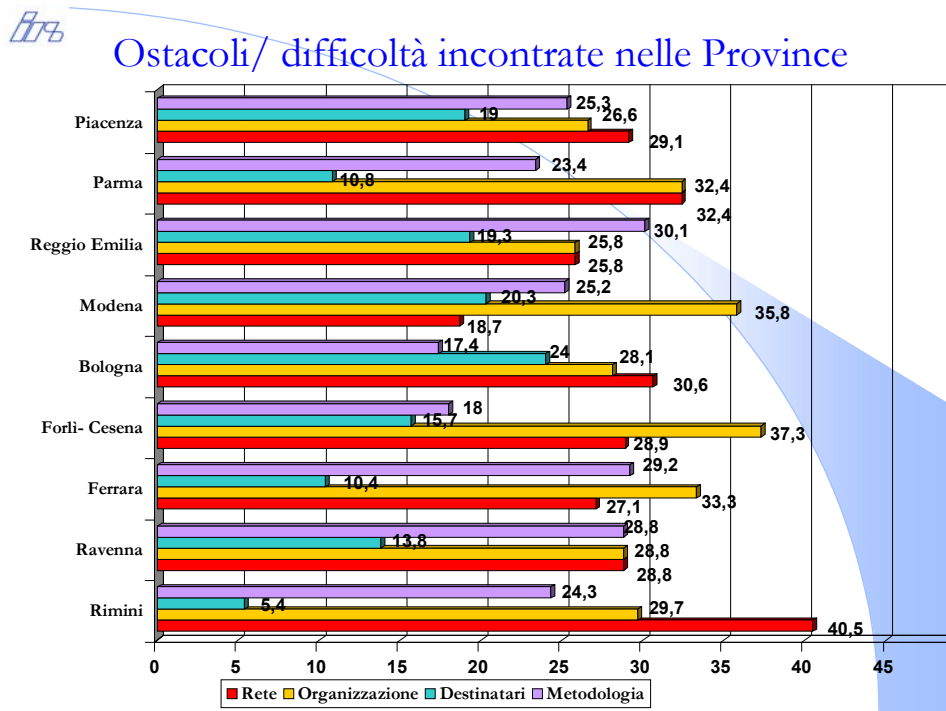
**Tabella 2.16: Gli ostacoli incontrati. Dettaglio provinciale**

	Piacenza	Parma	Reggio Emilia	Modena	Bologna	Forlì - Cesena	Ferrara	Ravenna	Rimini
<b>Rapporti organizzativi con la rete</b>	<b>29,1</b>	<b>32,4</b>	<b>25,8</b>	<b>18,7</b>	<b>30,6</b>	<b>28,9</b>	<b>27,1</b>	<b>28,8</b>	<b>40,5</b>
Scarse relazioni con gli attori del territorio	3,8	9,4	8,6	-	3,3	7,2	-	6,3	5,4
Difficoltà nel creare una rete attiva	21,5	14,9	14,0	15,4	19,8	19,3	18,8	16,3	24,3
Mancanza di dialogo con il territorio	-	1,3	2,1	3,2	4,1	1,2	2,1	6,3	5,4
Altro	3,8	6,7	1,1	-	3,3	1,2	6,2	-	5,4
<b>Organizzazione interna</b>	<b>26,6</b>	<b>32,4</b>	<b>25,8</b>	<b>35,8</b>	<b>28,1</b>	<b>37,3</b>	<b>33,3</b>	<b>28,8</b>	<b>29,7</b>
Complessità organizzativa	13,9	16,2	12,9	21,9	15,7	20,5	29,2	17,5	13,5
Coordinamento poco formalizzato e strutturato	7,6	5,4	6,4	6,5	5,8	7,2	2,1	6,3	8,1
Carenza di chiarezza sulle responsabilità	2,5	2,7	5,4	7,3	5,0	7,2	-	5,0	8,1
Altro	2,5	8,1	1,1	-	1,6	2,4	2,1	-	-

<b>Coinvolgimento dei destinatari</b>	<b>19,0</b>	<b>10,8</b>	<b>19,3</b>	<b>20,3</b>	<b>24,0</b>	<b>15,7</b>	<b>10,4</b>	<b>13,8</b>	<b>5,4</b>
Difficoltà nel costruire relazioni	10,1	6,7	8,6	13,0	10,7	2,4	6,2	8,8	2,7
Mancanza/carenza di un coinvolgimento	6,3	2,7	4,3	4,9	6,6	3,6	-	5,0	2,7
Altro	2,5	1,3	4,3	2,4	6,6	9,6	4,2	-	-
<b>Attenzione alla metodologia</b>	<b>25,3</b>	<b>23,4</b>	<b>30,1</b>	<b>25,2</b>	<b>17,4</b>	<b>18,1</b>	<b>29,2</b>	<b>28,8</b>	<b>24,3</b>
Difficoltà nell'individuare strategie migliorative	8,9	6,7	-	8,1	7,4	6,0	12,5	16,3	8,1
Definizione obiettivi e condivisione con gli attori coinvolti	2,5	-	-	6,5	1,6	6,0	8,3	3,8	-
Scarsa attenzione alla valutazione	13,9	14,9	-	10,6	8,3	6,0	6,2	8,8	10,8
Altro	-	2,7	-	-	-	-	2,1	-	5,4

A livello provinciale il quadro risulta essere piuttosto variegato con alcune specificità: Piacenza, Parma e Rimini mettono in evidenza valori superiori alla media regionale per quanto concerne *i rapporti organizzativi con la rete*. A Piacenza e Rimini i progettisti hanno evidenziato in particolare difficoltà *nel creare una rete attiva*, Parma ha messo in evidenza *le scarse relazioni con gli altri attori del territorio*. Maggiori problemi in termini di *organizzazione interna* si sono registrati a Modena e Ferrara, problemi legati alla *complessità* messa in atto; Modena risulta avere in comune con Bologna qualche difficoltà in più nel *coinvolgimento dei destinatari* ed in particolare nel *costruire relazioni*, per quanto concerne *gli aspetti metodologici* sono Reggio Emilia e Ravenna le province a segnalare più criticità, da segnalare anche l'incidenza della voce *scarsa attenzione alla valutazione* che si registra a Parma.

**Figura 2.3: Gli ostacoli incontrati. Sintesi provinciale**



Le difficoltà incontrate in queste ultime due annualità si erano presentate in media in sei interventi su dieci fin dall'avvio del secondo triennio. Questa tendenza risulta pressoché comune in tutte le province ad eccezione di Bologna nel cui contesto per una minima percentuale tendono a prevalere ostacoli mai incontrati.

**Tabella 2.17: Presenza di ostacoli fin dalla prima annualità**

	<b>Si erano verificati anche nella prima annualità</b>		<b>Non si erano mai verificati</b>	
	<b>v.a.</b>	<b>%</b>	<b>v.a.</b>	<b>%</b>
Piacenza	<b>16</b>	<b>66,7</b>	<b>8</b>	<b>33,3</b>
Parma	<b>23</b>	<b>63,9</b>	<b>13</b>	<b>36,1</b>
Reggio Emilia	<b>18</b>	<b>69,2</b>	<b>8</b>	<b>30,8</b>
Modena	<b>37</b>	<b>61,7</b>	<b>23</b>	<b>38,3</b>
Bologna	<b>25</b>	<b>48,1</b>	<b>27</b>	<b>51,9</b>
Forlì- Cesena	<b>22</b>	<b>73,3</b>	<b>8</b>	<b>26,7</b>
Ferrara	<b>12</b>	<b>52,2</b>	<b>11</b>	<b>47,8</b>
Ravenna	<b>17</b>	<b>54,8</b>	<b>14</b>	<b>45,2</b>
Rimini	<b>11</b>	<b>55,0</b>	<b>9</b>	<b>45,0</b>

La capacità delle province e dei progettisti impegnati nell'implementazione degli interventi è stata non solo quella di evidenziare le difficoltà, ma anche di mettere in atto *in itinere* opportune strategie migliorative.

**Tabella 2.18: Come sono stati affrontati gli ostacoli – Livello regionale e provinciale**

	<b>% Promozione di occasioni e contesti di interazione e confronto</b>	<b>% Ricorso a figure di mediatori e facilitatori</b>	<b>% Potenziamento della funzione di coordinamento</b>	<b>% Approfondimento e studio dei bisogni sui quali l'azione vuole intervenire</b>	<b>% Pubblicizzazione dell'intervento</b>	<b>% Richiesta di intervento al Comune</b>	<b>% Altro</b>	<b>Totale</b>
Piacenza	27,9	11,5	11,5	21,3	16,4	6,6	4,9	<b>100,0</b>
Parma	25,5	12,2	14,3	18,4	15,3	8,2	6,1	<b>100,0</b>
Reggio Emilia	29,0	8,1	14,5	14,5	14,5	4,8	14,5	<b>100,0</b>
Modena	30,9	6,4	14,9	23,4	13,8	8,5	2,1	<b>100,0</b>
Bologna	31,3	9,4	15,6	17,7	12,5	10,4	3,1	<b>100,0</b>
Forlì- Cesena	28,6	9,1	18,2	19,5	10,4	7,8	6,5	<b>100,0</b>
Ferrara	19,3	10,5	26,3	17,5	10,5	15,8	-	<b>100,0</b>
Ravenna	29,9	6,0	17,9	16,4	14,9	10,4	4,5	<b>100,0</b>
Rimini	29,0	-	19,4	12,9	16,1	16,1	6,5	<b>100,0</b>
<b>Totale</b>	<b>28,1</b>	<b>8,7</b>	<b>16,5</b>	<b>18,5</b>	<b>13,7</b>	<b>9,3</b>	<b>5,1</b>	<b>100,0</b>

L'investimento maggiore complessivamente rilevato riguarda la *ricerca di occasioni e contesti di interazione e confronto*, in secondo luogo *l'approfondimento e lo studio dei bisogni sui quali si vuole intervenire* e quindi il *potenziamento della funzione di coordinamento*. L'analisi in dettaglio per singola provincia mostra come le sopracitate modalità di affrontare gli ostacoli siano tendenzialmente condivise in ciascun territorio, infatti, proprio, in queste tre azioni, seppure con sensibilità diverse, si concentrano le percentuali maggiori.

Le strategie benché abbiano apportato delle modifiche, hanno contribuito solo in parte al superamento di questi ostacoli che pertanto tendono a ripresentarsi.

**Tabella 2.19: Il superamento degli ostacoli**

	<b>% Completamente superati</b>	<b>% Superati solo in parte</b>	<b>% Per nulla superati</b>	<b>Totale</b>
Piacenza	9,5	85,7	4,8	<b>100,0</b>
Parma	6,9	75,9	17,2	<b>100,0</b>
Reggio Emilia	18,2	81,8	-	<b>100,0</b>
Modena	8,3	80,6	11,1	<b>100,0</b>
Bologna	8,8	88,2	2,9	<b>100,0</b>
Forlì- Cesena	7,7	88,5	3,8	<b>100,0</b>
Ferrara	7,7	69,2	23,1	<b>100,0</b>
Ravenna	17,4	78,3	4,3	<b>100,0</b>
Rimini	7,7	92,3	-	<b>100,0</b>
<b>Totale</b>	<b>10,1</b>	<b>82,5</b>	<b>7,4</b>	<b>100,0</b>

Una lettura un po' più approfondita di quanto riportato all'interno di ciascun rapporto provinciale mostra come il superamento delle criticità incontrate, in quanto legate ad una effettiva complessità, richieda un tempo più lungo prima di ottenere dei risultati positivi.

Le tabelle seguenti riprendono le motivazioni adoperate dai progettisti articolate secondo le quattro dimensioni individuate.

**Tabella 2.20: Motivi per cui gli ostacoli si sono riproposti: aspetti connessi ai soggetti/attori della rete**

	Piacenza	Parma	Reggio Emilia	Modena	Bologna	Forlì - Cesena	Ferrara	Ravenna	Rimini	Totale Regione
1) Difficoltà nel creare/ mantenere una rete attiva	2	1		3	4	3		2	1	<b>16</b>
2) Difficoltà nel coinvolgimento dei vari soggetti/ interlocutori		2	1	3			1	1	2	<b>10</b>
3) Difficoltà nel relazionarsi con i soggetti istituzionali			2	3		3	1	1		<b>10</b>
4) Difficoltà nel coinvolgimento delle scuole		1		1				2	1	<b>5</b>
5) Insufficiente coinvolgimento dei funzionari del Comune			1	1					1	<b>3</b>
6) Continuo turn-over di insegnanti e dirigenti scolastici				1	2					<b>3</b>
7) Vastità e frammentarietà del territorio					1		1	1		<b>3</b>
8) Difficoltà del progetto ad integrarsi con le altre realtà	1		1							<b>2</b>
9) Difficile coinvolgimento del privato sociale	1									<b>1</b>

**Tabella 2.21: Motivi per cui gli ostacoli si sono riproposti: aspetti connessi alla progettualità e all'organizzazione dell'intervento**

	Piacenza	Parma	Reggio Emilia	Modena	Bologna	Forlì - Cesena	Ferrara	Ravenna	Rimini	Totale Regione
1) Criticità strutturali/complessità del progetto	2	2	2	1	4	5	3	2	1	<b>22</b>
2) Mancata attivazione delle risorse necessarie ad un superamento degli ostacoli	2	1	1	2	1	2	1		1	<b>11</b>
3) Difficoltà nel superamento degli ostacoli nel breve periodo		1			1	1	1	1	3	<b>8</b>
4) Non rispondenza del progetto ai bisogni mutevoli del territorio			1	1	2	3				<b>7</b>
5) Esigue risorse finanziarie disponibili	1	1			1	2			2	<b>7</b>
6) Mancanza di flessibilità ed adattabilità al cambiamento da parte dell'intervento	1			1	1		1	1		<b>5</b>
7) Sottovalutazione del progetto e scarsa disponibilità al confronto			1	1	1					<b>3</b>
8) Difficoltà a trovare momenti di condivisione e conseguente demotivazione dei soggetti coinvolti			1	1						<b>2</b>
9) Aumento nella complessità dei problemi			1							<b>1</b>

**Tabella 2.22: Motivi per cui gli ostacoli si sono riproposti: aspetti connessi all'utenza ed al suo coinvolgimento**

	<i>Piacenza</i>	<i>Parma</i>	<i>Reggio Emilia</i>	<i>Modena</i>	<i>Bologna</i>	<i>Forlì - Cesena</i>	<i>Ferrara</i>	<i>Ravenna</i>	<i>Rimini</i>	<i>Totale Regione</i>
1) Difficoltà nel coinvolgimento dei destinatari diretti e indiretti	4		3	7	3	1			3	<b>21</b>
2) Complessità/problematicità connesse con la tipologia di utenza coinvolta			1		3		2	2	1	<b>9</b>
3) Aumento non previsto dell'utenza		1	1							<b>2</b>

Solo le province di Piacenza, Reggio Emilia e Modena motivano la ripresentazione degli ostacoli a *fattori metodologici* ed in particolare ad una *scarsa capacità/incapacità di una valutazione del progetto*.

Questa riflessione valutativa può essere infine completata da quanto emerso in termini di fattori di facilitazione degli interventi.

Risulta, infatti, che gli stessi elementi che hanno rappresentato degli ostacoli possono risultare allo stesso tempo dei fattori che in qualche modo agevolano l'implementazione degli interventi; si delinea così l'importanza di buone relazioni tra gli attori, disponibilità alla collaborazione e confronto periodico nei *rapporti organizzativi con la rete*. Per quanto concerne *l'organizzazione interna* assumono un peso rilevante *l'esperienza pregressa*, *l'alto livello di motivazione del personale*, *la definizione di chiare responsabilità e ruoli dei soggetti coinvolti*; dal punto di vista dell'*attenzione alla metodologia* si profila necessaria un'analisi accurata dei bisogni, la cura nella definizione e condivisione degli obiettivi, la cura nella programmazione delle strategie.

Come per gli ostacoli anche per gli elementi di facilitazione il coinvolgimento dei destinatari risulta essere l'aspetto meno ricorrente, in quanto può essere riconducibile all'esperienza maturata nel corso degli anni e ad una messa in secondo piano di questo aspetto.

**Figura 2.4: I fattori che hanno facilitato l'implementazione dell'intervento**

Fattori che hanno facilitato l'implementazione dell'intervento

*Livello regionale*

	Frequenza	% sul totale
<b>Rapporti organizzativi con la rete</b>	<b>763</b>	<b>28,8</b>
Buone relazioni tra gli attori	261	9,9
Disponibilità alla collaborazione	282	10,7
Confronto periodico	235	8,9
Altro	5	0,2
<b>Organizzazione interna</b>	<b>724</b>	<b>27,4</b>
Esperienza pregressa	268	10,1
Alto livello di motivazione del personale	245	9,3
Chiare responsabilità e ruoli dei soggetti coinvolti	208	7,9
Altro	3	0,1
<b>Coinvolgimento dei destinatari</b>	<b>453</b>	<b>17,1</b>
Coinvolgimento utenti/destinatari	265	10,0
Informazione periodica sull'andamento dell'intervento	179	6,8
Altro	11	0,4
<b>Attenzione alla metodologia</b>	<b>706</b>	<b>26,7</b>
Analisi accurata dei bisogni	233	8,8
Cura nella definizione e condivisione degli obiettivi	243	9,2
Cura nella programmazione di strategie	225	8,5
Altro	5	0,2
<b>Totale fattori di facilitazione</b>	<b>2646</b>	<b>100,0</b>

Di seguito il dettaglio provinciale degli elementi di facilitazione.

**Tabella 2.23: I fattori che hanno facilitato l'implementazione dell'intervento – Dettaglio provinciale**

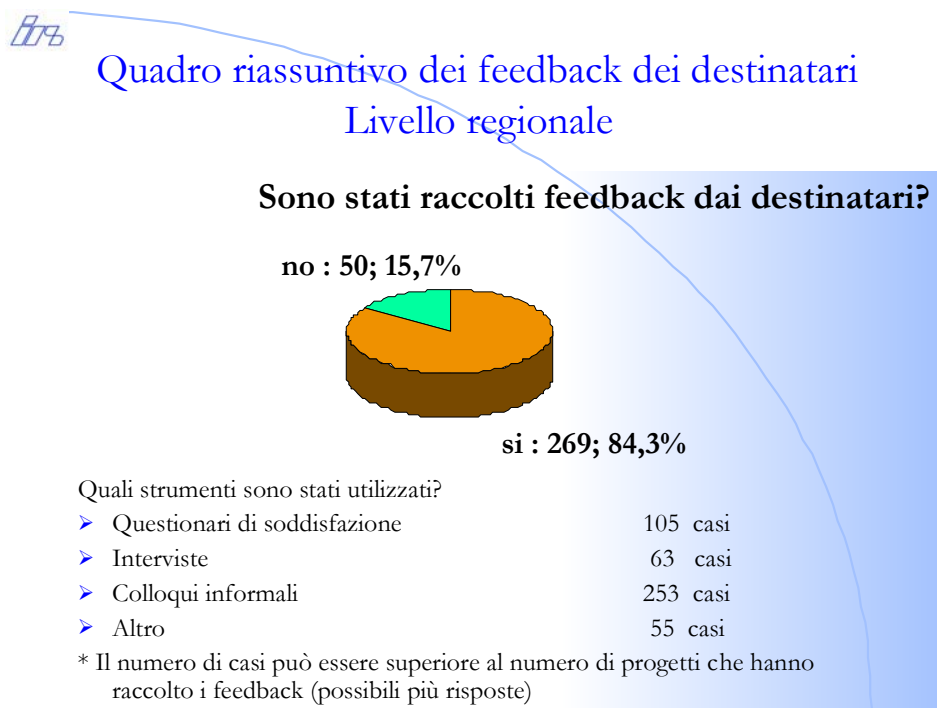
	Piacenza	Parma	Reggio Emilia	Modena	Bologna	Forlì - Cesena	Ferrara	Ravenna	Rimini	Totale
<b>Rapporti organizzativi con la rete</b>	<b>28,8</b>	<b>28,3</b>	<b>30,5</b>	<b>29,1</b>	<b>27,9</b>	<b>31,1</b>	<b>28,6</b>	<b>30,4</b>	<b>29,1</b>	<b>28,8</b>
Buone relazioni tra gli attori	9,9	9,2	9,7	9,8	8,9	9,4	10,3	10,6	10,6	9,9
Disponibilità alla collaborazione	10,7	10,3	11,0	10,7	9,7	11,4	10,8	10,6	10,1	10,7
Confronto periodico	8,9	8,4	9,4	8,6	9,1	9,4	7,5	9,2	8,4	8,9
Altro	-	0,3	0,3	-	0,3	0,8	-	-	-	0,2
<b>Organizzazione interna</b>	<b>27,4</b>	<b>28,5</b>	<b>26,3</b>	<b>26,3</b>	<b>27,7</b>	<b>27,6</b>	<b>26,8</b>	<b>26,3</b>	<b>25,7</b>	<b>27,4</b>
Esperienza pregressa	10,1	9,5	9,4	9,4	10,2	11,0	9,9	11,3	9,5	10,1
Alto livello di motivazione del personale	9,3	9,8	9,1	9,0	9,4	9,4	8,9	7,2	10,1	9,3
Chiare responsabilità e ruoli dei soggetti coinvolti	7,9	9,0	7,5	7,7	8,1	7,1	8,0	7,8	6,1	7,9
Altro	-	0,3	0,3	0,2	-	-	-	-	-	0,1
<b>Coinvolgimento dei destinatari</b>	<b>17,1</b>	<b>16,3</b>	<b>16,9</b>	<b>17,6</b>	<b>17,7</b>	<b>15,4</b>	<b>15,0</b>	<b>18,8</b>	<b>19,6</b>	<b>17,1</b>
Coinvolgimento utenti/destinatari	10,0	9,8	10,7	10,0	11,0	9,4	8,0	10,2	10,1	10,0
Informazione periodica sull'andamento dell'intervento	6,8	5,2	5,8	7,3	6,5	5,9	7,0	8,2	8,9	6,8
Altro	0,4	1,4	0,3	0,2	0,3	-	-	0,3	0,6	0,4
<b>Attenzione alla metodologia</b>	<b>26,7</b>	<b>26,9</b>	<b>26,3</b>	<b>27,0</b>	<b>26,6</b>	<b>26,0</b>	<b>29,6</b>	<b>24,6</b>	<b>25,7</b>	<b>26,7</b>
Analisi accurata dei bisogni	8,8	9,0	8,8	9,6	8,9	8,3	9,9	6,8	7,8	8,8
Cura nella definizione/condivisione degli obiettivi	9,2	9,0	9,1	8,6	9,9	8,3	10,3	8,9	9,5	9,2
Cura nella programmazione di strategie	8,5	8,7	8,1	8,6	7,8	9,4	8,9	8,9	8,4	8,5
Altro	0,2	0,3	0,3	0,2	-	-	0,5	-	-	0,2
<b>Totale fattori di facilitazione</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Come si evince dalla tabella 2.23 il dettaglio provinciale mostra un quadro sostanzialmente omogeneo senza evidenti scostamenti dal quadro regionale.

**Il feedback dai destinatari**

In conclusione di questo capitolo ricco di informazioni può essere interessante andare a perlustrare, in modo da avere un "aggancio" con gli esiti degli interventi che verranno illustrati nel prossimo capitolo, se e in che modo all'interno di ciascun intervento è stato previsto un momento di riflessione rivolto ai destinatari. Una prima considerazione possibile è data da quell'84,3% di "sì", ovvero da coloro che hanno affermato di avere proceduto alla raccolta di opinioni relative all'intervento messo in atto.

**Figura 2.5: Quadro regionale dei feedback dei destinatari**



La raccolta del feedback, come illustrato nella figura 2.5, è per la maggior parte dei casi avvenuta mediante colloqui informali mentre la predisposizione di appositi strumenti, quali ad esempio questionari di soddisfazione, è stata prevista in media per il 22,1% delle risposte fornite.

La raccolta dei feedback si può ritenere senz'altro utile in quanto ha consentito di trarre delle interessanti osservazioni e di applicare in corso d'opera delle modifiche sull'implementazione degli interventi. Quanto rilevato a livello regionale con le specificità provinciali è schematizzato nelle tabelle seguenti.



**Tabella 2.24: Indicazioni tratte per il proseguimento delle attività. Quadro regionale e dettaglio provinciale**

	% Incrementare i momenti di condivisione e progettazione	% Conferma nella direzione scelta	% Necessità di ripensare l'intervento	% Migliorare l'organizzazio e del lavoro	% Consolidamento e potenziamento attività	% Approfondire alcuni temi	% Migliorare la visibilità	% Altro	<b>Totale</b>
Piacenza	21,2	15,3	8,2	8,2	18,8	14,1	14,1	-	<b>100,0</b>
Parma	15,8	17,0	5,5	8,5	20,6	17,6	14,5	0,6	<b>100,0</b>
Reggio Emilia	20,2	13,2	8,5	0,0	20,2	19,4	18,6	-	<b>100,0</b>
Modena	17,4	20,3	3,9	9,7	17,9	13,5	14,5	2,9	<b>100,0</b>
Bologna	15,7	17,4	8,7	11,0	17,4	14,0	14,5	1,2	<b>100,0</b>
Forlì-Cesena	13,7	16,8	8,4	12,2	16,8	16,0	15,3	0,8	<b>100,0</b>
Ferrara	16,3	20,4	2,0	6,1	17,3	16,3	18,4	3,1	<b>100,0</b>
Ravenna	20,8	18,1	4,0	15,4	13,4	13,4	14,1	0,7	<b>100,0</b>
Rimini	14,8	23,0	0,0	4,9	19,7	19,7	14,8	3,3	<b>100,0</b>

**Tabella 2.25: Modifiche applicate all'implementazione degli interventi. Quadro regionale e dettaglio provinciale**

	% Maggiore attenzione ai rapporti di scambio con altri soggetti	% Indicazioni per approfondire alcune tematiche	% Sviluppo di alcune attività	% Rivisitazione dell'inter- vento	% Modifiche dei destinatari	% Miglioramento comunicazione/ visibilità	% Altro	<b>Totale</b>
Piacenza	22,6	22,6	19,4	17,7	4,8	12,9	-	<b>100,0</b>
Parma	18,8	25,0	23,2	6,3	4,5	21,4	0,9	<b>100,0</b>
Reggio Emilia	21,8	22,7	19,1	13,6	1,8	20,9	-	<b>100,0</b>
Modena	22,8	26,0	18,9	10,2	3,9	16,5	1,6	<b>100,0</b>
Bologna	22,5	24,3	19,8	15,3	3,6	14,4	-	<b>100,0</b>
Forlì-Cesena	27,2	19,8	17,3	11,1	3,7	18,5	2,5	<b>100,0</b>
Ferrara	19,3	26,3	15,8	7,0	5,3	26,3	-	<b>100,0</b>
Ravenna	25,3	26,6	15,2	8,9	3,8	20,3	-	<b>100,0</b>
Rimini	15,8	26,3	31,6	2,6	5,3	15,8	2,6	<b>100,0</b>
<b>Totale Regione</b>	<b>22,1</b>	<b>24,3</b>	<b>19,6</b>	<b>10,8</b>	<b>3,9</b>	<b>18,5</b>	<b>0,8</b>	<b>100,0</b>

Le principali indicazioni per il proseguimento delle attività risultano essere le seguenti: 1) *il consolidamento e potenziamento delle attività*; 2) *la conferma nella direzione scelta*; 3) *l'incremento dei momenti di condivisione e progettazione*; 4) *l'approfondimento di alcune tematiche*; 5) *il miglioramento della visibilità*. La lettura delle modifiche applicate all'implementazione degli interventi mostra come le indicazioni raccolte non siano rimaste "inascoltate" ed abbiano complessivamente portato i progettisti ad *approfondire alcune tematiche*, a prestare *una maggiore attenzione ai rapporti di scambio con gli altri soggetti* e allo *sviluppo di alcune attività*.

### **Alcune considerazioni di sintesi**

Può essere utile a questo punto riprendere i principali risultati rilevati per riorganizzarli sinteticamente. Il punto di vista che verrà adottato in questo frangente sarà esclusivamente quello regionale, in quanto risulta opportuno ai

fini del presente rapporto provare a ragionare in un'ottica complessiva. Le peculiarità a livello di singola provincia verranno efficacemente illustrate nella parte seguente relativa agli esiti.

