

Progetto co-finanziato dall'Unione Europea



## FONDO ASILO, MIGRAZIONE E INTEGRAZIONE (FAMI) 2014-2020

Obiettivo Specifico 2.Integrazione / Migrazione legale -  
Obiettivo nazionale 2.Integrazione - piani di intervento regionali per l'integrazione dei cittadini di paesi terzi

Piano Regionale prog-2463

LAB'IMPACT



# LAB'IMPACT: PROGETTARE E REALIZZARE L'INCLUSIONE

*a cura di Lauro Sangaletti*

*con la collaborazione di Anna Meraviglia, Nicol Mondin e Loredana Bello*





7

# **LAB'IMPACT: PROGETTARE E REALIZZARE L'INCLUSIONE**

AnciLab Editore

*Progetto editoriale*  
Lucio Franco  
Massimo Simonetta  
Onelia Rivolta

**AnciLab Editore**

Via Rovello, 2 Milano  
[www.ancilab.it](http://www.ancilab.it)



*Quest'opera è stata rilasciata con licenza Creative Commons  
Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 3.0 Italia  
(CC BY-NC-ND 3.0 IT)*

*Per leggere una copia della licenza visita il sito web  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/it/deed.it>*

# Sommario

<b>Prefazione</b> .....	<b>7</b>
<b>Introduzione</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Lab'Impact</b> .....	<b>13</b>
<b>2. Le linee di supporto</b> .....	<b>17</b>
2.1 - Focus sui progetti .....	19
2.2 - Accompagnamento alle reti locali .....	21
2.3 - I laboratori .....	28
2.4 - Attività di comunicazione .....	35
2.5 - Empowerment di comunità .....	38
<b>3. La parola ai protagonisti</b> .....	<b>41</b>
3.1 Le reti .....	42
3.2 - Gli esperti e i professionisti .....	53
<b>Appendice 1 - Valutazione del supporto metodologico alle reti partecipanti al piano regionale FAMI Lab'Impact</b> .....	<b>67</b>
A1.1 Valutazione di processo ovvero come il supporto è stato messo a terra .....	68
A1.2 Valutazione di efficacia ovvero cosa si è generato in termini di scarto rispetto agli obiettivi definiti .....	70

A1.3 Valutazione della soddisfazione ovvero quali criteri utilizzano i fruitori per attestare il gradimento e quali ulteriori esigenze possono essere rilevate .....	71
A1.4 Considerazioni finali .....	75

## **Appendice 2 - Analisi del funzionamento di 3 reti di servizi.....79**

A2.1 L'approccio analitico della Social Network Analysis .....	80
A.2.2 La rete FAMI Lab'Impact della Val Cavallina.....	83
A2.3 La Rete Lab'Impact di Comuni Insieme per lo sviluppo sociale.....	89
A2.4 La rete Lab'Impact dell'ambito Palazzolo sull'Oglio.....	93
A2.5 Conclusioni.....	96

# Prefazione

---

di Mauro Guerra,  
*Presidente di ANCI Lombardia*

Il Comune è il primo avamposto delle Istituzioni: punto di riferimento per i cittadini, luogo dove si può “contattare” la Repubblica, incontrarla e avanzare richieste, simbolo di appartenenza e di partecipazione alla vita del Paese.

Di fronte alle migrazioni internazionali e all’arrivo di cittadini che devono confrontarsi con nuove condizioni di vita e affrontare piccole o grandi sfide per partecipare a un percorso quotidiano il più delle volte inedito, i Comuni hanno saputo innovarsi e promuovere azioni e progetti per accogliere, rispondere a esigenze emergenti, integrare e includere famiglie, giovani, studenti, lavoratori e anziani.

In Lombardia, localmente, sono sorte esperienze di successo che hanno trovato nella messa a fattor comune delle tante prassi avviate e delle energie diffuse sul territorio la ragione della loro buona riuscita.

Lavorando in rete, i Comuni e i differenti attori locali, hanno dato il via a un sistema di welfare che, soprattutto negli ultimi anni, ha saputo reggere di fronte ai cambiamenti e alle emergenze intercorsi, sopperendo anche a mancanze strutturali in alcuni settori.

Dalla considerazione di quanto già disponibile sul territorio, il progetto FAMI Lab’Impact, che abbiamo promosso in questi anni e che ha coinvolto un numero considerevole di Enti, ha rappresentato l’occasione per condividere quanto realizzato e pensare insieme a



come consolidarlo.

L'operare insieme, il confrontarsi, il lavoro in rete e l'evidenziazione della necessità di promuovere un sistema di welfare generativo, sono stati gli snodi principali che hanno determinato la prosecuzione delle attività progettuali, spingendo i partecipanti a mettersi in gioco e ad apprendere nuove modalità di lavoro e di gestione delle pratiche.

Allargare lo scenario operativo comunale, considerando come fondamentale l'approccio di rete per la gestione del fenomeno migratorio (e non solo quello, come ci insegnano altre esperienze praticate e sostenute da ANCI Lombardia in questi anni), è la chiave fondamentale per rendere sostenibili nel tempo i servizi in un contesto che si complica e si aggrava, disegnando il quadro di quella che non è più una emergenza ma diviene sempre più una realtà e una dinamica strutturale, da affrontare, a oggi, con risorse scarse e politiche generali inadeguate.

Quanto realizzato nei quattro anni di lavoro del progetto FAMI Lab'Impact illustrato nelle pagine seguenti si rivela quindi un lascito importante, in grado di maturare localmente e di innescare nuovi percorsi di innovazione.



# Introduzione

---

di Anna Meraviglia

*Project Manager, Coordinatrice Dipartimento Welfare,  
esperta di progettazione sociale di ANCI Lombardia*

Pubblichiamo questo e-book al termine della realizzazione del Piano Regionale FAMI Lab'Impact, all'interno del quale è stata affidata da Regione Lombardia ad ANCI Lombardia un'azione di sistema con un ruolo di supporto alle reti locali: un percorso lungo oltre 4 anni, che ha coinvolto centinaia di operatori e professionisti nelle molteplici linee di attività messe in campo; gli incontri di supporto metodologico a ciascuna delle 35 reti locali, che contano oltre 840 comuni lombardi, gli incontri di laboratorio su temi strategici, scelti in base alle esigenze che abbiamo letto nei territori, le interviste e i contributi per valorizzare i progetti locali e per diffondere le attività del Piano Regionale, sono solo alcune delle attività sviluppate all'interno del progetto di ANCI Lombardia.



Nell'e-book troverete il dettaglio più specifico di ogni attività di accompagnamento e supporto realizzata, ma non solo: abbiamo voluto raccogliere anche le voci dei protagonisti – i referenti delle reti locali e i principali professionisti che hanno lavorato al progetto. Infine, abbiamo inserito la descrizione di due attività particolari che hanno conferito al progetto un sicuro valore aggiunto: gli esiti della valutazione di impatto sull'attività di supporto realizzata, e un estratto del ben più corposo report relativo alla network analysis condotta su alcune reti di Lab'Impact.

Se dovessimo dire cosa ci lascia Lab'Impact, ora che siamo giunti al termine delle attività, direi che ci restano le relazioni e i legami, forti

e significativi, con tutti coloro che a vario titolo sono stati coinvolti e si sono lasciati coinvolgere nel progetto: colleghi di ANCI Lombardia e di AnciLab, colleghi di Regione Lombardia, professionisti ed esperti incaricati, referenti delle reti territoriali, degli organismi di Terzo settore, e così via. Non si tratta di legami di semplice conoscenza, ma di legami che si fondano sulla stima reciproca che deriva dal riconoscimento delle competenze professionali di ciascuno.

Attraverso la realizzazione di Lab'Impact siamo diventati più competenti e, per quanto riguarda tutti noi che ci abbiamo lavorato dal lato di ANCI, e messo tanto impegno e competenze, dobbiamo riconoscerci la capacità di esserci trasformati da gruppo di lavoro ad una vera squadra, applicando prima di tutto a noi stessi quel presupposto di lavoro che abbiamo sostenuto con i territori: un assunto di base che, pur non essendo previsto in alcun documento di progetto, è stato il principale fondamento che ci ha sostenuto in tutte le fatiche realizzative e in tutti gli imprevisti che ci si sono posti dinnanzi, uno fra tutti, il COVID-19.

Concludo con un ringraziamento alla Direzione Generale Famiglia, Solidarietà Sociale, Disabilità e Pari Opportunità di Regione Lombardia, che ha creduto nelle nostre potenzialità, alle reti che hanno accolto le nostre proposte nonostante l'affanno del quotidiano, alla nostra squadra di progetto che ha profuso un'attenzione particolare anche al più piccolo dettaglio realizzativo, alla Fondazione ISMU, per la proficua collaborazione, e a tutti coloro che hanno lavorato con noi e che hanno condiviso le finalità, gli obiettivi e la filosofia del progetto.

E davvero ciò che ci auguriamo è di aver contribuito a rendere le nostre reti più competenti e più attrezzate a raccogliere le sfide che continuamente le sollecitano, più consapevoli delle loro potenzialità e della necessità di orientarsi sempre di più allo sviluppo di processi di coesione comunitaria e di promozione della corresponsabilità: un lascito che abbiamo sempre inteso dovesse andare oltre il perimetro di Lab'Impact.

# I NUMERI

**4** anni di lavoro

**35** Reti aderenti

**844** Comuni coinvolti

**46** Ambiti Territoriali

**414** Operatori e professionisti coinvolti nei territori in oltre

**1000** ore di supporto personalizzato

**4** seminari di approfondimento di tematiche specifiche

**6** Laboratori con 23 esperti, per un totale di 36 incontri e oltre

**500** partecipanti

**144** ore di confronto trasversale nei laboratori

**7** Ebook

**2** video

**18** articoli pubblicati sulla stampa locale

**Oltre 300** contenuti pubblicati sugli strumenti di comunicazione a disposizione

**15** storie raccontate su Strategie Amministrative

**40** banner di progetto sui portali comunali

**12** report

**18** monitoraggi

**4** rendicontazioni

**4** audit

**1** operational control con il Ministero del Lavoro



1

# Lab'Impact





ANCI Lombardia, quale partner di Regione Lombardia, all'interno del Piano Regionale Lab'Impact attraverso le azioni erogate ha sostenuto e implementato le reti territoriali in una logica di empowerment di comunità, perché elaborassero sistemi integrati e inclusivi di tutti gli interventi territoriali erogati nei contesti locali sui temi dell'integrazione, incentivando la costruzione di sinergie, tra i servizi e gli interventi preesistenti e le progettazioni legate alle azioni del Piano Lab'Impact, potenziando e rendendo più stabili e più inclusive le reti territoriali per aumentare le chances di realizzazione dei progetti delineati dai territori e per garantire loro maggiori possibilità di sostenibilità futura.

Al fine di raggiungere tali obiettivi, ANCI Lombardia ha promosso quattro linee di supporto alle progettualità e alle reti locali:

1. focus sui progetti;
2. accompagnamento alle reti locali;
3. laboratori;
4. attività di comunicazione.





# 2

## Le linee di supporto



Il progetto FAMI Lab'Impact di ANCI Lombardia ha lavorato innanzitutto sulla esigenza diffusa di innovare i modelli di welfare assistenziale, orientando l'azione locale legata a progetti e servizi allo sviluppo di processi di coesione comunitaria e di promozione della corresponsabilità.

Considerando tali specificità, primo fondamentale passo è stato quello di lavorare sul ruolo e sulle competenze del Community Maker, al fine di promuovere un profilo di competenze frutto di un'evoluzione generativa del tradizionale ruolo di referente/coordinatore di progetto.

Per poter agire in tal senso, rileggendo e ridisegnando le prassi consolidate, la gestione del rapporto con i beneficiari finali e le modalità di costruzione delle sinergie tra servizi e altri soggetti del territorio, è stato fondamentale definire un piano operativo che, partendo dai progetti locali, sviluppasse un accompagnamento sul territorio e proponesse momenti in grado di incentivare l'emersione di nuove logiche progettuali, gestionali, operative e relazionali.

Come evidenziato in precedenza, sono stati quattro i principali percorsi operativi sui quali si è strutturato il supporto alle progettualità e che hanno visto il confronto diretto e costante con i referenti territoriali e gli esperti di progetto.



## 2.1 - Focus sui progetti

In una prima fase, squisitamente operativa, si sono approfondite le azioni e le attività individuate nei progetti delle reti locali, condividendo gli strumenti di lettura, al fine di realizzare una prima mappatura del potenziale generativo delle diverse reti.

Tale approfondimento ha consentito di organizzare un iniziale momento di conoscenza, presentazione e contestualizzazione dei progetti stessi.

L'attività ha visto l'organizzazione di 8 incontri formativi in plenaria, tenuti nel 2019, ai quali hanno partecipato 52 professionisti, suddivisi in due percorsi distinti in base ai due macro aggregati che compongono l'universo delle reti di riferimento: nuove reti e reti consolidate.



In entrambi i percorsi sono state affrontate le specificità progettuali individuate per ciascuna delle 4 macro azioni previste dal Piano di Intervento Regionale Lab'Impact, con un taglio e un approccio differenti, definiti in base all'esperienza di lavoro diversificata e alle diverse declinazioni e caratterizzazioni date nei progetti presentati alla Regione.

Inizialmente è stata prevista la condivisione dei progetti locali e la presentazione di situazioni "tipo", al fine di stimolare riflessioni ed elaborazioni in grado di portare a una rilettura dei singoli progetti alla luce dei presupposti condivisi durante l'incontro. Incontri

successivi hanno approfondito paradigmi di riferimento progettuale e operativo, oltre a considerare i presupposti del lavoro di squadra rispetto al lavoro di gruppo; infine, un particolare accento è stato posto sui potenziali ostacoli presenti nei contesti locali in riferimento a tali presupposti.

Nel corso degli incontri è stato inoltre richiesto di esplicitare quello che si riteneva potesse essere il contributo di ANCI Lombardia a sostegno del processo di sviluppo e attuazione del progetto. Da questa indagine è emerso che il contributo richiesto ad ANCI Lombardia riguardava, tra l'altro, l'attività di formazione per operatori, Amministratori locali e ruoli di coordinamento; il supporto tecnico e supervisione; la strutturazione di momenti di confronto tra i partner; il sostegno nelle attività con le associazioni di stranieri e il supporto e la facilitazione del dialogo tecnico-politico.

Gli incontri hanno permesso di condividere i progetti delle reti partecipanti agli incontri e di creare un'interazione tra di esse, con l'équipe tecnico-operativa di ANCI Lombardia e con gli esperti individuati per la conduzione e la strutturazione degli incontri. Inoltre, si sono condivisi i presupposti teorici e passaggi metodologici che promuovono lo sviluppo degli specifici progetti in un'ottica condivisa. Gli indicatori e gli elementi emersi hanno permesso di strutturare le azioni e le attività successive, partendo dalle esigenze delle reti locali. In alcuni incontri si è arrivati a sostenere che la metodologia di lavoro condivisa sarebbe funzionale a tutti i servizi e non soltanto alla realizzazione dei progetti di cui al Piano Regionale Lab'Impact. In questo modo il piano regionale Lab'Impact è divenuto un'occasione di crescita, consolidamento e ampliamento dell'intera rete dei servizi in un'ottica di empowerment di comunità.

## NUMERI

**8** Incontri  
**52** Partecipanti  
**33** Reti

## 2.2 - Accompagnamento alle reti locali

Partendo dalla ripresa dei contenuti delle progettazioni locali specifiche, sono state effettuate un'analisi e un supporto puntuali ai processi di sviluppo delle reti costituite attorno ai progetti, lavorando sugli spazi di evoluzione e crescita di ognuna di esse, valorizzando tutti gli elementi e i soggetti presenti nel contesto locale che potessero apportare risorse e competenze alla rete, anche in un'ottica di sostenibilità futura. In questo modo sono state così potenziate le capacità di visione sistemica per delineare sistemi integrati di servizi e interventi.

L'attività, avviata nel mese di maggio 2019, è stata svolta con incontri periodici organizzati localmente, o in videoconferenza o attraverso webinar per un totale di oltre 1000 ore di supporto personalizzato, che hanno coinvolto 414 professionisti.

L'attenzione nel supporto alle reti ha considerato, in particolare, la necessità di lavorare sullo sviluppo di comunità orientato all'empowerment; sulla promozione di una cultura di squadra territoriale e diffusa rispetto al tema in oggetto, diretta alla costruzione di una architettura di servizi generativa e allo sviluppo di corresponsabilità.

A seguito dell'analisi delle esigenze delle reti emerse durante la fase "Focus sui progetti", con l'avvio della fase di accompagnamento si è resa possibile un'analisi più approfondita e personalizzata delle necessità, strutturata durante i primi e specifici incontri, che ha fatto emergere alcune criticità generalizzabili, quali il basso impatto strategico sulla comunità degli obiettivi progettuali e la debolezza delle governance territoriali che compromettono il raggiungimento degli obiettivi. È così emersa la trasversale esigenza di strutturare un metodo di lavoro che coinvolgesse più livelli delle governance territoriali e la strutturazione della stessa. Da qui, l'obiettivo specifico del supporto allo sviluppo delle reti locali, che non si è modificato nel tempo ma è rimasto un punto fermo anche nei momenti di maggiore criticità.

Coerentemente con l'obiettivo specifico del supporto, la strategia elettiva delle attività di accompagnamento delle reti è stata il consolidamento, all'interno delle reti stesse, dei ruoli di Community Ma-

ker, come evoluzione generativa del tradizionale ruolo di referente - coordinatore di progetto.

## IL COVID E LA NECESSARIA RIORGANIZZAZIONE

L'attività di coprogettazione con i territori è proseguita parallelamente all'implementazione dei percorsi fino al febbraio 2020, mese in cui è sopraggiunto il Covid-19.

ANCI Lombardia, in ottemperanza alle disposizioni nazionali legate al contenimento dell'emergenza sanitaria, ha inizialmente annullato e ove già possibile riconvertito on line gli incontri territoriali che venivano precedentemente svolti in presenza; la squadra di lavoro interna ad ANCI, con il team dei consulenti, ha poi concordato, con Regione Lombardia, di proseguire i percorsi totalmente on line e di proporre ai territori una ricalibrazione del supporto, necessaria a causa della pandemia.

La ripresa dei percorsi ha reso evidente come la pandemia abbia frenato la spinta di generatività che si stava dando ai servizi, privilegiando risposte al bisogno standardizzate, e dovendo accantonare logiche di promozione di competenze delle persone in difficoltà. Questa constatazione ha reso ancora più evidente agli operatori dei territori la necessità di promuovere una logica di empowerment di comunità, evidenziando al contempo l'esigenza di un supporto anche nella gestione della fase emergenziale attraverso lo svolgimento dei tavoli di lavoro a distanza.



Per far fronte a questa nuova tipologia di richieste, si è messo a disposizione dei referenti territoriali sia la possibilità di proseguire con i percorsi già strutturati ad hoc prima dell'insorgere dell'emergenza, sia di valutare con il proprio consulente di riferimento la ricalibrazione degli obiettivi dei percorsi di supporto e l'accompagnamento ai fini della gestione delle nuove richieste generatesi durante la fase emergenziale.

Considerando l'emersione di queste nuove esigenze, molti percorsi progettuali sono stati quindi ristrutturati per rispondere in modo adeguato alle nuove necessità.

## SUPPORTO AI SISTEMI DI GOVERNANCE

In continuità con questa linea di supporto, la cui prima fase di attività si è conclusa nell'ottobre 2021, ANCI Lombardia ha avviato una nuova fase di accompagnamento alle reti con l'esplicito obiettivo di promuovere, entro paradigmi di welfare comunitario, il consolidamento e l'innovazione di sistemi di governance capaci di sviluppare coprogrammazione e coprogettazione con una pluralità di attori territoriali e in un'ottica di ricomposizione delle risorse.

Scopo dell'iniziativa è stato quello di rendere la risposta alle esigenze della comunità, di cui anche i cittadini di Paesi terzi fanno parte, maggiormente sostenibile e meno frammentata.

La costante attenzione alle esigenze delle reti ha permesso di individuare 4 priorità su cui spendere il supporto:

- collaborazione al livello dirigenziale / gestionale nello sviluppo di linee di indirizzo;
- supporto ai processi operativi connessi alla tenuta della governance;
- sviluppo della partecipazione del mondo profit al sistema di governance territoriale;
- valutazione dell'impatto delle politiche sociali realizzate.

Sulla base di queste esigenze, sono stati individuati 4 percorsi da mettere a disposizione delle reti per proseguire il supporto:

- **Diagnosi organizzativa**, finalizzato a valutare l'assetto e la cultura organizzativa di un'organizzazione e le ricadute che

questi possono avere sul miglioramento dell'organizzazione, rilevandone aspetti critici organizzativi o interattivi. Sono stati ingaggiati tutti i ruoli appartenenti all'organizzazione, ai quali è stato sottoposto un protocollo di domande utile all'analisi; successivamente, sono stati restituiti i risultati e le linee di sviluppo specifici per ogni territorio. Scopo della valutazione proposta è stato condividere strategie di gestione degli aspetti critici e di sviluppo dei punti di forza, allo scopo di potenziare l'organizzazione e ridurre il rischio di frammentazione degli interventi e delle risorse.

- **Cohesion fundraising**, finalizzato a fornire strumenti utili a generare nuove forme di engagement della comunità. Il percorso ha messo a disposizione elementi per potersi muovere utilizzando riferimenti condivisi, come quello di "squadra territoriale", valorizzando e diffondendo le competenze tra associazioni del Terzo settore, pubbliche amministrazioni e imprese profit del territorio. Per questo sono stati quindi coinvolti referenti di associazioni e responsabili di aziende e servizi.
- **Valutazione**, finalizzato a fornire indicazioni metodologiche per valutare quanto promosso. Il percorso, per gli operatori di servizi e i responsabili, ha costituito l'occasione per poter promuovere una cultura comune della valutazione e per sviluppare competenze utili alla messa a terra di impianti valutativi coerenti con quanto richiesto da bandi/progetti.
- **Facilitazione di rete**, finalizzato a supportare i territori nel costruire, legittimare, stabilizzare la strategia della facilitazione di rete. Il percorso ha coinvolto in particolare i ruoli dirigenziali per supportarli nell'introduzione del ruolo di facilitatore, da interpretare come strategia di un welfare comunitario. Sono quindi state condivise strategie di ingaggio del territorio ed è stato offerto supporto nella sistematizzazione delle competenze utili a svolgere il ruolo di facilitatore.



## LA PARTECIPAZIONE ATTIVA DEI MIGRANTI

Anche l'attività di promozione della partecipazione attiva dei migranti alla vita economica, sociale e culturale, da attuarsi anche attraverso la valorizzazione delle associazioni (azione 4 Piano Regionale Lab'Impact) condotta da ANCI Lombardia, si è configurata come azione di supporto ai territori garantendo l'analogo approccio metodologico dell'intero progetto di sostegno alle reti attuato da ANCI Lombardia nel suo complesso.



L'attività è stata progettata, in accordo con Regione Lombardia, per rispondere alle criticità progettuali delle reti locali nel raggiungimento degli indicatori di risultato dei differenti progetti esecutivi.

Per le reti che la contemplavano, l'Azione 4 era di non facile gestione, poiché richiedeva di interfacciarsi con nuovi interlocutori e di costruire canali inediti di coinvolgimento dei destinatari.

L'esigenza trasversale nelle reti è stata quindi quella di padroneggiare riferimenti metodologici utili a rendere effettivo il coinvolgimento attivo dei cittadini dei Paesi terzi, perché potessero rappresentare una risorsa per la comunità di appartenenza. Questo, per gli operatori, ha richiesto l'adozione di un *modus operandi* che portasse all'effettiva attivazione dei cittadini dei Paesi terzi nelle azioni pro-

poste, anziché un'adesione "momentanea" alle iniziative che rischiava di non evolvere in una effettiva partecipazione alla vita economica, sociale e culturale della comunità nella quale vivevano.

L'obiettivo dell'azione, come da progetto, è stato dunque quello di sviluppare, nei ruoli delle reti preposti alla realizzazione dell'Azione 4 del progetto, delle competenze di metodo per tradurre operativamente la promozione della partecipazione attiva dei migranti alla comunità di riferimento.

È stato organizzato un webinar di presentazione e avvio all'attività di facilitazione alla realizzazione dell'azione 4, rivolto ai referenti delle reti locali che avevano progettato sull'azione in oggetto; inoltre, è stato proposto l'avvio di un tavolo di confronto in cui condividere le criticità di realizzazione e le opportunità rappresentate da tale azione, raccogliendo anche elementi utili e trasversali ai fini della declinazione operativa del supporto.

Poiché la facilitazione si è configurata come un'accelerazione alla realizzazione dell'azione 4, i facilitatori hanno avuto il compito di svolgere sia incontri diretti con gli operatori delle reti, sia attività strumentali finalizzate al raggiungimento degli obiettivi posti. È stata a carico dei facilitatori la gestione di processi indispensabili al perseguimento degli obiettivi non totalmente delegabili agli operatori delle reti come, per esempio, la costruzione di strumenti per la sistematizzazione dei dati di eventuali mappature, la predisposizione di data base a uso delle reti, la costruzione/revisione del materiale utile alla realizzazione dell'azione 4.

Per la realizzazione di questa attività, sono stati organizzati e gestiti 31 incontri, oltre alla predisposizione di strumenti operativi, ad uso delle reti che hanno aderito al supporto.

## **UN'ESPERIENZA PER IL FUTURO**

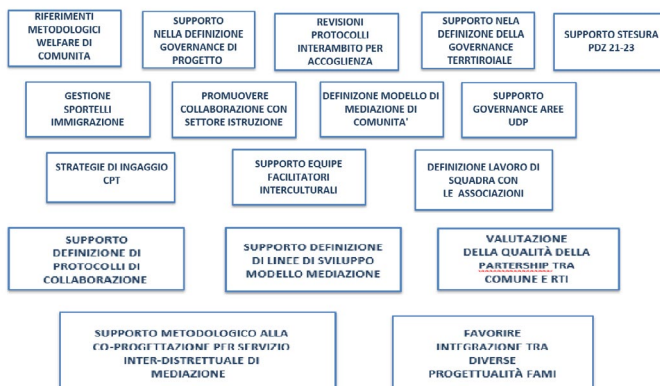
Il punto di forza delle attività di accompagnamento proposte alle reti si è sostanziato nella possibilità di offrire un supporto maggiormente operativo e complementare rispetto a quello più squisitamente metodologico offerto nell'attività 2, con riferimento ai medesimi presupposti teorico-metodologici e con il medesimo sguardo alla

sostenibilità delle azioni di rete, che andava oltre il finanziamento Lab'Impact: un metodo trasversale che presenta innumerevoli possibili campi di applicazione e costituisce un lascito importante per i partner territoriali.



## Attività 2 / Supporto e accompagnamento alle reti locali

Come si sono declinati i percorsi individualizzati:



È importante sottolineare come la calibrazione di ciascuna interazione e di ciascuna azione sulle caratteristiche e sulle esigenze delle reti ha permesso la legittimazione da parte dei referenti territoriali del percorso di supporto metodologico.

Anche in questa attività, il piano regionale Lab'Impact si è così confermato quale occasione di crescita, consolidamento e ampliamento dell'intera rete dei servizi in un'ottica di empowerment di comunità, in grado di permettere, nello sviluppo dei percorsi intrapresi, di far emergere nuove esigenze su cui impostare ulteriori percorsi ad hoc.

## NUMERI

**Oltre 1000** ore di supporto  
**414** Professionisti coinvolti

## **2.3 – I laboratori**

I Laboratori hanno costituito un'occasione di supporto per i Comuni e per gli Ambiti, proponendosi quali momenti di confronto e approfondimento ad alta specializzazione su temi specifici di particolare interesse legati alle azioni della Progettazione FAMI.

Sei sono stati i laboratori realizzati, per un totale di 144 ore di confronto trasversale, che hanno registrato oltre 500 partecipazioni.

### **1. La mediazione interculturale**

La mediazione interculturale, lungi dal rappresentare una mera facilitazione alla comprensione tra membri di una cultura d'accoglienza e soggetti appartenenti a culture minoritarie, può costituire uno strumento elettivo per promuovere modi nuovi, e più coesi, di stare assieme nelle nostre comunità. Perché le potenzialità della mediazione interculturale possano però esprimersi in progettualità concrete, in grado anche di ridisegnare le architetture e le prassi di lavoro dei servizi, sono necessari una visione scientifica forte e innovativa, capace di allargare lo sguardo dall'erogazione di interventi alle esigenze della comunità, e dei capisaldi metodologici che ne accompagnino l'applicazione. Forte di una conoscenza delle più significative esperienze delle reti locali e di un approccio rigorosamente in linea con l'impostazione generativa applicata negli incontri realizzati con le reti presso ANCI Lombardia nella prima fase di supporto e accompagnamento all'interno del Progetto Lab'Impact, il laboratorio ha proposto un percorso di approfondimento teorico e di sistematizzazione operativa di prassi e strumenti di lavoro, caratterizzato dall'importante ruolo dei relatori provenienti dai territori.