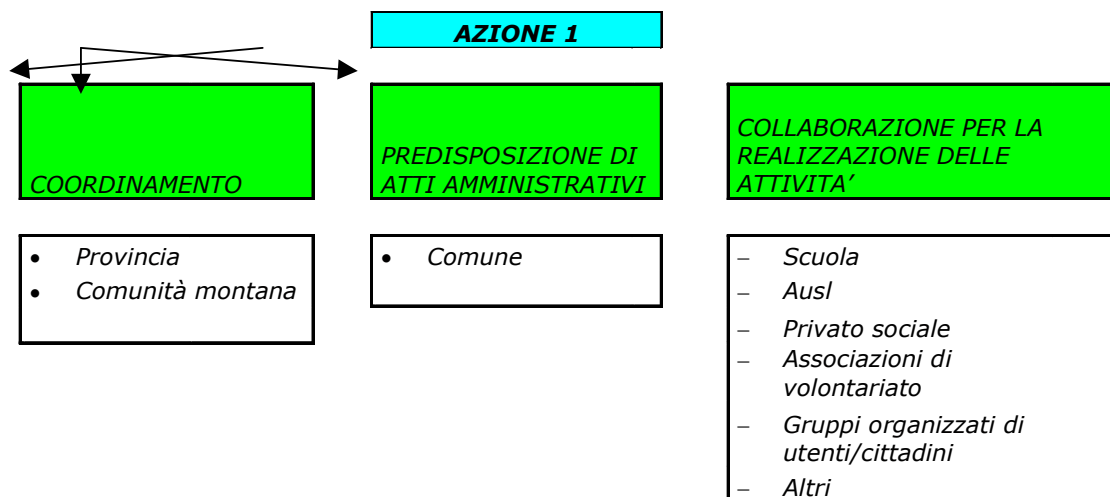
La riflessione che è possibile fare, verte sostanzialmente su due fattori:

- gli attori e i nodi della rete;
- elementi di processo nell'implementazione degli interventi.

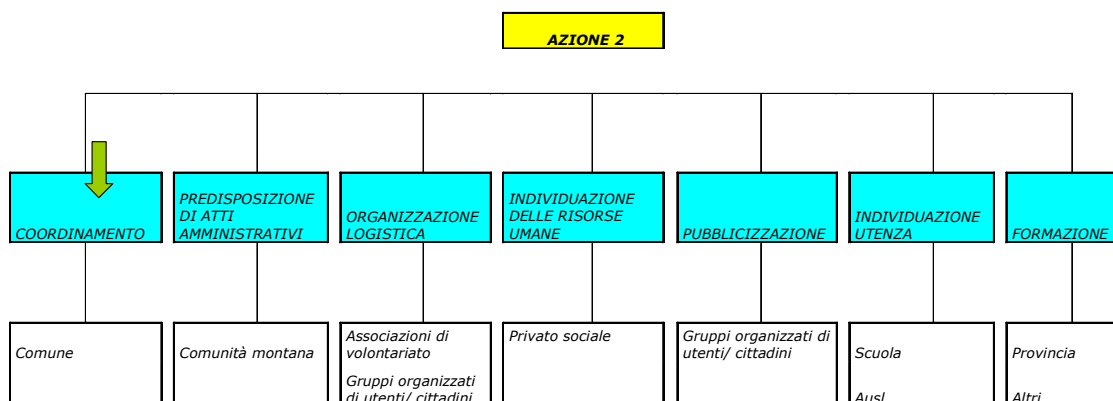
**Gli attori e i nodi della rete**

Questa analisi al termine del secondo triennio di implementazione degli interventi 285 può essere integrata con quanto emerso ed illustrato dagli esiti del monitoraggio e della valutazione effettuati nel corso della prima annualità. Una considerazione che pare interessante fare è come alcuni nodi ed alcune criticità siano state efficacemente affrontate dagli attori in gioco. Persiste quanto inizialmente rilevato ovvero *"un gran numero di attori coinvolti nella predisposizione, organizzazione e realizzazione delle attività"*; se però inizialmente i ruoli giocati dai diversi attori risultavano spesso complessi ed in molti casi sovrapposti, quello che pare affermarsi ora è una maggiore specializzazione e settorializzazione delle competenze (con molta probabilità derivante dalla conoscenza reciproca, aumentata con il passare del tempo ed il consolidarsi dell'esperienza che segue il "lavorare insieme"). Le tabelle 2.26 e 2.27 sintetizzano quanto visto nelle pagine precedenti.

**Tabella 2.26: Gli attori e l'azione in cui si investe maggiormente**



**Tabella 2.27: Gli attori e la specializzazione dei ruoli**



Si evince un evidente scarto tra quella che risulta essere la prima azione in cui si decide di investire e la seconda: è da quest'ultima che emergono le maggiori peculiarità e differenze tra le potenzialità e le risorse degli attori coinvolti. Ulteriori considerazioni possibili in questa sede concernono l'esigenza di circa un intervento su tre sull'intero territorio regionale di attingere ad altri soggetti del territorio, esigenza ben esemplificata anche da quello che si è evidenziato come *un maggior ricorso ad esperti e a competenze specialistiche*. La grande capacità di mobilitazione ed attivazione di risorse e attori del territorio da parte della L. 285/97 viene confermata anche dal dato significativo in termini di implementazione che vede nel 66% dei casi l'ingresso ed il coinvolgimento di nuovi attori.

Ripercorrendo le problematiche incontrate nel corso della prima annualità del secondo triennio pare superata quella che risultava essere la "debole dimensione di Piano": si è potuto constatare come siano maturate fattive connessioni tra gli interventi e la pianificazione, questo a significare una sopraggiunta maturità e consapevolezza dell'importanza di agire in una prospettiva zonale. È possibile affermare che i processi di consolidamento e strutturazione delle azioni avvengono in un contesto in cui la spinta propulsiva ed innovativa della legge non si esaurisce, ma, anzi, si alimenta con il tempo.

Un suggerimento potrebbe essere quello di non perdere di vista anche quanto implementato dagli altri interventi 285; è opportuno, infatti, ragionare in un'ottica allargata, ma nel fare ciò non andrebbero trascurate le competenze e le esperienze che in una dimensione "micro" si sono caratterizzate come significative.

**Elementi di processo nell'implementazione degli interventi**

Un filo conduttore ricorrente all'interno di questo capitolo è senz'altro il governo della complessità, sia delle reti interne sia dei rapporti con le reti esterne. I dati mostrano come notevoli risorse e sforzi siano stati devoluti a questo

scopo nel corso del triennio: la lettura della tabella 2.5 illustra come dall'accorpamento delle voci di "coordinamento", " predisposizione di atti amministrativi", "organizzazione logistica", "individuazione delle risorse umane", "gestione delle risorse finanziarie", "individuazione dell'utenza" circa sei azioni su dieci (il 59%) hanno riguardato complessivamente attività di supporto all'intervento vero e proprio. Emerge anche come gli attori istituzionali più consolidati (Provincia, Comuni, Comunità montane) siano quelli che maggiormente si sono assunti questo compito di governo e regia dei processi, mentre attori più vicini al territorio ed all'utenza (scuole, privato sociale) hanno svolto prevalentemente compiti ed attività legati alla stretta implementazione e gestione operativa degli interventi.

Questi sforzi sono stati in grado di produrre risultati: rispetto al precedente rapporto di valutazione infatti emerge come i processi siano molto più governati e le reti più solide. Positivi in questo senso non solo i risultati relativi al funzionamento delle reti interne, ma anche quelli relativi ai rapporti con le reti esterne (cfr. tabelle 2.12 e 2.15). Evidentemente il consolidamento delle reti interne facilita i rapporti con l'esterno, in quanto rende le molteplicità degli attori che si occupano dei singoli interventi come "interlocutori" riconoscibili anche all'esterno. Molto positivo e significativo in questo senso il fatto che (tabella 2.15) oltre il 60% dei progetti abbia partecipato ai tavoli della programmazione zonale.

Da sottolineare in questa attività di governo dei processi e di consolidamento delle reti, la positività del presidio di una funzione di regia e di coordinamento e la positività di una divisione dei compiti a seconda delle inclinazioni funzionali dei diversi attori: gli attori più formali si occupano del consolidamento e della strutturazione, quelli più informali contribuiscono a mantenere aperte le reti e a radicare gli interventi sul territorio.

Un'ultima considerazione in merito agli ostacoli e agli elementi di facilitazione incontrati: l'implementazione degli interventi ha visto impegnati gli attori, fin dalla prima annualità, nel tenere testa ad una serie di problemi e questioni. Si conferma, che laddove si sono presentati degli ostacoli, questi sono stati fronteggiati con strategie puntuali e mirate; è stato infatti riscontrato che quelle che prima risultavano delle difficoltà sono state trasformate in un vero e proprio "valore aggiunto", riconosciuto e condiviso dai progettisti e dagli interlocutori coinvolti. I progettisti sono consapevoli dei nodi critici da affrontare, così come della tempistica che, talvolta, entra in gioco e che, dunque, richiede scadenze a lungo termine prima di vedere i "frutti" del proprio lavoro. Non sempre, come è stato riportato nel corso del capitolo, le strategie e le azioni di risposta alle criticità hanno consentito di risolvere nel breve periodo gli ostacoli e le difficoltà, anche in questo senso "il sapere dell'esperienza" ha consentito ai soggetti di fare tesoro di questo e di pensare al futuro con lungimiranza.

## 2.2 La valutazione degli esiti del triennio

### Premessa

La valutazione di esito del primo triennio è stata impostata sulla "rilevazione e misurazione della capacità dei diversi interventi di riconoscere gli effetti, anche inattesi, prodotti dalle azioni" attraverso l'autovalutazione degli operatori che hanno lavorato ai singoli progetti.

A livello regionale il dato percentuale di effetti inattesi rispetto al coinvolgimento dei destinatari evidenzia un'elevata variabilità, con un picco del 17,3% sui destinatari primari.

In generale il 40% di effetti inattesi nella valutazione dei progetti della prima annualità sono stati giudicati in termini di *problemi*, il 60% in termini di *opportunità*. Di queste opportunità la prosecuzione dei lavori per i progetti ha significato "continuare sulla strada tracciata".

Nel caso in cui si registrava una partecipazione superiore alle aspettative, essa era legata al successo dell'intervento e, quindi, ad una valutazione positiva di quanto proposto.

La prima valutazione ha rappresentato un punto di riferimento per le attività che sono state proposte successivamente.

Per la valutazione del secondo triennio la scheda è stata modificata quasi totalmente: non ci sono più effetti inattesi, ma in particolare la parte B della scheda di valutazione relativa alla valutazione degli esiti del triennio, ha l'obiettivo di connettere le informazioni raccolte sia nella parte di monitoraggio che nella parte di valutazione di processo.

Come per le altre parti della scheda, si fa riferimento anche qui all'attività del triennio considerando le seguenti dimensioni di analisi:

- i destinatari coinvolti nei progetti;
- la costruzione e l'implementazione della rete di soggetti che collaborano/hanno collaborato ai progetti;
- la metodologia di lavoro che ha segnato tutto il percorso e l'organizzazione interna (équipe di progetto).

### **Soddisfazione rispetto ad alcuni aspetti**

Il primo indicatore di esito riguarda la valutazione degli aspetti soddisfacenti riscontrati nello sviluppo del progetto.

L'utilizzo della scala di risposta da "molto" a "per nulla" ci consente di dare un

riscontro utilizzando il calcolo della media per ciascuna voce. Gli aspetti di soddisfacimento riguardano:

- i destinatari diretti (DD);
- i destinatari indiretti (DI);
- la comunità allargata (CA);
- la rete dei servizi (RS).

Per i destinatari diretti e indiretti le voci di soddisfazione riguardano il coinvolgimento dei destinatari, la variazione nel numero e nella tipologia dei destinatari, la gestione e la relazione con i destinatari e la risposta in termini di partecipazione all'attività proposta. Per quanto riguarda la comunità allargata e la rete dei servizi le singole voci di soddisfazione sono la relazione, la sensibilizzazione e l'integrazione con i soggetti presenti sul territorio.

**Tab. 2.28 - Media regionale degli aspetti di soddisfacimento (1=molto soddisfacente; 2= abbastanza soddisfacente; 3=poco soddisfacente; 4=per nulla soddisfacente)**

<b>Aspetti di soddisfacimento</b>	<b>Totale Regione Emilia-Romagna</b>
DD. Coinvolgimento dei destinatari	1,49
DD. Variazione dei destinatari	1,85
DD. Gestione e relazione con i destinatari	1,53
DD. Accoglienza attività proposta	1,43
<b>Tot. Soddisfacimento Destinatari Diretti</b>	<b>1,57</b>
DI. Coinvolgimento dei destinatari indiretti	2,01
DI. Variazione dei destinatari	2,25
DI. Gestione e relazione con i destinatari	1,98
DI. Accoglienza attività proposta	1,78
<b>Tot. Soddisfacimento Destinatari Indiretti</b>	<b>2,00</b>
CA. Relazione	2,11
CA. Sensibilizzazione	2,12
CA. Integrazione	2,28
<b>Tot. Soddisfacimento Comunità Allargata</b>	<b>2,17</b>
RS. Relazione	1,88
RS. Sensibilizzazione	1,95
RS. Integrazione	2,00
<b>Tot. Soddisfacimento Rete dei Servizi</b>	<b>1,94</b>

Nella tabella 2.28, in cui si propone una lettura complessiva a livello regionale, osserviamo che il valore medio di soddisfazione calcolato resta tra 1,49 (corrispondente ad un buon livello di soddisfazione) e 2,28 (corrispondente ad un medio basso livello di soddisfazione).

Ci sembra di poter dire che nel complesso le azioni realizzate hanno dato

risultati soddisfacenti rispetto al coinvolgimento dei destinatari diretti, un po' di fatica in più si registra per quanto riguarda i destinatari indiretti, ma decisamente più difficoltoso è il rapporto con la comunità (soprattutto per quel che riguarda l'integrazione del progetto e delle sue attività nella comunità - media 2.28) e quello con i soggetti della rete dei servizi (per quel che riguarda l'integrazione tra e con i soggetti della rete - media 2.00).

Legandoci alla parte relativa agli *ostacoli e difficoltà incontrati nei rapporti con la rete* dei servizi, possiamo confrontare le risposte a livello provinciale riconducendo i valori medi di soddisfazione alla percentuale di interventi che hanno incontrato difficoltà.

Il 27,9% delle difficoltà registrate a livello regionale sono relative agli aspetti organizzativi con la rete di servizi. Nella tabella 2.29 è possibile distinguere tale dato per ciascuna delle province (alla voce "*Totale percentuale degli interventi che hanno avuto difficoltà in termini di rapporti organizzativi con la rete*"). L'aspetto legato all'integrazione in particolare, era stato segnalato, in media a livello regionale, dal 18,3% degli interventi, con un massimo del 21,5% in provincia di Piacenza e un minimo del 14% in provincia di Reggio Emilia. I punteggi di soddisfazione ci confermano che l'aspetto dell'integrazione è di fatto il fattore più critico.

Per esempio in Provincia di Piacenza il 21,5% dei progetti ha indicato l'integrazione come fattore ostacolante nello sviluppo dei rapporti organizzativi con la rete: il fattore "integrazione" rispetto alla rete dei servizi in provincia di Piacenza ha un valore medio di soddisfazione pari a 2,63, che si avvicina al "poco soddisfacente". Per quanto riguarda la "sensibilizzazione" dei soggetti della rete, sempre in Provincia di Piacenza, non sono state date indicazioni rispetto a progetti che abbiano incontrato difficoltà relative ad una mancanza di dialogo con il territorio. Nonostante ciò, nel valutare l'esito del percorso il fattore sensibilizzazione legato alla rete dei servizi viene valutato con un punteggio medio di 2,38, segno che il risultato è stato relativamente poco soddisfacente. In provincia di Modena gli interventi che nella valutazione di processo non avevano presentato problemi dal punto di vista dello sviluppo delle *relazioni con il territorio*, in effetti, fanno registrare un punteggio di soddisfazione di 1,71 corrispondente ad "abbastanza soddisfacente". Stessa analisi si può ripetere per i progetti della provincia di Ferrara, dove il punteggio medio di soddisfazione relativamente al fattore "relazione" è di 1,65.

**Tabella 2.29 - Ostacoli incontrati e livello di soddisfazione: dettaglio provinciale – Rete dei servizi**

	Piacenza	Parma	Reggio Emilia	Modena	Bologna	Ferrara	Forlì - Cesena	Ravenna	Rimini
Processo: ostacoli incontrati (% di interventi che hanno indicato ostacoli in relazione ai rapporti organizzativi con la rete)									
Scarse relazioni con gli attori del territorio	3,8%	9,4%	8,6%	-	3,3%	-	7,2%	6,3%	5,4%
Difficoltà nel creare una rete attiva - integrazione	21,5%	14,9%	14,0%	15,4%	19,8%	18,8%	19,3%	16,3%	24,3%
Mancanza di dialogo con il territorio -sensibilizzazione	-	1,3%	2,1%	3,2%	4,1%	2,1%	1,2%	6,3%	5,4%
<i>Totale percentuale degli interventi che hanno avuto difficoltà in termini di rapporti organizzativi con la rete esclusa la voce "altro"</i>									
	25,3%	25,6%	24,7%	18,6%	27,2%	20,9%	27,7%	28,9%	25,1%
Esito: aspetti di soddisfacimento (valore medio per ciascun aspetto)									
RS. Relazione	2.33	1.83	1.94	1.71	1.98	1.65	2.00	1.83	1.79
RS. Integrazione	2.63	1.97	2.19	1.70	2.10	1.87	2.08	1.83	2.15
RS. Sensibilizzazione	2.38	1.89	2.13	1.83	1.90	1.83	2.04	1.85	1.80

L'area che contiene gli aspetti legati ai rapporti con i destinatari degli interventi è quella che percentualmente pesa meno rispetto a tutte le altre: a livello regionale infatti il 16,8% degli interventi ha indicato difficoltà o ostacoli relativamente al coinvolgimento dei destinatari nelle attività progettuali.

Per quanto riguarda i punteggi di soddisfazione relativi ai "destinatari diretti", il punteggio minimo è 2,50 (poco soddisfacente) rilevato tra gli interventi della Provincia di Ferrara e riguarda la *variazione dei destinatari*. Solo in un altro caso il punteggio medio arriva a 2,19, tra gli interventi della provincia di Ravenna e riguarda sempre la *variazione dei destinatari*.

Diversa è la situazione dei rapporti con i destinatari indiretti con i quali più difficilmente è stato possibile costruire una relazione significativa: risulta spesso difficile coinvolgere i destinatari secondari, non interessati direttamente alle attività progettuali.

Tra i due ostacoli rilevati nella valutazione di processo quello della *difficoltà nel costruire relazioni* era preponderante rispetto alla *mancanza-carezza di un coinvolgimento*.

Questa difficoltà potrebbe essere legata più al rapporto con i destinatari indiretti che con quelli diretti: infatti osservando la tabella 2,30 identifichiamo la gestione e la relazione con i destinatari diretti e indiretti e confrontando i punteggi di soddisfazione vediamo che quelli relativi ai destinatari indiretti sono più alti (DI: da un massimo di 1.64 ad un minimo di 2.17; DD: da un massimo di 1.14 ad un minimo di 1.82).



**Tabella 2.30 - Ostacoli incontrati e livello di soddisfazione: dettaglio provinciale - Coinvolgimento dei destinatari**

	Piacenza	Parma	Reggio Emilia	Modena	Bologna	Ferrara	Forlì - Cesena	Ravenna	Rimini
Processo: ostacoli incontrati (% di interventi che hanno indicato ostacoli e difficoltà in termini di coinvolgimento dei destinatari)									
Difficoltà nel costruire relazioni	10,1%	6,7%	8,6%	13,0%	10,7%	6,2%	2,4%	8,8%	2,7%
Mancanza/carenza di un coinvolgimento	6,3%	2,7%	4,3%	4,9%	6,6%	-	3,6%	5,0%	2,7%
<i>Totale percentuale degli interventi che hanno avuto difficoltà in termini di coinvolgimento destinatari esclusa la voce "altro"</i>	16,4%	9,4%	12,9%	17,9%	17,3%	6,2%	6,0%	13,8%	5,4%
Esito: aspetti di soddisfazione destinatari diretti (Valore medio per ciascun aspetto)									
DD. Coinvolgimento dei destinatari	1,50	1,36	1,63	1,49	1,50	1,30	1,52	1,60	1,41
DD. Variazione dei destinatari	1,78	1,64	1,63	1,76	1,94	2,50	1,65	2,19	1,89
DD. Gestione e relazione con i destinatari	1,71	1,36	1,48	1,56	1,62	1,50	1,50	1,82	1,14
DD. Accoglienza attività proposta	1,33	1,4	1,37	1,43	1,48	1,52	1,2	1,57	1,20
<i>Punteggio medio complessivo di soddisfazione destinatari diretti</i>	1,58	1,43	1,53	1,56	1,64	1,71	1,55	1,80	1,41
Esito: Aspetti di soddisfazione destinatari indiretti (Valore medio per ciascun aspetto)									
DD. Coinvolgimento dei destinatari	2,25	1,89	2,13	1,85	2,05	1,83	2,31	2,12	1,76
DD. Variazione dei destinatari	2,00	1,94	2,41	2,42	2,11	2,36	2,47	2,32	2,09
DD. Gestione e relazione con i destinatari	2,17	1,91	2,13	1,74	2,03	1,95	2,09	2,12	1,64
DD. Accoglienza attività proposta	1,73	1,66	1,97	1,67	1,91	1,67	1,95	1,89	1,53
<i>Punteggio medio complessivo di soddisfazione destinatari indiretti</i>	2,04	1,85	2,16	1,92	1,03	1,95	2,1	2,11	1,76

Questa prima parte di analisi degli esiti progettuali a livello regionale pone l'accento su una delle maggiori criticità rilevate in tutto il percorso di analisi dei progetti 285: lo sviluppo del lavoro di rete e dell'integrazione tra soggetti diversi nella gestione e nell'organizzazione degli interventi. In alcune province si è vissuto con particolare intensità questo problema cercando e spesso trovando buone soluzioni operative e organizzative, in altre province i percorsi sembrano essere stati più problematici.

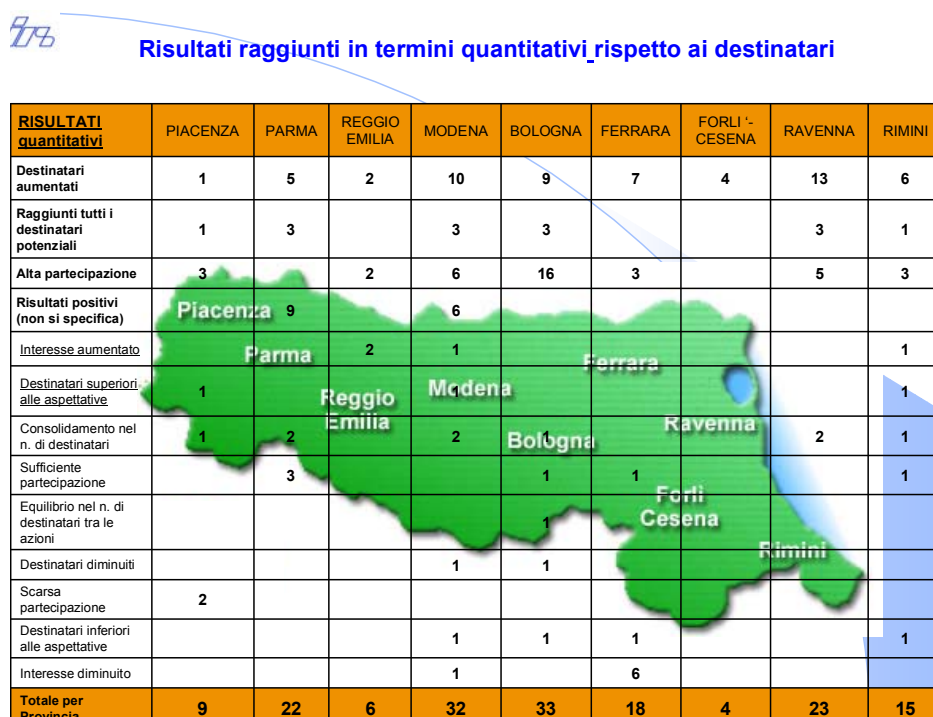
Cerchiamo di vedere come sono stati valutati i risultati degli interventi nei loro diversi aspetti.

### ***I risultati degli interventi rispetto ai destinatari***

L'analisi dei risultati si muove secondo la direttrice delle tre aree identificate nella premessa. Cominciamo con la valutazione dei risultati raggiunti rispetto

ai destinatari. Il risultato quantitativo del coinvolgimento dei destinatari ha una valutazione *positiva*: le tre voci che si incontrano con maggiore frequenza riguardano un "aumento dei destinatari" (tredici citazioni/interventi in provincia di Ravenna, dieci in provincia di Modena), il "raggiungimento di tutti i destinatari potenziali" (quattordici interventi in tutta la regione), un' "elevata partecipazione" (sedici citazioni a Bologna, sei a Modena, cinque a Ravenna, etc.). Di contro sono poche le citazioni che ci conducono ad una valutazione di esito in questo senso *negativa*: i "destinatari sono diminuiti" solo in due casi, la "partecipazione è stata scarsa" in due casi, "sono stati inferiori alle aspettative" in quattro casi, mentre in sette casi si registra una "diminuzione di interesse". Gli altri sono giudizi intermedi, con un sostanziale consolidamento del numero di destinatari rispetto alle azioni attuate.

**Figura 2.6: Risultati raggiunti in termini quantitativi rispetto ai destinatari**



Per quanto riguarda i risultati raggiunti relativamente ai destinatari degli interventi in termini qualitativi abbiamo identificato alcune dimensioni specifiche di analisi che riguardano nel dettaglio:

- gli operatori e le équipes impegnate (e quindi il loro rapporto con i destinatari degli interventi) - organizzazione interna;
- gli indicatori o le azioni che segnalano il successo dell'intervento;
- i risultati rispetto alla lettura degli obiettivi progettuali riguardo metodologia e organizzazione delle attività.

La prima categoria raccoglie tutte le valutazioni genericamente positive.

**Figura 2.7: Risultati raggiunti in termini qualitativi rispetto ai destinatari (1)**

**Risultati raggiunti rispetto ai destinatari in termini qualitativi**

RISULTATI	PIACENZA	PARMA	REGGIO EMILIA	MODENA	BOLOGNA	FERRARA	FORLÌ - CESENA	RAVENNA	RIMINI
<b>INDICAZIONE GENERICA DI RISULTATO</b>									
Pieno raggiungimento degli obiettivi progettuali	3	4		6	2	5		2	
Risultati positivi (customer satisfaction)	3	5		4		1			7
Risultati del progetto scarsi o parzialmente raggiunti				2					
<b>RISULTATO RISPETTO AGLI OPERATORI E ALLE EQUIPE IMPEGNATE</b>									
Potenziamento del lavoro di équipe (anche attraverso costante formazione)		2		2	2	1			1
Alta qualità/professionalità degli operatori e dei tecnici impegnati nell'intervento				3	2	1			
Attivazione di una relazione stabile con gli educatori del territorio ("punti di riferimento")	1	2		2	4		1	2	1

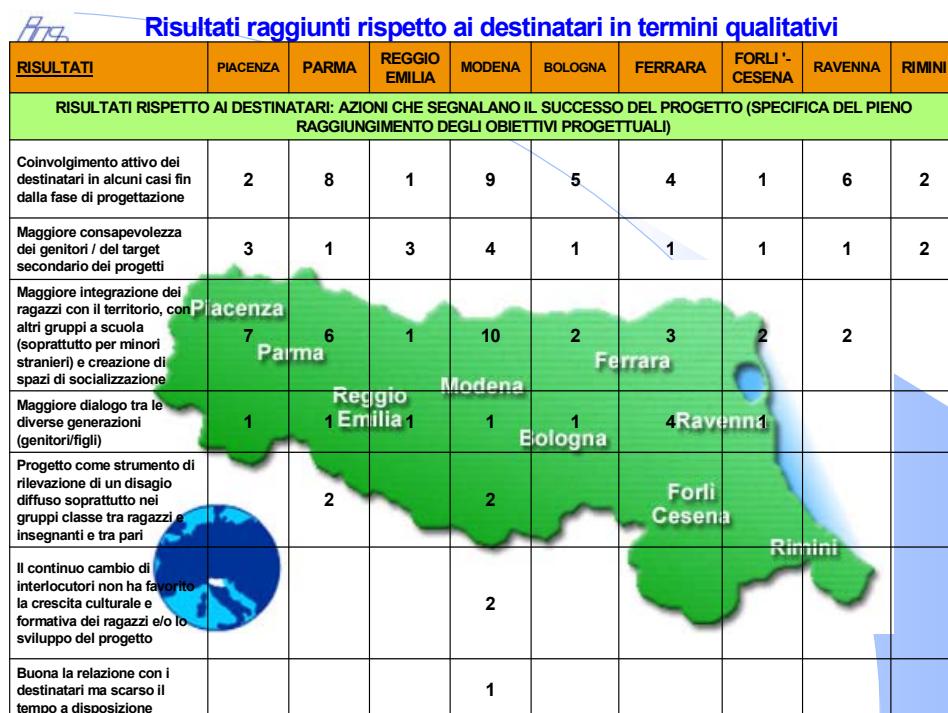
Indicazione generica di risultato: la valutazione rispetto ai risultati dell'intervento è stata fatta anche in termini di "pieno raggiungimento degli obiettivi progettuali", declinando successivamente le indicazioni specifiche qualitative del risultato delle attività rispetto ai destinatari. Nel dettaglio in provincia di Modena registriamo sei citazioni di pieno raggiungimento dei risultati, in provincia di Ferrara cinque, in quella di Parma quattro, a Piacenza tre e in provincia di Bologna e Ravenna due.