### **2. I Codici dei contratti pubblici e del Terzo settore: una relazione in costruzione**

Il Laboratorio ha esplorato il tema degli affidamenti dei servizi sociali da parte delle amministrazioni locali, con una particolare attenzione ai vincoli e alle opportunità che scaturiscono dalle norme contenute nel Codice del Terzo settore e nel Codice dei Contratti, considerandone anche le loro più significative connessioni. Lo sco-

po è stato quello di esplorare le forme di collaborazione fra pubblica amministrazione locale e Terzo settore, secondo il principio di sussidiarietà orizzontale, considerando sia le prassi operative sedimentate e in via di sperimentazione sia gli orientamenti emergenti dai Codici dei Contratti e del Terzo settore. Oltre alla presentazione di approfondimenti teorici, si sono condivise esperienze territoriali accuratamente selezionate e si è lavorato alla diffusione di strumenti di lavoro già sperimentati con successo. La conduzione dei lavori è stata affidata a esperti ed è stata parte integrante della metodologia adottata il coinvolgimento di testimoni provenienti dai territori lombardi.

### **3. Le reti locali e i cicli di coprogrammazione e coprogettazione del welfare di comunità**

### **4. Sviluppare e legittimare il welfare di comunità con la valutazione**

I due Laboratori proposti hanno avuto il comune intento di contribuire allo sviluppo delle reti locali impegnate nella costruzione del welfare di comunità, utilizzando le leve della coprogettazione e della coprogrammazione, oltre alle connesse pratiche di valutazione. In questo modo si sono ulteriormente approfonditi i temi del precedente Laboratorio, alla luce della sentenza della Corte costituzionale 131/2020 che ha aperto spazi di riflessione interessanti per ridefinire nuove e più intense forme di relazione fra amministrazioni locali e Terzo settore. Gli elementi offerti dal Laboratorio potranno contribuire a creare reti territoriali che possono promuovere welfare di comunità. La partnership e la collaborazione territoriale possono così diventare lo strumento per rendere i territori maggiormente attivi e promotori di comunità. Qui si inserisce il tema della valutazione, intesa come prassi utile al fine di comprendere lo scarto prodotto attraverso le progettazioni e le azioni messe in atto. Le attività laboratoriali hanno previsto la presentazione di approfondimenti teorici, la condivisione di esperienze territoriali accuratamente selezionate e la diffusione di strumenti di lavoro già sperimentati con successo. La conduzione dei lavori ha inoltre considerato uno spazio di confronto tra esperti, operatori e dirigenti territoriali.

## **5. Progettare attraverso il service design**

In questi anni è sempre più importante riuscire a costruire contesti di progettazione e coprogettazione dei servizi che possano facilitare l'integrazione degli sguardi dei diversi professionisti e delle differenti organizzazioni. È necessario, inoltre, raccogliere il punto di vista dei fruitori dei servizi, in modo da poter migliorare l'erogazione delle attività. Il service design è un campo emergente che aiuta – attraverso strumenti tangibili e intangibili – a valorizzare l'esperienza dei fruitori per migliorare le performance dei servizi. È una modalità di progettazione fortemente orientata al fruitore, si caratterizza per l'interdisciplinarietà e combina competenze che vanno dalla progettazione, alla gestione e all'ingegnerizzazione dei processi. La finalità è quella di costruire nuovi modelli di servizio inclusivi, interculturali e in grado di creare nuovo valore sociale, culturale ed economico. Il percorso proposto dal Laboratorio ha considerato l'approfondimento dell'approccio teorico del service design e la costruzione di processi di progettazione e coprogettazione con la sperimentazione di diversi strumenti di service design. In particolare, si è approfondita la conoscenza di 9 strumenti tipici del service design e di un framework di progettazione per renderli facilmente utilizzabili all'interno del contesto quotidiano. Nel corso delle giornate laboratoriali sono state fornite delle conoscenze connesse alla progettazione dei servizi con il service design, sono stati sperimentati degli strumenti in piccoli gruppi e, infine, sono stati analizzati il processo e gli esiti del lavoro realizzato. In questa direzione è stato presentato l'utilizzo dei principali kit di visualization on-line.

## **6. Gestire i progetti: strumenti di programmazione, controllo e comunicazione**

Il Laboratorio ha previsto i seguenti moduli di attività.

- a. **Analisi dei problemi e quadro logico:** in questo modulo sono state illustrate le modalità di lavoro di progetto, le principali fasi operative e i vantaggi applicativi. Attraverso case history, sono stati sperimentati gli strumenti utili all'analisi dei problemi, alla definizione degli obiettivi e delle strategie progettuali. È stato illustrato il quadro logico operativo in termini di de-



finizione delle attività, risultati attesi e indicatori. Sono stati inoltre forniti alcuni elementi connessi al nuovo modello di quadro logico “EuropeAid”.

- b. **EuropeAid e la valutazione di impatto sociale:** durante questo modulo formativo è stata sperimentata la realizzazione di un quadro logico EuropeAid, enfatizzando in particolare la dimensione della valutazione. In quest’ottica è stato introdotto il modello della Teoria del Cambiamento.
- c. **Il monitoraggio della spesa:** in questo ambito si è lavorato, attraverso metodologie attive, alla creazione delle tabelle di attività, dando rilievo all’organizzazione dei tempi, alla definizione delle attività e al loro monitoraggio.
- d. **Costruire un piano di comunicazione efficace:** il corso si è posto l’obiettivo di fornire ai partecipanti gli strumenti teorici e pratici per costruire un piano di comunicazione diretto a promuovere e supportare le attività della propria realtà istituzionale. Partendo da un modello di sviluppo di un piano di comunicazione completo degli elementi fondanti, si sono analizzati i fattori critici e di successo per l’elaborazione di una strategia di comunicazione efficace. Sono quindi state effettuate esercitazioni di gruppo intervallate da fasi di confronto con i docenti al fine di mettere in pratica le nozioni fornite.

- e. **Social media: caratteristiche e strategie di comunicazione:** Il modulo ha analizzato le caratteristiche dei principali social media. Sono state approfondite le strategie legate al loro utilizzo nell'ambito del piano di comunicazione (costruire un profilo efficace, raggiungere i diversi target, cosa, come e quanto pubblicare). Le esercitazioni di gruppo hanno permesso di mettere in pratica le nozioni relative alla scelta dei social media più adatti per le proprie finalità, alla corretta impostazione dei profili e alle strategie di utilizzo.
- f. **Scrivere per il web: tecniche e strategie per una comunicazione scritta efficace:** il corso ha previsto l'approfondimento delle tecniche di scrittura più idonee per comunicare con i diversi stakeholder, in linea con gli obiettivi di comunicazione prefissati. Sono stati illustrati i cardini per la redazione di testi chiari, esaustivi e orientati al target, e sono stati analizzati in particolare i linguaggi e le declinazioni della comunicazione scritta sui diversi canali: sito internet, newsletter, social media. Le esercitazioni di gruppo hanno contribuito a mettere in pratica le tecniche acquisite.





Si deve inoltre segnalare come, in tale contesto, a seguito dello scoppio del conflitto tra Russia e Ucraina nel febbraio 2022 e considerando le problematiche derivanti dalla emergenza legata agli arrivi dei cittadini ucraini, ANCI Lombardia ha messo a disposizione un'occasione per supportare e accompagnare gli Enti territoriali per affrontare questa inedita situazione emergenziale. In particolare, le attività laboratoriali hanno permesso di effettuare una ricognizione delle misure e delle direttive emanate; scambiare buone pratiche ed esperienze dai territori e promuovere un confronto sulla gestione degli interventi.

Concludendo, è evidente come l'attività laboratoriale in generale si è rivolta ai rappresentati dalle reti territoriali che hanno aderito alla progettazione FAMI e che, in diversa misura, hanno collaborato al raggiungimento degli obiettivi e hanno potuto approfondire in modo specialistico i diversi temi proposti attraverso la discussione guidata, lo scambio di quesiti e informazioni, la conoscenza di diversi punti di vista e un'analisi non solo delle esperienze di successo ma anche di quelle meno riuscite.



I Laboratori hanno consentito di rispondere alle esigenze di approfondimento attraverso un dialogo aperto e costruttivo, con il contributo di esperti qualificati che hanno saputo portare competenze specialistiche ed esperienze significative.

Nei Laboratori sono state evidenziate e approfondite valutazioni e opinioni risultato delle attività fra i diversi soggetti coinvolti nello sviluppo di politiche di integrazione e, inoltre, è stata rafforzata la costruzione di una rete trasversale di soggetti interessati alla realizzazione di politiche di integrazione che possa essere di supporto stabile allo sviluppo di partnership di carattere regionale.

I percorsi laboratoriali messi a disposizione delle 35 reti partner di progetto costituivano una risposta all'esigenza espressa dalle reti di confronto e visibilità delle prassi di lavoro e di esperienze efficaci dei diversi territori lombardi, ipoteticamente generalizzabili e riproducibili altrove, conformemente alle caratteristiche delle diverse comunità.

Ulteriore frutto di questo lavoro è stata la raccolta delle esperienze e dei contenuti teorici presentati durante i laboratori in una serie di e-book tematici che costituiscono un lascito importante del progetto FAMI Lab'Impact, e rappresentano un utile tassello che accompagna l'apertura di nuovi scenari, motiva all'azione e suggerisce soluzioni sulle quali misurare l'impegno degli attori che vi partecipano, sinceramente orientati all'innovazione. L'e-book è la summa dei contributi del Laboratorio e frutto del dialogo tra i referenti e gli esperti nelle giornate dedicate al tema specifico.

## NUMERI

**6** Laboratori  
**36** Incontri  
**23** Esperti  
**Oltre 500** partecipanti



dei cittadini di Paesi terzi, e degli obiettivi raggiunti con il Piano Regionale Lab'Impact.

Il racconto accurato delle esperienze locali che sono state registrate testimonia concretamente la nascita sui territori di legami trasversali forti tra i diversi soggetti coinvolti nelle reti, il rafforzamento di collaborazioni virtuose tra gli enti, e il potenziamento di sinergie positive tra le famiglie, le scuole, i Comuni e le associazioni locali.

La principale finalità del piano di comunicazione ha riguardato il supporto alle 35 reti locali che fanno parte del Piano Regionale Lab'Impact per veicolare informazioni rispetto alle opportunità e ai servizi rivolti ai cittadini di Paesi terzi, in un'ottica di ricomposizione e accessibilità delle opportunità presenti e fruibili. L'attività progettuale, attraverso il lavoro delle 35 reti partner, ha permesso di coinvolgere ben 844 dei 1506 Comuni Lombardi (circa il 56% del territorio lombardo), con la presenza di almeno un partner in ogni provincia lombarda, un'attività che ha generato una fotografia dei servizi offerti e implementati a livello locale.

A questo scopo sono state realizzate delle interviste in merito alle esperienze progettuali e delle rielaborazioni a fini comunicativi di materiali documentali prodotti dalle reti. I referenti delle reti sono stati coinvolti attraverso l'invio di un dettagliato elenco di domande al fine di ricevere informazioni sullo svolgimento dei progetti locali da rielaborare per realizzare prodotti editoriali da diffondere secondo una logica multicanale. Tutte le interviste e gli articoli sono stati diffusi sul portale labimpact.eu e sulla rivista Strategie Amministrative, house organ di ANCI Lombardia, per un totale di oltre 300 notizie e contenuti pubblicati. Tale raccolta rappresenta una collezione di informazioni preziosa che spazia dalla presentazione generale del progetto alle attività delle reti, dalle notizie relative alle iniziative laboratoriali ai materiali multimediali quali video e foto gallery. Un'intensa attività progettuale portata avanti con grande determinazione che neanche la pandemia è riuscita a fermare, ma solo rallentare.

Le informazioni circa le opportunità e i risultati ottenuti sui territori sono state valorizzate anche attraverso i canali di comunicazione ufficiali di ANCI Lombardia, quali il portale istituzionale e i

social media. Per dare visibilità alle migliori pratiche realizzate sui territori, è stata coinvolta anche la stampa locale attraverso l'invio alle redazioni locali di comunicati stampa relativi alle progettualità delle reti territoriali.

L'attività di comunicazione di ANCI Lombardia ha riguardato anche la definizione di un piano specifico per incrementare la visibilità del Piano Lab'Impact sui portali, in particolare quelli comunali, dei membri delle reti e diffondere le buone prassi. A questo scopo, i referenti di progetto hanno pubblicato sui propri siti istituzionali i modelli grafici forniti da ANCI Lombardia per la realizzazione di sezioni o box riguardanti il progetto.

È stato, inoltre, realizzato un piano per la valorizzazione delle esperienze lombarde attraverso una comunicazione specifica rivolta alle associazioni composte da migranti allo scopo di informare sulle opportunità offerte dalle reti nel Piano Lab'Impact. Come strumento multimediale sono state realizzate delle brevi pillole video sulle caratteristiche del progetto e sulle esperienze laboratoriali da diffondere sui canali di comunicazione di progetto, di ANCI Lombardia e in quelli delle reti locali.

All'interno dell'azione di comunicazione, è stata svolta anche una specifica attività di formazione per una comunicazione più generativa e inclusiva finalizzata alla diffusione di conoscenze tecniche e innalzare le abilità dei soggetti coinvolti nelle reti nella pianificazione e controllo dei sistemi di comunicazione e apertura verso le comunità locali, con particolare riferimento ai cittadini di Paesi terzi.

## NUMERI

- 7** Ebook pubblicati
- 2** Video realizzati
- 18** Articoli pubblicati sulla stampa locale
- 15** Storie raccontate su strategie amministrative
- 40** Banner di progetto sui portali comunali
- Oltre 300** contenuti pubblicati sugli strumenti di comunicazione a disposizione









# 3

## La parola ai protagonisti



## 3.1 Le reti

Le azioni sviluppate localmente costituiscono il lascito più importante del progetto FAMI Lab'Impact e il terreno fertile sul quale impostare lo sviluppo di un'azione che, in futuro, potrà continuare proprio grazie alle fondamenta costruite in questi anni.

Abbiamo chiesto a tutte le reti territoriali di farci pervenire un loro breve contributo sul progetto attuato localmente e le testimonianze pervenute dai protagonisti rendono conto di quanto realizzato, disegnando un quadro dei possibili sviluppi.

### AZIENDA TERRITORIALE PER I SERVIZI ALLA PERSONA- AMBITO 9 GHEDI

---

Giulia Grazioli  
*Coordinatrice del Servizio Tutela Minori  
dell'Azienda Territoriale per i servizi  
alla persona Ambito 9*



Grazie al progetto sono stati avviati servizi di mediazione culturale e laboratori all'interno degli istituti scolastici, che hanno permesso di accompagnare gli studenti stranieri nei percorsi di apprendimento e in particolare nei passaggi di grado scolastico. I progetti hanno favorito una presa in carico dei migranti individualizzata, ma multidisciplinare, questo grazie all'utilizzo di risorse altamente formate sul tema. La mappatura delle realtà associative di cittadini stranieri ha permesso di informare la cittadinanza circa l'esistenza dei servizi, mentre grazie alle attività all'interno delle scuole, specie i laboratori, siamo riusciti a coinvolgere tutti gli alunni delle classi interessate. La figura del mediatore, poi, ha assunto un ruolo centrale nella valutazione delle situazioni. Il suo utilizzo, all'interno del servizio tutela minori, oltre a restituire una mediazione linguistica, offre la possibilità

di conoscere le usanze e le abitudini del paese di provenienza, aspetti utili al fine di una valutazione più attenta dei singoli utenti e importanti per una reale integrazione.

## A.S.C. COMUNI INSIEME PER LO SVILUPPO SOCIALE – AMBITO GARBAGNATE MILANESE

---

Lucia Catenacci

*Responsabile di progetto dell'Azienda Speciale  
Consortile Comuni Insieme per lo Sviluppo  
Sociale dell'Ambito di Garbagnate Milanese*



Il progetto FAMI Lab'Impact ha permesso a ASC Comuni Insieme di consolidare con alcuni istituti Scolastici del territorio e con la rete dei servizi sociali, educativi e sociosanitari dell'Ambito territoriale un approccio interculturale mirato a facilitare l'integrazione delle famiglie e dei minori immigrati, e la loro reale fruizione di diritti ed opportunità.

Si sono realizzate attività di mediazione interculturale, laboratori di italiano per minori e adolescenti, attività di facilitazione dell'integrazione, sono state ampliate le attività di sportello per la consulenza sulle norme e le procedure, coinvolgendo complessivamente circa 1.700 cittadini immigrati non comunitari, destinatari degli interventi.

Le attività realizzate, pur con le difficoltà legate al periodo dell'emergenza COVID, che ha necessariamente costretto a ripensare alla modalità delle loro realizzazioni, hanno avuto alcuni obiettivi concreti che ci sembrano essenziali per sostenere il percorso di integrazione delle famiglie immigrate.

In particolare, l'apprendimento dell'italiano per i minori e i ragazzi come strumento non solo di riuscita scolastica ma anche di integrazione, la possibilità di comprendere e far dialogare le diverse

culture, la possibilità per le famiglie straniere di partecipare in modo più consapevole alle proposte e alle opportunità offerte degli operatori dei servizi e dagli insegnanti, la possibilità di avere informazioni chiare e corrette sia sulle risorse e servizi presenti che sulle norme che regolano la vita in Italia.

Un altro risultato positivo del progetto Lab'Impact è legato alle opportunità di confronto tra operatori di diversi servizi e diverse professionalità, sul tema dell'accoglienza delle famiglie straniere. Questo ha permesso di approfondire alcune tematiche, di confrontarsi sulle prassi e gli strumenti utilizzati, e acquisire competenze interculturali che restano patrimonio dei servizi stessi.

## AZIENDA SPECIALE CONSORTILE SERVIZI ALLA PERSONA DEL TERRITORIO SUZZARESE

---

Cristina Ronconi  
*Azienda Socialis*

Il progetto FAMI Lab'Impact di Regione Lombardia è stato, per l'Azienda Socialis, le cooperative e la rete territoriale tutta, un'occasione importante per creare un ponte tra le diverse realtà culturali presenti nell'Ambito Suzzarese. Grazie al progetto dal 2020 a oggi siamo riusciti a entrare in contatto con ragazzi e famiglie dell'Ambito Suzzarese che non si erano ancora affacciati alle attività proposte dalla rete territoriale.

Tra le azioni più significative quella di '#2GCOLORMYCITY' attraverso la quale, insieme alle Cooperative Minerva e Simpatría, abbiamo proposto un percorso di formazione a 10 ragazzi tra i 18 e i 25 anni figli di immigrati con l'obiettivo di creare la figura del facilitatore interculturale, un ponte tra le diverse realtà culturali.

Durante il percorso i ragazzi hanno avuto l'opportunità di esplorare le proprie capacità personali e interpersonali, di individuare ap-



procci di insegnamento della lingua e di sviluppare le tecniche per la modalità peer to peer, per la progettazione, per l'organizzazione di eventi e per la comunicazione con famiglie, bambini e istituzioni.

Al termine del percorso abbiamo costruito insieme ai ragazzi un questionario multilingue per analizzare i bisogni delle comunità straniere, con particolare focus sulle difficoltà di interazione con l'ente pubblico, la scuola e con gli altri soggetti della comunità. I ragazzi sono stati successivamente coinvolti nell'attività di traduzione di informative di altri progetti di Azienda Socialis e nei tirocini presso le Cooperative Minerva e Simpatria.

Un'altra importante azione è stata quella intrapresa insieme alle scuole: gli insegnanti della I.C. dell'Ambito e gli educatori delle cooperative hanno partecipato a una formazione di pedagogia dell'insegnamento interculturale, organizzata in collaborazione con Minerva e Simpatria e il Dipartimento di Scienze dell'Educazione dell'Università degli Studi di Bologna, e le scuole hanno gestito e organizzato dei corsi di lingua italiana per gli studenti stranieri.

## COMUNE DI SONDRIO (CAPOFILA DI AMBITO)

---

Chiara Fascendini

*Project Leader – Comune di Sondrio*

Per il nostro Ambito Lab'Impact ha rappresentato un'occasione per potenziare interventi già sperimentati, attivando azioni di sistema, restituendo a ogni soggetto già attivo uno specifico e rinnovato protagonismo.

A livello locale il progetto si è concentrato prevalentemente nel perimetro scolastico (5 poli scolastici) e del servizio sociale di base per migliorare i processi di accoglienza. A livello comunitario i processi di partecipazione attivati con la scuola di un quartiere di Sondrio sono sta-



ti preziosi per l'integrazione del progetto con un vasto intervento di rigenerazione urbana del quartiere Piastra (bando Periferie). La Cooperativa sociale, incaricata degli interventi di mediazione, ha qualificato e potenziato il gruppo operativo, coprogrammando con i poli scolastici e con i Servizi Sociali, realizzando interventi meno sporadici e più integrati nei progetti individuali e di cura di alunni e famiglie straniere. Percorsi d'accoglienza, colloqui scuola-famiglia-mediatore, laboratori di italiano L2 e laboratori di supporto didattico sono dispositivi attivi in tutti i 5 poli scolastici garantendo una migliore inclusione degli alunni stranieri. Grazie a Lab'Impact sono state inoltre avviati i seguenti percorsi formativi e di potenziamento: "La pedagogia interculturale possibile", attività di ricerca e coprogettazione con gli insegnanti; "Passaggi per il futuro", percorso di ricerca-azione sull'orientamento scolastico; "Macramè", percorso formativo per mediatori linguistico-culturali e operatori (sociali e sanitari) coinvolti in interventi a favore di famiglie migranti con minori portatori di disabilità.

Le emergenze sociali e sanitarie connesse al Covid e alla recente guerra in Ucraina, hanno inevitabilmente richiesto alla rete la capacità di riprogettazione in funzione dei nuovi bisogni e priorità emergenti, garantendo flessibilità e reattività. Sono al contempo state delle occasioni per verificare la tenuta delle reti attive e la prossimità con i bisogni dei cittadini, attivando nuove solidarietà e maggiore vicinanza tra operatori pubblico-privati, comunità e beneficiari.

## AZIENDA SOCIALE CREMONESE

---

Graziano Pirotta

*Direttore Generale Azienda Sociale Cremonese*

"Terre di Inclusione: percorsi di dialogo nel Cremonese e Casalasco" è il titolo dell'azione locale del FAMI Lab'Impact che ha visto collaborare Azienda Sociale



Cremonese, Consorzio Casalasco dei Servizi Sociali e Azienda Socio-Sanitaria Territoriale di Cremona. 65 i Comuni coinvolti nel Distretto di Cremona e nel Distretto Oglio Po sub Ambito Territoriale di Casalmaggiore per complessivi 191.773 abitanti: una popolazione straniera che incide per il 13,5%, in particolare giovani. Una partnership istituzionale che si è sviluppata nel corso del progetto attraverso una forte sinergia con il mondo del Terzo settore. Nell’Azione 2 “Promozione dell’accesso ai servizi per l’integrazione” si è maggiormente concentrato il focus operativo del progetto. Anzitutto il tema della formazione e qualificazione di mediatori linguistico-culturali capaci di andare oltre la semplice funzione di interpretariato ed intermediazione linguistica. Ne è scaturito un percorso formativo di 150 ore che ha coinvolto venti persone e che si è sviluppato attorno a tre macroaree di intervento: mediazione in ambito sociosanitario, legale e sociale. Contestualmente, l’esigenza di aumentare la rete di mediazione sul territorio: più di 1.700 ore di mediazione e orientamento linguistico-culturale realizzate sia nei contesti sociali dei Comuni dell’Ambito di Cremona e del Sub ambito Casalasco sia all’interno di strutture e servizi sociosanitarie sanitari del territorio; 35 mediatori coinvolti direttamente. L’esperienza del progetto FAMI Lab’Impact ha portato infine a ripensare la mediazione territoriale, maturando la consapevolezza di strutturare un sistema di mediazione nel contesto dei servizi pubblici di welfare locale. Azienda Sociale Cremonese, Consorzio Casalasco dei Servizi Sociali e Azienda Socio-Sanitaria Territoriale di Cremona hanno condiviso l’idea di sperimentare una nuova unità d’offerta sociale il cui modello verrà definito attraverso un processo di coprogettazione tra soggetti pubblici ed Enti del Terzo settore (ETS).

## AMBITO 10 – BASSA BRESCIANA ORIENTALE

Gianpietro Pezzoli

*Referente del progetto Lab'Impact del Comune di Montichiari, capofila della rete territoriale*

Il territorio della Bassa Bresciana Orientale, con una popolazione totale di 66.719 abitanti, comprende sette Comuni: Acquafredda, Calcinato, Calvisano, Carpenedolo, Montichiari, Remedello e Visano. Presenta un quadro di urbanizzazione tra l'ambiente rurale e periferico di città che evidenzia un mix di bisogni e necessità molto variegato. Tale mix comporta una richiesta complessa di politiche sociali e territoriali, che devono fortemente intersecarsi. Purtroppo, la dimensione comunitaria, inizialmente progettata per le attività del FAMI Lab'Impact, ha dovuto essere rivista e rimodulata a causa della coincidenza del tempo di progetto con lo scoppiare e perdurare dell'emergenza pandemica. Ciò nonostante, nell'estate 2021 e nell'autunno 2022 sono stati realizzati un paio di momenti di focus group e confronto sulle attività di progetto e anche sulle prospettive più ampie dei temi dell'inclusione presso il Punto di Comunità del comune capofila dell'Ambito. Il Punto di Comunità è uno spazio, attivo dal 2018, dove con la presenza costante di un facilitatore vengono offerti servizi di supporto e orientamento alla cittadinanza, in uno spazio di presa in carico informale, in cui servizi, associazioni e liberi cittadini possono farsi portatori di proposte.

Il piano di attività fortemente ancorato a una dimensione di presa in carico multidisciplinare ha permesso non solo di favorire la presa in carico integrata di migranti sul territorio, ma anche di mettere in evidenza, sperimentare e definire strumenti di raccordo tra le diverse agenzie territoriali: Istituti scolastici, Rete dei servizi sociali territoriali, Associazioni. Complessivamente, oltre ai beneficiari raggiunti dai laboratori e dallo sportello, le prese in carico integrate su progetti personalizzati complessi sono state una cinquantina.





## AMBITO TERRITORIALE N. 6 - MONTE ORFANO

---

Piera Valenti

*Responsabile del progetto per la rete territoriale Ambito n. 6*

Nella cornice del progetto FAMI Lab'Impact che prevede la promozione dell'accesso ai servizi per l'integrazione, la rete territoriale Ambito n. 6 Monte Orfano ha messo al centro della sua azione progettuale la mediazione culturale. Grazie al progetto FAMI Lab'Impact, infatti, i Comuni di Adro, Capriolo, Cologne, Erbusco, Palazzolo sull'Oglio e Pontoglio, hanno sostenuto il lavoro di una équipe composta da diverse figure professionali: una psicopedagogista con esperienza pluriennale nella mediazione, un'assistente sociale con master in mediazione etnoclinica, un educatore professionale e diversi mediatori linguistico culturali. Una squadra che ha svolto sul territorio un ruolo di consulenza per i servizi territoriali che si trovavano in difficoltà nella gestione di situazioni che coinvolgono famiglie migranti, ma anche i servizi sociali di base dei Comuni o la tutela minori dell'Ambito.

## AZIENDA SPECIALE CONSORTILE PER I SERVIZI ALLA PERSONA - AMBITO TERRITORIALE ISOLA BERGAMASCA

---

Cristina Romanelli,

*Azienda Isola Bergamasca e coordinatrice del progetto regionale Lab'Impact*

Filippo Ferrari,

*Area Progettazione Sociale dell'azienda consortile*

Con il progetto FAMI Lab'Impact l'Azienda speciale consortile Isola Bergamasca e Bassa Val San Martino ha rafforzato i servizi rivolti alla popolazione straniera del suo territorio di riferimento e ha implementato percorsi specifici di formazione non solo per gli

operatori e gli assistenti sociali, ma anche per il personale docente. Con il ciclo di incontri 'Conoscere per integrarsi' rivolti ai docenti delle scuole dell'infanzia, primaria e secondaria di primo grado, sono stati approfonditi i temi che riguardano la relazione con l'alunno e la famiglia straniera, strumenti e percorsi di accoglienza a scuola fino a proposte didattiche per la costruzione di un curriculum in chiave interculturale. Il percorso formativo dedicato al personale docente ha visto anche la realizzazione di un dibattito sulle seconde e terze generazioni con il rapper Tommy Kuti, autore del libro 'Ci rido su', che ha portato la sua esperienza sul senso di appartenenza nei contesti territoriali e sociali"

## AMBITO DISTRETTUALE VISCONTEO SUD MILANO – COMUNE DI ROZZANO

---

Mariarosa D'Amico

*Responsabile Ufficio di Piano Ambito Visconteo Sud Milano*

Il progetto prevedeva numerose attività laboratoriali rivolte ai cittadini di Paesi terzi e alla comunità nel suo complesso ma, purtroppo, l'emergenza sanitaria ci ha costretti a una rimodulazione delle attività. Prima di febbraio 2020, abbiamo organizzato un corso di cucito creativo che ha coinvolto donne italiane e straniere e si è tenuto in uno dei centri di aggregazione comunitari, la Casa Per Fare Insieme di Rozzano. Poi, a seguito dell'emergenza, si è deciso di potenziare i servizi di sportello e di mediazione a discapito delle attività comunitarie. Grazie alla collaborazione tra i Comuni dell'Ambito, è stato possibile condividere le buone prassi e garantire una connessione stabile con la Regione mentre la presenza sul territorio di una rete già consolidata da progettazioni precedenti, in particolare dell'Ente Capofila Comune di Rozzano, è stata sicuramente un punto di forza, in quanto ha facilitato la circolarità delle comunicazioni e l'implementazione di procedure condivise.