Per alcuni interventi sono stati riportati "risultati positivi" in relazione al livello di soddisfazione rilevato sugli utenti.

Solo in tre casi si registrano "risultati scarsi o parzialmente raggiunti": due in Provincia di Modena e uno in Provincia di Parma.

Risultati rispetto agli operatori e alle équipe impegnate: in questo caso la valutazione è stata fatta osservando il rapporto instauratosi tra gli operatori e i destinatari degli interventi. In tredici casi vi è stata "l'attivazione di una relazione stabile con gli educatori del territorio, che sono diventati punti di riferimento veri e propri" e non solo in relazione alle attività del progetto. Questa relazione è considerata un indicatore positivo di risultato soprattutto in provincia di Bologna (quattro citazioni).

**Figura 2.8: Risultati raggiunti in termini qualitativi rispetto ai destinatari (2)**



Azioni che segnalano il successo del progetto/intervento: in questa categoria abbiamo raccolto tutti gli indicatori di qualità dei progetti e degli interventi. In particolare un primo indicatore di successo riguarda il "coinvolgimento attivo dei destinatari in alcuni casi fin dalla fase di progettazione" : come si può vedere dalla figura 2.8 sono molte le citazioni relativamente a questo aspetto concentrate in particolare in provincia di Parma e Modena (rispettivamente otto e nove).

Per tornare alle difficoltà di coinvolgimento dei destinatari indiretti, consideriamo rilevante che tra gli indicatori di successo degli interventi sia inserita anche la " maggiore consapevolezza dei genitori e dei destinatari secondari dei progetti". Le citazioni complessive sono diciassette.

L'indicatore di risultato relativo ad una "maggiore integrazione dei ragazzi con il territorio, con altri gruppi a scuola (soprattutto per i minori stranieri) e la creazione di spazi socializzazione" è anche una evidente risposta positiva agli obiettivi progettuali, un'ulteriore specificazione di quella voce generica " pieno raggiungimento dei risultati" . In provincia di Modena raccogliamo dieci citazioni, in Provincia di Piacenza sette.

Un altro obiettivo progettuale è il poter ottenere come risultato "un maggiore dialogo tra le diverse generazioni (genitori/figli ma non solo)".

Infine un ulteriore indicatore di risultato positivo è l'aver constatato che il progetto può essere in alcuni casi un "efficace strumento di rilevazione di disagio soprattutto nei gruppi classe o di pari, ma anche nella relazione genitori/figli" (quattro citazioni: due in provincia di Parma e due in provincia di

Modena).

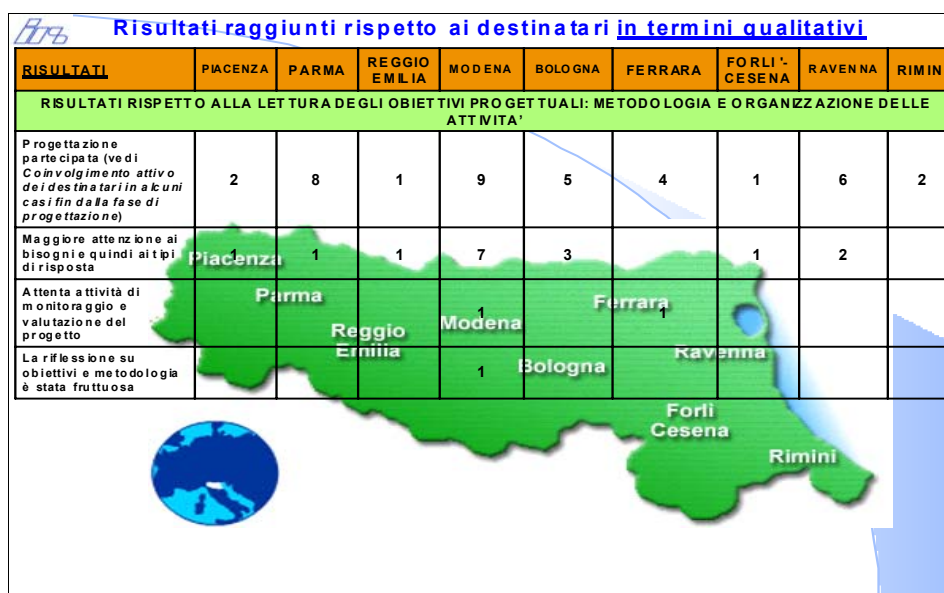
Due gli indicatori di risultato non positivi: il primo riguarda la constatazione del fatto che "il continuo cambio di interlocutori non abbia favorito la crescita dei ragazzi né lo sviluppo del progetto" (due citazioni a Modena), il secondo sottolinea la presenza di un "ostacolo legato al fattore tempo, che ha impedito di continuare a coltivare la buona relazione con i destinatari del progetto" (un intervento in provincia di Modena).

Risultati rispetto alla lettura degli obiettivi progettuali: metodologia e organizzazione delle attività: una prima voce riprende il coinvolgimento dei destinatari fin dalla fase di progettazione e riguarda specificatamente la metodologia di progettazione partecipata dell'intervento. La progettazione partecipata è un evidente indicatore di risultato positivo degli interventi, segnalata in trentotto casi (nove a Modena, otto a Parma, sei a Ravenna, etc. vedi figura 2.9).

La seconda categoria o indicatore di risultato riguarda la maggiore attenzione che si deve dare alla lettura dei bisogni in fase di progettazione: anche in questo caso sono numerose le citazioni, nel complesso sedici.

Meno rilevanza sembra avere un'attenta attività di monitoraggio e valutazione delle attività (solo due citazioni). In un caso, in provincia di Modena, si è sottolineata l'importanza di un'attenta riflessione in merito agli obiettivi e alla metodologia dell'intervento.

**Figura 2.9: Risultati raggiunti in termini qualitativi rispetto ai destinatari (3)**



***I risultati degli interventi rispetto alla rete***

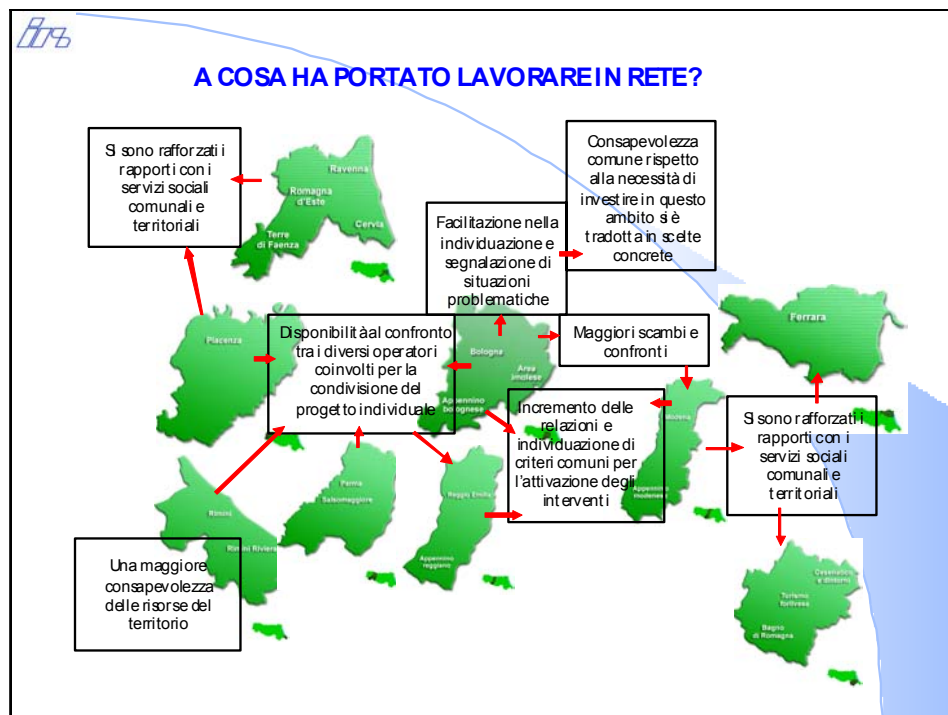
I risultati raggiunti in termini di rete sono stati valutati dai singoli progettisti principalmente in base al numero o alla tipologia di soggetti coinvolti nelle

attività.

Le risposte che abbiamo raccolto in questa specifica parte del questionario sono in gran parte ricollegabili alla prima parte di valutazione di processo, in cui sono indicati nel dettaglio gli enti e le organizzazioni coinvolte nei progetti e le attività specifiche che ciascun ente ha svolto. Da quella "classifica" emergeva il Comune come primo ente *collaborante* (indicato a livello regionale nel 94,2% dei progetti), poi le scuole (75,4%), le Ausl, il privato sociale, le associazioni di volontariato, le parrocchie, le università, la commissione europea, insomma molteplici enti e organizzazioni intervenuti ad hoc sui singoli progetti.

Riportiamo una sintesi delle considerazioni che sono state fatte per i singoli progetti riguardo gli effetti in senso positivo che il lavoro di rete ha prodotto, laddove si è potuto consolidare o sviluppare.

**Figura 2.10: Risultati raggiunti rispetto alla rete**



Ciascuna provincia ha investito con diversa intensità sul lavoro di rete: molti di questi sforzi sono dipesi anche dalla tipologia di progetto e dalla dimensione territoriale.

Lavorare in rete ha portato molti risvolti positivi: tra questi "il rafforzamento dei servizi sociali comunali e territoriali" (Province di Piacenza, Ferrara, Forlì-Cesena) certamente una "maggiore consapevolezza delle risorse del territorio", segnalazione che arriva dalla Provincia di Rimini. Gli interventi della Provincia di Bologna sono quelli che riportano più indicatori di *esito positivo*: "il



lavoro di rete ha facilitato l'individuazione e la conseguente segnalazione di situazioni problematiche", ha permesso "un incremento delle relazioni e l'individuazione di criteri comuni per l'attivazione degli interventi", ha contribuito a far "crescere la disponibilità al confronto degli operatori coinvolti", ma ha anche "portato ad un incremento dei momenti di scambio tra diverse esperienze e approcci nel mondo dei servizi".

Il livello medio di integrazione raggiunto in ciascun territorio provinciale è comunque elevato anche in relazione al numero di interventi che hanno prodotto esperienze di integrazione con enti e organizzazioni differenti.

Queste collaborazioni sono per la maggior parte ancora in via di sviluppo e spesso, soprattutto nei casi di coinvolgimento dei gruppi organizzati di cittadini o utenti, non è possibile valutarne il livello di integrazione.

In 32 casi su un totale di 344 interventi si è dato un generico "giudizio positivo" relativamente al lavoro di rete. In tutti gli altri casi la valutazione è stata specificata dalla descrizione delle conseguenze che esso ha prodotto, ma anche delle criticità che ha messo in evidenza.

**Figura 2.11: Giudizio positivo generico del lavoro di rete**

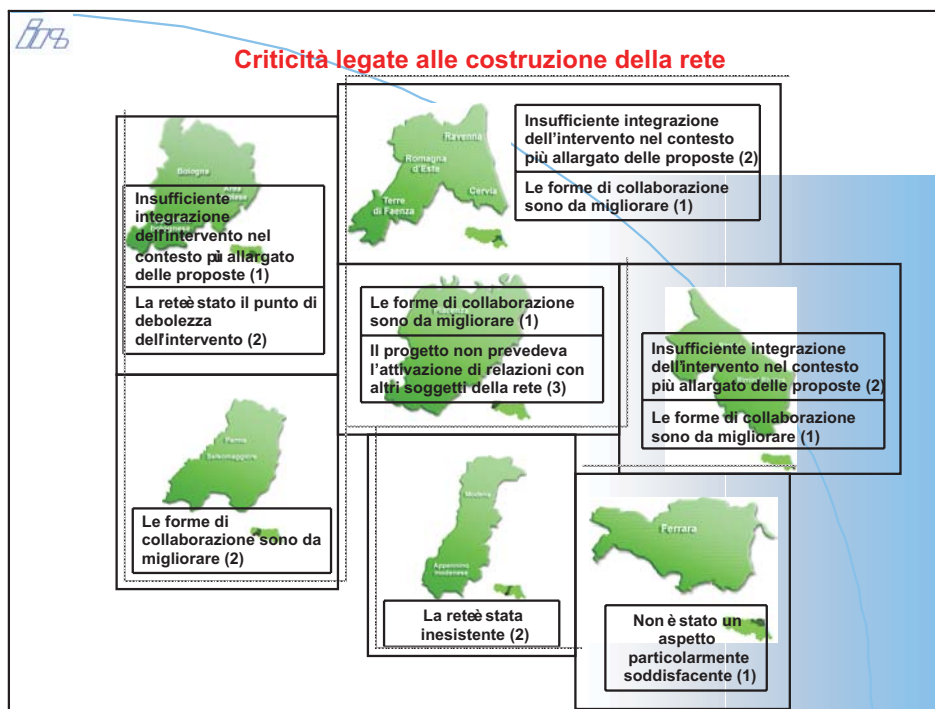


Abbiamo raccolto e riportato nella seguente diapositiva alcune criticità ricorrenti nei report di valutazione sui territori provinciali.

Se, infatti, è vero che la maggior parte dei progetti ha posto come uno degli obiettivi principali la costruzione della rete tra enti e organizzazioni, è altrettanto vero che tale processo e tale costruzione non è stata indolore, o quanto

meno in alcuni casi non è stato possibile ottenere il risultato sperato. Queste criticità si esprimono genericamente sotto forma di "aspetti da migliorare" come nel caso delle indicazioni raccolte nelle province di Ravenna, Rimini, Piacenza o Parma ("le forme di collaborazione sono da migliorare"), oppure attraverso l'espressione di un giudizio esplicito come nel caso dei due interventi in provincia di Bologna e Rimini ("insufficiente integrazione dell'intervento nel contesto più allargato delle proposte"), oppure nel caso dell'intervento in provincia di Ferrara in cui quello dell'integrazione "non è stato un aspetto particolarmente soddisfacente". In due casi in provincia di Bologna la rete è stato il "punto di debolezza dell'intervento", e in altri due casi in provincia di Modena "la rete è stata inesistente".

**Figura 2.12: Criticità rispetto al lavoro di rete**



In generale rileviamo una positiva autovalutazione dei risultati rispetto alla rete e alle forme di collaborazione, e laddove si registrino risultati negativi, potremo osservare procedendo nelle nostre analisi, se questa esperienza ha comunque portato a nuovi apprendimenti o alla formulazione di nuove strategie di miglioramento.

***Congruità degli obiettivi/bisogno con le azioni progettuali***



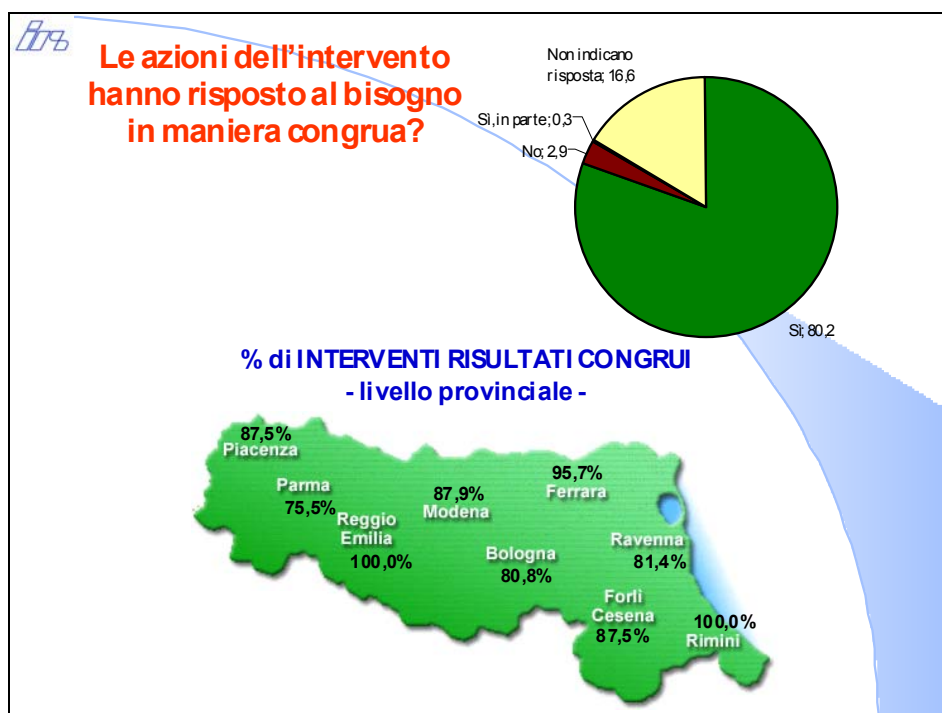
**Figura 2.13: L' appropriatezza o congruità degli interventi**



L'analisi di congruità degli interventi si basa sull'autovalutazione che gli operatori hanno potuto fare rispetto all'appropriatezza delle azioni svolte, ovvero alla capacità di risposta che queste azioni hanno prodotto rispetto alla domanda e al bisogno segnalato in partenza.

Nella maggior parte dei casi la risposta, e quindi l'offerta, è risultata congrua e appropriata rispetto agli obiettivi progettuali nati dall'analisi dei bisogni e alla conseguente formulazione di una specifica domanda sociale.

**Figura 2.14: Congruità degli interventi, livello regionale e livelli provinciali**



Il confronto delle esperienze provinciali ci indica sempre un'elevata percentuale di interventi che hanno registrato un buon livello di congruità. Il 75,5% degli interventi di Parma (ed è la percentuale più bassa) sono risultati congrui, mentre a Reggio Emilia e Rimini tutti gli interventi sono risultati congrui.

Ma quali sono stati, se ci sono stati, i cambiamenti registrati rispetto alla valutazione del bisogno iniziale?

Abbiamo individuato quattro categorie di cambiamenti che raccolgono tutte le indicazioni delle nove province:

- Metodologia: cambiamenti metodologici che hanno prodotto un passaggio ad una progettazione partecipata e ad un'accoglienza di istanze provenienti anche dai destinatari diretti, oltre che da quelli indiretti e dalla comunità allargata.
- Contenuti progettuali: cambiamento verificatosi per variazione del numero di utenti o per variazione nella tipologia di destinatari dell'intervento.
- Organizzazione interna: costituzione di gruppi tecnici di coordinamento dell'intervento o altri cambiamenti relativi alla gestione o all'organizzazione del personale o delle équipes di lavoro.
- Costruzione della rete: raccordo con i soggetti del territorio, sottoscrizione di protocolli, costituzione di tavoli tecnici, tutte azioni che, per lo più, non erano state preventivate nella stesura del primo progetto.

Pensiamo che in questo modo gli interventi abbiamo subito aggiustamenti in itinere, leggendo di volta in volta i problemi di gestione delle attività progettuali. Questo passaggio sembra essere stato un momento comune per gli interventi nel corso di questo triennio. È da segnalare la difficoltà di conciliare le tante possibili risposte operative con la scarsità delle risorse economiche esistenti: questa segnalazione ricorre nel corso di tutta l'analisi degli interventi.

### ***L'efficacia degli interventi: motivazioni e strategie messe in campo***

Se gli interventi sono stati congrui, vediamo in che modo sono riusciti ad esserlo, quali strategie sono state adottate per il successo dell'intervento.

Anche in questo caso abbiamo cercato di raggruppare e di sintetizzare le risposte date sui singoli interventi, per tentare di delineare un quadro di dettaglio a livello provinciale. Per quanto riguarda le motivazioni di efficacia degli interventi possiamo ritornare alla chiave di lettura precedentemente proposta: ci, sono infatti, motivazioni di efficacia relative ad aspetti più strettamente metodologici, altri motivi sono più legati ai contenuti progettuali o all'organizzazione interna o ancora alla costruzione della rete/lavoro di rete.

Riportiamo le voci come raccolte, cercando di ricondurre, in un secondo momento, le strategie adottate all'interno di un percorso progettuale significativo.

**Figura 2.15: Motivazione dell'efficacia/appropriatezza degli interventi (1)**

**PERCHE' GLI INTERVENTI SONO STATI EFFICACI?**

BOLOGNA	RAVENNA	FORLI' - CESENA	MODENA
Buona risposta ai bisogni e attenzione ai segnali di disagio (10)	Le azioni di monitoraggio in itinere dell'intervento sono state fondamentali (1)	Non sono stati raggiunti gli obiettivi progettuali (1)	Coinvolgimento dei destinatari
Intensificazione delle relazioni di rete (6)	Sono stati raggiunti gli obiettivi progettuali (6)	Scambio e collaborazioni forti con l'associazionismo e il privato sociale (2)	Integrazione tra gli attori e creazioni di reti forti tra gli attori
Buon coinvolgimento dei destinatari diretti e indiretti e della comunità allargata alle attività (4)	Buona metodologia perché coinvolgente e positivi momenti di confronto (3)	Le azioni di monitoraggio in itinere e verifica dell'intervento sono state fondamentali (1)	Sono stati raggiunti gli obiettivi progettuali
Buon rapporto utenti/educatori (3)	Buona risposta ai bisogni espressi dagli utenti ai bisogni emergenti (5)	Buon coinvolgimento dei destinatari diretti e indiretti e della comunità allargata alle attività (1)	Professionalità e disponibilità degli operatori
Buona copertura d'attività in termini di numero di destinatari coinvolti (2)	Buona capacità di lettura della realtà sociale (1)	Progettazione partecipata	Metodologia di lavoro partecipata
Buona metodologia perché coinvolgente e positivi momenti di confronto (3)	Progettazione partecipata e integrata (3)	Professionalità degli operatori	Azioni di monitoraggio e valutazione
Raggiungimento degli obiettivi previsti dal progetto (1)	Intensificazione delle relazioni di rete (5)		Buona risposta ai bisogni e attenzione ai segnali di disagio
	Riscontro sul territorio delle esperienze (1)		

**Figura 2.16: Motivazione dell'efficacia/appropriatezza degli interventi (2)**

**PERCHE' GLI INTERVENTI SONO STATI EFFICACI?**

PIACENZA	REGGIO EMILIA	FERRARA	PARMA
Chiara definizione del problema progettuale in base all'esperienza del primo triennio	Buona copertura dell'intervento in termini di numero di destinatari coinvolti	Buon livello di collaborazione con i diversi attori del territorio	Crescente richiesta (2)
Buona risposta ai bisogni e attenzione ai segnali di disagio	Forte connessione con ciascun territorio	Progettazione partecipata	Risposta adeguata ai bisogni rilevati (5)
Riscontro sul territorio delle iniziative	Progettazione partecipata	Riscontri dai destinatari rispetto alle iniziative attuate (4)	Condizione degli obiettivi progettuali con tutti gli attori del territorio (2)
<b>RIMINI</b>	Buon livello di collaborazione con i diversi attori del territorio	Valutazione strategica degli obiettivi condivisa con tutti gli attori	Risposta innovativa ai bisogni degli adolescenti (1)
Soddisfazione da parte dell'utenza (genitori ed insegnanti) e richieste di continuità del servizio per i prossimi anni scolastici	Approfondimento di nuove tematiche	Chiara definizione delle risorse in base all'esperienza del primo triennio (4)	Risposta flessibile ai bisogni espressi dalle famiglie (1)
Gli obiettivi e i contenuti progettuali si ritengono sostanzialmente congrui per rispondere al bisogno iniziale	Attenzione ai bisogni di tutti i destinatari	Le azioni di monitoraggio in itinere dell'intervento sono state fondamentali	Tempi e azioni sono stati funzionali agli obiettivi progettuali (1)
Le famiglie accolgono favorevolmente il servizio		Buona risposta ai bisogni e attenzione ai segnali di disagio (4)	Superamento di alcune difficoltà incontrate in itinere
I ragazzi hanno risposto positivamente alle attività e si sono dimostrati propositivi anche con attività proposte successivamente, alcuni ragazzi da utenti si sono trasformati in collaboratori-aiutanti		L'ambiente strutturato, accogliente, con educatori competenti in grado di programmare attività congrue ai bisogni degli adolescenti è stato funzionale al raggiungimento degli obiettivi	Partecipazione attiva e attesa dei ragazzi (1)

Per le prime quattro province che riportiamo in fig. 2.15, ritroviamo già gli aspetti appena elencati: ritorna con insistenza come indicatore di efficacia degli interventi la "buona risposta sia ai bisogni espressi dagli utenti sia ai bisogni emergenti", "la buona risposta ai bisogni e l'attenzione ai segnali di disagio", ma anche (vedi fig. 2.16, provincia di Parma) la "risposta innovativa ai bisogni degli adolescenti" (contenuti progettuali). Per questo aspetto il primo riscontro che gli operatori hanno avuto è stato quello ricavato dal grado di soddisfazione o comunque dalla soddisfazione espressa degli utenti e dei destinatari delle attività. Dal punto di vista metodologico una evidente strategia di successo dell'intervento è legata alla progettazione partecipata, al pieno coinvolgimento dei destinatari non solo nelle attività dell'intervento, ma anche

in quelle di progettazione e organizzazione dell'intervento stesso. Sempre metodologicamente gli interventi che hanno strutturato le attività di monitoraggio e valutazione hanno probabilmente avuto la possibilità di leggere e intervenire su eventuali situazioni problematiche rivelatesi nel corso del progetto, per poi modificare anche aspetti di tipo contenutistico. Dal punto di vista dell'organizzazione interna alcuni interventi danno particolare rilevanza alla professionalità degli operatori (province di Forlì-Cesena, Modena e Bologna dove si è instaurato in tre casi un buon rapporto educatori/utenti) e alla flessibilità dell'intervento. Per flessibilità gli operatori intendono un margine di elasticità nell'organizzazione delle attività, che consenta di andare incontro alle esigenze dei destinatari (orari di accesso al servizio o altro). Questo margine di flessibilità non può però prescindere dalle risorse economiche e umane a disposizione. Solo un servizio flessibile può essere considerato complessivamente di successo, cioè in grado di rispondere anche al bisogno emergente. La rete è l'indicatore di efficacia che ricorre con maggiore frequenza nelle analisi e nelle valutazioni degli operatori. Il lavoro di rete è uno dei punti nodali attorno a cui ruota il successo dell'intervento.

Un risultato nelle province di Bologna e di Ravenna è stato l'intensificarsi delle relazioni di rete (rispettivamente quattro citazioni e cinque). Nelle province di Reggio Emilia e di Ferrara il risultato è stato un buon livello di collaborazione con i diversi attori presenti sul territorio, mentre in Provincia di Parma il fattore indice di un buon livello di collaborazione è stato la condivisione degli obiettivi progettuali con i diversi attori presenti sul territorio (due citazioni).

### ***Apprendimenti e suggerimenti: imparare dall'esperienza***

In questa parte della scheda di valutazione si chiedeva agli operatori un intervento rispetto ai *principali apprendimenti* derivanti dalle esperienze vissute e successivamente un'indicazione dell'utilizzo di questa esperienza per proseguire nelle attività.

La lettura che diamo degli apprendimenti in questo triennio di esperienza è sempre legata ai quattro elementi base che compongono un intervento: i destinatari, l'organizzazione dell'intervento, la metodologia utilizzata, l'integrazione.

Come già si diceva in precedenza in alcuni casi è stato possibile porre degli aggiustamenti *in itinere*, anche se questo spesso ha voluto dire fare i conti con le risorse che generalmente risultano essere scarse.

Tuttavia per la maggior parte degli interventi non è stato possibile compiere subito questa operazione.

**Tabella 2.31 Apprendimenti rispetto ai destinatari - dettaglio provinciale**

	Piacenza	Parma	Reggio Emilia	Modena	Bologna	Ferrara	Forlì - Cesena	Ravenna
È importante creare un rapporto di fiducia con i ragazzi e/o con i genitori	1	2		2	8		1	1
È importante progettare insieme ai ragazzi e ai destinatari	1	1		3	8	5	1	1
È necessario coinvolgere tutti i soggetti compresa la comunità e la scuola				1	5			
È necessario ampliare e mirare l'offerta anche legandosi ad altre realtà progettuali	1			5	5	1	1	2
È necessario aumentare il numero di destinatari diretti e indiretti					3	1		
Cogliere le tematiche che interessano di più e rendere il servizio continuativo	1	3	2		1		1	1
È indispensabile un supporto tecnico professionale	1		1	1	1	3	1	
È meglio avere un regolamento snello per avere una maggiore flessibilità e una migliore capacità di risposta ai bisogni		1		2	1		1	
Importante il lavoro di contatto nei luoghi di aggregazione		3		1				
È necessario suddividere il target in fasce d'età					1			4
<b>TOTALE</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>33</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>13</b>

Nel complesso a livello regionale sono state cento le citazioni di apprendimenti rispetto ai destinatari. In questo campo di analisi possiamo evidenziare alcuni aspetti che accomunano le esperienze di diversi territori provinciali. "Andare incontro alle esigenze dei destinatari": in particolare gli operatori hanno capito con l'esperienza quanto sia importante il coinvolgimento dei destinatari (diretti o indiretti) fin dalle attività di progettazione, per cogliere al meglio i loro bisogni e i loro interessi e indirizzare le attività dell'intervento. Oltre a questo è necessario mantenere uno spazio di ascolto delle esigenze dei destinatari delle attività dell'intervento, cercando di favorire la costruzione di un rapporto di fiducia tra operatori e utenti.

Ma per rispondere a tutte le esigenze che i destinatari segnalano, spesso è necessario aprire alle opportunità presenti sul territorio, magari legandosi ad altre realtà progettuali.

Il campo che contiene più apprendimenti è sicuramente quello dell'analisi dei bisogni: come già detto andare incontro alle esigenze dei destinatari è importante per gli operatori che individuano alcune modalità organizzative legate a questo aspetto. Prima di tutto per alcuni interventi nelle province di Bologna e Ravenna gli operatori si sono resi conto dell'importanza di "suddividere i destinatari in fasce d'età", per consentire una più mirata azione progettuale. Dal punto di vista burocratico in cinque province su nove si predilige "l'adozione di un regolamento snello per avere una maggiore flessibilità e una migliore capacità di risposta ai bisogni".

**Tabella 2.32 - Apprendimenti rispetto all'organizzazione dell'intervento. Dettaglio provinciale**

	Piacenza	Parma	Reggio Emilia	Modena	Bologna	Ferrara	Forlì - Cesena	Ravenna	Rimini
È fondamentale lavorare in rete	1	3	1		11		1	3	1
È necessaria una accurata analisi dei bisogni e il monitoraggio in itinere	1			2		4		3	
Sono funzionali le piccole équipe ed è necessario investire in formazione. E' inoltre necessaria la presenza di un referente.		5	3	5		5	1	2	1
È necessario confrontarsi internamente e esternamente			1	2	5	1			
È necessario potenziare il coordinamento e la comunicazione			2		3		1	1	1
È necessario coinvolgere maggiormente le scuole		1	1	1	3			1	
Sono necessari momenti di osservazione			1	1	2			1	
È necessaria una maggiore flessibilità per rispondere ai bisogni	1	2	2	1	2	4	1	4	1
È difficile la coesistenza tra esigenze di bilancio e organizzative		2			2		1	2	
È necessario un alto coinvolgimento dei destinatari				1	2				
È necessario rendere continuativo l'intervento		2				1			
<b>TOTALE</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>4</b>

Rispetto all'organizzazione dell'intervento ritroviamo alcuni elementi trasversali.

Le citazioni a livello regionale sono centotredici: i territori hanno compreso l'importanza del lavoro di rete, anche nell'organizzazione delle attività: gli operatori dicono che il lavoro di rete è un elemento imprescindibile che dovrebbe essere parte integrante del progetto sin dall'inizio.

Ci sono alcuni accorgimenti legati all'organizzazione del personale che secondo l'esperienza segnalata dagli operatori di Forlì-Cesena, Modena, Parma, Ravenna, Reggio Emilia, Rimini e Ferrara possono essere utili e funzionali allo sviluppo dell'intervento.

Questi accorgimenti riguardano "le dimensioni delle équipe che devono essere preferibilmente piccole", "l'investimento necessario in attività di formazione", la necessaria "presenza della figura di referente di progetto".

Un altro aspetto è quello del "potenziamento delle funzioni di coordinamento delle attività e della comunicazione" delle stesse verso l'interno (altri operatori) e verso l'esterno (destinatari secondari e comunità allargata).

Anche in questo caso ritorna la necessità di una maggiore flessibilità per meglio rispondere ai bisogni rilevati sul territorio.

**Tabella 2.33 - Apprendimenti rispetto alla metodologia utilizzata. Dettaglio provinciale**

	Piacenza	Parma	Reggio Emilia	Modena	Bologna	Ferrara	Forlì - Cesena	Ravenna	Rimini
È fondamentale il raccordo costante tra tutti gli attori coinvolti		1		2	9	2		3	
È importante avere a disposizione personale qualificato (formazione del personale)		3	1		6	4		1	3
Disponibilità all'ascolto è primo passo		1		1			1	1	
È fondamentale la progettazione partecipata	1	1	1	1	6	2	3	3	1
È necessaria una informazione e sensibilizzazione capillare rispetto alle attività		2		1	4			1	
È necessario differenziare le attività		2			3		1		
È necessario mantenere una certa flessibilità	1	1	1		3		1	2	
È utile proseguire con un modello misto di partecipazione alle attività	1	2	1	2	2	1	1		
Approccio multidisciplinare				1			1		
È importante il monitoraggio in itinere dell'intervento e la valutazione finale	2			3	1	3		2	1
<b>TOTALE</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>34</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>5</b>

Sono centocinque le citazioni rispetto agli apprendimenti metodologici: l'attenzione è puntata sulla progettazione partecipata (diciannove citazioni). Tra le altre voci riportate vogliamo sottolineare l'importanza che gli operatori danno alle attività di monitoraggio in itinere e a quelle di valutazione finale (dodici citazioni): con il monitoraggio in itinere in particolare si può lavorare subito nella ricerca di soluzioni per eventuali ostacoli o difficoltà incontrate o prendere le buone pratiche e i punti di forza, e lavorare al consolidamento delle attività.

**Tabella 2.34 - Apprendimenti rispetto all'integrazione - dettaglio provinciale**

	Piacenza	Parma	Reggio Emilia	Modena	Bologna	Ferrara	Forlì - Cesena	Ravenna	Rimini
Incrementare le risorse per creare e sostenere la rete con le realtà del territorio compresa la scuola	1	5	1	3	4		2	3	3
Integrare i progetti fra loro e fare in modo che i servizi agiscano con modalità sinergiche fra loro		1	1	1	4	3	1	1	
Coinvolgere le famiglie del territorio					3		1	2	
Monitorare iniziative simili sul territorio					2				1
Mantenere costanti i rapporti tra le istituzioni coinvolte					2		1	2	1

Costruire una rete di servizi per rispondere al bisogno dei ragazzi in quanto destinatari dell'intervento	2		1	1	1		1		
Si sta operando per collocare l'intervento nel pdz				1					
Condividere le risorse a livello territoriale	1		2	1	2				
Fare in modo che i diversi settori dell'amministrazione pubblica lavorino in modo integrato	2	2	1	1			1	1	
<b>TOTALE</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>6</b>

Per quanto riguarda la costruzione, il mantenimento o lo sviluppo della rete, dell'integrazione tra attori diversi sui territori, abbiamo raccolto settanta citazioni, un numero molto inferiore rispetto a quanto raccolto per altri aspetti quali quello metodologico, organizzativo, etc.

In queste voci troviamo alcuni apprendimenti già sotto forma di suggerimenti per lavorare in rete.

In un primo momento gli operatori suggeriscono di "incrementare le risorse per creare e sostenere la rete con le realtà del territorio e in particolare con la scuola" (ventidue citazioni) che è un importante luogo di contatto con i destinatari degli interventi 285/97.

È importante inoltre "integrare i progetti fra loro e fare in modo che i servizi agiscano con modalità sinergiche" (dodici citazioni), senza perdere mai di vista l'obiettivo dell'intervento che è di rispondere ad un bisogno.

Il lavoro di consolidamento della rete prevede che si mantengano costanti rapporti con gli attori coinvolti nelle attività dell'intervento e contemporaneamente monitorare iniziative simili sul territorio.

Alcuni operatori vedono nel lavoro di rete una possibile soluzione per la carenza di risorse poiché consente di condividere risorse a livello territoriale.

Nel valutare gli esiti di molti interventi in tutta la Regione il ruolo del coordinatore tecnico assume funzioni importanti nella gestione e nell'organizzazione delle attività degli interventi. In particolare assume un "ruolo strategico per la sistematizzazione dei flussi informativi e per il governo del processo dialettico all'interno del gruppo di coordinamento tra i diversi attori (Enti locali, Ausl, scuole, associazioni)" (provincia di Bologna).

Il coordinatore dovrebbe avere un ruolo di facilitatore nella costruzione di relazioni significative con altri soggetti o attori della rete dei servizi. La funzione del coordinatore è trasversale, in quanto tocca i diversi aspetti della gestione di un progetto inclusi quelli amministrativi; inoltre ha anche il compito di supervisionare le attività di monitoraggio e valutazione.

Sembra che, nelle idee degli operatori, il coordinatore abbia in sé tutte le funzioni e i compiti che hanno a che vedere con la gestione della complessità degli interventi, mantenendo sempre un ruolo di regia delle attività.



L'importanza del ruolo ricoperto dal coordinatore è data anche dal suo garantire coerenza e integrazione fra i diversi progetti, ma anche dall'essere il principale veicolo di trasmissione di esperienze significative.










Nella realtà, soprattutto in provincia di Bologna, "il suo lavoro ha fatto sì che, pur conservando specificità locali legittime, il progetto si configuri a livello distrettuale con obiettivi e pratiche omogenee e riconoscibili, anche attraverso i gruppi di lavoro allargati".

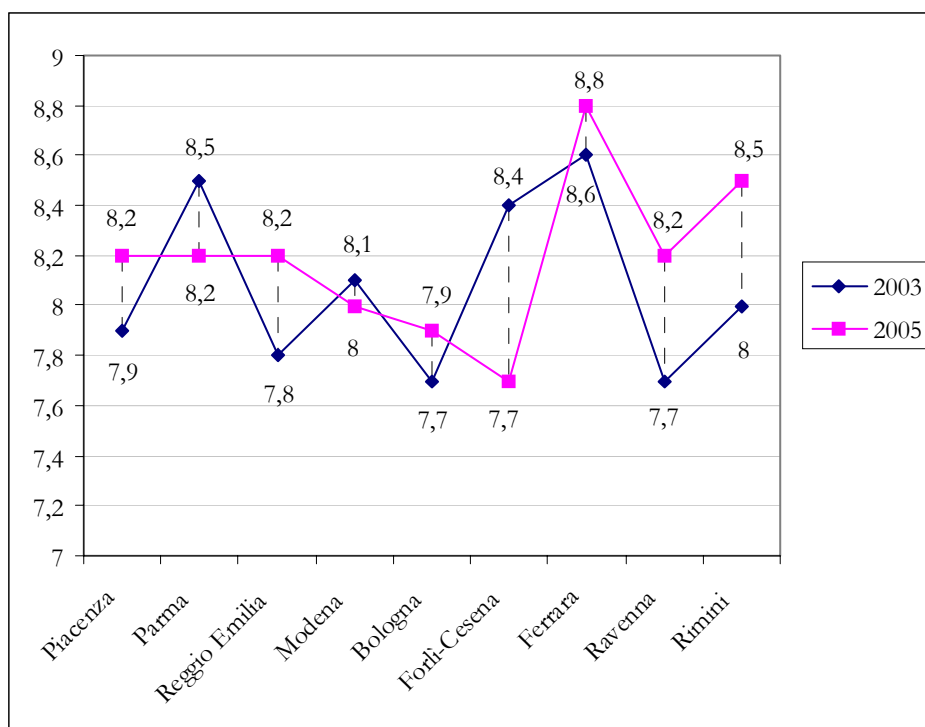
In tutto questo, però, il ruolo del coordinatore tecnico o responsabile di progetto deve in qualche modo essere riconosciuto o legittimato per far sì che la persona che riveste questo importante ruolo possa realmente assumere funzioni di coordinamento e di gestione dell'intervento.

### ***Il giudizio degli interventi rispetto agli esiti e il proseguimento delle attività***

Per concludere l'analisi di valutazione degli esiti e dei risultati generali degli interventi 285 della Regione Emilia-Romagna, abbiamo costruito una tabella in cui sono riportati per singola provincia i *giudizi*, i *suggerimenti* che derivano dall'esperienza di questi anni di interventi 285, gli *elementi di difficoltà* o i *pericoli* che gli operatori intravedono per uno sviluppo futuro delle attività. Accanto al semaforo che vuole essere un indicatore delle difficoltà rispetto al futuro (verde: nessuna difficoltà, giallo: qualche difficoltà, rosso: molte difficoltà), c'è il voto, o meglio la media dei voti dei progetti che noi riportiamo sempre a livello provinciale.

Figura 2.17

	Giudizio sugli esiti degli interventi	Suggerimenti per il proseguimento delle attività	Elementi di difficoltà o preoccupazioni per lo sviluppo futuro delle attività	Semaforo rispetto allo sviluppo futuro	VOTO
<i>Piacenza</i>	Esiti generalmente positivi	Aprire la rete ad altri attori, estendere l'intervento all'ambito distrettuale			<b>8,2</b>
<i>Parma</i>	Esiti generalmente positivi	Lavorare per inserire gli interventi nella programmazione zonale (integrazione) tenendo in alta considerazione coloro che hanno usufruito fino ad ora degli interventi	Difficoltà diffusa per l'inserimento degli interventi nella programmazione zonale: autonomamente non possono continuare		<b>8,2</b>
<i>Reggio Emilia</i>	Valutazione positiva degli esiti degli interventi	Contestualizzare di più gli interventi, puntare maggiormente sui percorsi formativi, investire sulla funzione di coordinamento	In 5 casi la prosecuzione dell'intervento è incerta		<b>8,2</b>
<i>Modena</i>	Buoni gli esiti degli interventi, in alcuni casi molto positivi	Dar continuità, migliorare, ampliare, consolidare le esperienze	Solo 4 interventi non molto soddisfacenti, ma con margini di miglioramento		<b>8,0</b>
<i>Bologna</i>	Esiti molto positivi degli interventi	Consolidare l'esistente, processo di integrazione lungo e difficile Rafforzare la rete e coinvolgere maggiormente la scuola	Precarietà dei finanziamenti		<b>7,9</b>
<i>Forlì-Cesena</i>	Buon giudizio sull'esito degli interventi	Dare continuità ai progetti Investire su coordinamento e integrazione	Le risorse potrebbero subire una lieve flessione		<b>7,7</b>
<i>Ferrara</i>	Gli esiti sono stati ampiamente positivi	Cercare altre fonti di finanziamento per i progetti che devono essere sviluppati e consolidati e/o inserirli nella programmazione zonale.	Occorrono non solo risorse economiche per il consolidamento delle attività ma anche riconoscimento sociale delle iniziative messe in campo		<b>8,8</b>
<i>Ravenna</i>	Esiti positivi	Attivazione di un confronto con l'utenza per rispondere ai bisogni; mantenere l'integrazione con il tavolo del pdz e con il privato sociale.	Occorrono risorse per continuare le attività		<b>8,2</b>
<i>Rimini</i>	Esiti complessivamente positivi	Ampliare l'offerta; sviluppare alcuni interventi; consolidare la rete; riconoscimento della centralità della scuola	Necessario reperimento di risorse aggiuntive		<b>8,5</b>

**Fig. 2.18 Trend di voto/giudizio primo triennio-secondo triennio**

### ***Alcune considerazioni di sintesi***

Alcune brevi considerazioni di sintesi, di carattere generale, sono utili a riprendere i principali punti emersi dall'analisi.

Fra i principali elementi positivi evidenziati dai dati desideriamo sottolineare una significativa e diffusa capacità progettuale e di autovalutazione da parte dei diversi attori responsabili dei progetti; i dati hanno mostrato una costante attenzione nel percorso di accompagnamento alle modalità ed al processo di realizzazione dei progetti. In particolare attraverso le attività di monitoraggio e di valutazione dei progetti e la capacità di osservazione degli stessi operatori, è stato possibile apportare modifiche in corso d'opera, che in molti casi sono state utili ad aumentare l'efficacia delle azioni e/o a valorizzare opportunità anche inattese.

Questo evidenzia alcune abilità acquisite con l'esperienza di questi anni di progettazione e di sviluppo degli interventi 285 sui territori, ed in particolare:

- la capacità di riconoscere e trattare in corso d'opera nodi problematici e difficoltà;
- la capacità di riconoscere e valorizzare in corso d'opera opportunità anche inattese che si manifestano.

Tutto ciò mostra un atteggiamento progettuale di tipo incrementale ed una grande flessibilità, che si delineano come fattori di successo per questi tipi di progetti, del tutto sperimentali ed innovativi, nei quali l'apprendimento nel

corso dell'azione, l'atteggiamento di apertura all'inatteso e le capacità di continuo adattamento sono elementi strategici.

### ***Nodi problematici***

Il principale nodo problematico segnalato nelle attività di autovalutazione riguarda le difficoltà e gli ostacoli riscontrati nelle relazioni con i differenti tipi di interlocutori dei progetti. In particolare l'analisi mostra come essi aumentano quantitativamente via via che ci si allontana dall'ambito di azione diretto delle attività: le difficoltà minori si hanno con i destinatari diretti, e gradualmente aumentano passando ai destinatari indiretti, alla comunità allargata, alla rete dei servizi.

In parte ciò è "normale": volendo proporre una immagine, è come quando si tira un sasso in uno stagno, i cerchi d'acqua sono via via più deboli man mano che ci si allontana dal punto di impatto del sasso.

In gran parte, inoltre, ciò sembra essere legato alla natura fortemente sperimentale ed innovativa dei progetti: in quanto tali, il livello di attenzione e di investimento maggiore è evidentemente avvenuto nei confronti dei destinatari diretti, i principali fruitori delle attività.

Se in fase di avvio e sperimentazione questo è giusto e può essere valutato come un aspetto positivo, diverse sono le considerazioni nel momento in cui si deve pensare al consolidamento dei progetti stessi.

Le considerazioni che riguardano il consolidamento e la prosecuzione dei progetti nel futuro segnala la grande incertezza sulle possibilità di sopravvivenza dei progetti stessi, che a sua volta denota una intrinseca fragilità. Il nodo principale sembra essere quello di uscire dalla sperimentalità per consolidarsi come elemento stabile di una rete di servizi.

Da quanto emerge dai dati, il superamento di questo nodo sembra essere fortemente connesso alla capacità di sviluppare relazioni significative e di integrazione ai livelli meno immediati dell'azione (principalmente di comunità allargata e di rete dei servizi). Questa sembra essere l'unica strada da percorrere per favorire un reale processo di radicamento dei progetti nel territorio ed il loro essere percepiti anche dagli attori come interlocutori con i quali progettare e costruire le politiche.

In conclusione ci pare di poter considerare che se in fase di avvio, come è giusto che sia, date le caratteristiche di sperimentalità ed innovazione, il focus principale dell'attenzione deve essere quello dei destinatari diretti (in termini di capacità di raggiungimento e di produzione di effetti positivi), ai fini del consolidamento (man mano che si va avanti) il focus di attenzione ed investimento si deve gradualmente allargare anche all'esterno, alla comunità, alla rete dei servizi.

Questo rappresenta una doppia sfida. L'investimento verso forme di strutturazione e consolidamento infatti contiene l'inevitabile rischio della diminuzione della capacità di innovazione progettuale -che rappresenta uno dei principali valori aggiunti prodotto in generale dalla L.285 - e quindi richiede la capacità di tenere in equilibrio le due dimensioni (attenzione alla innovazione/capacità di consolidamento). Questa d'altro canto pare essere l'unica via praticabile per trattare il problema della fragilità e della continuità.

Sviluppare relazioni significative con gli altri attori del territorio infatti sembra essere una strategia vincente per affermarsi ed essere riconosciuti come nodo di una rete di azioni per l'infanzia e l'adolescenza, come parte di una politica che si consolida nel tempo senza smarrire i suoi caratteri sperimentali ed innovativi.



## CAPITOLO 3

### I piani territoriali 285 e la pianificazione zonale

#### Premessa

Già nel corso del primo rapporto di monitoraggio e valutazione del secondo triennio 285 ci siamo occupati di questo tema per indagare le modalità di "transizione" dei progetti 285 all'interno dei Piani di zona. In sintesi ciò che era emerso sottolineava *in primis*, per la quasi totalità dei distretti, la continuità territoriale tra la pianificazione 285 e i piani di zona che rappresentava una certa "garanzia" per i processi avviati nell'area infanzia e adolescenza. Inoltre emergeva chiaramente come giudizio condiviso il riconoscimento dato alla L. 285/97 di avere svolto un ruolo di motore nei processi di pianificazione della L. 328/00. Altrettanto condiviso era il giudizio che l'esperienza di pianificazione di questo secondo triennio è stata qualitativamente molto positiva mentre la programmazione dei Piani di zona, essendo alla prima esperienza e rispecchiando un livello di complessità molto maggiore, non sempre ha ottenuto i medesimi risultati.

Indubbiamente un primo esito positivo di questa fase di transizione era dato dal fatto che quasi tutti i Piani di zona della Regione hanno ricompreso al proprio interno gli interventi, inseriti principalmente nelle due aree:

- responsabilità familiari, in particolare fra gli interventi domiciliari e di sostegno familiare;
- diritti dell'infanzia e dell'adolescenza, in particolare fra gli interventi territoriali di orientamento e prevenzione.

All'interno del tavolo di lavoro 285 Regione-Province, a fronte di questa prima lettura ricompresa nel rapporto regionale sullo stato degli interventi-prima annualità, si è evidenziata la necessità, in vista della seconda edizione dei piani di zona 2005-2007 di approfondire maggiormente questo aspetto attraverso un'indagine ad hoc che andasse a completare il quadro, frutto del monitoraggio e valutazione degli interventi. Da questo ne è seguita la definizione di un disegno di ricerca qualitativa che coinvolgesse i referenti territoriali 285 e i responsabili degli uffici di piano, attraverso interviste strutturate, con-

dotte da personale delle Province, sui seguenti temi:

- il coordinamento della L. 285/97;
- l'integrazione tra piano di zona e piano distrettuale 285;
- riflessioni rispetto alla 285;
- le prospettive future.

L'obiettivo di questa analisi qualitativa era di mettere a confronto due soggetti di programmazione (il piano 285 e il Piano di zona) per cercare di approfondire le direzioni che i processi programmatori vanno assumendo e le principali criticità e positività che i territori stanno incontrando in questa fase di "traghettamento". Inoltre, questo lavoro era finalizzato anche a raccogliere suggerimenti per definire un possibile ruolo della Provincia, efficace e di utilità per la regione e i territori, nei prossimi passaggi programmatori.

Il lavoro è stato condotto direttamente dal personale delle province<sup>1</sup> e si è strutturato attraverso interviste ai due referenti tecnici della programmazione di ciascun distretto: ai referenti 285 e ai responsabili degli Uffici di piano.

Questo lavoro, senz'altro impegnativo, è stato realizzato da tutte le province ad esclusione, per alcune difficoltà operative, di Reggio Emilia e Ravenna. L'esito è stato senz'altro significativo in quanto ha permesso di mettere a confronto i registi delle due programmazioni sul medesimo campo di analisi: il traghettamento dell'esperienza 285 all'interno dei Piani di zona.

L'approfondimento attraverso le interviste ha quindi permesso di ampliare lo sguardo verso i processi in atto, i referenti provinciali hanno assunto una funzione valutativa aggiuntiva rispetto a quella agita nel percorso di monitoraggio e valutazione degli interventi 285 di cui abbiamo presentato i risultati nei primi due capitoli.

In progress è risultato ancor più rilevante raccogliere questi approfondimenti alla luce della delibera n. 615 approvata dal Consiglio regionale del 16 novembre 2004, la quale nel paragrafo 3.3 "Responsabilità familiari, capacità genitoriali e diritti dei minori", sottolinea come "all'interno di ogni singolo Piano di zona, il Programma territoriale di intervento per l'infanzia e l'adolescenza si pone, quindi, in continuità con la programmazione precedente, ne assume gli obiettivi, la metodologia e gli interventi ma in un'ottica di maggiore integrazione con le politiche educative, scolastiche, sociali, sanitarie locali". Vengono anche in questo passaggio esplicitate le funzioni che le province dovrebbero esercitare:

- raccordo tra la programmazione zonale e i programmi provinciali per le politiche sui servizi per l'infanzia, sull'accoglienza (affidamenti e adozioni) e sulla tutela (soprattutto prevenzione e contrasto al maltrattamento e all'abuso), attraverso anche l'attivazione e il coordinamento di tavoli provinciali;



- monitoraggio e valutazione dei progetti e degli esiti degli interventi in collaborazione con i referenti zonali;
- formazione degli operatori e avvio di scambi a livello regionale e interregionale;
- cura della raccolta ed elaborazione dei dati sulla condizione dell'infanzia e dell'adolescenza, dei servizi, iniziative e attività rivolti ai bambini e ai ragazzi.

### **3.1 Quali apprendimenti si sono prodotti con la 285?**

Da una lettura congiunta dei rapporti provinciali e delle interviste condotte è possibile mettere in luce alcuni apprendimenti comuni che l'esperienza ha prodotto nei diversi territori.

In primo luogo è emerso che attraverso la L. 285 si è assistito ad un vero e proprio investimento dei territori sia dal punto di vista dei processi messi in campo che dei risultati raggiunti.

In ordine ai processi attivati, si sono poste le basi di un lavoro di collaborazione e integrazione tra Comuni, attraverso la costruzione di piani territoriali a valenza distrettuale; si è iniziato all'interno dei servizi e degli Enti a lavorare per progetti con una certa continuità e sicurezza nei finanziamenti e ciò ha consentito di "aprirsi" maggiormente ai soggetti attivi in ciascun territorio, in primis le scuole, ma anche l'Ausl, le cooperative sociali e il volontariato.

Questi processi hanno senz'altro "fruttato" sia in termini di aumento dell'offerta nei territori sia di crescita delle competenze degli operatori pubblici e privati che hanno lavorato all'interno di questo sistema. Si è assistito nella maggior parte delle situazioni alla costruzione di vere e proprie politiche strategiche di intervento per l'infanzia e l'adolescenza, che hanno saputo uscire da una logica di "trattamento e contenimento" delle situazioni disagiate per aprirsi ad un'attenzione alla promozione di benessere per bambini e famiglie.

L'esperienza 285 ha una serie di punti in comune con quella dei piani di zona come ad esempio la dimensione distrettuale della programmazione, gli strumenti che utilizza - il piano territoriale e l'accordo di programma -, la pluralità di soggetti che collaborano alla definizione dei contenuti. Si contraddistingue però anche rispetto ad alcuni fattori specifici.

- Entrambe le leggi sono nazionali e costituiscono un fondo di risorse economiche ad hoc; nell'implementazione delle leggi si è innestata nel 2001 la riforma del Titolo V della Costituzione che dà potere esclusivo alle Regioni in materia sociale. Questo non ha consentito ai piani di zona di inserirsi in un quadro di confronto nazionale (gruppi di lavoro, formazione interregionale, iniziative di supporto nazionali) che invece ha molto caratterizzato l'esperienza 285 e ha comportato per le singole regioni, tra cui l'Emilia-Romagna, la necessità di "doversi attrezzare" da sole, avviando un processo che non ha beneficiato di stimoli "esterni" quali quelli messi in campo con la L. 285/97 ad esempio

attraverso il supporto dell'Istituto degli Innocenti di Firenze.

- Altro fattore di differenziazione è l'età: la 285 è "più vecchia" di tre anni e si è avviata su tutto il territorio nazionale e questo ha consentito di produrre un aumento delle competenze e una visibilità dei risultati non ancora possibile con i piani di zona che attuano una legge di sistema e non una specifica legge di settore.

- Uno degli aspetti senz'altro più rilevanti è dato però dal fatto che la L. 285/97 ha messo a disposizione risorse aggiuntive per sperimentare percorsi innovativi sull'area infanzia e adolescenza mentre la L. 328/00 ha inteso definire i c.d. livelli essenziali di assistenza nell'ottica di garantire l'omogeneità territoriale delle prestazioni in tutte le aree d'intervento.