## COMUNE DI MILANO

---

Emanuela Losito

*Direzione Politiche Sociali Area Diritti, Inclusione e Progetti*

Con il finanziamento Lab'Impact sono state progettate azioni finalizzate a rafforzare da una parte i servizi di informazione, orientamento e accompagnamento all'integrazione per le famiglie di Paesi terzi che intraprendono il percorso del ricongiungimento familiare e dall'altra potenziare gli interventi, di concerto con le scuole, finalizzati all'inclusione nel sistema scolastico italiano, ai luoghi di socializzazione e rinforzo all'apprendimento della lingua per gli alunni neoarrivati. Per il sopraggiungere della pandemia, le attività sono state avviate nel novembre 2020.

Il lavoro degli operatori è proseguito in modalità alternata da remoto e in presenza e anche le attività previste nelle scuole, i laboratori di gruppo e le attività di accompagnamento all'iscrizione scolastica e alla conoscenza della città e dei quartieri, sono state riorganizzate.

Punto di forza dell'iniziativa è certamente l'inserimento delle attività progettuali all'interno dei servizi del Comune di Milano e, in particolare nel sistema WeMi che consente di operare in una rete già esistente. Il progetto rappresenta un "pilota" rispetto all'obiettivo, condiviso dalla Direzione Politiche Sociali e dalla Direzione Educazione, di realizzare un centro di servizi specialistici all'interno del quale le attività per l'inclusione dei cittadini di Paesi terzi neo-arrivati a Milano connesse al ricongiungimento familiare e all'orientamento scolastico troveranno una loro continuità integrandosi con servizi specialistici di consulenza legale, apprendimento della lingua Italiana e consulenza. Purtroppo, alcune attività progettuali sono state fortemente condizionate dal perdurare dell'emergenza epidemiologica da Covid 19 e dalle conseguenti misure di distanziamento sociale che hanno costretto a ripensare e riorganizzare da remoto molte delle attività, sia individuali che di gruppo, previste sui territori e nelle scuole.

## AZIENDA TERRITORIALE PER I SERVIZI ALLA PERSONA – VALLECAMONICA

---

Gloria Bellini

*Coordinatrice del progetto per l'Azienda Territoriale per i Servizi alla Persona di Valle Camonica, capofila della rete*

La progettazione del Lab'Impact ci ha permesso di coltivare nella comunità il senso di appartenenza e di sviluppare tematiche come la solidarietà, la mutualità e la responsabilizzazione condivisa dei bisogni. Grazie alla collaborazione con la cooperativa K-Pax è stato possibile istituire la Consulta Stranieri che riunisce le rappresentanze delle diverse comunità straniere di Vallecamonica e cittadini italiani e ha promosso la partecipazione attiva dei cittadini stranieri, anche in termini di progettazioni sociali, al fine di raccogliere i bisogni inespresi e trovare nuove risposte. Accanto alla Consulta sono stati creati gruppi di mutuo aiuto tra donne straniere per implementare nuove relazioni interpersonali e incentivare il protagonismo della donna straniera, così da potersi riconoscere come portatrice di competenze e cardine della propria realtà familiare e comunitaria. Nell'ambito del progetto è stato realizzato un sito internet, a disposizione della cittadinanza, che raggruppa i servizi sanitari, sociali e socio-sanitari presenti sul territorio. Con un'azione finalizzata alla sensibilizzazione sui temi dell'accoglienza temporanea di minori, abbiamo cercato di arricchire la banca dati del servizio affidi anche con famiglie o di nazionalità diversa, per poter dare risposte il più possibile adeguate ai bisogni di minori stranieri e delle loro famiglie. Sempre sul tema dell'integrazione, sono state attivate équipe multidisciplinari in favore di nuclei familiari extra-comunitari fragili.

## 3.2 - Gli esperti e i professionisti

Il Progetto FAMI Lab'Impact si è concretizzato grazie al coinvolgimento di esperti, professionisti e operatori che hanno saputo mettere a fattor comune esperienze e conoscenze per dar seguito a un programma di formazione, ricerca, supporto e consulenza che ha costituito il fulcro programmatico e operativo dell'azione di ANCI Lombardia.

Le voci dei protagonisti di tale percorso evidenziano la complessità dell'impianto progettuale e della molteplicità di percorsi attivati.

### SILVIA DE ALOE

*Esperta di welfare locale - Collaboratrice di ANCI Lombardia all'interno del progetto*

Il percorso di supporto alle reti si è anche incrociato con la gestione da parte dei territori della programmazione zonale 21-23. Un processo programmatorio da realizzare con un'emergenza pandemica ancora in corso, che aveva messo in profonda crisi l'intero assetto di welfare, ma che evidenziava anche l'ineludibile esigenza di mettere a fuoco le priorità, di ragionare in modo trasversale alle tradizionali categorie di bisogno, di introdurre criteri di sostenibilità e di corresponsabilità tra tutti gli attori nella costruzione delle politiche sociali. Questa contingenza è stata particolarmente favorevole e utile in quanto ci ha dato modo, in alcuni territori, di inserire il lavoro di potenziamento delle reti attive sui cittadini di Paesi terzi dentro ad una prospettiva di integrazione e ricomposizione delle politiche territoriali a 360 gradi.

Il progetto FAMI Lab'Impact è stato quindi occasione per accompagnare gli Uffici di Piano che ne hanno fatto richiesta, sia nel valutare e rileggere quanto fatto nel triennio precedente sia nel partire da lì per costruire o innovare un metodo e una governance della programmazione zonale orientati a sperimentare i riferimenti dell'amministrazione condivisa.



## ONELIA RIVOLTA

*Direttore di AnciLab*

Il networking tra enti riveste un ruolo fondamentale nella gestione delle politiche di inclusione, favorisce un approccio coordinato e sinergico, permette lo scambio di conoscenze, esperienze e buone pratiche.

Le attività di progetto hanno supportato gli enti nel rafforzamento dei partenariati e nell'attività di condivisione di obiettivi comuni. È stato possibile definire una mappatura delle reti e delle attività svolte con l'obiettivo di ottimizzare le risorse disponibili sul territorio e di diffondere principi di sostenibilità delle iniziative e dei servizi offerti. Le reti del progetto hanno facilitato l'accesso a servizi e risorse utili, come programmi di formazione e supporto all'individuazione di finanziamenti. Lab'Impact oggi è una piattaforma che interconnette gli operatori e i diversi livelli di governo: le istituzioni locali, i soggetti non profit, il Terzo settore, gli ambiti, i servizi sociali, i servizi di istruzione e lavoro. All'interno di queste reti anche i singoli nodi hanno assunto un ruolo chiave, ogni ente che ha partecipato ha contribuito al raggiungimento degli obiettivi di progetto portando con sé il proprio bagaglio di esperienze, conoscenze e risorse. Ogni nodo ha influenzato ed è stato influenzato dagli altri nodi della rete, contribuendo alla creazione di supporti e contenuti dinamici che potrete apprezzare in questo testo e negli altri testi pubblicati da AnciLab editore e presenti sul sito [ancilab.it](http://ancilab.it). La finalità comune e condivisa di tutti noi che abbiamo partecipato a questa azione è stata il superamento delle barriere a garanzia di una gestione integrata e coerente dell'inclusione in Lombardia. La nostra regione è cosmopolita e ricca di multiculturalità, trae e può trarre sempre più vantaggio dall'arricchimento che deriva dall'interazione con persone provenienti da contesti culturali diversi. I percorsi di inclusione rappresentano per gli enti locali un impegno indispensabile per costruire comunità più coese destinate a comporre una società più ricca e aperta.



**NUCCI MAIOCCHI**

*Esperta di welfare locale - Collaboratrice di ANCI Lombardia all'interno del progetto*

Il progetto Fami Lab'Impact è stato occasione per offrire ai destinatari la possibilità di sviluppare competenze di facilitazione di rete.

Cosa si intende per facilitazione di rete?

All'interno della cornice del progetto FAMI Lab'Impact il costrutto di "rete" assume un valore centrale in quanto configurata come un insieme di soggetti che perseguono un unico obiettivo di integrazione dei cittadini dei Paesi terzi. Se questo è quello che intendiamo per "rete" allora è necessario che i Servizi che sono chiamati a costruire reti comunitarie si pongano come coloro che promuovono un processo di condivisione continuo di obiettivi di coesione.

In diversi territori afferenti alle reti che si sono costituite per partecipare al progetto FAMI Lab'Impact si è evidenziata l'esigenza di attivare un lavoro sistematico di sviluppo della collaborazione tra i Servizi più istituzionali ed i diversi attori della comunità affinché le risorse messe a disposizione dai servizi, da altri soggetti (associazioni, cooperative, gruppi di cittadini stranieri e non) potessero auto-alimentarsi e moltiplicare le occasioni volte a promuovere coesione nella comunità.

L'offerta di riferimenti di metodo improntato alla costruzione di una grande squadra territoriale in cui ciascun componente della rete può avere chiaro quale ruolo ricopre per giocare in corresponsabilità con gli altri ruoli, ha consentito di mettere a fuoco un vero e proprio profilo di competenze da mettere in campo per facilitare un processo di individuazione e condivisione continua di obiettivi comuni verso cui dirigere il gioco di tutti.

Grazie alla disponibilità degli operatori delle reti che hanno messo a disposizione materiale esperienziale con i suoi punti critici e punti di forza del lavoro in rete, è stato possibile lasciare un riferimento stabile nell'architettura generale e nelle prassi di lavoro dei Servizi.



**ETTORE UCCELLINI***Esperto di welfare locale*

La Riforma del Terzo settore introduce e regola i rapporti tra la Pubblica Amministrazione e gli Enti del Terzo settore nella programmazione e organizzazione degli interventi e dei servizi relativi alle attività di interesse generale. Viene così dato risalto a questa preziosa alleanza che può generare un'incredibile occasione di crescita a favore delle comunità locali di riferimento.

Se la sussidiarietà, intesa come partecipazione sociale, partecipazione civica, volontariato, sostegno alle e delle associazioni e presenza di organizzazioni non profit in un territorio, diviene uno dei motori dello sviluppo sociale, il coinvolgimento degli Enti del Terzo settore, anche in rete con altri soggetti presenti nel contesto comunitario, rappresenta un salto di qualità.

Tra le modalità sono da considerare la coprogrammazione e la coprogettazione.

È sempre più frequente il ricorso alla coprogettazione da parte degli Enti pubblici e in tale contesto è pertanto necessario riflettere sulle esperienze maturate, che spesso evidenziano una continuità con la logica degli affidamenti dei servizi, dimenticando proprio la logica della collaborazione e del partenariato.

È altrettanto vero che le iniziative di coprogettazione sono quasi sempre di esclusiva pertinenza della Pubblica amministrazione, quasi che gli Enti di Terzo settore non conoscano l'opportunità di farsi protagonisti e attivatori di progettualità che possano incrementare la loro presenza e la crescita del contesto di azione.

Sono questi i temi del percorso formativo che, attraverso i Laboratori nell'ambito della Progettazione FAMI, partendo anche da esperienze territoriali e da proposte di procedure, ha permesso momenti di confronto e approfondimento, sviluppando l'incentivazione degli strumenti di collaborazione condivisa e una maggiore consapevolezza metodologica e l'acquisizione di prassi interessanti, con particolare attenzione alla costruzione e manutenzione delle Reti.



**ALDO LUPI**

*ICT manager - Progettista nella innovazione tecnologica della PA*

Il progetto svolto ha comportato un'analisi a tutto campo sulle modalità di intervento ed interazione sul territorio da parte delle realtà coinvolte. Sotto questo aspetto, oltre al messaggio diventa importante il modo in cui lo si comunica agli stakeholders.

“Il medium è il messaggio”, scrisse anni fa il sociologo canadese Marshall McLuhan, a significare che è fondamentale anche il mezzo con cui il messaggio viene veicolato. Per questo motivo, nel progetto non poteva mancare un approfondimento sugli strumenti con cui i vari soggetti possono raggiungere i propri interlocutori e dialogare con loro.

Questo è stato il focus delle attività svolte: dopo una presentazione delle strategie di comunicazione e delle logiche di comportamento dei social media più diffusi – Facebook, Instagram, Tik Tok, Youtube, Google Business, Twitter – ma anche di canali più diretti come Whatsapp, Telegram e le newsletter, ci si è focalizzati sull'utilizzo congiunto delle varie risorse tramite attività laboratoriali, in cui si è costruita una strategia di comunicazione integrata mirata all'interazione con i soggetti del Terzo settore operanti sul territorio e con gli utenti finali, con l'obiettivo di massimizzare l'efficacia degli interventi attraverso un approccio partecipativo.

Non ci si è concentrati solo sulle regole di funzionamento di tali strumenti, ma si è anche dedicata grande attenzione alla costruzione di un'identità riconoscibile, pubblicando contenuti in grado di raccontare emozionando attraverso uno storytelling finalizzato al dialogo e alla costruzione di un'empatia fra i vari soggetti che interagiscono tra loro.

Il corso ha anche approfondito le regole di ingaggio dettate dalla normativa e dalla prassi: si è parlato quindi di accessibilità, di diritto d'autore e di protezione dei dati personali, ma anche di netiquette.

I partecipanti al progetto hanno accolto molto positivamente l'iniziativa, raccontando le loro esperienze e presentando le loro proposte, in modo da costruire collegialmente un modus operandi che fosse applicabile sulle varie realtà coinvolte.

## NICOL MONDIN

*Tutor di progetto – Esperta in progettazione sociale di ANCI Lombardia*

Il supporto allo sviluppo delle reti locali partner del Piano Regionale Lab'Impact è stato una sfida che ha posto un obiettivo alto, che ha richiesto di essere pronti ai cambiamenti e alla mutevolezza delle esigenze. Ha richiesto inoltre di adattarsi al momento del COVID e a tutto quello che ne ha conseguito, con i territori in forte stato di agitazione e con nuove esigenze a cui rispondere. L'elasticità che ci ha caratterizzato ha però permesso di poter offrire sempre un supporto, anche con l'avvento della guerra in Ucraina.

L'insieme delle attività, dal supporto individualizzato a ciascuna rete fino alle attività laboratoriali e alle successive pubblicazioni, hanno permesso di lasciare dei possibili strumenti di gestione, di programmazione e di sviluppo. Vedere le reti sviluppare nuove idee, modificare il modo di operare, di gestire le prese in carico, pensare alla sostenibilità futura, ha voluto dire ottenere risultati e poter osservare, come collaboratrice, la realizzazione di un percorso complesso ma efficace.



## LUCA RUMI

*Esperto di welfare locale - Collaboratore di ANCI Lombardia all'interno del progetto*

Il FAMI Lab'Impact è stato occasione per alcune reti per ragionare sullo scarto che possiamo introdurre nel modo di concepire la cosiddetta raccolta fondi. I percorsi di formazione e coaching sul COHESION FUNDRAISING hanno messo a disposizione delle reti come si



possa configurare un percorso di sostenibilità che miri al fare squadra con diversi snodi territoriali e che corresponsabilizzi la comunità territoriale (cittadini, Enti ed imprese) in merito ad obiettivi di cambiamento sociale. Le occasioni laboratoriali hanno generato piani di cohesione fundraising nei quali la raccolta fondi si configura come strategia di coesione e sostenibilità per gli enti locali, il no profit e per la comunità intera, e come una strategia di community holder engagement che, utilizzando come volano il reperimento di risorse, crea le condizioni per condividere obiettivi e strategie con la community di riferimento. Il fundraising diventa il punto di partenza per fare squadra con il territorio, creando collaborazione orientate alla coesione della comunità.

## CHIARA GIROLA

*Esperta di welfare locale - Collaboratrice di ANCI Lombardia all'interno del progetto*

Il piano regionale Lab'Impact è stata un'occasione per alcune reti per approfondire e interrogarsi sul tema della valutazione.

Attiviamo processi valutativi? Se sì, quali sono i nostri "oggetti" di valutazione? Quali sono prassi e strumenti che usiamo? Ma soprattutto: qual è il valore e perché sempre più la strategicità data dal "valutare" diventa imprescindibile?

Affermare la penuria di risorse per il sociale, definita non solo rispetto al piano economico ma anche rispetto alla disponibilità di risorse umane e di reti resilienti, capaci di fare squadra, rischia di essere un'ulteriore giustificazione al non percorrere e attivare processi valutativi: "non ce la facciamo" fa eco al "non abbiamo le competenze". Eppure, a guardar bene, già qualcosa si fa ed è possibile ampliarla, svilupparla, renderla rigorosa e metodologicamente fondata.

Già si somministrano questionari di gradimento ai beneficiari di alcuni servizi, già si rendicontano le attività svolte nei progetti, già



ci si pone domande sulle esigenze della comunità e sull'impatto che le risposte che si danno generano nella comunità stessa: l'occasione del Lab'Impact e del supporto metodologico alle reti ha permesso di fermarsi, di "valutare come valutiamo", di conoscere e dare metodo a quanto già si sta facendo, di mappare le aree potenziali di sviluppo dei processi valutativi attivabili.

Non poche reti hanno poi accettato un'ulteriore sfida nel periodo della proroga del progetto: autovalutarsi!

Attraverso lo strumento della diagnosi organizzativa messa a disposizione all'interno dei percorsi di consulenza è stato possibile offrire alle organizzazioni capofila di alcune reti una precisa fotografia dei modelli organizzativi praticati, delle interazioni tra ruoli, delle competenze dei ruoli gestionali nel traghettare lo sviluppo e l'innovazione delle organizzazioni.

Uffici di Piano, Aziende Sociali, Comuni capofila di progetto hanno colto l'opportunità: per noi consulenti un grande privilegio aver potuto mettere a disposizione uno strumento tanto prezioso e ascoltare la forza generativa che valutarsi come organizzazione può avere per consentire di far vedere strade nemmeno immaginate, costruire strategie precise di sviluppo, fondare i prossimi passi su criticità che -se misurate- possono essere processi da far evolvere e non problemi che rimangono ingestibili.

## **ARIANNA PAGLIACCIA**

*Tutor di progetto – Esperta in progettazione sociale di ANCI Lombardia*

Il Piano Regionale FAMI Lab'Impact in questi anni di profonda trasformazione dei sistemi di welfare ha avuto la costante finalità di rafforzare i servizi, gli uffici, le reti territoriali al fine di predisporli alla tenuta di un sistema sempre già complesso e in costante trasformazione. Il numero di reti che in questi anni ha portato avanti il lavoro dimostra l'efficacia e il valore della proposta.



Se tutto questo è stato possibile è grazie a un costante lavoro di squadra tra tutti gli attori coinvolti, di cui sono lieta come collaboratrice di averne fatto parte, che ha consentito di supportare i territori rispetto alle specifiche esigenze mettendo a disposizione strumenti personalizzati che si sono saputi adattare ai tempi e alle richieste.

## LOREDANA BELLO

*Ufficio stampa ANCI Lombardia*

Dare voce ai territori e diffondere i modelli d'intervento di successo realizzati, con il coinvolgimento attivo delle reti locali. È stato questo l'obiettivo dell'attività di comunicazione portata avanti nell'ambito del Piano Regionale Lab'Impact.

La parola d'ordine è stata "ascolto" e il racconto delle esperienze locali che ho avuto modo di registrare, testimonia la nascita sui territori di legami nuovi e il consolidarsi di quelli esistenti, con la consapevolezza di avere fornito le competenze necessarie per valorizzare e rafforzare le buone prassi di enti locali e associazioni e renderle patrimonio comune in un'ottica di un welfare generativo.

Un'azione che ha coinvolto numerosi operatori delle reti in una logica non solo di comunicazione di progetto, ma di vera e propria condivisione di contenuti ed esperienze che ha innescato confronti e collaborazioni che auspichiamo possano continuare a svilupparsi nel tempo.



**FEDERICA ZINGRONE**

*Segreteria tecnica di progetto ANCI  
Lombardia*



Lab'Impact, un percorso intenso ed entusiasmante durato oltre quattro anni, che mi ha vista parte attiva della squadra di persone competenti e appassionate che hanno realizzato questo progetto capace di mettere in atto importanti interventi afferenti all'intera Regione Lombardia.

Tanto è stato realizzato grazie alle conoscenze, competenze e al commitment dei diversi ruoli che hanno concretizzato l'iniziativa, raggiungendo gli obiettivi prefissati.

Le esperienze raccolte in questo ebook portano il segno della capacità di cambiamento che le reti territoriali hanno saputo sviluppare cogliendo la sfida loro proposta e che ho avuto il piacere di vedere, attraverso il mio supporto di segreteria, implementarsi sempre di più durante il percorso.

L'auspicio è che i risultati ottenuti possano essere un utile strumento per successivi progetti o per nuove esperienze

## LAURO SANGALETTI

*Ufficio stampa ANCI Lombardia*

L'esperienza del Lab'Impact ha permesso di far dialogare i territori secondo modalità inedite, che hanno facilitato l'emersione di un nuovo modo di pensare al welfare locale, in particolare sui temi della migrazione e dell'integrazione.

Le testimonianze presentate e raccolte nel corso dell'esperienza, grazie alle loro peculiarità e alla capacità di rappresentare qualcosa di inedito rispetto alla consueta narrazione in tema di accoglienza dei migranti, sono state in grado di suscitare l'interesse dei media, che hanno dedicato particolare attenzione a quanto realizzato localmente.

Da qui il lascito più importante del Lab'Impact: mostrare che dietro a ogni sfida esiste sempre una soluzione da costruire insieme.







# Appendici



# Appendice 1

## Valutazione del supporto metodologico alle reti partecipanti al piano regionale FAMI Lab'Impact

*a cura di Eleonora Braga, Silvia De Aloe, Chiara Girola,  
Nucci Maiocchi, Luca Rumi*



Il supporto metodologico offerto alle 35 reti territoriali beneficiarie del Piano Regionale FAMI Lab'Impact è stato avviato nel 2019 ed è proseguito accompagnando le fasi di sviluppo del progetto e delle reti fino a novembre 2022, attraverso occasioni formative, azioni consulenziali personalizzate e laboratori.

Ma qual è il lascito dei percorsi del “supporto metodologico” che è stato messo a disposizione delle reti? Cosa si è generato in questi 3 anni di lavoro condiviso e come possiamo valutarlo? Cosa dicono le reti del percorso fatto insieme?

Per dare risposta a queste domande, è stato costruito e messo in campo un impianto di valutazione, che procederemo a descrivere.

L'impianto valutativo ha previsto 3 linee:

1. Valutazione di processo, attestante lo sviluppo delle linee strategiche in itinere
2. Valutazione dell'efficacia, ovvero quanto si è modificato nella direzione dell'obiettivo del supporto
3. Valutazione della soddisfazione, attraverso quanto le reti stesse hanno offerto circa i propri criteri di gradimento dell'offerta.

## **A1.1 Valutazione di processo ovvero come il supporto è stato messo a terra**

La valutazione di processo utilizza indicatori che danno conto di come il progetto è stato portato avanti: può essere fatta in itinere o anche al termine del lavoro e consente di narrare lo sviluppo delle strategie di progetto.

Il supporto alle reti è stato sviluppato attraverso le seguenti strategie:

Strategie	Periodo	Indicatore di processo: numero di reti raggiunte con la specifica strategia
1. Attività di approfondimento progettazione delle reti locali suddivise in gruppi	Attività di approfondimento progettazione delle reti locali suddivise in gruppi	33 reti/35
2. Raccolta personalizzata delle esigenze di supporto metodologico da ogni rete	Maggio 2019-Novembre 2019	35 reti/35
3. Sviluppo di una progettazione specifica sulla base delle esigenze	Raccolta personalizzata delle esigenze di supporto metodologico da ogni rete	28 reti/35
4. Messa a terra della progettazione (formazione, percorso consulenziale, incontri periodici di aggiornamento delle esigenze...)	Sviluppo di una progettazione specifica sulla base delle esigenze	28 reti/35
<b>PROROGA</b>		
5. Costruzione e condivisione proposte integrative di supporto: diffusione dell'offerta di 4 specifici prodotti tramite mail/workshop ad hoc/colloqui di approfondimento dedicati	Settembre 2021 Ottobre 2021	34 reti/34
5A: proseguo della progettazione avviata nella prima fase di lavoro	Ottobre 2021 Novembre 2022	9 reti /34
5B: messa a terra di una o più proposte integrative della fase di supporto	Ottobre 2021 Novembre 2022	19 reti/34
6. Attività di approfondimento Programma Nazionale FAMI 21-27 per supporto alla nuova progettazione	In corso Gennaio 2023	34 reti/ 34

Rispetto alla strategia 2, ovvero la raccolta delle esigenze specifiche di ogni rete circa il supporto metodologico, si sintetizzano qui sotto le principali esigenze raccolte nella prima fase:

- Come sviluppare un modello di mediazione che incrementi la coesione della comunità
- Come incrementare il lavoro di squadra tra snodi della rete territoriale
- Come sviluppare prassi per la gestione sinergica di progettazioni personalizzate
- Come facilitare processi di condivisione all'interno delle reti, con particolare riferimento alla gestione dei processi di coprogrammazione e coprogettazione
- Come promuovere riferimenti comuni rispetto ai modelli gestionali di servizio
- Come sviluppare strategie per rendere sostenibili progetti/servizi nel tempo

Proprio il lavoro della prima fase ha dato modo di precisare esigenze trasversali ancora aperte che sono state utilizzare per progettare i 4 prodotti di supporto offerti in fase di proroga:

1. Governare i processi valutativi
2. Consolidare competenze di facilitazione di rete
3. Il Cohesion Fundraising nuova leva di engagement
4. Conoscersi per innovarsi: la Diagnosi Organizzativa

## **A1.2 Valutazione di efficacia ovvero cosa si è generato in termini di scarto rispetto agli obiettivi definiti**

La valutazione di efficacia utilizza indicatori che attestano i risultati raggiunti. Essi sono tali in relazione agli obiettivi che ci si era posti e possono essere rilevati dal confronto tra ciò che c'era prima e ciò che si è sviluppato.

Rispetto al progetto di supporto metodologico alle reti, considerando l'ampio obiettivo generale di incrementare, dentro paradig-

mi di welfare comunitario, modelli e dispositivi di collaborazione orientati alla corresponsabilità, possiamo definire come obiettivo valutativo quello di rilevare l'incremento di modelli e dispositivi di collaborazione.

Cosa ci indica l'incremento?

Abbiamo scelto di considerare due livelli di indicatori di risultato:

- a. I prodotti generati co-costruiti con le reti in virtù delle specifiche esigenze: i prodotti costituiscono veri e propri strumenti di lavoro che rimangono come lascito e patrimonio per le reti anche rispetto al futuro. Li consideriamo indicatori di risultato del lavoro svolto perché non erano disponibili in precedenza alla rete stessa ed ora sono possibili dispositivi a supporto del lavoro di rete
- b. Le competenze incrementate a fronte dei percorsi formativi, consulenziali e laboratoriali: le competenze sono indicatori di risultato in quanto possono essere rilevate in un test-retest e sono precipuamente ciò che consente alle reti di scartare da modelli di welfare erogativo-assistenziale. Sono le competenze dei ruoli che compongono le reti che consentono inoltre di rendere i prodotti costruiti strumenti utili allo sviluppo della corresponsabilità.

### **A1.3 Valutazione della soddisfazione ovvero quali criteri utilizzano i fruitori per attestare il gradimento e quali ulteriori esigenze possono essere rilevate**

La metodologia su cui si è fondata la valutazione della soddisfazione aggiunge alla rilevazione del gradimento la rilevazione dei criteri su cui i fruitori fondano "l'aver o il non avere gradito" quanto messo a disposizione dai percorsi consulenziali. Avere a disposizione tali criteri consente di fare una rilevazione delle esigenze da considerare per costruire proposte future di supporto, dando così la possibilità di costruire offerte rispondenti alla specificità dei fruitori.

Come anticipato, il piano valutativo ha previsto dunque la raccol-

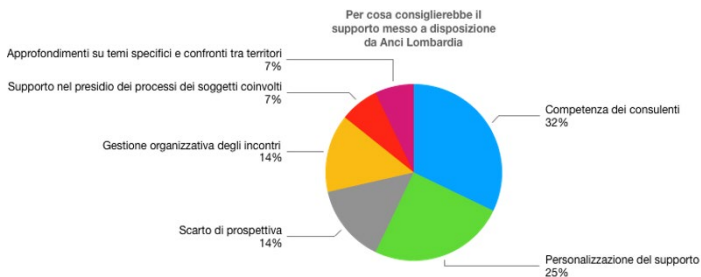
ta dalla voce diretta dei partecipanti attraverso la somministrazione di un protocollo di domande aperte rivolte ai referenti delle reti che hanno partecipato in modo continuativo al percorso di consulenza.

Le domande somministrate sono state le seguenti:

1. Immagini che un suo collega, che come lei ricopre un ruolo gestionale all'interno di un'altra rete territoriale, possa scegliere di usufruire, in una prossima riprogettazione FAMI, del supporto consulenziale. Per cosa lo consiglierebbe? Per quali aspetti non glielo consiglierebbe? Tale domanda aveva l'obiettivo di raccogliere le teorie secondo le quali il rispondente, attraverso una "situazione tipo", si considera soddisfatto del supporto offerto oppure quali aspetti non lo hanno soddisfatto.
2. Immagini di poter usufruire del supporto di ANCI Lombardia su altre e ulteriori progettazioni. In base a cosa potrebbe scegliere di attivare nuovamente il supporto? Tale domanda aveva l'obiettivo di rilevare elementi relativi agli sviluppi che, secondo i rispondenti, il supporto offerto potrebbe offrire in una fase futura.