- Dal punto di vista dell'integrazione con l'Ausl gli interventi 285 si collocavano spesso in territori in cui i Comuni avevano ancora delegato i servizi sociali all'azienda rendendo così facilitante l'integrazione sociosanitaria, mentre negli ultimi anni a fronte della pianificazione zonale, diversi territori hanno scelto di ritirare le deleghe all'Ausl e questo ha, a volte, comportato difficoltà negli attori coinvolti a definire nuove prassi di collaborazione.

- La complessità dei piani di zona ha inoltre reso difficile nel primo triennio lo sviluppo di forme di integrazione con le altre politiche (del lavoro, della casa, urbanistiche), mentre nell'esperienza 285 alcuni progetti erano andati in questa direzione; tale aspetto risulterà strategico perseguire con i prossimi piani di zona.

- L'integrazione con il terzo settore nell'ambito dei piani 285 è stato l'esito di un percorso in progress nato anche da una consapevolezza del settore pubblico dell'utilità di allargare la rete degli attori per costruire politiche strategiche per l'infanzia e l'adolescenza; con la L. 328/00 questa integrazione è stata data quasi come dato acquisito (cfr. art. 1 L. 328/00) che però ancora non si è del tutto consolidata nell'esperienza operativa di progettazione partecipata.

- Infine un ultimo aspetto che distingue le due programmazioni è il diverso ruolo dell'ente provinciale che, nella L. 285/97 essendo il titolare dei piani, si è posto come regista della programmazione (con competenze rispetto alla gestione finanziaria, in qualità di progettista sovralocale e di attivatore di tavoli di confronto su temi specifici, ecc.); mentre la L. 328/00 e la L.R. 2/2003 assegnano alla provincia un ruolo di supporto alle zone (attraverso ad esempio l'attività di Osservatorio) lasciando il governo del sistema integrato ai territori.

In sintesi nella tabella 3.1 sono riportate le specificità delle due leggi.

**Tabella 3.1: La Legge 285/97 e la Legge 328/00 (IL.R. 2/03)**

Dimensioni	285	328 (I.R 2/03)
Legge	Nazionale (1997) con una gestione dal livello nazionale per circa 4 anni	Nazionale (2000) ma con la riforma del Titolo V (2001) la gestione è regionale (L.R. 2/2003)
Durata	In RER è in atto da più di 6 anni	Quasi tre anni di sperimentazione
Dimensione territoriale della programmazione	Provinciale	Zonale
Area intervento	Infanzia e adolescenza: si progettano <u>interventi nuovi</u> , in integrazione con quanto già esiste sui territori	Tutte le aree con un'attenzione a definire <u>livelli essenziali</u> di assistenza
Finanziamento	Ad hoc extra rispetto a quelle comunali	Tutte le risorse (nazionali, regionali, comunali) entrano nel c.d. bilancio d'ambito e si negozia con l'Ausl
Integrazione con l'Ausl	Legata al fatto che in RER i servizi sociali spesso erano in delega all'azienda	Legata al fatto che con i piani di zona molti Comuni hanno (o stanno) ritirando le deleghe
Integrazione con altre politiche	Facilitata da percorsi innovativi (es. Città a misura dei bambini) e da leggi regionali successive che integravano finanziamenti sull'infanzia e l'adolescenza (L.R. 40/1999, L.R. 1/2000 servizi per la prima infanzia, L.R. 21/1996 sui giovani)	Difficile e complessa nella fase iniziale in quanto già sono molti i processi in campo solo per la razionalizzazione dell'area sociale
Integrazione con il terzo settore	Nata dal "basso" dopo un percorso di consapevolezza del pubblico sull'importanza di allargare il confronto con altri soggetti	"Promossa" dall'alto... le indicazioni nazionali e regionali l'hanno posta come condizione per costruire il Piano di zona
Ruolo della Provincia	Regista del processo programmatico	Supporto alla programmazione

Dalle interviste è emerso che questi aspetti di similitudine e differenze tra le due programmazioni generano fra gli attori coinvolti confusioni e fra chi ha condotto la 285 anche senso di frustrazione dovuto alla percezione di essere "messi ai margini" e non riconosciuti rispetto alle competenze acquisite e ai risultati raggiunti, in questa nuova fase di passaggio in cui si teme che il piano di zona "ingloberà" progressivamente tutti i settori della programmazione sociale appiattendone le specificità e gli aspetti più innovativi. Le citazioni dai rapporti provinciali che seguono, testimoniano questa tendenza.

*L'analisi degli esiti delle interviste pone infatti in evidenza come vi siano diverse percezioni e diversi sviluppi nel coordinamento degli interventi a livello di singolo territorio tra referenti 285 e referenti degli Uffici di piano. Se questi ultimi riconoscono una fattiva collaborazione e integrazione con i referenti 285 all'interno dei tavoli tematici sui minori, a livello di singolo ambito distrettuale emerge la sensazione che un'epoca fortunata per gli interventi*

*per l'infanzia e l'adolescenza vada esaurendosi. (Cfr. rapporto Provincia di Modena)*

*Nel complesso, con l'avvio delle attività promosse dalla Legge 328/00 e successivamente con l'applicazione della Legge regionale n. 2/03, comunque si coglie, pur rimarcando la volontà espressa dalle zone di voler proseguire l'attività progettuale/programmatoria già precedentemente impostata, una sorta di difficoltà relativa sia alla riproposizione di modelli di partecipazione attiva dei vari "attori" interessati sia alla messa in campo di sinergie e di collaborazioni pubblico-privato, così ben "gestite" nel corso della precedente esperienza legislativa. (Cfr. rapporto Provincia di Forlì Cesena)*

*Sembra esserci una parziale conoscenza sul piano di zona ed uno scarso riconoscimento di quanto fatto dal coordinamento 285, nonché la sensazione che l'esperienza 285 sia ai margini di un più ampio dibattito sulle politiche sociali che sta caratterizzando i territori in questa fase di sviluppo dei piani di zona. I referenti degli uffici di piano hanno elementi di conoscenza abbastanza marginali in merito, sanno della sua esistenza, ma raramente ne conoscono la strutturazione e l'andamento, dunque raramente sono stati in grado di esprimere un giudizio in merito. (Cfr. rapporto Provincia di Piacenza)*

### **3.2 Quale spazio alla 285 nei piani di zona?**

Dall'analisi qualitativa attraverso le interviste in profondità emerge come trasversale alle diverse province un giudizio complessivamente positivo sull'esperienza di questo secondo triennio di implementazione dei progetti L. 285/97 sia dal punto di vista dei referenti 285 che dai responsabili degli uffici di piano. In generale dall'analisi delle interviste con i referenti delle due programmazioni, è interessante notare come, punto condiviso dei referenti 285 è la sottolineatura della portata "culturale" dell'esperienza ben individuandone le positività e criticità. Tra le criticità che sono state evidenziate emergono in particolare: la difficoltà del coinvolgimento dei vari attori del territorio e della disponibilità di risorse sia umane che economiche, il timore che si sia persa la spinta propulsiva all'innovazione che caratterizza i progetti del piano. Emerge però con altrettanta evidenza che nel definire le proposte di sviluppo i referenti 285 rimangono ancorati alle esperienze già realizzate, rimandando le decisioni di cambiamento a scelte politiche, al ruolo che devono assumere gli Enti di governo e non prefigurando prospettive di sviluppo propositive all'interno dei tavoli del Piano di zona.

*L'Ufficio di piano non ha ancora ragionato sull'adozione di specifiche strategie, riflessioni o decisioni in ordine allo sviluppo/proseguimento o interruzione dei progetti 285. Questo anche perché i nuovi Piani di zona devono ancora essere*

*presentati, attualmente siamo ancora nella fase di realizzazione dell'ultimo anno del secondo triennio 285.*

*(Cfr. rapporto Provincia di Rimini)*

Al contrario i referenti degli uffici di piano, riconoscendo il lavoro svolto in questi anni dai progettisti 285, pongono maggiormente l'attenzione nel definire alcune possibili strategie di sviluppo per gli interventi come ad esempio: dare maggiore visibilità ai progetti, prevedere un maggiore coinvolgimento del livello politico, raccogliere i dati funzionali a fare buone scelte programmatiche, impostare la rete degli attori del territorio in modo che sia in grado di ottimizzare al meglio le risorse disponibili.

*Innanzitutto sarebbe opportuno partire dai risultati dell'esperienza finora condotta e discutere, insieme con i diversi soggetti coinvolti, su come continuare a "sviluppare i risultati positivi".*

*L'ulteriore attenzione da porre è quella di non rimanere scollegati dalle altre politiche sui minori e quindi una strategia possibile consiste nel connettere gli interventi 285 con le strategie messe in campo nella costruzione del sistema di programmazione zonale. Collegato a questo aspetto si sottolinea l'importanza di pensare ad una strategia di sviluppo delle attività per i minori che tenga conto dell'esigenza in primis di coprire i servizi di base.*

*Inoltre va preservata la rete che si è costituita in quanto oltre a permettere una lettura dei fabbisogni più vicina alla realtà consente l'emersione di sacche di disagio familiare. (Cfr. rapporto Provincia di Piacenza)*

Alcune condizioni hanno facilitato il riconoscimento dell'esperienza 285 all'interno dei piani di zona: in primis *laddove il comune capofila è rimasto il medesimo sia nei piani 285 che nei piani di zona, l'integrazione dell'attività e del patrimonio 285 è stato più immediato... Il passaggio dalla Legge 285 al piano di zona si è realizzato nel territorio provinciale di Bologna in modo abbastanza fluido e naturale. (Cfr. rapporto Provincia di Bologna),* in altre realtà l'accordo di programma che ha attuato i piani di zona riconosceva *la necessità e la volontà di integrare compiutamente nella programmazione zonale le azioni e gli interventi già finanziati con il Fondo ex Lege 285/97, dando continuità alle politiche rivolte alla promozione dei diritti delle bambine, dei bambini e degli adolescenti, anche salvaguardando il ricco patrimonio di esperienze di integrazione delle diverse culture espresse dai servizi sociali, educativi e del tempo libero. (Cfr. rapporto Provincia di Modena).*

Il risultato principale, però, che ha caratterizzato il cambiamento del quadro programmatico è stato in diversi territori la trasformazione dell'esperienza 285 in modello pilota per il funzionamento dei tavoli tematici, quindi spesso il tavolo della 285 si è trasformato nel tavolo tematico "Area infanzia e adole-

scenza", in molti casi congiuntamente al tavolo "Area responsabilità familiari", eventualmente con un allargamento degli attori coinvolti. Laddove i tavoli distrettuali erano attivi e propositivi questo passaggio si è realizzato in modo abbastanza fluido e naturale.

*Se di eredità quindi si intende parlare, va rimarcato che la portata innovativa della L.285/97, di cui si è già conclusa la sua parte attuativa, si è espressa proiettando nella nuova programmazione zonale una carica di "vitalità radicata con i territori" che prima della 285 era una caratteristica sconosciuta. (Cfr. rapporto Provincia di Forlì-Cesena).*

Nei territori in cui non c'è stata congruenza tra le zone 285 e 328 si è assistito in alcuni casi a difficoltà nel portare avanti le esperienze di confronto causando anche interruzioni, mentre in altre il comune capofila in ambito 285 ha svolto un ruolo da traino nel condurre i tavoli tematici relativi alla area infanzia e adolescenza, facendo quindi fruttare l'esperienza maturata nell'ambito.

Il nodo più difficile da sciogliere è dato però dalla difficoltà di coniugare l'attenzione al consolidamento e allo sviluppo di servizi innovativi per l'infanzia e l'adolescenza con la necessità di coprire i servizi di base su cui i piani di zona devono rivolgere principalmente la loro attenzione a fronte della riduzione dei fondi a disposizione.

Come emerge infatti anche dal capitolo 2 sulla valutazione degli esiti dei progetti 285 in ben sei province si sottolinea la difficoltà rispetto alle risorse finanziarie che risultano precarie, e questo causa preoccupazioni diffuse fra gli attori 285 e difficoltà fra i referenti dei Piani di zona che nelle interviste hanno dichiarato di non possedere gli strumenti per un'istruttoria tecnica in grado di stabilire i criteri in base ai quali dare continuità o meno agli interventi 285 *Grossa fatica a pensare come continuare con la 285 mancando anche elementi per poter definire chiaramente delle priorità sulle quali investire* (Cfr. rapporto della Provincia di Rimini)

Nella Provincia di Modena questo però non sembra essere vissuto solo come momento critico ma piuttosto come un'opportunità *come occasione per rilanciare l'interesse e l'attenzione a livello politico verso la realizzazione di interventi per infanzia, adolescenza e i giovani*. In questa provincia si riporta infatti che spesso i politici non conoscono l'esperienza della 285, e la documentazione prodotta in merito potrebbe risultare utile a tale fine e indicano la volontà da parte dei Comuni di finanziare con proprie risorse i progetti.

In Provincia di Bologna per quanto attiene nello specifico gli interventi ed i progetti facenti parte del piano 285 si sottolinea che questi, globalmente, rientrano nella programmazione zonale ed, in alcuni casi, si evince che i Piani di zona sono stati l'occasione per potenziare gli interventi facenti parte del Piano ex lege 285 *Complessivamente possiamo affermare che nel territorio*

*Provinciale di Bologna l'esperienza della 285 e dei piani territoriali infanzia e adolescenza è stata completamente recepita ed inglobata nel più complesso sistema dei piani di zona".*

Nonostante l'inserimento di un finanziamento ad hoc dell'ex L. 285/97, all'interno del budget complessivo dei Piani di zona, il rischio che si intravede da più parti è quindi quello di perdere il carattere innovativo e sperimentale degli interventi 285, come ben riportato anche nel rapporto di Forlì Cesena: *"Forse oggi si coglie "il gap" di una programmazione (quella zonale) che va ad incidere su molteplici aree di intervento (disabili, anziani, immigrati ecc...) rischiando di perdere la direzione specifica della promozione, del supporto e del sostegno alle fasce di utenti rappresentate da genitori e figli "normali"; il timore serpeggiante fra gli operatori e le figure specialistiche che hanno seguito l'iter di implementazione e di sviluppo dei progetti 285, è che vada progressivamente perdendosi la parte più "sperimentale" e più "promozionale/culturale" di questa legge che era appunto espressa dalla esplicita incentivazione di interventi volti a sostenere e diffondere l'agio fra i minori e le loro famiglie".*

### **3.3 Prospettive future: verso un consolidamento della funzione provinciale di accompagnamento, monitoraggio e valutazione**

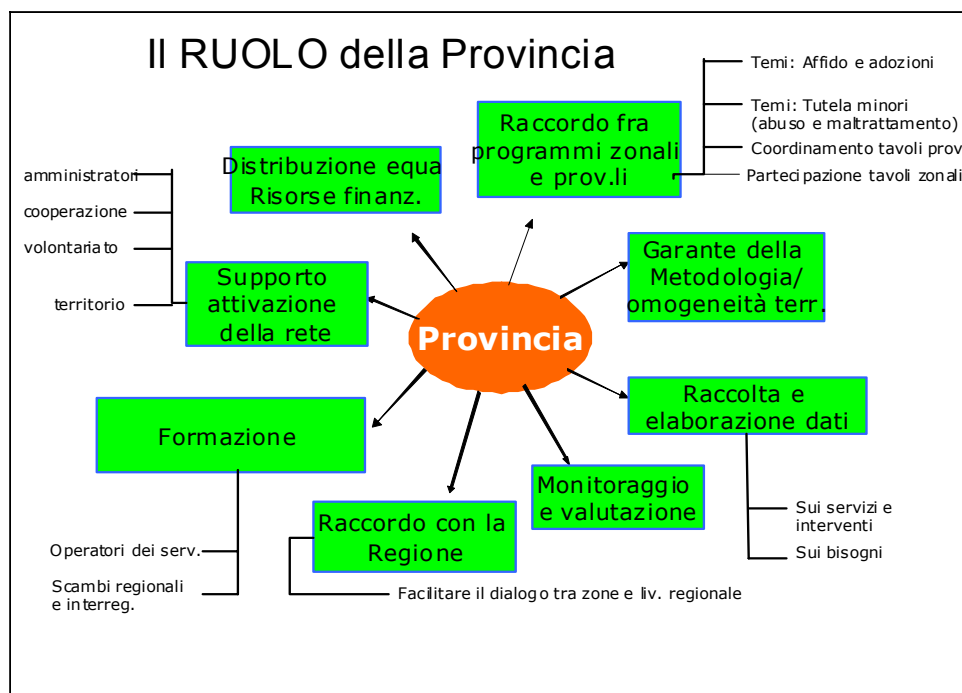
Approfondire questo tema in una fase in cui si sono predisposti i nuovi piani di zona triennali, facendo scelte precise sul consolidamento degli interventi 285 all'interno dei piani di zona, ci porta in quest'ultimo paragrafo a porre alcune considerazioni rispetto al ruolo della Provincia, indagato anche a conclusione delle interviste ai referenti della programmazione distrettuale.

Dall'analisi delle interviste svolte emergono diverse aspettative rispetto al ruolo che potenzialmente l'ente provinciale potrebbe svolgere rispetto alla programmazione territoriale a fronte di un progresso in cui *"la portata innovatrice della 285/97 è stata in primis, l'aver attribuito alle Province un loro proprio compito ben definito, individuabile nell'attuazione degli Accordi di programma con tutti gli Enti e soggetti coinvolti nel percorso di impostazione/attuazione dei progetti 285/97 (questa specificità peraltro comprendeva tutte le altre attività: programmatorie, di stimolo, di coordinamento che spettavano propriamente alle Amministrazioni Provinciali)."* (Cfr. rapporto Provincia di Forlì-Cesena)

Nella figura 3.1, partendo alle aspettative dei soggetti coinvolti, abbiamo desunto quali sono le funzioni che la Provincia potrebbe potenzialmente agire per lo sviluppo delle politiche per l'infanzia e l'adolescenza a fronte alle diverse richieste.

Vediamo le diverse funzioni, gli attori e gli ambiti, in cui queste si esplicitano.

**Figura 3.1 – Il ruolo potenziale della Provincia nello sviluppo delle politiche per l’infanzia e l’adolescenza**



Le direttrici di lavoro e le modalità richieste alla Provincia vertono dunque:  
 - Sul porsi come livello di governo intermedio (c.d. cerniera) tra Regione e zone operando in un’ottica di raccordo tra le programmazioni dei territori e di facilitazione nella condivisione di strategie politiche per l’area infanzia e adolescenza;

*Supportare la definizione di politiche per l’infanzia e l’adolescenza proponendo anche riflessioni sulla possibile ridefinizione dei compiti di alcuni organismi come la Conferenza sociosanitaria Provinciale. (Cfr. rapporto di Rimini); come elemento di equilibrio nelle azioni di programmazione, e come cerniera nei rapporti tra Regione e Comuni. (Cfr. rapporto di Ferrara)*

- Sull’agire un ruolo di garante della metodologia e dell’omogeneità territoriale, essere un portatore di elementi innovativi e essere elemento “super partes” di equilibrio nella distribuzione delle risorse.

*Di partecipare ai tavoli di confronto in quanto la sua presenza è ritenuta preziosa per gli spunti innovativi che offre anche dal punto di vista dei contenuti... di continuare ad agire una funzione di riequilibrio nella distribuzione delle risorse finanziarie. (Cfr. rapporto di Piacenza)*

- Sull’attivare percorsi di formazione rivolti ai diversi operatori che lavorano nel campo socio-educativo. Questo risulta un investimento che la Provincia anche in passato ha già svolto su determinati temi e che potrebbe essere potenziato in accordo con i territori.



In questa direzione a Parma si chiede alla Provincia *"di farsi promotrice di attività formative e di aggiornamento su tematiche di comune interesse (ad es. la relazione minore/adulto) rivolte anche ad operatori e figure professionali appartenenti ad Enti e realtà differenti"*.

- Sul potenziamento della funzione di raccolta e circolazione delle informazioni si chiede alla Provincia di strutturare maggiormente le attività di osservatorio affiancando la funzione dei distretti nella lettura della domanda e dell'offerta. *Un contributo per la lettura dei bisogni anche attraverso percorsi di ricerca ad hoc (es. analisi della struttura familiare e delle nuove espressioni di disagio nell'area infanzia e adolescenza)*. (Cfr. rapporto di Piacenza)

- Sul potenziamento della funzione di monitoraggio e valutazione si chiede alla Provincia di sviluppare e consolidare la strada intrapresa con i progetti 285 anche dopo il prossimo "traghetamento" nei Piani di zona .

*Qualificare maggiormente il monitoraggio e la valutazione degli interventi 285*. (Cfr. rapporto di Rimini)

- Sul supporto all'attivazione della rete dei soggetti pubblici e privati che sono impegnati nei territori, prestando attenzione anche alla sensibilizzazione del livello politico delle zone;

*Attivare la partecipazione degli enti e facilitare un dialogo tra Regione e enti locali*. (Cfr. rapporto di Rimini)

*Tenga rapporti e faccia sensibilizzazione con gli amministratori, coinvolgimento e partecipazione del terzo settore e dei soggetti del territorio*. (Cfr. Rapporto di Ferrara).

A fronte delle aspettative dei territori vediamo quale mandato istituzionale viene dato alla Provincia nello stralcio del Piano regionale dei servizi sociali contenuto nella delibera di Consiglio regionale 615/2004 e nella L.R. 2 del 2003, come riportato nel box 1.

**Box 1 – Il ruolo della Provincia****DCR 615/2004**

*Nel processo più complessivo di costruzione del sistema, la Provincia assume un importante ruolo di snodo fra Regione e realtà locali, già svolto nella costruzione dei primi piani di zona sperimentali. È confermato il ruolo di coordinamento della Provincia nella programmazione locale, evidenziato anche dalla sottoscrizione dell'Accordo di programma, che si realizza nel:*

- *contributo all'avvio del processo tramite Conferenze Provinciali che promuovano la partecipazione di tutti i soggetti coinvolti ed in particolare: le organizzazioni sindacali, i soggetti del Terzo settore e gli altri soggetti sociali, le IPAB e successivamente le Aziende pubbliche di servizi alla persona;*
- *raccordo tra i vari Uffici di piano e tavoli tecnici di ambito zonale;*
- *supporto nella rilevazione dell'offerta e dei bisogni;*
- *promozione di momenti formativi e di impulso sul territorio rivolti a tutti gli attori del processo;*
- *valutazione dei processi di costruzione e gestione dei piani.*

*Le Province, inoltre, elaborano direttamente i programmi specifici di ambito Provinciale di cui al presente atto, raccordandoli con i piani di zona e, più in generale, promuovono l'integrazione fra le diverse politiche (formazione, lavoro, trasporti, ambiente, etc.).*

**L.R. 2/2003**

*1. Le Province partecipano alla programmazione regionale e promuovono l'integrazione delle politiche sociali con le altre politiche settoriali, con particolare riferimento alle politiche del lavoro, della casa, della formazione professionale, dell'istruzione, dell'educazione e della pianificazione territoriale.*

*2. Spettano inoltre alle Province:*

*a) le funzioni di rilevazione dei bisogni e dell'offerta di servizi e strutture... anche al fine di implementare il sistema informativo socio-educativo-assistenziale provinciale nell'ambito di quello regionale, nonché, su richiesta degli Enti Locali, le funzioni di supporto per il coordinamento degli interventi territoriali.*

*b) le funzioni di cui all'art. 190, c. 3 e 4, della L.R. 3/99, compresa la promozione del concorso del Terzo Settore e dei soggetti senza scopo di lucro di cui all'art. 20, nonché delle Aziende Pubbliche di servizi alla persona di cui all'art. 25, volte a favorire il coordinato apporto alla definizione ed alla realizzazione del sistema locale dei servizi sociali a rete, anche attraverso intese e accordi.*

*3. Le Province alla definizione e attuazione dei piani di zona con compiti di coordinamento e predispongono i Programmi provinciali come indicato nell'art. 27, c. 3.*

Dal confronto delle aspettative dei territori e delle indicazioni regionali emerge una forte congruenza sul ruolo che la Provincia è chiamata a giocare nella partita dei nuovi Piani di zona in particolare rispetto alle politiche per l'infanzia e l'adolescenza.

Il lavoro condotto dagli staff provinciali per la redazione dei rapporti che rappresentano la fonte informativa del presente rapporto, ci hanno però segnalato un pericoloso campanello di allarme in questa direzione. Per il primo triennio e per il rapporto di valutazione in itinere del secondo triennio, le province, pur nei limiti delle loro risorse, avevano investito sensibili energie nella valutazione dei piani 285, in quest'ultima esperienza si è invece registrata una grossa

fatica nello svolgere tale compito che fa pensare ad un certo dis-investimento. Molte province hanno faticato a trovare al loro interno risorse ed energie per condurre la funzione di monitoraggio e valutazione dei progetti, si sono accumulati sensibili ritardi e, in molti casi, si è dovuto ricorrere ad aiuti esterni, anche tardivi. Probabilmente nei primi anni di vigenza della 285 questa ha rappresentato, anche per le province, un campo nuovo ed entusiasmante, nel quale giocare la possibilità di assumere una nuova funzione, programmatoria e valutativa, come ente di governo intermedio, in funzione di *service* ai territori e di cerniera fra Regione e territori.

Oggi invece questo effetto "novità" sembra essere svanito e i settori sociali provinciali si trovano a fronteggiare compiti e responsabilità programmatiche crescenti, quali quelle attribuite dalla L.R. 2/ 2003, con staff spesso fragili, perché sottodotati di risorse e perché non specificamente formati all'assolvimento di tale nuovo ruolo programmatico e valutativo. È una impasse che in qualche modo andrà affrontata, altrimenti si corre il rischio di trovarsi di fronte ad un "dichiarato" dalla normativa e ad una serie di aspettative auspicate da parte dei territori e della Regione, che invece, le Province nella loro pratica effettiva faticano a soddisfare.

Riteniamo pertanto che, da un lato, vada esplicitato con chiarezza il prossimo ruolo provinciale in tema di infanzia ed adolescenza, nello specifico legame con la Regione e con le zone, per promuovere la continuità dei processi avviati con la L. 285/97 e inoltre che tale mandato vada sostenuto dalla Regione e dalle stesse Amministrazioni provinciali, attraverso specifici investimenti di sviluppo delle risorse e di formazione degli staff interni, affinché la funzione programmatoria e valutativa divenga un effettivo patrimonio professionale degli staff tecnici provinciali.

Su questi aspetti nel rapporto della Provincia di Forlì-Cesena si evidenziano chiaramente le potenzialità e le incertezze che contraddistinguono il futuro ruolo della Provincia all'interno della programmazione sociale<sup>2</sup>: *La Provincia ha svolto il ruolo di cerniera e di raccordo fra i due livelli di competenza quello Comunale, degli ambiti zonali e quello Regionale (...) Per il futuro però ci si aspetterebbe una maggiore chiarezza di ruoli attribuiti alle Province, in quanto la stessa delibera regionale 615, non definisce appieno le funzioni di accompagnamento e/o supporto che le stesse dovrebbero avere nei confronti ad esempio delle politiche per l'infanzia e l'adolescenza. Pensare ad un ruolo nell'ottica della sussidiarietà verticale ed orizzontale della Provincia, subordinato in realtà ad una funzione di subalternità di questo Ente rispetto ad altri, sembra un percorso abbastanza riduttivo e comunque poco redditizio anche rispetto al lavoro fino ad ora affrontato ... Pare di leggere, già nell'immediato, che il ruolo svolto dalle Province, rispetto ai risultati prodotti con l'esperienza*

*285/97, stia frantumandosi proprio in quanto si coglie un disegno di ridimensionamento progressivo della capacità di "visione d'insieme" (soprattutto per quanto attiene l'intera area minori e famiglie) e dell'azione propulsiva e propositiva già precedentemente messa in campo dalle Amministrazioni Provinciali.*

*Gli stessi operatori provinciali, che prima seguivano l'intera area di programmazione sull'infanzia e adolescenza, ora sono tenuti a specializzazioni settorializzate, che certamente stanno producendo esiti positivi nei territori, ma che rischiano di incanalare risorse ed energie verso aree molto contestualizzate, quasi di "nicchia" rispetto alle tematiche più generali.*

*Spesso inoltre all'interno delle stesse province le competenze vengono parcellizzate proprio per far fronte a richieste diverse anche provenienti dall'ambito regionale, diverse soprattutto rispetto al modello programmatico o di indirizzo delle impostazioni precedenti.*

Emerge quindi la necessità di fare chiarezza sul possibile ruolo che la Provincia può giocare all'interno delle politiche per l'infanzia e l'adolescenza e più in generale dei piani di zona, utilizzando come cruciale risorsa il fatto che la Provincia, sgravata da funzioni di governo gestionale dei piani (non gestisce risorse), può a pieno titolo assumere una funzione di "service" ai territori e di cerniera tra Zone e Regione che è decisiva per il successo della riforma prevista dalla L. 328/00 e dalla L.R.2/2003.

A nostro avviso, il ruolo sperimentato nell'esperienza 285 dalle province ha pertanto le potenzialità per essere esteso, come auspicato da molti, nel futuro a tutta l'area infanzia ed adolescenza, nell'ottica però di circoscrivere chiaramente i confini delle azioni della provincia e delle zone.

La complessità decisionale insita in un processo di programmazione sovracomunale richiesto dal Piano di zona, richiede infatti alcuni accorgimenti e attenzioni sul processo di definizione dei problemi, di implementazione delle priorità indicate nei piani, nonché di valutazione delle politiche realizzate.

Da una serie di ricerche e di consulenze da noi direttamente svolte su territori della Regione Emilia-Romagna, ma anche di Lombardia, Campania, Piemonte e Friuli Venezia Giulia, oltre che da lavori svolti da altre agenzie, emerge che le zone si trovano sovente in difficoltà nel lavoro di programmazione in quanto molto impegnativo nei suoi vari aspetti di processo, di contenuti, di elaborazione tecnica e gestione amministrativa.

Da qui esigenze di sostegno che costituiscono importante opportunità per un livello istituzionale come quello provinciale per assumere e sviluppare un ruolo di accompagnamento e di facilitazione fra i diversi ambiti, attraverso attenzioni e apporti metodologici.

Tanto nella costruzione che nella implementazione dei piani è infatti possibile

facilitare e “alleggerire” il lavoro degli ambiti, promuovere momenti di confronto e possibili convergenze su temi di politiche sociali, fra gli attori in campo, pubblici e privati.

**NOTE**

<sup>1</sup> È stato molto importante che tale funzione sia stata svolta direttamente da personale provinciale e non sia stata delegata a consulenti-ricercatori, perché ha consentito la ripresa di una relazione tra Province e territori che già prefigura il futuro ruolo di accompagnamento, anche attraverso attività di monitoraggio e valutazione dei piani di zona, che la Provincia potrebbe assumere.

<sup>2</sup> Si riporta per esteso quanto emerso nel rapporto di Forlì-Cesena su questo aspetto in quanto, è parere di chi scrive, pare che in questo rapporto, concluso successivamente ad altri rapporti provinciali, emergano delle riflessioni aggiuntive e interessanti rispetto allo sviluppo della programmazione e dei ruoli dei soggetti coinvolti.

## **Nota metodologica: il significato della valutazione e il percorso adottato**

La finalità che è stata proposta nei manuali applicativi della L. 285/97 è che la valutazione *"non intende stabilire chi sono i promossi e i bocciati, né i buoni e i cattivi"* fra i progetti e i piani realizzati, bensì intende *"raccogliere e analizzare informazioni, per dare giudizi, al fine di migliorare le politiche per l'infanzia e l'adolescenza"*.

È questo lo spirito con il quale è stata realizzata la valutazione regionale qui proposta. Riteniamo che questa sia una consapevolezza cruciale per realizzare valutazioni efficaci, non si tratta di controllare o di essere controllati, né di agire per "avere buoni voti", bensì di realizzare, collettivamente, analisi critiche finalizzate al miglioramento degli interventi.

Data tale premessa la definizione di valutazione che abbiamo adottato durante il percorso di ricerca valutativa è stata la seguente: *la valutazione dei progetti e dei piani per l'infanzia e l'adolescenza è un'espressione di giudizio rispetto ad azioni di interesse collettivo*

- con l'intento di migliorare le azioni pubbliche;
- viene svolta attraverso attività di ricerca realizzate con metodi rigorosi e codificabili;
- valorizzando gli aspetti inattesi e contraddittori;
- deve essere comunicata a terzi in modo esplicito e trasparente;
- all'interno di un processo nel quale valutazione e progettazione sono percorsi integrati<sup>1</sup>.

La L. 285/97 e i processi di programmazione che ha indotto hanno promosso un sensibile sviluppo di prassi valutative, alla 285 va pertanto attribuito un indubbio merito, sottolineato anche dal suo secondo manuale attuativo, "Il Calamaio e L'arcobaleno". Alla valutazione per i progetti della L. 285/97 va attribuito inoltre un elemento di innovazione che la caratterizza rispetto alle prassi in uso presso i servizi sociali e socioeducativi; tale elemento è costituito dal fatto che la valutazione non è concepita come forma di controllo o di adempimento burocratico, ma di "ricerca della maggiore efficacia della politica e degli interventi, nell'interesse di tutti gli attori in campo".

In questo quadro *"la valutazione dei piani e dei progetti 285 va interpretata come processo unitario, di costruzione di valore e di senso che si spiega a più*

*livelli, coinvolgendo soggetti diversi e utilizzando strumenti e tecniche differenti, ma con il comune obiettivo di: realizzare diritti e offrire migliori opportunità ai bambini e ai ragazzi”.*

Nella 285 la programmazione e la valutazione (che ne è parte integrante) si realizzano a diversi livelli di governo:

1. il livello nazionale ha accompagnato l'implementazione della legge con manuali metodologici, attività formative, ricerche e raccolta di documentazioni, monitoraggio periodico delle regioni e città riservatarie ecc.;
2. il livello regionale ha consentito di distribuire i fondi, di gestire amministrativamente i rapporti con i territori, di sostenerli con monitoraggio, valutazione, formazione ecc., inoltre dopo la riforma del Titolo V della Costituzione tale livello vede ampliate le proprie funzioni, avendo competenza esclusiva sulla materia;
3. le province dal loro livello hanno coordinato e sostenuto, i territori con azioni di coordinamento, valutazioni, formazione, consulenza ecc.;
4. gli ambiti territoriali hanno costruito e realizzato piani di intervento, programmando secondo un indirizzo politico diversi progetti e azioni;
5. i singoli progetti hanno implementato e "autovalutato" interventi e azioni innovative, nello spirito della legge.

Va ricordato che in tale sistema il monitoraggio e la valutazione si realizzano agli stessi livelli della progettazione in quanto ne rappresentano parte integrante, pertanto in questo scenario:

- il livello nazionale valuta per evidenziare buone prassi e farle circolare, al fine di promuovere processi virtuosi di modellamento fra esperienze;
- la Regione valuta per assolvere alla propria funzione di governo ovvero trarre suggerimenti per indirizzi di politica per infanzia ed adolescenza regionale, ciò appare tanto più indispensabile in questa fase, dopo la riforma del Titolo V della Costituzione, che attribuisce alle Regioni competenza esclusiva in materia;
- la Provincia valuta per assolvere meglio al proprio compito di sostegno e coordinamento dei territori in questa difficile fase di transizione 285/328;
- gli ambiti territoriali/distrettuali valutano per consolidare la propria identità e funzione programmatica in materia di infanzia ed adolescenza in modo complementare con la costruzione dei piani di zona;
- i singoli progetti valutano per riorientare i propri interventi e delinearne il futuro possibile.

Ciascuno dei livelli sopra citati ha la necessità di realizzare azioni di monitoraggio e di valutazione per analizzare i processi e i risultati della politica per l'infanzia e l'adolescenza che ha promosso e migliorare le proprie politiche ed interventi. Il tentativo che abbiamo fatto nella Regione Emilia-Romagna (a tutt'oggi unico nel suo genere) è stato di connettere fra di loro questi diversi livelli, adottando



il medesimo approccio metodologico e strumentazioni complementari, fra progetti, Province e Regione. Abbiamo di fatto realizzato una valutazione partecipata nel rispetto della *sussidiarietà verticale*, dove i diversi livelli di governo valutano, ciascuno autonomamente, ma in modo complementare ed integrato.

È utile sottolineare che, poiché il sistema di governo è stratificato su più livelli, è importante che la valutazione sia diffusa sugli stessi livelli, in un quadro nel quale essi si alimentino a vicenda, divenendo l'uno risorsa per l'altro.

Le valutazioni regionali divengono così stimoli per le province per meglio riflettere sul proprio ruolo e orientare le proprie analisi valutative; oppure le valutazioni dei singoli progetti divengono preziose fonti informative per le valutazioni provinciali e regionali. È nostra opinione che se questo sistema di condivisione e comunicazione delle valutazioni fra i diversi livelli non dovesse funzionare, inevitabilmente ne risentirà la programmazione, che diventerà parziale, sfasata, meno centrata, più povera; se viceversa un sistema di comunicazione delle valutazioni fra livelli si riesce a realizzare effettivamente, come crediamo sia avvenuto nell'esperienza di seguito presentata, la programmazione regionale risulterà aderente alle esigenze locali e pertanto consentirà la realizzazione di politiche per infanzia ed adolescenza più mirate.

Per riuscire a far funzionare tale sistema è stata necessaria la presenza di alcuni requisiti, in particolare è stata necessaria la presenza di una funzione di regia (svolta dagli uffici regionali coadiuvati dall'Irs) garante della metodologia valutativa, in grado di fornire omogeneità negli approcci e negli strumenti e di favorire le negoziazioni e la costruzione di legami trasparenti e fiduciosi fra i diversi attori in campo<sup>2</sup>.

Inoltre, come per la fase di costruzione dei progetti e dei piani, anche per quella della loro analisi critica, è apparso utile il ricorso ad una valutazione partecipata, coinvolgendo i diversi livelli istituzionali.

In questa prospettiva la valutazione partecipata assume caratteristiche di un vero e proprio accompagnamento progettuale, contribuendo a garantire, lungo tutto il percorso, meccanismi condivisi di autocontrollo e correzione.

In questo quadro così complesso è stato di grande utilità applicare ai processi di valutazione delle politiche per infanzia ed adolescenza cinque "principi"<sup>3</sup> che consentono di impostare in modo corretto metodologie e strumenti e di conseguenza di realizzare valutazioni attendibili e efficaci in un rapporto di correttezza tra i diversi attori coinvolti.

1) Principio di autovalutazione: ogni soggetto interessato dalla valutazione è responsabile e primo utilizzatore della propria valutazione.

La valutazione, come si è già detto, non va assimilata ad una semplice azione di controllo. Va oltre il controllo e costituisce un momento di verifica e di apprendimento per il miglioramento dei risultati, nel quale ciascun soggetto si

mette in gioco, essendo responsabile e primo fruitore della propria valutazione, acquisendo suggerimenti per migliorare il proprio operato in relazione all'obiettivo comune.

2) Principio dei diversi livelli di valutazione: il processo di valutazione interessa tutti i livelli istituzionali coinvolti nell'erogazione di un intervento preventivo. Ogni livello (utenti, singoli operatori, équipe, ente locale, Provincia, Regione) trae dai percorsi valutativi interessanti informazioni per valutare i risultati ottenuti dalle proprie azioni e politiche e, di conseguenza, il proprio operato. Dalla lettura congiunta di questi due principi ne consegue che in tali processi è superata una stretta separazione di ruoli fra valutatore e valutato, i soggetti in campo sono infatti tutti, pur in misura diversa, valutatori di se stessi e delle proprie politiche ed interventi.

3) Principio di non autoreferenzialità: le valutazioni vanno condotte, per quanto possibile, sulla base di connessioni fra più fonti e riscontri oggettivi.

4) Principio di confrontabilità: le valutazioni devono essere condotte sulla base di criteri di giudizio e metodi omogenei e permettere confronti nel corso del tempo, anche fra più esperienze.

In questo modo è possibile riprogrammare gli interventi in relazione a riscontri oggettivi e fornire una base utile per la valutazione ai livelli superiori.

L'utilizzo di questo principio nelle metodologie di valutazione partecipative deve tuttavia essere considerato con attenzione; se infatti è in ogni caso consigliabile prevedere momenti di confronto diacronico delle stesse esperienze nel loro sviluppo nel corso del tempo, l'utilizzo di confronti sincronici fra esperienze simili può essere pericoloso, poiché può indurre processi competitivi improduttivi e dannosi per il processo. Tali confronti, peraltro molto utili, vanno condotti dedicando attenzione al fatto che i soggetti siano consapevoli che, come si affermava in apertura, il confronto non è finalizzato a stilare liste di "buoni" e "cattivi", bensì a facilitare il miglioramento di ciascun intervento o politica, cogliendo stimoli ed opportunità dalle "buone prassi" e dai casi di eccellenza.

5) Principio di trasparenza: le valutazioni devono essere condotte sulla base di criteri di trasparenza ovvero attraverso attività chiare, esplicite e documentate, per i diversi livelli e soggetti coinvolti ("chi ha diritto di sapere").

Con quest'ultimo principio si intende rimarcare che le valutazioni rappresentano anche una opportunità di chiarezza di relazioni e trasparenza fra i diversi soggetti e livelli coinvolti, nella logica di operare ciascuno per la medesima finalità di miglioramento delle politiche per infanzia ed adolescenza, sia che si distribuiscano i fondi, sia che li si amministrino, sia che li si usino per la gestione di un intervento.

In applicazione di tali principi la Regione, durante il percorso di valutazione, in coerenza con il principio metodologico "di autovalutazione", si è proposta di valutare se stessa nel corso del tempo, ovvero le proprie politiche di governo

dei piani infanzia ed adolescenza, con l'obiettivo di trarre suggerimenti operativi anche in vista del prossimo piano regionale dei servizi sociali-sanitari previsto dalla L. 328/2000 e dalla L. R. 2/2003.

Tale principio è applicato anche in coerenza con il principio metodologico di "non autoreferenzialità", infatti essendosi dotati di strumenti ed indicatori il più possibile oggettivi. Inoltre, in coerenza con i principi metodologici "dei diversi livelli di valutazione" e "di trasparenza", la Regione si è adoperata affinché il livello di governo provinciale mettesse le proprie valutazioni a disposizione della Regione stessa che le ha considerate utili informazioni per valutare le politiche per l'infanzia e l'adolescenza nel loro complesso. Infine, in coerenza con il principio metodologico "di confrontabilità", nel corso della valutazione regionale sono state realizzate le comparazioni utili ad una riprogettazione finalizzata al miglioramento costante delle politiche e degli interventi (cfr. "Il Calamaio e l'Arcobaleno" pagg. 149/152) .

La funzione regionale di valutazione, in questo quadro, è ritenuta cruciale nell'ottica di governo delle politiche per infanzia ed adolescenza, tant'è che attraverso le azioni di monitoraggio e valutazione, ha espresso propri giudizi sui processi di sviluppo dei piani e sulle proprie politiche di governo del processo di implementazione della legge e ha acquisito utili suggerimenti per definire le proprie linee e strategie di supporto ed indirizzo anche trasferibili nel prossimo piano sociale. e sanitario.

La valutazione regionale si è proposta, inoltre, come occasione di riflessione e stimolo per le Province e i progettisti locali per una ri-progettazione e programmazione operativa degli interventi previsti dal secondo piano territoriale e, allo stesso tempo, come opportunità per rilevare le esigenze di coordinamento, accompagnamento e formazione che investono le funzioni provinciali.

### **Il percorso**

Il lavoro, condotto parallelamente all'implementazione dei progetti e quindi nell'arco delle tre annualità di questo secondo triennio, è stato orientato all'utilizzo di metodologie di valutazione partecipata e al coinvolgimento degli attori regionali, provinciali e locali in tali percorsi. Inoltre, un'attenzione specifica è stata posta all'efficacia della valutazione stessa, ossia all'utilizzo dei risultati delle analisi nell'ambito dei processi decisionali riguardanti la progettazione operativa.

In tale ottica è risultato indispensabile affrontare diversi passaggi seguendo un approccio di tipo partecipativo, promozionale e formativo, attraversando le tappe di seguito presentate, per il primo anno:

1. realizzazione di incontri preparatori con il *gruppo regionale di referenti per la valutazione* finalizzati, sulla scorta della lettura dei dati del primo triennio, a mettere a punto l'intero percorso operativo di monitoraggio e valutazione par-

- tecipata dei piani territoriali del secondo triennio;
2. realizzazione di un seminario formativo con il *gruppo interprovinciale*, finalizzata a condividere un linguaggio comune sui livelli e significati della valutazione per la L. 285/97 e sulla metodologia di valutazione partecipata proposta dalla Regione per il triennio in corso;
  3. costruzione partecipata con il *gruppo regionale di referenti per la valutazione* ed il *gruppo interprovinciale* di uno strumento (scheda di monitoraggio e valutazione in itinere) che, tenendo conto dell'esperienza del primo triennio, fosse omogeneo e funzionale alle esigenze di monitoraggio e valutazione in itinere del secondo triennio. La costruzione delle schede ha tenuto conto degli strumenti già utilizzati dalla Regione e dalle Province nel corso del primo triennio, delle esigenze di monitoraggio nazionale (Centro nazionale di documentazione su infanzia ed adolescenza) e delle esigenze legate alla costituzione di un sistema informativo regionale sulle politiche sociali<sup>4</sup>;
  4. realizzazione di una serie di focus group, decentrati sul territorio regionale e proposti a un pool di progettisti locali appartenenti a tutte le province, aggregati per aree di intervento, finalizzati a "testare" la scheda messa a punto;
  5. riorientamento della scheda tenendo conto dei suggerimenti emersi dai focus group e sua validazione con il *gruppo regionale dei referenti per la valutazione* ed il *gruppo interprovinciale*;
  6. definizione con il *gruppo regionale di referenti per la valutazione* ed il *gruppo interprovinciale* di uno schema di report da proporre alle Province per documentare i risultati del monitoraggio e le proprie valutazioni in itinere;
  7. assistenza tecnica al gruppo interprovinciale per la presentazione in ogni territorio provinciale (ai referenti dei progetti distrettuali e esecutivi) degli strumenti messi a punto e delle modalità di compilazione;
  8. formazione al gruppo interprovinciale e consulenza tecnica alle singole province finalizzata a mettere a punto e ad implementare le procedure di input dati e analisi statistica dei risultati;
  9. raccolta dei report provinciali, analisi trasversale delle informazioni e redazione di una prima bozza di report regionale di valutazione;
  10. elaborazione insieme al *gruppo regionale di referenti per la valutazione* e al *gruppo interprovinciale*, sulla scorta dell'analisi dei report provinciali, di strategie regionali di accompagnamento e formazione per lo sviluppo dei piani territoriale provinciali 2000/2002 e di indirizzi per le politiche regionali per infanzia ed adolescenza anche in vista del piano sociale regionale;
  11. redazione di un report di valutazione in itinere conclusivo e sua presentazione in un seminario pubblico.

Per il secondo e terzo anno:

12. revisione partecipata con il *gruppo regionale di referenti per la valutazione*

ed il *gruppo interprovinciale* dello strumento (scheda di monitoraggio e valutazione in itinere), tenendo conto dell'esperienza del primo anno e delle esigenze di valutazione conclusiva;

13. definizione con il *gruppo regionale di referenti per la valutazione* ed il *gruppo interprovinciale* di uno schema di report conclusivo da proporre alle Province per documentare i risultati del monitoraggio e le proprie valutazioni;

14. consulenza tecnica alle singole Province, qualora richiesta, finalizzata a mettere a punto e ad implementare le *procedure di input dati e analisi statistica dei risultati*;

15. *raccolta dei report provinciali e analisi trasversale delle informazioni* ;

16. redazione di una *report regionale di valutazione a conclusione del secondo triennio 2015-2017*.

Come si può dedurre dal percorso proposto, caratteristica innovativa dell'iniziativa è che la Regione si è assunta la propria funzione di governo, utilizzando la valutazione per riprogrammare le politiche e, allo stesso tempo, ha svolto una funzione non ispettiva ma di "service" alle province, nel rispetto della loro autonomia programmatica e valutativa.

Quelle realizzate sono tutte azioni valutative finalizzate da un lato a fornire alla Regione linee di indirizzo per la sua programmazione ed allo stesso tempo rilevanti per poter costruire un dialogo e un legame saldo con province e territori, offrendo continui feedback sul loro operato.

Auspichiamo che tale esperienza si possa sviluppare nella stessa direzione e diventi un prezioso modello di riferimento (debitamente riorientato ed adattato) per le valutazioni dei processi di implementazione dei programmi infanzia ed adolescenza dei prossimi Piani di zona.

**NOTE:**

<sup>1</sup> Per una più approfondita riflessione sulle definizioni di valutazione delle politiche pubbliche cfr. U. De Ambrogio. (a cura di), *Valutare gli interventi e le politiche sociali*, Carocci Faber 2003.

<sup>2</sup> Sul ruolo del regista esperto di valutazione partecipata cfr. il capitolo 5 di U. de Ambrogio, *Valutare gli interventi e le politiche sociali*, Carocci Faber 2003.

<sup>3</sup> Per i primi quattro si tratta, dei principi già citati da "Il Calamaio e l'Arcobaleno" che, a sua volta, pur in una forma ridefinita in ordine ai contenuti specifici dei servizi per infanzia ed adolescenza, li aveva assunti dal ministero della Sanità, nel programma di attuazione della Carta dei servizi (ministero della Sanità, 1997).

<sup>4</sup> La scheda di monitoraggio e valutazione in itinere è stata costruita per rilevare omogeneamente informazioni e opinioni. con le seguenti caratteristiche.

- è composta da due parti fondamentali: una specifica di monitoraggio e una di valutazione;
- è una scheda finalizzata a raccogliere informazioni che consentano ai progettisti, alle province e alla Regione di trarne i dati utili a conoscere il livello di realizzazione dei progetti sul proprio territorio, e a garantire la realizzazione di confronti e comparazioni.

La parte relativa al monitoraggio raccoglie informazioni sulla "velocità" alla quale i progetti stanno andando, sugli ostacoli incontrati e sui cambiamenti prodotti; la parte relativa alla valutazione raccoglie informazioni, opinioni e giudizi sui processi in corso e sui risultati fin qui ottenuti e cristallizza le "lezioni apprese" da utilizzare come suggerimenti per il prosieguo delle attività.

Questa seconda parte della scheda è funzionale anche per attivare percorsi di autoriflessione all'interno delle équipes dei diversi progetti.

## CAPITOLO 4

### Le strategie regionali di sviluppo delle politiche per l'infanzia e l'adolescenza

#### 4.1 Alcuni elementi di riflessione

In questo paragrafo si intendono evidenziare alcune osservazioni emerse nei rapporti provinciali che contribuiscono, oltre ai risultati già illustrati a livello soprattutto quantitativo, a delineare in modo più focalizzato lo scenario di attuazione della progettazione conseguente alla legge 285/97.

In questa sede non si può parlare di elementi uniformi in tutto il territorio regionale ma più di tendenze, di sensibilità maturate e acquisite, di percezioni, di considerazioni che forniscono indicazioni molto preziose per la progettazione futura sia in ambito metodologico, sia in ambito tematico e, in generale, possono essere lette come importanti coordinate per lo sviluppo delle politiche per l'infanzia, l'adolescenza e le responsabilità genitoriali.

In riferimento ai rapporti provinciali si ritiene utile sottolineare le tendenze principali già emerse.

Relativamente al personale impiegato si è registrato che la figura più presente è quella dell'educatore, seguita dal personale amministrativo e insegnante che però vi dedica minor tempo di lavoro, inoltre vi è un buon coinvolgimento di personale volontario che oscilla dal 19 al 40%. Permane la realtà di temporaneità progettuale nel senso che una buona percentuale di personale ha un incarico a tempo determinato.

Rispetto alla metodologia operativa il monitoraggio è una pratica ormai generalizzata (circa il 95,8% degli interventi è stato monitorato), seguito da iniziative di valutazione (circa il 93%, di cui l'81% è documentato). Molti interventi hanno raccolto riscontri da parte dei destinatari (l'80%) e svolto attività di autovalutazione, sempre con maggiore frequenza; tale pratica è stata accompagnata da ricerche (21,8%), inoltre risulta intensificata anche la formazione (43,5%). Tutto ciò rispetto al precedente monitoraggio risulta potenziato e in crescita.

In generale in questo secondo triennio si conferma la maggiore tensione verso la ricerca di spazi di riflessione, di valutazione di quanto fatto e di valorizzazione delle esperienze realizzate. L'impegno comune, su percorsi condivisi, anche se

ancora non attraversa la globalità degli interventi, costituisce senza dubbio già in sé un risultato: ha prodotto rinnovate sensibilità e conoscenze e maggior consapevolezza reciproca; ha creato punti di vista nuovi.

I rapporti provinciali registrano un ampliamento dei destinatari che si attesta in media intorno al 30%: ciò sta a significare che almeno un progetto su tre ha visto, in corso d'opera, un incremento dei destinatari che erano stati previsti in fase di progettazione. Questo dato attesta che i progetti hanno riscosso un buon livello di gradimento e hanno saputo creare attorno a sé visibilità e autopromozione.

Si è confermata una forte attenzione per i bambini e gli adolescenti e, in particolare, quasi il 40% dei progetti si è rivolto alla fascia preadolescenziale e adolescenziale (con dei picchi a Reggio Emilia del 71%), questo fenomeno è indicativo del fatto che, oltre a recepire le linee di indirizzo regionali, i territori hanno maturato la consapevolezza della necessità di intervenire su questa fascia d'età con un taglio soprattutto promozionale, aggregativo, di educativa territoriale di comunità.

Questi interventi risultano distribuiti in modo capillare anche nei piccoli centri e, nella varietà delle tipologie di interventi proposti, vi sono anche forme di promozione di cittadinanza attiva, di stimolo alla responsabilizzazione personale dei bambini e degli adolescenti.

Si tratta di un segnale molto importante da raccogliere che denota un grosso lavoro in un terreno in parte inesplorato e con forti caratteristiche sperimentali, che necessita per questo di un sostegno continuativo, di momenti di scambio, elaborazione e riflessione in ambito locale e regionale.

Tale processo ha inoltre posto in evidenza aspetti importanti della professionalità degli operatori, a cui è necessario dedicare maggiore attenzione nei percorsi formativi futuri.

### **L'esperienza insegna...**

Nello specifico sull'area adolescenziale i principali apprendimenti emersi riguardano:

- l'importanza di una maggiore comprensione delle esigenze adolescenziali, del loro bisogno/diritto di protagonismo e di un coinvolgimento che sappia consentire anche "andate e ritorni" rispetto a cui si devono orientare di più le progettazioni rivolte a tale fascia d'età ( rapporto di Reggio Emilia);
- il valore del coinvolgimento dei destinatari nella definizione dei bisogni, nella programmazione degli interventi e nella condivisione delle azioni; questo passaggio garantisce la partecipazione e la corresponsabilità poiché "un progetto ha maggiori possibilità di successo se riconosciuto e sentito come proprio"(rapporti di Piacenza e di Forlì-Cesena);
- l'attenzione alla relazione e alla comunicazione con gli adolescenti, che



chiama in causa le competenze dell'animatore/istruttore e sottolinea la necessità di rinnovarsi continuamente in base alla costante evoluzione dei bisogni dei ragazzi e dei giovani "(rapporti di Piacenza, di Modena e di Forlì-Cesena);

- la necessità di ampliare il raggio d'azione e magari coinvolgendo nelle attività anche le famiglie, la scuola e l'extrascuola (rapporto di Ravenna);
- la consapevolezza di dover arricchire le proposte per l'area adolescenziale mettendo a disposizione competenze e risorse che prevedano una pluralità di opportunità attrezzate.

Mentre, in generale rispetto alle lezioni apprese è emersa:

- il sostegno all'incremento dei centri pomeridiani, anche con attenzione a forme più robuste di proposte in grado di rispondere contemporaneamente alla pluralità di esigenze delle diverse quotidianità;
- l'importanza di fornire risposte a gracilità nelle competenze genitoriali e, in alcuni casi, a un malessere genitoriale, anche fuori da contesti specialistici attraverso spazi di aggregazione informali, confronti di gruppo con esperti e microgruppi di mutuo aiuto con l'avvio di un'attività di counselling genitoriale o familiare a valenza educativa, di tutoring sociale per le giovani famiglie con figli;
- l'esigenza di una maggiore attenzione nei confronti dei bambini e adolescenti e giovani famiglie immigrate, accompagnando processi di inclusione sociale che vanno presidiati;
- la costanza di rapporti con gli enti e la cittadinanza, curando di più la comunicazione sugli interventi, l'illustrazione delle proposte, l'accesso alle informazioni.

Se da una parte viene riconosciuta l'esigenza di un consolidamento dei servizi, in un'ottica di qualificazione (rapporto di Rimini), dall'altra si registra una tendenza generale a potenziare e rinforzare quanto realizzato e le modalità organizzative introdotte. Tutti i rapporti sottolineano l'importanza di garantire continuità all'intervento e alcuni delineano il passaggio da intervento a servizio consolidato. Il segno di questo passaggio può essere letto nel fatto che la quota più consistente di finanziamenti è supportata dagli Enti locali e non dai finanziamenti regionali 285/97. Un altro elemento di riflessione riguarda il concetto di innovatività, che in questo ambito viene a rivestire altri significati: non si tratta, in molte realtà, di presentare progetti inediti o sperimentazioni nuove ma di andare a confermare e qualificare quanto realizzato che è stato valutato positivamente e quindi selezionato.