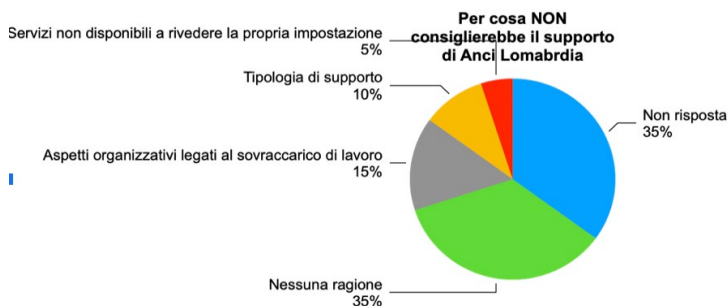
Si riportano di seguito i grafici relativi alla categorizzazione delle risposte che sono state offerte per ogni domanda.

| Grafico 1





| Grafico 2



**CONSIDERAZIONI SUI DATI – DOMANDA 1 (PRIMA E SECONDA PARTE):**

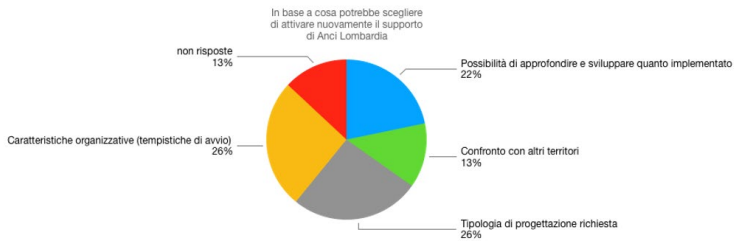
I dati rilevati dalle 28 risposte e riassunti nel primo grafico evidenziano che i rispondenti alla prima domanda CONSIGLIEREBBERO il percorso in primis per le competenze messe a disposizione dai consulenti (9 risposte) e per la personalizzazione del supporto (7 risposte). A seguire i rispondenti consiglierebbero il percorso per l’accompagnamento metodologico su cui fondare lo scarto di prospettiva di welfare (4 risposte) e per gli aspetti organizzativi con cui sono stati erogati i percorsi (4 risposte). 2 risposte fondano la soddisfazione per il supporto avuto nel presidiare processi decisionali/gestionali ed operativi e 2 risposte sulla possibilità di approfondimento di tematiche specifiche oltre che di occasione di collaborazione altre reti.

Dai dati emergenti rispetto alla seconda parte della prima domanda si evidenzia che in 7 protocolli non sono presenti risposte. Dalle 13 risposte emerge che 7 di queste indicano che NON VI È NESSUNA RAGIONE PER NON CONSIGLIARLO. I criteri utilizzati invece che sono stati utilizzati per dire che NON LO CONSIGLIEREBBERO fanno riferimento alla difficoltà nel reperire tempo e risorse da dedicare al percorso (3 risposte), al fatto che il supporto non sia stato dedicato per la gestione di processi non evidenziati (2

risposte), alla difficoltà nel mettere in discussione la precedente impostazione di gestione delle reti.

Ciò significa che tutti i rispondenti consiglierebbero il supporto messo a disposizione inoltre, a supporto del seguente dato, dalla seconda domanda emerge che il 75% non trova motivi per non consigliarlo mentre il restante 25% mette in luce criticità non riconducibili al supporto consulenziale.

| Grafico 3



### CONSIDERAZIONI SUI DATI – DOMANDA 3

I dati emergenti dalle risposte a tale domanda evidenziano che il supporto consulenziale verrebbe scelto per gestire progettazioni complesse ed innovative (6 risposte); verrebbe scelto sulla base di condizioni strutturali quali ad es. gratuità, tempi di erogazione già contemplati in fase di progettazione (6 risposte); per dare continuità a quanto avviato nel percorso concluso (5 risposte); per il confronto con altri territori (3 risposte). 3 rispondenti danno risposte non coerenti con la domanda.

## A1.4 Considerazioni finali

Gli elementi emersi da questo processo valutativo ci consentono di formulare alcune considerazioni finali particolarmente rilevanti, anche in prospettiva futura. La prima è che la scelta di investire risorse su un'azione di sistema di supporto alle reti così complessa come quella sperimentata da ANCI Lombardia, è stata ripagata nei fatti: molti interlocutori territoriali l'hanno accolta come una vera e propria opportunità per lavorare sulle proprie esigenze e avviare processi di innovazione trasversalmente al tema dell'inclusione dei cittadini di Paesi terzi. Lavorando sull'"allenamento" dei soggetti delle diverse reti allo sviluppo di un metodo di governance e di collaborazione improntato al lavoro di squadra, a prescindere dalla specifica progettualità realizzata, il supporto ha rappresentato a tutti gli effetti un'opportunità per capitalizzare un investimento di tempo e risorse, rendendolo disponibile per altre politiche, progettualità, interventi, in un'ottica di ricomposizione e di costruzione di un sistema di Servizi. In questo senso, ed in una prospettiva di scarto paradigmatico come quella adottata, il lavoro di supporto ha precorso anche indicazioni normative nazionali, come quelle contenute nel Piano Nazionale degli Interventi e dei Servizi Sociali 21-23.

La seconda considerazione è che non sarebbe stato possibile raggiungere i risultati di cui sopra e "tenere" reti così numerose e diversificate dentro ad un processo di apprendimento così "-mèta" se anche il team di lavoro costituito tra ruoli di ANCI Lombardia, tutor e consulenti esterni non avesse praticato anche al suo interno gli stessi riferimenti metodologici della squadra.

La tenuta di un coordinamento tra le diverse azioni implementate, la lettura condivisa delle esigenze che via via emergevano e al contempo la grande flessibilità organizzativa con cui si è data risposta a quanto raccolto dalle reti ha rappresentato un elemento di rilievo e valore di questo progetto: la cura del processo è stata la condizione determinante per conseguire risultati di soddisfazione e di efficacia come quelli sopra illustrati.

Questo aspetto è risultato ancora più evidente in relazione all'emergenza pandemica. Come sappiamo, questa ha richiesto alle reti

-e ugualmente a chi ne ha gestito il supporto metodologico- di affrontare non solo la sfida della riformulazione dell'operatività alla luce dei nuovi bisogni e vincoli, ma anche la necessità di affrontare la "tenuta" della condivisione dentro un periodo di costanti cambiamenti.

L'ultima considerazione, derivata dalle due precedenti, è relativa alla rilevanza della logica dell' "abito su misura" che è stato via via cucito su ogni rete, dentro una relazione costante tra ruoli di referenza della rete e consulente ANCI Lombardia, assegnato in modo personalizzato ad ogni rete. Nella grande varietà di attori, esigenze, livelli di maturità delle collaborazioni territoriali, assetti di governance che gli Ambiti lombardi esprimono, la scelta di costruire e sviluppare un rapporto di scambio e confronto diretto e continuativo con un consulente dedicato, ha permesso di coniugare la personalizzazione della proposta, il rigore dell'approccio metodologico e la valorizzazione dei contesti e delle esperienze locali, potenziando, quando possibile, spazi di condivisione già previsti dalla rete stessa o co-costruendo con i ruoli strategici individuati percorsi sostenibili ed adeguati alle esigenze.

Infine un ringraziamento ai tanti interlocutori delle reti che hanno deciso, in questi anni di sfide inaudite, di mettersi in gioco insieme a noi, contribuendo a generare conoscenza e innovazione sociale. Con le loro testimonianze attestano quanto il cambiamento delle politiche e degli interventi sociali, per renderli fattivi strumenti di coesione e di sostenibilità, è un processo che richiede cura metodologica, continuità nel tempo e coinvolgimento di un intero sistema.

## Appendice 1 -Valutazione del supporto metodologico



# Appendice 2

## Analisi del funzionamento di 3 reti di servizi

*a cura di Luca Bramati, Anna Meraviglia, Nicol Mondin,  
Arianna Pagliaccia, Massimo Simonetta*



## **A2.1 L'approccio analitico della Social Network Analysis**

La definizione di rete sociale non è univoca. Nel corso degli anni, diversi studiosi hanno fornito enunciazioni differenti secondo i vari approcci di studio. Per i nostri scopi è utile appoggiarsi alla definizione che ne dà Mitchell (1969) che concepisce la rete sociale come “un insieme specifico di legami all'interno di un insieme definito di attori, con la proprietà aggiuntiva che le caratteristiche di tali legami possono essere usate per interpretare il comportamento sociale degli attori coinvolti”. Si nota, come pocanzi accennato, che l'oggetto di analisi non sono tanto gli attori ma i legami che questi intraprendono e che ne determinano il comportamento. L'attore diventa oggetto di studio non solo per le sue caratteristiche endogene (attributi), quanto piuttosto per la sua posizione all'interno di una struttura di legami con gli altri attori. La SNA quindi, nasce come tecnica di indagine tesa a ricostruire la morfologia delle relazioni di un gruppo definito di attori, privilegiando la spiegazione del loro comportamento in base alla rete a cui appartengono (Scott, 1994).

Per quel che riguarda il presente lavoro, ovvero l'analisi del funzionamento delle reti FAMI Lab'Impact, l'utilizzo delle tecniche di SNA, focalizzando la propria attenzione sulla struttura dei rapporti tra attori, risulta particolarmente utile.

A livello generale, una rete è un set di attori (nodi) uniti da un set di legami. Nello specifico, gli attori possono essere persone, organizzazioni, concetti, mentre i legami sono aspetti che mettono in relazione gli attori.

Per i nostri scopi, i nodi della rete sono gli Enti che partecipano alle reti FAMI Lab'Impact, mentre i legami sono di tre tipi, rappresentati in reti differenti: i servizi erogati, i rapporti di fornitura delle prestazioni e la partecipazione a organismi di gestione.

Nei primi l'assunto è che due o più nodi (Enti) sono legati se erogano uno stesso servizio all'interno del progetto FAMI e se per la gestione di esso è stata attivata una collaborazione per apportare in-



novazioni e miglioramenti in merito alla prestazione.

Nei secondi i legami rappresentano i rapporti tra Enti aggiudicatari degli incarichi di fornitura delle prestazioni e i soggetti verso cui viene fornita la prestazione. Il rapporto è quindi quello tra fornitore di servizi e cliente.

Il terzo tipo di legame riguarda la partecipazione congiunta a organismi di gestione quali possono essere cabine di regia, tavoli di coordinamento ecc. Il legame si instaura non solo con la partecipazione all'evento, ma anche e soprattutto se ciascun Ente dichiara che all'interno di esso vengono svolte le medesime le attività (almeno una).

Le tipologie di reti sono numerose, per i nostri scopi utilizzeremo le seguenti:

- Reti costituite da legami orientati: sono indicati da frecce che esprimono la direzione del legame. Rappresentano in genere comportamenti o giudizi degli attori (p.e. "A ama B"). Possono essere non simmetriche, e di solito infatti non lo sono (come nel caso "A ama B" e "B non ama A");
- Reti costituite da legami vincolati: sono indicati solo da linee senza frecce. Esprimono fatti in cui necessariamente gli attori implicati sono compresenti ("A comunica con B"), sono simmetriche (quindi anche "B comunica con A");
- Reti a legame singolo: esprimono un solo tipo di relazione fra attori (p.e. "A ama B", oppure "A comunica con B");
- Reti a legame multiplo: esprimono contemporaneamente due o più tipologie di legami che uniscono gli attori "A ama B" e "A comunica con B";
- Reti monomodali: sono reti omogenee dal punto di vista degli attori che le costituiscono, cioè ognuno appartiene allo stesso tipo, "A" e "B" sono entrambi individui. Occorre fare distinzione fra tipo di attori (individui, eventi, organizzazioni, ...) e valore degli attributi degli attori, ad esempio, individui con diverso sesso, livello di istruzione ecc. Questo tipo di reti è anche detto di "adiacenza" appunto perché la tipologia di soggetti della rete è la medesima;

- Reti bimodali: sono reti che presentano contemporaneamente informazioni relative a due tipi di attori sociali, tipicamente le singole persone e le organizzazioni a cui le stesse appartengono. Nel presente lavoro, verranno utilizzate per analizzare la partecipazione degli Enti agli organismi di gestione essendo soggetti di due tipi differenti. Queste reti sono dette di “affiliazione”;
- Reti complete: contengono tutti gli attori e tutte le loro relazioni (nei limiti di ciò che si intende analizzare);
- Ego network: è la porzione di rete di un particolare attore, vista dalla sua “soggettiva”.

L'applicazione di tali concetti applicati alle Reti FAMI Lab'Impact dà origine ai seguenti tipi di reti:

- Reti di Servizi: composte dai legami che derivano dalle collaborazioni messe in atto dagli Enti nell'erogazione di uno o più servizi;
- Reti degli aggiudicatari: evidenziano i rapporti di fornitura delle prestazioni tra Enti aggiudicatari degli incarichi ed Enti a cui tale prestazione viene erogata;
- Reti delle collaborazioni: analizzano congiuntamente le reti di servizi e le reti degli aggiudicatari;
- Reti della partecipazione agli organismi: rappresentano la partecipazione degli Enti agli organi di gestione quali possono essere tavoli di coordinamento, cabina di regia ecc. Verranno proposte anche nella versione bimodale.

### A2.1.1 ACQUISIZIONE DEI DATI

La raccolta delle informazioni necessarie è stata operata in due fasi, tramite scheda di rilevazione e somministrazione di un questionario sociometrico elaborato ad hoc.

Nella fase 1 è stata inviata una scheda agli Enti capofila delle reti che partecipano al Progetto FAMI Lab'Impact con la richiesta di fornire i contatti dei referenti di ciascun Ente partner della propria rete ai quali, successivamente è stato inviato il questionario elaborato, le cui domande sono state strutturate in modo tale da permettere la

rilevazione dei legami in essere sia in termini di collaborazione tra i soggetti nell'erogazione dei servizi sia di rapporti di fornitura delle prestazioni.

## **A.2.2 La rete FAMI Lab'Impact della Val Cavallina**

Le azioni previste dal progetto riguardano il territorio del distretto Bergamo Est, contesto che vede la realizzazione del Progetto "Distretto Bg Est per l'integrazione" e che riguarda i seguenti ambiti distrettuali:

AMBITO DISTRETTUALE ALTO SEBINO;  
AMBITO DISTRETTUALE BASSO SEBINO;  
AMBITO DISTRETTUALE GRUMELLO DEL MONTE;  
AMBITO DISTRETTUALE SERIATE;  
AMBITO DISTRETTUALE VAL CAVALLINA;  
AMBITO DISTRETTUALE VAL SERIANA;  
AMBITO DISTRETTUALE VAL SERIANA SUPERIORE.

Il Distretto Bergamo Est è composto da 103 Comuni suddivisi in due presidi socio-sanitari:

PRESIDIO SOCIO SANITARIO TERRITORIALE EST  
PROVINCIA;  
PRESIDIO SOCIO SANITARIO TERRITORIALE VALLE  
SERIANA E VALLE DI SCALVE.