### **La rete obiettivo e strumento**

Gli ostacoli incontrati con maggiore incidenza riguardano le difficoltà di costruzione della rete. Le relazioni e i rapporti organizzativi con la rete si moltiplicano data la complessità dei progetti, del lavoro di rete in sé, dell'attivazione e

cura della rete, delle azioni di connessione e integrazione con altri soggetti del territorio. Accanto a queste difficoltà ve ne sono altre sul fronte dell'organizzazione interna e della competenza e coerenza metodologica. In tutti i rapporti provinciali risulta unanime la risposta a questa difficoltà con la promozione di contesti di interazione e confronto, con la definizione di chiari ruoli e responsabilità, con un'attenzione maggiore ai rapporti di scambio con gli altri soggetti. "La rete e il lavoro integrato tra più soggetti è uno di quegli elementi chiave delle progettualità 285 che, se ben presidiato e "funzionante" può divenire un elemento realmente propulsivo per il sistema, viceversa se le relazioni tra soggetti risultano particolarmente problematiche e difficili da gestire esso diviene il primo elemento di "sofferenza" degli interventi" (rapporto di Piacenza). L'obiettivo verso quale tendere è "l'attivazione di una gestione proficua della potenziale ricchezza connessa a questa pluralità (della rete), favorendo occasioni di scambio e interazione e dotandosi di adeguate forme di gestione della rete, attraverso il potenziamento di funzioni di coordinamento" (rapporto di Ravenna).

"Nella misura in cui tutti questi attori hanno collaborato, condiviso, riflettuto e dato consenso alla progettazione in corso, si testimonia sicuramente la tensione partecipativa e il raggio di coinvolgimento della progettazione 285, prefigurando nel piccolo quanto poi viene portato avanti con i Piani sociali di zona. E questo non è poco" (rapporto di Reggio Emilia).

Si avverte, in generale, la necessità di ulteriori investimenti per rafforzare un rapporto più stretto e strutturato di scambio e di condivisione di progettualità. "La 285 ha fatto da apripista nel lavoro di rete ma necessita di maggiori risorse dedicate alla funzione di coordinamento" (rapporto di Piacenza).

La gestione della rete diventa quindi lo spazio che occorre maggiormente presidiare. In quest'ottica, per lavorare in rete occorre potenziare un coordinamento che valorizzi i raccordi esistenti, faciliti l'agire dei vari ruoli, sia riconosciuto e attivi una metodologia di progettazione partecipata.

Secondo quanto rilevato nel rapporto di Ravenna "è importante in particolare mantenere sempre dei canali comunicativi aperti fra i diversi soggetti sia a livello informativo che con tavoli di lavoro più strutturati. Inoltre è altrettanto basilare alimentare costantemente le reti coinvolte e coinvolgibili, costruire progetti in forma condivisa tra i diversi attori fin dalla loro ideazione, tenere raccordati gli interventi, ascoltare le esigenze dell'altro e cercare operatività comuni, proseguire nello sviluppo di progettualità interagendo con gli attori significativi, di volta in volta individuati." La facilitazione del confronto, di riflessioni e visioni condivise del problema avviene anche attraverso percorsi formativi trasversali (soprattutto tra realtà sanitaria, sociale ed educativa) e una maggiore flessibilità del servizio.

Secondo quanto rilevato da Piacenza l'operatività legata alla 285 ha dato sta-

bilità a pratiche di confronto e, in alcuni casi, ha migliorato le relazioni tra i soggetti, in talune realtà la condivisione ha riguardato anche l'individuazione di strategie d'azione comuni, già in fase di prima programmazione degli interventi. Queste interazioni sono andate progressivamente strutturandosi in gruppi di lavoro. E' possibile quindi leggere una certa evoluzione del territorio nella costruzione della rete.

La rete ha prodotto anche esiti di tipo culturale, quale la maggiore sensibilizzazione dell'amministrazione comunale sulle tematiche dell'infanzia e dell'adolescenza.

Gradualmente, anche se in modo lento, si inizia a registrare la connessione del progetto agli altri progetti del Piano di zona, segno che si assume uno sguardo più allargato e più zonale; tuttavia questo terreno continua ad essere insidioso per due ragioni:

1) la progettazione in taluni casi rimane di ambito ristretto con il rischio che il Programma territoriale infanzia e adolescenza<sup>1</sup> diventi una sommatoria di progetti. Il comune capofila mostra difficoltà a sentirsi rappresentativo della realtà zonale e non gli viene riconosciuto completamente il ruolo e l'attività di coordinamento;

2) è importante, se necessario, curare l'esternalizzazione del progetto anche in ragione del fatto che solo raramente sono previsti parametri di valutazione e controllo sulle iniziative e sui servizi esternalizzati. Nello specifico "andrebbero garantiti: parametri più rigorosi sul versante delle competenze da coprire, dei risultati da raggiungere e della formazione permanente da assicurare, co-verifiche e co-valutazioni puntuali insieme agli enti gestori che peraltro appaiono molto interessati a rapporti più stretti con gli enti affidatari, una figura fissa di riferimento da parte del soggetto affidatario in possesso di competenze tecniche e strategiche sul merito e sugli obiettivi, tale da assicurare un'interlocuzione costante con i referenti tecnici degli enti gestori" (rapporto di Reggio Emilia).

### **Il passaggio della 285 nella programmazione zonale**

Il passaggio della progettazione 285 a quella zonale si deve misurare quindi con alcune questioni nodali: come la necessità di un coordinamento che è garanzia imprescindibile per l'integrazione.

Nelle interviste realizzate con i referenti 285 e i responsabili degli Uffici di Piano sono emersi elementi significativi che forniscono linee di sviluppo da considerare e potenziare.

"Il piano 285 ha consentito di sviluppare linee di lavoro in direzione di un rafforzamento del raccordo interservizi facendo acquisire sempre più consapevolezza circa la necessità di una figura di sistema in grado di presidiare con competenza, anche tecnica tutta l'area progettuale attinente la famiglia, l'in-

fanzia e l'età evolutiva" (rapporto di Reggio Emilia).

Viene riconosciuto abbastanza unanimemente che l'esperienza 285 ha fatto da pilota nel passaggio ai Piani di zona e che ciò si è realizzato in modo fluido e naturale; la struttura di governance realizzata è stata presa a modello (rapporto di Bologna).

I progetti 285 sono diventati degli interlocutori riconosciuti da parte dei servizi, passaporto per entrare a pieno titolo nei Piani di zona (rapporto di Ravenna). La metodologia e la prassi di lavoro propria della 285 hanno agevolato questo passaggio. I referenti degli uffici di Piano sentono l'esigenza di promuovere strategie mirate per l'integrazione delle politiche, di linee guida, di orientamenti per la predisposizione dei programmi finalizzati (rapporto di Modena). Un ulteriore elemento per la buona riuscita del passaggio 285 nei Piani di zona è la continuità dei tavoli di lavoro che sono stati ripresi nella programmazione zonale, spesso rapportati ad un contesto più ampio, evitando di rimanere scollegati dalle altre politiche sull'infanzia e l'adolescenza e producendo il rafforzamento di un linguaggio comune.

Occorre ricomprendere in un'ottica sistemica una pedagogia di territorio per l'età evolutiva in cui si contestualizzano e connettono le diverse proposte in campo e si raccordano permanentemente i diversi attori attraverso scambi sistematici e programmati di confronto e di riflessione, anche a valenza formativa (rapporto di Reggio Emilia).

### **Nuovo ruolo della Provincia**

In merito al ruolo della Provincia appare in linea con quanto finora emerso l'importanza del suo ruolo di coordinamento sovrazonale, equilibratore e garante, di supporto alla qualificazione, di promotore della programmazione partecipata.

Alcune province hanno assunto un concreto e verificabile esercizio di governance, modulato sulla specificità del territorio provinciale; questo ha consentito di valorizzare, consolidare e qualificare le esperienze fatte, imprimendo così la svolta culturale, che costituisce l'aspetto più significativo della 285. Alla Provincia si chiede il consolidamento del ruolo politico-istituzionale di servizio al territorio per il mantenimento e la valorizzazione degli strumenti per la programmazione partecipata, il consolidamento del ruolo tecnico-organizzativo per la qualificazione delle azioni territoriali, lo sviluppo di azioni sistemiche sul piano tecnico-organizzativo per la programmazione, il rafforzamento di un ruolo politico-istituzionale di "garante dei territori" per il raccordo e il confronto zonale, per la condivisione non solo di strategie e percorsi di sviluppo, ma anche di significati e questioni metodologiche (rapporto di Piacenza).

Alla luce di questo riconoscimento viene evidenziata l'importanza di un tavolo

unico permanente di coordinamento provinciale su famiglia ed età evolutiva che, si sta realizzando a diverse velocità nelle province, e che, in alcuni casi, ha coinvolto anche il coordinamento pedagogico provinciale per incentivare connessioni e integrazioni.

Tuttavia il ruolo provinciale non viene evidenziato in tutte le realtà e, soprattutto in questo momento di passaggio alla programmazione zonale, si legge una "debolezza identitaria", che emerge, in diversi rapporti, anche dalla mancanza di linee provinciali di indirizzo.

"Pare di leggere che il ruolo svolto dalla Province stia frantumandosi proprio in quanto si coglie un disegno di ridimensionamento progressivo della capacità di "visione d'insieme" e dell'azione propulsiva e propositiva messa in campo precedentemente (rapporto di Forlì-Cesena).

Viene segnalato più volte l'esigenza di definire a livello regionale il ruolo di governo della Provincia e la sua qualificazione, specialmente rispetto alle competenze di raccordo territoriale.

In generale il bilancio di una progettazione, ancora bambina (di appena 6 anni), risulta particolarmente ricco e significativo: un ampliamento delle offerte, uno sviluppo di proposte relative ai bambini e ragazzi, un maggiore coinvolgimento di questi ultimi e dei genitori che ha prodotto un legame fiduciario con i servizi, più competenze educative territoriali all'interno di un quadro generale di accrescimento delle conoscenze, una maggiore responsabilità diffusa nei confronti dell'infanzia e dell'adolescenza e una accresciuta sensibilizzazione della comunità locale rispetto a queste tematiche sono solo alcuni dei risultati raggiunti.

Alla luce di un quadro così ricco, variegato e consolidato di esperienze diventa sempre più forte e importante l'impegno in chiave di un proseguimento e rafforzamento che si può realizzare anche con l'introduzione della figura di sistema.

#### **4.2 La "figura di sistema" per l'infanzia e l'adolescenza e l'esperto giuridico**

Con la delibera di Consiglio regionale n. 615/2004, la Regione Emilia-Romagna ha presentato un programma finalizzato a carattere innovativo - relativo agli obiettivi di benessere sociale propri della programmazione dei Piani di zona 2005/07 - nell'ambito delle responsabilità familiari, capacità genitoriali e diritti dei bambini e degli adolescenti.

Si sono così dedicate risorse finanziarie all'attivazione, in ambito distrettuale di azioni di coordinamento degli interventi di qualificazione scolastica, socio-educativi, socioassistenziali e socio-sanitari a favore dell'infanzia e dell'adolescenza, azioni sostenute anche dalla presenza attiva di un professionista esperto, denominato "figura di sistema", attore del raccordo tra le progettazioni locali,

in particolare fra quelle dell'area sociale, educativa, scolastica e sanitaria.

La figura di sistema si delinea così come il professionista dedicato alla promozione dell'integrazione progettuale a livello zonale che, in taluni casi, può avvalersi dell'esperienza prodotta dagli interventi della L. 285/97 in diverse zone sociali con l'avvio di percorsi di coordinamento e l'individuazione di tecnici ed esperti a ciò deputati. Si punta così a trasferire nel piano di Zona ed in particolare nel Programma territoriale per l'infanzia, l'adolescenza e le responsabilità genitoriali, il patrimonio di conoscenze appreso e consolidato grazie all'esperienza della legge 285 in merito alla messa a sistema di piani e dimensioni ancora troppo disgiunti e non pienamente integrati. L'obiettivo principale del programma finalizzato "figura di sistema" è mettere in relazione l'area educativa, scolastica, sociale, sanitaria, culturale, ricreativa e attivare una contaminazione reciproca dei linguaggi e delle sensibilità degli addetti ai lavori che permetta di superare i rischi di settorializzazione e d'incomunicabilità che ancora oggi permangono nelle progettazioni dedicate ai bambini ed ai ragazzi.

Per fare ciò non occorre una produzione aggiunta di saperi e di progettualità, ma un confronto ed un raccordo efficaci tra le diverse culture proprie delle aree che storicamente hanno affrontato i temi dell'infanzia, dell'adolescenza e delle famiglie, sia nel pubblico che nel privato. Tali azioni di coordinamento, integrazione e messa in sinergia dei progetti e degli interventi educativi, scolastici, sociali e sanitari, nonché di monitoraggio, documentazione e valutazione - nel rispetto dei diversi ruoli delle istituzioni, dei settori operativi e dei soggetti coinvolti - saranno attuate dalla figura di sistema o dal tavolo di coordinamento, attraverso un'azione di "regia" territoriale.

La figura di sistema sarà promotrice di una rete di relazioni e collaborazioni fra i soggetti che sul territorio sono i protagonisti attivi delle politiche per l'infanzia e l'adolescenza, in un'ottica di integrazione tra i diversi servizi e di coinvolgimento degli assessorati paralleli e complementari a quelli deputati alle progettazioni dedicate all'infanzia e adolescenza. Le nuove figure di sistema vanno pertanto ad assumere un ruolo cruciale nella pianificazione, gestione e valutazione del Programma territoriale degli interventi per l'area infanzia ed adolescenza di ciascun Piano di zona ed è per ciò che si ritiene che una loro collocazione ottimale sia a stretto contatto con l'ufficio di piano o inserite nello stesso. La figura di sistema permetterà quindi, in una dimensione di Piano, di potenziare: una cultura complessiva della programmazione, l'uso di strumenti di monitoraggio e di valutazione delle progettazioni e delle azioni, la comunicazione dei risultati conseguiti e la loro valorizzazione, tramite una puntuale documentazione e circolazione delle elaborazioni prodotte. Tutto ciò orienterà i tecnici e gli amministratori nell'affrontare le criticità territoriali o progettuali e ad attuare una migliore e più produttiva allocazione delle risorse. La figura di sistema risponde inoltre alle nuove sfide legate ai processi d'integrazione posti

non solo dai bambini e ragazzi disabili e dalle loro famiglie, spesso prive di punti di riferimento sicuri e continuativi nel tempo, ma anche e soprattutto dalla presenza sul territorio regionale di sempre più numerosi bambini e ragazzi stranieri.

All'interno delle zone sociali servono quindi professionisti dedicati all'integrazione delle progettazioni, delle azioni e degli interventi che si connotino come punti di riferimento sicuri e stabili per non rendere fragili i percorsi, non vanificare gli interventi o cronicizzare i problemi. E' quindi importante che questa figura abbia una buona conoscenza del territorio in cui opera ed una esperienza professionale che le permetta di saper leggere e mappare le reti di relazioni, le risorse e le carenze che caratterizzano la zona sociale in cui opera. Tale ruolo può essere validamente ricoperto quindi da professionisti che, dopo aver trascorso un certo iter professionale nei servizi educativi, scolastici, sociali, sanitari possono dedicarsi alle tematiche della programmazione integrata e sollecitare e promuovere collaborazioni con i soggetti che sul territorio si occupano d'infanzia e adolescenza.

La figura di sistema si delinea così come il referente del Programma finalizzato infanzia, adolescenza e responsabilità genitoriali all'interno del Piano di zona, ne cura la proposta e il monitoraggio nella fase attuativa, coordina e mette in relazione i progetti dedicati all'infanzia nei diversi settori del Piano di zona e ne facilita il raccordo a livello territoriale. Agevola il dialogo fra i progettisti di ambito educativo, sociale, sanitario, culturale e scolastico, armonizza ed integra tutte le azioni derivanti dall'attuale quadro legislativo per l'infanzia. E' in relazione con i tavoli di coordinamento provinciali per l'infanzia e l'adolescenza, partecipa agli incontri che hanno in agenda tematiche educative trasversali alle aree sanitarie, sociali e educative - scolastiche. La figura di sistema è quindi inserita nei gruppi tecnici provinciali che si occupano di infanzia ed adolescenza fra cui il coordinamento pedagogico provinciale e i coordinamenti in materia di tutela e accoglienza.

Tale figura compare anche nelle richieste evidenziate da alcuni rapporti provinciali, in cui si sottolinea una funzione socio/pedagogica a dimensione zonale, in grado di assicurare contemporaneamente co-elaborazione e presidio progettuale secondo un'ottica di rete, un'attività di coordinamento competente sul merito degli obiettivi, dei contenuti e della metodologia attuativa, un rapporto sistematico con le diverse agenzie e gli attori del territorio impegnati sul versante dell'età evolutiva. Una regia di tipo sistemico tesa ad un raccordo permanente fra tutti gli attori e le agenzie coinvolte in un'ottica mirata al potenziamento e alla promozione dello sviluppo di comunità (rapporto di Reggio Emilia).

La Regione Emilia-Romagna cura l'attività formativa delle figure di sistema, facilita il suo ingresso nei coordinamenti pedagogici provinciali ed attua il

monitoraggio delle esperienze effettuate, degli strumenti e delle soluzioni organizzative adottati nei diversi ambiti del territorio regionale, attivando un confronto permanente con gli Uffici di piano, i distretti, le Province.

Accanto a questa figura la Regione Emilia-Romagna sta introducendo nei servizi, a fianco delle altre professionalità tradizionali, la figura dell'esperto giuridico nella tutela di bambini e ragazzi e delle loro famiglie; a tale scopo ha attivato nel 2004/2005 un corso, che rappresenta un'esperienza pilota a livello nazionale, della cui realizzazione è stato incaricato il Servizio formazione dell'Azienda USL di Bologna.

Nell'attività quotidiana dei servizi sociali minorili si manifesta sempre con maggior evidenza la necessità di un qualificato apporto giuridico.

Inoltre gli operatori dei servizi impegnati a favore dei bambini e dei ragazzi sono spesso isolati e sovraesposti, al centro di un'exasperata conflittualità e di un uso talvolta spregiudicato degli strumenti massmediatici.

Per far fronte a questi problemi, la risposta dei servizi, che normalmente non dispongono di professionisti formati in modo specifico nel diritto minorile e della famiglia, è stata spesso quella di far ricorso alle consulenze di legali esterni, che sovente non si traducono in un continuativo sostegno agli operatori sociali. Per questo si è optato per proporre una figura nuova che operi stabilmente all'interno dei servizi.

Nello specifico, queste figure sono chiamate a:

- assicurare un efficace e continuativo affiancamento agli operatori dei servizi (mediante l'assistenza nella redazione di atti, la soluzione di problemi di rilevanza giuridica ed amministrativa ecc.);
- potenziare l'efficacia e la tempestività degli interventi degli operatori nelle situazioni di emergenza, anche utilizzando fino in fondo le opportunità offerte dai diversi riferimenti normativi;
- sostenere gli operatori dei servizi nei rapporti interistituzionali (ad es. con la magistratura e le forze dell'ordine) ed assicurare la correttezza del loro operato sotto il profilo normativo, anche supportandoli di fronte a terzi (ad es. avvocati di parte, mass-media ecc.);
- contribuire alla diffusione della cultura della tutela e della promozione dei diritti dell'infanzia e dell'adolescenza, in armonia con quanto affermato dalla normativa nazionale ed internazionale (Convenzione ONU sui diritti del fanciullo ecc.).

#### **4.3 Gli scambi interprovinciali**

Un'altra iniziativa volta alla valorizzazione delle progettualità realizzate riguarda gli scambi interprovinciali.

Sulla base dell'esperienza maturata in questi sei anni attraverso i progetti concernenti l'infanzia e l'adolescenza realizzati in attuazione della legge 285/



97, si è ritenuto opportuno avviare scambi e confronti su quanto prodotto. Infatti grazie ad una conoscenza reciproca e ad una condivisione delle prospettive di lavoro si potrà contribuire ad una maggiore diffusione della cultura dell'infanzia e dell'adolescenza nel territorio regionale ed extraregionale, promuovendo e sostenendo, tra l'altro, intese e collaborazioni anche con altre regioni.

Si è, quindi, deciso di assumere la modalità degli scambi interprovinciali come strumento per il raggiungimento di alcuni obiettivi principali quali: il consolidamento e trasferimento nei Piani di zona delle buone prassi acquisite grazie alla pluriennale esperienza realizzata con la legge 285/97; il superamento della ripetitività degli interventi e la messa in discussione dei modelli operativi; l'apertura al confronto anche con altre realtà regionali.

Tale scelta è sorta sulla base dell'esperienza consolidata degli scambi pedagogici.

Lo "scambio" ha dentro di sé l'etimo di "cambiamento" (da "Quaderno n.8/2004 Identità in dialogo - Scambi pedagogici regionali"); è una parola che non solo impegna a ripensare la propria esperienza per presentarla ad altri e a predisporre all'ascolto delle esperienze altrui, ma facilita la costruzione di una nuova cultura, assieme.

Per attuare questa prima esperienza di scambi si è proceduto individuando tre aree tematiche la cui scelta è stata condivisa con le province; ogni area è stata poi assegnata ad un gruppo formato dalle tre province che hanno mostrato un interesse prevalente su quello specifico tema.

In seguito ad una serie di incontri con le province si sono così determinati gli ambiti oggetto degli scambi assegnando alle Province di Piacenza, Forlì-Cesena e Ravenna la partecipazione dei bambini e degli adolescenti ed in particolare nei centri aggregativi /educativi; alle Province di Ferrara, Reggio-Emilia e Parma le attività di sostegno alla genitorialità, in particolare negli sportelli psicopedagogici; infine alle Province di Modena, Bologna, Rimini e al Comune di Bologna (in quanto città riservataria ex legge 285/987) le attività legate alla multiculturalità, in particolare, il tema dei minori stranieri a scuola e nei servizi educativi.

Ciascun gruppo di lavoro verrà coordinato da una figura tecnica, che sarà individuata da parte delle province, e che avrà la funzione di collaborare all'elaborazione degli obiettivi, della metodologia e dell'organizzazione che caratterizzeranno le attività degli scambi. Tale figura avrà, quindi, il compito di procedere alla raccolta e al monitoraggio delle esperienze, nonché all'elaborazione dei risultati finali in modo che possano divenire materiale da divulgare e da utilizzare per ulteriori scambi con altre realtà territoriali.

Per la realizzazione di tale percorso sarà necessario l'impegno di tutte le province ed in particolare delle tre alle quali, sulla base delle significative espe-

rienze maturate con la legge 285/97, è stato affidato il ruolo di Provincia capofila: Piacenza per quanto riguarda i centri aggregativi/educativi, Ferrara sul tema degli sportelli psicopedagogici e Modena relativamente ai minori stranieri a scuola e nei servizi educativi, avranno il compito di seguire tutte le attività a livello organizzativo, curando gli incontri e la verifica delle esperienze, nonché i rapporti con la Regione.

Il percorso ipotizzato per la realizzazione degli scambi si aprirà con una giornata a cui saranno presenti tutti i partecipanti all'iniziativa e le figure di sistema e che avrà come oggetto il significato, l'importanza, il valore delle attività di scambio nonché la definizione degli strumenti da utilizzare (eventuali griglie) e la scelta della metodologia di lavoro sulla base degli obiettivi particolari che si vorranno raggiungere. Successivamente si procederà con le visite alle esperienze del territorio che saranno state individuate dal gruppo e a cui faranno seguito momenti di riflessione e di confronto per sistematizzare quanto osservato e individuare le buone prassi da fare conoscere.

#### **4.4 Linee future di sviluppo di monitoraggio e valutazione**

Nel secondo triennio di attuazione della legge 285/97 la Regione Emilia-Romagna ha fatto la scelta di concentrarsi e supportare maggiormente le fasi di monitoraggio e valutazione, di interrogarsi di più sui risultati che la legge 285 sta producendo, di chiedersi quanto di nuovo ha introdotto e inciso sulle politiche locali, sul livello di sensibilizzazione degli amministratori, della cittadinanza, dei servizi e sul loro coordinamento per l'attuazione dei diritti dei più piccoli. La Regione ha voluto sostenere, anche economicamente, questa funzione e continuerà a farlo, nella convinzione dell'importanza strategica di disporre di una base di informazioni costantemente aggiornata e di promuovere uno sviluppo di una cultura della valutazione nel settore degli interventi socio-educativi: tanto maggiore è l'attenzione prestata a tali attività, tanto più mirata e innovativa diviene la progettazione dei nuovi interventi.

Come già descritto nel rapporto precedente si è costruito un percorso di monitoraggio per tutte le realtà provinciali, che è stato messo a punto attraverso un'azione progressiva di appropriazione da parte dei tecnici coinvolti e sono stati definiti similmente percorsi e strumenti per la valutazione, che nello scorso triennio era stata una dimensione trascurata.

La messa a punto di strumenti e procedure per il monitoraggio e la valutazione degli interventi è stata accompagnata e sostenuta da percorsi formativi, condivisi sia a livello provinciale sia territoriale. Il monitoraggio e la valutazione, nella legge 285/97, non sono concepiti come forme di controllo ispettivo o di adempimento burocratico, ma di ricerca della maggiore efficienza ed efficacia della politica e degli interventi, nell'interesse di tutti gli attori in campo.

Anche nel secondo triennio i Piani territoriali provinciali sono stati accompa-

gnati, sostenuti e valutati affinché insieme contribuissero a costruire una politica regionale organica, nell'ottica dello sviluppo di comunità rivolta all'infanzia, alla adolescenza e a tutta la cittadinanza che interagisce con i bambini e i ragazzi.

Dopo l'esame dei piani territoriali e una restituzione alle Province il gruppo ha proseguito la sua attività nel corso del triennio con un'analisi di tutte le schede di presentazione degli interventi. Questa preziosa sinergia di competenze e prospettive diverse potrà essere utilizzata e valorizzata ora, nel proseguire il percorso di monitoraggio e valutazione e, soprattutto, nel contribuire alla stesura del Piano sociale e sanitario regionale.

Un ulteriore elemento di novità, che ha contraddistinto il secondo triennio, è stata l'indicazione di porre un'attenzione particolare alla preadolescenza, all'adolescenza e ai bambini e ragazzi immigrati. Tali contenuti hanno rappresentato un terreno d'azione tradizionalmente meno sviluppato, come sottolineato anche dal Piano d'azione e di interventi per la tutela dei diritti e lo sviluppo dei soggetti in età evolutiva 2000-2001.

Alla luce di quanto emerso dal rapporto si evidenzia necessario:

- consolidare interventi e servizi di qualità, radicandoli ed estendendoli nel territorio regionale anche nelle zone che ne sono sprovviste o carenti con l'obiettivo di dotare ogni zona di opportunità educative e di sostegno nei diversi ambienti di vita dei bambini, degli adolescenti, ed affrancandoli da un approccio di tipo sperimentale/emergenziale;
- qualificare i servizi esistenti, mediante azioni di formazione e aggiornamento degli operatori, la sperimentazione di nuove modalità di integrazione operativa tra servizi sociali, sanitari, educativi e scolastici e delimitando il ricorso al precariato per garantire la continuità e la qualità dell'offerta (es. per i servizi rivolti agli adolescenti è stato sperimentato il lavoro in rete dei servizi sanitari per fornire interventi a valenza preventiva e socio-sanitaria, rilevando quindi la necessità di integrare l'offerta tra le diverse unità operative dell'AUSL e con l'area sociale per costruire punti di accoglienza, di facile accesso e non connotati in senso patologico ed organizzare l'invio mirato ed accompagnato ai Servizi specialistici o l'apertura di un progetto di trattamento);
- sperimentare, soprattutto nell'ambito dei servizi territoriali per gli adolescenti, progetti socio-educativi, da attuarsi anche attraverso i servizi e gli interventi di strada e percorsi personalizzati nelle situazioni, individuali o di gruppo, caratterizzate da disagio, sofferenza, devianza, handicap, malattia cronica, abuso di sostanze e fortemente resistenti al contatto con i Servizi o connotate da una scarsa consapevolezza rispetto alle necessità di aiuto.

Il consolidamento, la qualificazione e l'integrazione richiedono l'affinamento di strumenti conoscitivi dell'insieme delle azioni e degli esiti prodotti in ambito regionale e locale. La valorizzazione dei risultati e la concreta percezione di

efficacia degli stessi da parte delle Comunità locali, presuppongono la loro conoscenza e diffusione tra gli operatori e tra le rappresentanze politiche e sociali. Tale strumentazione è il presupposto per una efficace circolazione delle esperienze, per la valutazione delle criticità e per una migliore allocazione delle risorse pubbliche e private.

Altra condizione indispensabile per garantire la qualità dell'intervento sociale è la promozione della qualificazione professionale degli operatori.

Per quanto concerne i servizi sociali si registrano alcune difficoltà sostanziali che minano fortemente il buon funzionamento e il "benessere" del servizio stesso. Il primo aspetto riguarda la precarietà del personale. A tale proposito è importante tenere presente le numerose risorse umane impegnate in questi ultimi anni nell'esperienza progettuale rivolta a bambini e adolescenti all'interno della l. 285/97 e che ha visto un'accentuata precarietà lavorativa di questi operatori.

Accanto al tema della precarietà vanno considerati altri aspetti significativi.

I servizi per l'infanzia e l'adolescenza sono schiacciati da un pesante carico di lavoro che denota un personale insufficiente per rispondere adeguatamente alle richieste territoriali sia per il loro numero sia per la complessità che sottende la presa in carico di un soggetto in età evolutiva e della sua famiglia e dell'ulteriore complessità derivante da un numero sempre maggiore di bambini e ragazzi stranieri (v. aumento della popolazione infantile dal '96 ad oggi).

Il lavoro con realtà disagiate, all'interno delle quali è inserito un bambino o un'adolescente, comporta carichi emotivi estremamente coinvolgenti e gravosi che richiedono:

- una supervisione continuativa e periodica che consenta di porsi in modo coerente rispetto alle problematiche da affrontare;
- un equilibrio nell'azione degli operatori sociali e sanitari che coniughi, accanto all'intervento sul versante del disagio, azioni sul versante promozionale, educativo, formativo, di elaborazione e ricerca.

Il lavoro sulla normalità ha un grande pregio: allarga la conoscenza che gli operatori dei Servizi hanno sulla condizione infantile, adolescenziale e giovanile, limitando il rischio di distorsioni professionali indotte da un contatto esclusivo con utenti afferenti all'area del disagio conclamato. La promozione degli interventi focalizzati sulla normalità dovrà essere affiancata da una attenzione sempre più marcata alla qualificazione specialistica degli interventi di alta complessità che si pongono come essenziali per garantire o ripristinare il benessere psicofisico dei soggetti in età evolutiva.

Per quanto concerne le azioni future di monitoraggio e valutazione occorre tenere presenti due aspetti importanti intorno ai quali la Regione intende operare:

- la creazione di un sistema complessivo di monitoraggio e valutazione dei

Piani di zona, in particolare del Programma territoriale infanzia e adolescenza, dei Programmi provinciali e dei programmi attuativi, in continuità con le azioni precedenti;

- un sostegno significativo al ruolo provinciale di raccordo e supervisione tra il livello zonale e interzonale (così come descritto nella parte iniziale del capitolo).

**NOTE:**

<sup>1</sup> Per programma territoriale infanzia e adolescenza si intende quella specifica progettualità per l'infanzia e l'adolescenza, così come richiesto dalla legge 285/97, dal Piano nazionale di azione e di interventi per la tutela dei diritti e lo sviluppo dei soggetti in età evolutiva e dal Piano nazionale degli interventi e dei servizi sociali 2001-2003.

## ALLEGATO 1

### Composizione dei Tavoli di Coordinamento Provinciali

#### PROVINCIA DI PIACENZA

#### COMITATO DI DIREZIONE STRATEGICA - EX L. 285/97

Nome Cognome	Ente o Associazione di Appartenenza	Ruolo Ricoperto
Vittorio Anelli Paola Gazzolo (dal 29/6/04)	Provincia	Assessore alle Politiche sociali
Antonella Dosi	Provincia	Dirigente ufficio Politiche socio-sanitarie
Giovanna Calciati	Comune di Piacenza	Assessore alla formazione, infanzia e diritto allo studio
Luciano Fornaroli	Comune di Piacenza	Responsabile ufficio formazione, prevenzione, orientamento
Ferdinando Mainardi	Comune di Fiorenzuola d'Arda	Assessore servizi sociali
Francesco Negrotti	Comune di Fiorenzuola d'Arda	Responsabile settore socio-educativo
Tiziana Granata Piero Pergolotti (dal 1/7/04)	Comune di Castel S. Giovanni	Assessore servizi sociali
Romana Lisi Gaetano Cannella (dal 24/6/04)	Comune di Bobbio	Assessore servizi sociali
Luigi Bertuzzi	Comunità montana appennino piacentino	Presidente
Marco Rigolli	Comunità montana Valli del Nure e dell'Arda	Presidente
Massimo Castelli	Comunità montana Valli del Nure e dell'Arda	Responsabile del servizio sviluppo economico
Lorenza Lugli	Servizio sociale del centro per la giustizia minorile	Assistente sociale
Elisa Cavazzuti	Ausl di Piacenza	Coordinatrice dei servizi sociali
Adele Anselmi	C.S.A.	Responsabile area di supporto alla persona, alla partecipazione e rappresentanza studentesca
Maurizio Alfarone	Coordinamento dirigenti scolastici	Coordinatore
Mauro Monti	Scuole private	Referente
Ester Schiaffonati	Cooperazione sociale	Referente
Stefania Boccenti	Associazionismo L.R. 10/95	Referente
Domenico Nicelli	Volontariato L.R. 37/96	Referente

**PROVINCIA DI PIACENZA****GRUPPO PROGETTISTI L. 285/97**

<b>Nome Cognome</b>	<b>Ente o Associazione di Appartenenza</b>	<b>Ruolo Ricoperto</b>
Fornaroli Luciano	Comune di Piacenza	Responsabile Ufficio "Formazione, Prevenzione, Orientamento" Settore "Formazione, Infanzia e Diritto allo studio"
Canevari Carmen	Comune di Piacenza	Operatore tecnico-formativo Settore "Formazione, Infanzia e Diritto allo studio"
Grazioli Paola	Comune di Piacenza	Coordinatrice pedagogica
De Biasio Barbara	Comune di Piacenza	Funzionario Sociale Settore Servizi Sociali- Coordinatore Centro Famiglie
Bellani Stefania	Comune di Gossolengo	Assistente Sociale
Grisleri Cristina	Comune di Rivergaro	Assistente Sociale
Faccini Mariuccia	Comune di San Giorgio P.no	Assessore Servizi Sociali
Chiappini Roberta	Azienda USL di Piacenza Distretto Urbano	Assistente Sociale
Pagani Franca	Azienda USL di Piacenza Distretto Urbano	Assistente Sociale
Hainess Olga	CEA InfoAmbiente	Architetto
Parenti Rita	C.T.P. Taverna-Calvino	Insegnante
De Micheli Patrizia	Associazione La Ricerca	Educatrice professionale
Braceschi Roberta	"Atelier d'Arte"	Gallerista/atelierista
Carrara Tiziana	Cooperativa Sociale Eureka	Educatrice professionale
Dallavalle Daniela	Cooperativa Sociale L'Arco	Educatrice professionale
Anselmi Adele	C.S.A.	Responsabile "Area di supporto alla persona, alla partecipazione e rappresentanza studentesca"
Pilastro Fabio	Associazione Intercomunale Valnure	Educatore professionale
Negrotti Francesco	Comune di Fiorenzuola d'Arda	Responsabile Settore Socio-Educativo
Martinelli Marco	Comune di Fiorenzuola d'Arda	Psicologo
Repetti Samanta	Comune di Caorso	Assistente Sociale
Amorico Maria Grazia	Comune di Carpaneto	Assistente Sociale
Bottazzi Laura	Comune di Castell'Arquato	Assistente Sociale
Ferdenzi Roberta	Comune di Castelvetro P.no	Responsabile
Pedretti Giuseppina	Comune di Cortemaggiore	Assistente Sociale
Dolcini Giovanna	Comune di Gropparello	Assistente Sociale
Vignola Enrica	Comune di Pontenure	Assistente Sociale
Barborini Carla	Comune di Villanova	Assistente Sociale
Gallini Natalia	Azienda USL di Piacenza distretto Val d'Arda	Responsabile Servizi Sociali
Signaroldi Lucia	Azienda USL di Piacenza distretto Val d'Arda	Assistente Sociale
Mazzini Milena	Cooperativa Sociale L'Arco	Educatrice professionale
Botti Donatella	Comune di Castel San Giovanni	Responsabile Servizio Pubblica Istruzione e Sport
Dellaglio Chiara	Comuni Val Tidone	Psicologa
Ziliani Giuseppina	Azienda USL di Piacenza distretto Val Tidone	Educatrice strutture semi-residenziali
Castelli Massimo	Comunità montana delle Valli del Nure e dell'Arda	Responsabile del Servizio "Sviluppo Economico"
Civardi Rosella	Comune di Bobbio	Responsabile Servizi Sociali



**PROVINCIA DI PARMA****GRUPPO TECNICO DI COORDINAMENTO PROVINCIALE - EX L. 285/97**

<b>Nome Cognome</b>	<b>Ente o Associazione di Appartenenza</b>	<b>Ruolo Ricoperto</b>
Renato Turbati Francesca Donati	Provincia di Parma	Referente provinciale L.285/97
Gabriele Annoni	Provincia di Parma	Dirigente programmazione e qualificazione rapporti sociali
Luca Benecchi	Comune di Parma	Funzionario area minori
Maristella Carpi	Comune di Parma	Centro progetti
Pietro Stefanini	Comune di Parma	Responsabile agenzia disabili
Barbara Gazza	Comune di Colorno	Responsabile IV settore affari culturali, educativi e sociali
Barbara Bezzi	Comune di Busseto	Funzionario area minori
Eros Amadasi	Comune di Fidenza	Funzionario area minori
Maria Violi	Comune di Fornovo	Funzionario area minori
Maria Rosa Ramazzotti	Comune di Traversetolo	Funzionario area minori
Rosetta Mattioli	Comune di Langhirano	Funzionario area minori
Stefania Baratta	Comunità montana ovest	Funzionario
Romano Superchi	Ausl distretto di Parma	Dirigente psicologo psicoterapia
Maria Zirilli	Ausl distretto di Parma area Psichiatria Unità operativa adolescenza e giovane età	Dirigente medico
Laura Gianferrari	CSA (ex Provveditorato agli studi)	Funzionario
Maria Eva Costantini	Centro giustizia minorile	Funzionario
Ilaria Dall'olio	Consorzio solidarietà sociale	Rappresentante
Mauro Zanardi	Volontariato - Forum solidarietà	Rappresentante
Roberto Berselli	Centro Orizzonte	Presidente
Don Marco Uriati	Consorzio Cultura e Formazione	Presidente

**PROVINCIA DI PARMA****GRUPPO PROGETTISTI L. 285/97 – 2° TRIENNIO**

<b>Nome Cognome</b>	<b>Ente o Associazione di appartenenza</b>	<b>Ruolo ricoperto</b>
Corrado Vecchi	Coop. Le Mani parlanti	Referente progetto
Silvana Ostini	Comune di Parma	Referente progetto
Barbara Maffei	Coop. Eidè	Referente progetto
Francesca Brugnoli	Comune di Parma	Referente progetto
Francesca Mazzeo	Comune di Parma	Referente progetto
Silvana Cabrini	Comune di San Polo di Torrile	Referente progetto
Alessandro Catellani	Incaricato dal Comune di Colorno	Referente progetto
Andrea Cipriani	Comune di Sorbolo	Referente progetto
Stefania Sirocchi	Comune di Parma	Referente progetto
Sonia Pergolesi	Comune di Parma – Agenzia Disabili	Referente progetto
Fiammetta Antozzi	Enac Emilia Romagna	Referente progetto
Gabriella Ambanelli	I.C. Sissa Trecasali	Preside
Stefania Vitali	I.C. Noceto	Docente
Maria Rocca	I.C. Salsomaggiore	Docente
Lucia Casella	Scuola Media Zani di Fidenza	Docente
Francesca Gurnari	Circolo didattico Fidenza	Docente
Alda Maria Gomes	I.C. San Secondo	Docente
Barbara Ronconi	I.C. Fontanellato e Fontevivo	Docente
Simona Demasi	Enaip Parma	Referente progetto
Pini Gennai	Comune di Fidenza	Referente progetto
Carla Borghetti	Caritas Parrocchiale S. Maria	Referente progetto
Stefania Miodini	Ausl di Parma – distretto di Fidenza	Responsabile Servizi Sociali
Stefania Baratta	Comunità Montana Ovest	Coordinatrice Progetti Serv. Soc.
Graziana Procari	ITSOS Fornovo	Referente progetto
Angelo Angella	Liceo Zappa Fermi di Borgotaro	Preside
Dusca Zammarchi	Comune di Tizzano	Referente progetto
Filippo Adorni	Comune di Lesignano Bagni	Referente progetto
Emilio Pigoni	Comune di Palanzano	Referente progetto
Rosetta Mattioli	Comune di Langhirano	Referente progetto
Irma Ghirardi	Scuola	Docente
Giuliana Attolini	Scuola	Docente
Giuseppina Barlesi	Comune di Monchio delle Corti	Referente progetto
Paola Boselli	Comune di Neviano degli Arduini	Referente progetto
Givoanni Costi	I.C. Corniglio	Docente
Renato Bacchieri	Comune di Monchio delle Corti	Referente progetto
Stefania Rossi	Comune di Traversetolo	Referente progetto
Maria Chiara Adorni	Comune di Montechiarugolo	Referente progetto
Benedetta Gazza	Comuni di Sala Baganza e Felino	Referente progetto
Edda Sassi	Comune di Collecchio	Referente progetto

**PROVINCIA DI REGGIO EMILIA****TAVOLO DI COORDINAMENTO PROVINCIALE  
"FAMIGLIA/INFANZIA/ETÀ EVOLUTIVA"**

<b>Nome Cognome</b>	<b>Ente o Associazione di Appartenenza</b>	<b>Ruolo Ricoperto</b>
Ebe Quintavalla	Provincia di Reggio Emilia	Consulente del Servizio Attività Sociali e Sanitarie
Angela Ficarelli	Provincia di Reggio Emilia	Dirigente del Servizio Attività Sociali e Sanitarie
Paola Canova	Provincia di Reggio Emilia	Responsabile U.O. Diritto allo Studio e Politiche Educative
Annamaria Burani	A.USL di Reggio Emilia	Coordinatrice dei Servizi Sociali AUSL di Reggio Emilia
Luisa Emiliani	A.USL -Distretto di Castelnovo ne' Monti	Responsabile Servizio Sociale distrettuale
Nadia Branchetti	A.USL – Distretto di Scandiano	Responsabile Servizio Sociale distrettuale
Annamaria Gianotti	A.USL - Distretto di Montecchio Emilia	Responsabile Servizio Sociale distrettuale - Area minori
Marisa Bittasi	A.USL - Distretto di Guastalla	Responsabile Servizio Sociale distrettuale
Lorena Ficarelli	Consorzio dei Servizi sociali di Correggio	Coordinatrice Servizio Sociale
Chiara Torlai	Comune di Castelnovo ne' Monti	Responsabile Settore, Scuola, Cultura, Sport e tempo libero
Luciano Parmiggiani	Consorzio per i Servizi Sociali di Correggio	Direttore del Consorzio per i Servizi Sociali
Giuliana Boschini	Comune di Guastalla	Responsabile Settore Sicurezza Sociale
Viviana Tanzi	Comune di Cavriago	Coordinatrice dei Servizi per l'infanzia Comuni della Val D'Enza
Margherita Merotto	Comune di Montecchio Emilia	Coordinatrice e responsabile Servizio Sociale distrettuale
Debora Saccani	Comune di Novellara	Responsabile dell'Ufficio Associato Politiche Giovanili
Fulvio Carretti	Comune di Scandiano	Dirigente del Settore Sicurezza Sociale ed Attività Culturali
Annamaria Fabbi	Comune di Reggio Emilia	Dirig. del Servizio "Servizi. Soc. di sostegno a bambini adolescenti famiglie"
Piero Nasuti	Comune di Reggio Emilia	Responsabile Ufficio " Citta' Educativa"
Carlo Menozzi	I.P.A..B O.S.E.A.	Direttore della Comunità residenziale OSEA di Reggio Emilia.
Giuseppe Bertazzoni	Provveditorato agli Studi di Reggio Emilia	Dirigente scolastico I° Circolo di Correggio
Giovanni Teneggi	Unione Cooperative	Responsabile del Settore Solidarietà
Maurizia Ognibene Dino Terenziani	Legacoop	Referenti
Marina Baldo	Associazione "Costruire Futuro"	Rappresentante del Volontariato
Isa Ferretti	Associazione " Anfaa"	Rappresentante del Volontariato
Lorenza Lugli	Centro per la Giustizia Minorile	Assistente Sociale

**PROVINCIA DI MODENA****GRUPPO TECNICO DI COORDINAMENTO PROVINCIALE - EX L. 285/97**

<b>Nome Cognome</b>	<b>Ente o Associazione di appartenenza</b>	<b>Ruolo Ricoperto</b>
Liana Balluga	Comune di Carpi	Coordinatrice servizio sociale minori e famiglie
Valeria Mazerti	Comune di Mirandola	Responsabile servizi sociali
Patrizia Guerra	Comune di Modena	Responsabile servizio sociale educativo assistenziale di base
Emanuela Boccedi	Comune di Sassuolo	Responsabile servizio istruzione
Patrizia Intravaia	Comune di Sassuolo	Pedagogista servizi adolescenti
Emanuela Ricci	Comune di Pavullo nel Frignano	Direttore area socio-culturale
Marina Marti	Comune di Pavullo nel Frignano	Referente ufficio di piano
Annarita Borghi	Co.I.S.S. di Vignola	Referente area minori
Monica Rubbianesi	Unione Terre di Castelli	Responsabile servizi sociali, politiche educative, politiche giovanili
Samuele Lambertini	Unione Terre di Castelli	Coordinatore L. 285
Simonetta Biagini	Comune di Castelfranco Emilia	Responsabile servizi sociali
Sandra Pivetti	Comune di Nonantola	Responsabile area servizi scolastici e sociali
Elena Rossi	Dipartimento giustizia minorile	Ufficio di servizio sociale minorenni
Marcello Burgoni	Azienda Usl di Modena	Direttore socio-sanitario
Margherita Moretti Fantera	Ipab provinciali	Rappresentante
Vanna Tori	Forum Terzo Settore	Rappresentante
Giacomo Grossi	CSA ex Provveditorato agli studi di Modena	Responsabile ufficio studi e programmazione
Ugo De Ambrogio	IRS Milano	Consulente
Matteo Lo Schiavo	IRS Milano	Collaboratore
Margherita Malagoli	Provincia di Modena Assessorato istruzione	Funzionaria
Anna Naso	Provincia di Modena Assessorato politiche sociali	Funzionaria
Roberta Savioli	Provincia di Modena Assessorato politiche sociali	Collaboratrice

**PROVINCIA DI BOLOGNA****GRUPPO TECNICO DI COORDINAMENTO PROVINCIALE - EX L. 285/97**

<b>Nome Cognome</b>	<b>Ente o Associazione di Appartenenza</b>	<b>Ruolo Ricoperto</b>
Manieri Marco	Comune Di Casalecchio	Funzionario Ass. Politiche Sociali, Casa e Sanità
Bertone Maria Ambrogina	Ausl Bologna Sud Distretto di Porretta	Responsabile Servizi Sociali
Ghini Mara	Comune Di San Lazzaro	Responsabile VII Settore
Mimma Rizzoli	Comune Di Budrio	Capo Servizio Pubblica Istruzione
Mara Casari	Comune di San Pietro in Casale	Pedagogista
Flavi Marilena	Comune di S.Giovanni In P.	Responsabile Servizio Scuola
Morsiani Amedea	Comune di Imola	Dirigente Settore Scuola
Billi Chiara	Consorzio Servizi Sociali di Imola	Area Minori
Gherardi Manuela	Ausl Bologna Sud Distretto di Porretta	Assistente Sociale
Govoni Lelia	Ausl Bologna Nord	Coordinatore Sociale
Vannelli Vilma	Ex Provveditorato agli Studi	Direttore Amministrativo
Servidori Alessandra	Ex Provveditorato agli Studi	Referente Progetti Interistituzionali
Sirimarco Teresa Emeri Anna	Centro Giustizia Minorile Emilia-Romagna Marche	Referenti
Beghelli Mario	Ass. Marana-Tha'	Rappresentante delle Associazioni di Volontariato
Mongardi Danila	Centro Accoglienza La Rupe	Rappresentante delle Associazioni
Pozzi Caterina	Centro Accoglienza La Rupe	Vice-Rappresentante delle Associazioni
Pinamonti Enrico	Confcooperative	Rappresentante Cooperative Sociali
Adamo Maria	Consulta dei Disabili	Rappresentante Associazione Disabili
Sonia Gamberini	Comune di Bologna Settore Coordinamento Servizi Sociali	Funzionario

**PROVINCIA DI FERRARA****GRUPPO TECNICO DI COORDINAMENTO PROVINCIALE - EX L. 285/97**

NOME COGNOME	ENTE O ASSOCIAZIONE DI APPARTENENZA	RUOLO RICOPERTO
Andrea Benini	Forum terzo settore	Rappresentante
Andrea Bonazza	Comune di Codigoro	Responsabile Servizi Sociali
Loredana Bondi	Comune di Ferrara	Responsabile servizio pubblica istruzione
Patrizia Buzzi	Comune di Comacchio	Responsabile servizio pubblica istruzione
Roberto Cassoli	Comune di Ferrrara	Responsabile servizio sanità e interventi sociali
Cristina Crestani	Ausl Ferrara	Funzionaria Servizi sociali
Maria Giovanna Cuccuru	Associazione dei comuni del copparese	Dirigente dei Servizi Sociali
Rita Dalla Fina	Comune di Portomaggiore	Funzionaria Servizi sociali
Monia De Paoli	Ministero giustizia	Referente
Anna Rosa Fava	Comune di Ferrara	Funzionaria Città Bambina
Roberta Fini	Ausl Ferrara	Funzionaria Servizi sociali
Cristina Govoni	Comune di Cento	Responsabile Servizi sociali
Guido Gozzi	Centro servizi alla persona	Direttore
Luigi Grotti	Comune di Ferrara Promeco	Funzionario
Felice Maran	Ausl di Ferrara	Coordinatore dei servizi sociali
Vito Martiello	Centro servizi per il volontariato	Coordinatore
Stefania Mattioli	Associazione dei comuni del copparese	Rappresentante
Biagio Missanelli	Confcooperative	Rappresentante
Tullio Monini	Comune di Ferrara Centro per le famiglie	Capoufficio
Francesco Monini	Legacoop	Rappresentante
Fausto Pagliarini	Comune di Ferrara Servizio sport giovani	Funzionario
Francesco Petrucci	Associazione intercomunale alto ferrarese	Direttore
Andrea Pinna	Centro servizi alla persona Servizio tutela minori	Dirigente
Claudia Santangelo	Centro servizi amministrativi	Responsabile Ufficio integrazione scolastica
Teresa Sirimarco	Centro giustizia minorile	Referente
Anna Mari Valenti	Fism	Rappresentante

**PROVINCIA DI FORLÌ-CESENA****GRUPPO DI COORDINAMENTO PROVINCIALE TECNICO-POLITICO  
SULL'INFANZIA (L.285/97)**

<b>Nome Cognome</b>	<b>Ente di Appartenenza</b>	<b>Ruolo Ricoperto</b>
Giuliana Mazzotti	Politiche Sociali – Provincia di Forlì-Cesena	Dirigente
Marilena Mazzoni	Politiche Sociali – Provincia di Forlì-Cesena	Funzionario
Mami Milena	Politiche Sociali – Provincia di Forlì-Cesena	Funzionario
Rossella Ibba	Comune di Forlì	Dirigente Servizio Politiche Sociali
Paolo Zanelli	Comune di Forlì	Dirigente Servizio Sviluppo Educativo e Pedagogica
Rudi Branchetti	Comune di Meldola	Dirigente
Paola Zambonelli	Comune di Castrocaro Terme	Funzionaria
Vittorio Severi	Comune di Cesena	Responsabile Servizio Scuola
Giovanni Esposito	Comune di Savignano Distretto "Rubicone Costa"	Dirigente
Patrizia Pantani	Comune di Mercato Saraceno Distretto "Valle del Savio"	Dirigente
Giuliana Tumidei	Servizio Sociale A.USL di Forlì	Ass.Soc.
Daniela Rossetti	Servizi Sociali A.USL di Cesena	Dirigente
Monica Piolanti	C.S.A.Centro Servizi Amm.vi di Forlì-Cesena	Funzionaria
Marina Seganti	Provveditorato agli Studi di Forlì – Cesena (Direzione Didattica S. Mauro Pascoli)	Direttrice scolastica
Annalisa Carrelli	Scuola Media "Maroncelli" Forlì	Preside
Masotti Gilberta	Consorzio Solidarietà Sociale	Responsabile
Teresa Amante	Servizio Sviluppo Educativo e Pedagogica del Comune di Forlì	Coordinatrice
Dall'Agata Elisabetta	Associazione "Giovanni XXIII" di Forlì	Responsabile servizio minori
Luciano Minghini	Comune di Forlimpopoli	Responsabile
Matteo Medri	ARCI – L'Aquilone IQ.BAL	Dirigente
Cristina Falaschi	Consultorio per la Famiglia "Don Adolfo Giorgini "UCIPEM	Responsabile
Cristiana Polvani	Centro Giustizia Minorile	Referente
Franca Soglia	G.A.D Kara Boboski.	Dirigente

**PROVINCIA DI RAVENNA****GRUPPO TECNICO DI COORDINAMENTO PROVINCIALE - EX L. 285/97**

<b>Nome Cognome</b>	<b>Ente o Associazione di appartenenza</b>	<b>Ruolo ricoperto</b>
Raffaella Sutter	Comune Di Ravenna	Dirigente del Servizio Pari Opportunità, Volontariato, Politiche Giovanili.
Sarchielli Olinto	Comune Di Faenza	Caposervizio Infanzia ed Età Evolutiva
Margherita Dall'Olio	Comune Di Lugo	Coordinatrice Centro per le Famiglie
Rosanna Foscarì	Servizio Sociale Distretto di Lugo	Coordinatrice Settore Minori - Assistente Sociale
Claudia Malagola	Consorzio Servizi Sociali	Coordinatrice Centro Giovani Quake
Paola Fabbri	Servizio Sociale Distretto di Faenza	Educatrice Servizi Giovani.
Edera Fusconi	Centro Servizi Amministrativi	Area di Supporto alla Persona e alla Partecipazione studentesca
Paolo Belletti	Lega Coop	Responsabile Servizi Sociali Culturali
Paolo Danesi	Centro Servizi per il Volontariato	Direttore
Sandra Piretti	Provincia di Ravenna	Referente Infanzia e Minori

**PROVINCIA DI RIMINI****GRUPPO TECNICO DI COORDINAMENTO PROVINCIALE - EX L. 285/97**

<b>Nome Cognome</b>	<b>Ente o Associazione di Appartenenza</b>	<b>Ruolo Ricoperto</b>
Daniela Manfroni	Provincia di Rimini	Responsabile U.O. Servizi Sociali
Daniela Ceccarelli	Comune di S.Arcangelo	Responsabile Servizi Sociali e referente del Comune capofila dell'area territoriale "Rimini Nord".
Bruno Borghini	Comune di Rimini	Dirigente Pubblica Istruzione e referente del Comune capofila dell'area territoriale "Rimini".
Daniela Bontempi	Comune di Rimini	Responsabile del "Centro per le Famiglie"
Leonina Grossi	Comune di Rimini	Responsabile "Centro Giovani Quartiere 5-S.Giustina".
Ezio Venturi	Comune di Riccione	Dirigente Servizi sociali.
Pasquale D'Alessio	Comune di Riccione	Referente Comune capofila dell'area "Rimini Sud".
Luisa Maccaferri	Comune di Morciano di Romagna	Responsabile Servizi Sociali e rappresentante della realtà dei Comuni della Valconca.
Alma Bertozzi	Azienda USL Rimini	Coordinatrice Servizi Sociali
Franca Berardi	Centro Servizi Amministrativi/Direzione Generale di Rimini(C.S.A.)	Referente del C.S.A. (ex Provveditorato).
Patrizia Amadei	Centro Giustizia Minorile di Bologna (Ministero di Grazia e Giustizia).	Referente Servizio Sociale Minorile.
Maurizio Maggioni	Centro Servizi per il Volontariato("Volontarimini")	Direttore
Maurizio Casadei	Cooperativa "Il Millepiedi".	Presidente