All'interno del territorio la presenza di persone migranti non riguarda prevalentemente categorie di presenze temporanee o nomadi, ma si tratta di presenze in larga parte stanziali, nonostante negli ultimi anni, anche a causa della crisi economica in atto, la percentuale di presenza delle persone migranti sul territorio del Distretto Bergamo Est abbia segnato una leggera flessione. Tale riduzione sembra dettata da logiche protettive, ossia dalla scelta delle famiglie

di garantire la sopravvivenza con le poche risorse rimaste attraverso il rimpatrio temporaneo di una parte della famiglia.

La crisi pandemica, che ha portato a una proroga del Piano Regionale e delle attività finanziate, ha provocato conseguenze significative soprattutto sulle famiglie straniere, in particolare per quanto riguarda la frequenza alla didattica a distanza: questa, infatti, ha risentito della scarsità di risorse economiche e strumentali proprie delle famiglie migranti e delle difficoltà a mantenere livelli di apprendimento adeguati rispetto alle metodologie di insegnamento e alla impossibilità di approfondimenti personalizzati (difficilmente attuabili nella didattica a distanza). Questo ha richiesto e richiede l'attivazione da parte dei servizi sociali ed educativi di una serie di dispositivi e prestazioni educative, di tutoraggio nell'apprendimento a distanza e di mediazione culturale che sostengano le famiglie, gli studenti con famiglie di origine straniera e che facilitino il raggiungimento delle competenze per un efficace apprendimento.

### A2.2.1 RETE DELLE COLLABORAZIONI

La rete delle collaborazioni, come accennato, rappresenta tutti i legami possibili tra i soggetti della rete della Val Cavallina, sia quella dei servizi sia quella relativa ai rapporti di fornitura delle prestazioni. Nella *Figura 1* sono evidenziati i legami in due colori distinti. Le linee verdi rappresentano le collaborazioni che gli Enti hanno instaurato per ciascun servizio erogato all'interno del progetto FAMI. Le linee rosse, invece, mostrano i legami che intercorrono tra i soggetti aggiudicatari (fornitori) e gli Enti clienti.

Si tratta di una rete che mette insieme due tipologie di legami distinte che devono essere analizzate separatamente ma che in prima analisi può dare un'idea di come sono strutturati i rapporti tra tutti gli attori presenti nella rete della Val Cavallina.

L'indice di densità della rete delle collaborazioni generali è pari a 0,22, che indica come vi sia il 22% di legami sul massimo possibile. Si tratta di un dato abbastanza elevato in quanto dipende fortemente dal numero di enti che nella rete non sono collegati o poco collegati agli altri. Per questo motivo si tende ad utilizzare un diverso concet-





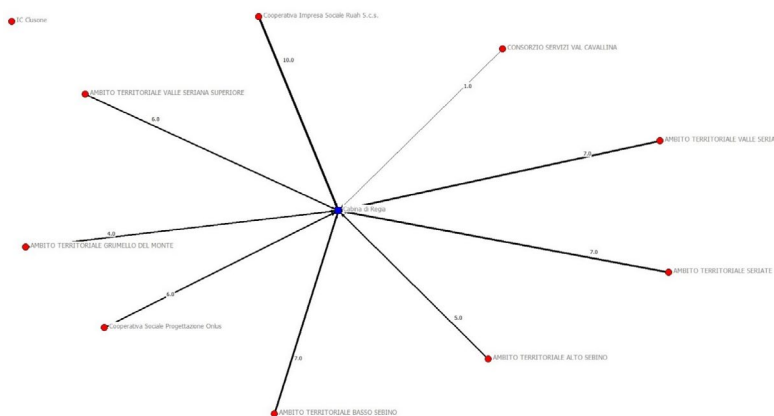
L'indice di densità della rete degli aggiudicatari è pari a 0,12, valore che risulta conforme alle reti a stella, dove un centro è legato a tutti i nodi in modo esclusivo.

Dalla *Figura 3* si nota che la rete FAMI Lab'Impact relativa alla Val Cavallina è decisamente strutturata in questo modo, con due centri che erogano le prestazioni per tutti i soggetti presenti. Si tratta della Cooperativa Impresa Sociale Ruah S.c.s. e della Cooperativa Sociale Progettazione Onlus.

### A2.2.3 RETE DELLA PARTECIPAZIONE A ORGANISMI DI GESTIONE

La rete della partecipazione a organismi mette in evidenza quanto i soggetti della Val Cavallina che erogano servizi dentro il progetto FAMI Lab'Impact siano connessi tra loro nella gestione delle attività relative all'erogazione delle prestazioni. Tutti i soggetti partecipano alla cabina di regia come ben evidenziato nel grafo (*Figura 3*).

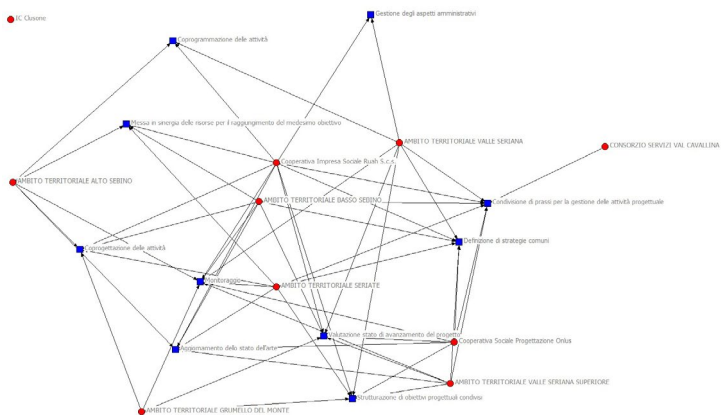
| Figura 3 – Rete della partecipazione agli organi di gestione – Val Cavallina



Risulta interessante verificare quanto ci sia una reale connessione tra i soggetti che fanno parte della rete. La *Figura 4* illustra la rete delle attività degli organismi di gestione, in questo caso la cabina di regia. Un'eventuale mancata connessione di un attore con la rete

significherebbe che nessuna delle attività della cabina di regia segnalate dagli altri membri della rete è stata segnalata dal soggetto in questione.

| Figura 4 - Rete delle attività degli organismi di gestione - Val Cavallina





## **A2.3 La Rete Lab'Impact di Comuni Insieme per lo sviluppo sociale**

Le attività progettuali sono state realizzate all'interno dell'ambito di Garbagnate Milanese, ambito che vede al proprio interno due Comuni particolarmente significativi per la particolare concentrazione di comunità migranti, quelli di Baranzate e Solaro.

All'interno del progetto si sono sviluppate, in collaborazione con gli Istituti Scolastici Comprensivi, attività di mediazione culturale per il miglioramento della capacità di accoglienza e di comunicazione da parte delle scuole, per la promozione del coinvolgimento attivo delle famiglie alla vita scolastica, e di rafforzamento dell'offerta formativa in materia di insegnamento della lingua italiana come lingua per lo studio.

Si è voluta garantire la presenza capillare sul territorio degli sportelli Spazio Immigrazione, quale punto qualificato di riferimento, informazione, consulenza e orientamento alle risorse per la popolazione immigrata, con lo scopo di ampliare e differenziare l'attività storicamente consolidata in modo da rispondere più efficacemente sia all'aumento costante degli accessi che alla diversificazione di nuovi bisogni emergenti.

Si è consolidata la messa a sistema di un servizio di mediazione linguistico-culturale-territoriale nei servizi sociali, educativi e socio-sanitari del territorio, oltre che nei servizi dei Comuni e di Comuni Insieme (quali Servizio sociale d'Ambito, Servizio Minori) anche per i Consultori Familiari e la Neuropsichiatria dell'Infanzia e Adolescenza. Si è data inoltre continuità all'attività di mediazione culturale negli asili nido, sperimentata con un finanziamento precedente, che ha portato alla modellizzazione delle buone prassi per l'accoglienza delle famiglie migranti nei servizi prima infanzia.

Il Lab'Impact ha inoltre permesso di proseguire la sperimentazione avviata col Servizio Spazio Neutro allo scopo di qualificarlo attraverso nuovi strumenti e competenze interculturali, con momenti di autoformazione e confronto tra mediatori e operatori e di produzione di materiali informativi.



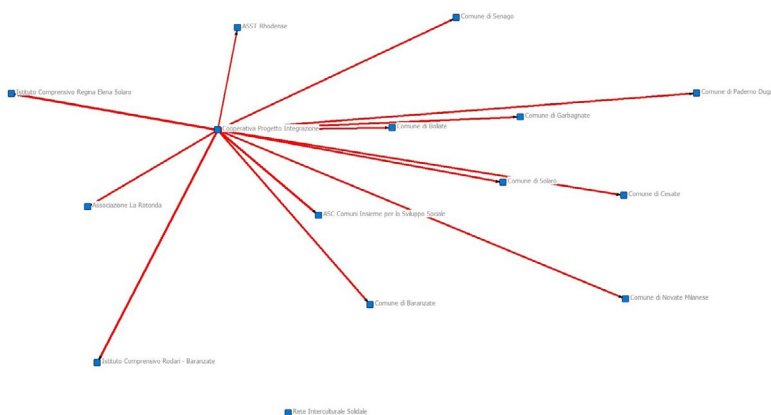
scun attore, veda l'ente capofila del progetto e l'ente aggiudicatario degli incarichi di fornitura al centro della rete. L'nDegree, ovvero il valore normalizzato rispetto al numero massimo possibile di legami, evidenzia come l'ASC Comuni Insieme per lo Sviluppo Sociale sia connesso a tutti i partner del progetto FAMI Lab'Impact.

La rete dei legami, di collaborazione per i servizi o di fornitura delle prestazioni, evidenziata attraverso la trasformazione della rete di adiacenza in rete di affiliazione che, come accennato, mette in luce il livello di coesione della stessa, riporta un valore pari a 1, che significa che il flusso dei legami o connessioni presenti tocca tutti i partner del progetto.

### A2.3.2 RETE DEGLI AGGIUDICATARI

La rete degli aggiudicatari, ovvero dei soggetti erogatori delle prestazioni è illustrata nella *Figura 6*.

| Figura 6 – Rete degli aggiudicatari – Comuni Insieme per lo sviluppo sociale

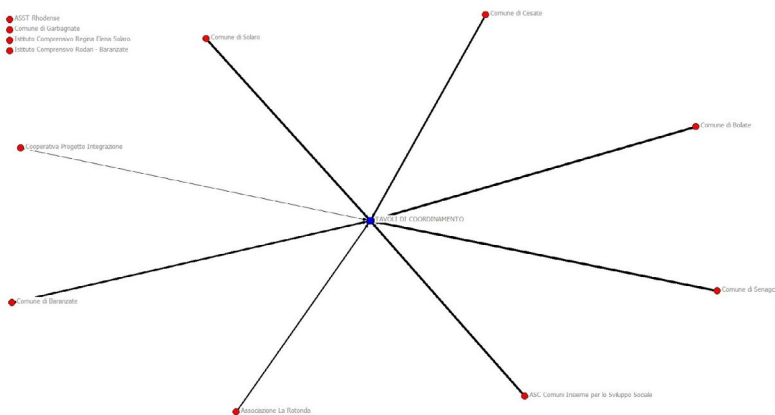


La tabella degli indici di centralità quantifica la struttura a stella della rete degli aggiudicatari relativa a Comuni Insieme per lo sviluppo sociale.

### A2.3.3 RETE DELLA PARTECIPAZIONE A ORGANISMI DI GESTIONE

LSi rileva la medesima struttura a stella per quanto riguarda la rete della partecipazione agli organi di gestione. Tutti gli Enti rispondenti hanno indicato di partecipare al tavolo di coordinamento. Quattro soggetti non hanno fornito indicazioni in merito.

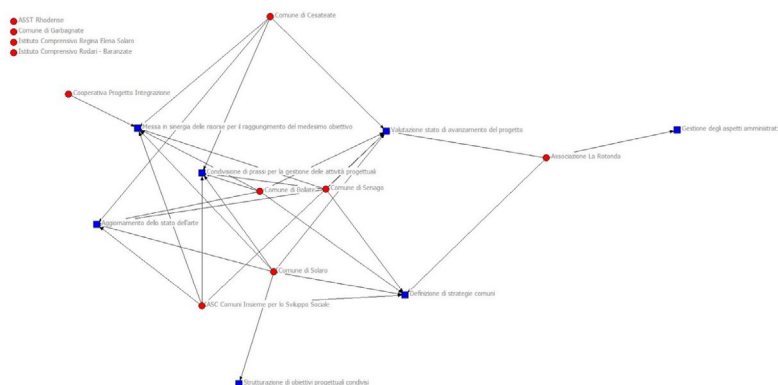
Figura 7 - Rete della partecipazione agli organi di gestione  
Comuni Insieme per lo sviluppo sociale



Il livello di connessione tra gli attori che hanno affermato di riunirsi periodicamente al tavolo di coordinamento viene meglio analizzato osservando le dichiarazioni in merito alle attività svolte all'interno di esso.

Come si vede dal grafo di *Figura 8*, non tutti gli Enti hanno la stessa opinione sul tipo di attività che vengono svolte dal tavolo di coordinamento, nonostante appaia una certa unità di dichiarazioni, come dimostra la *Figura 9*, caratterizzata da una densità di 0,40 su 1. Le attività relative alla strutturazione di obiettivi progettuali condivisi e di gestione degli aspetti amministrativi sono state menzionate solo da un ente, mentre tutte le altre da almeno 5 Enti sui 7.

Figura 8 – Rete delle attività degli organi di gestione – Comuni Insieme per lo sviluppo sociale



## A2.4 La rete Lab'Impact dell'ambito Palazzolo sull'Oglio

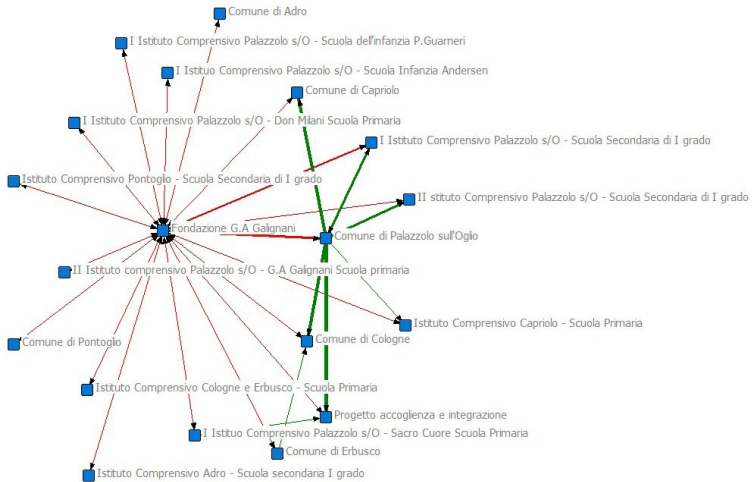
I servizi erogati hanno riguardato il territorio dell'Ambito Territoriale n. 6 Monte Orfano, che comprende i Comuni di Adro, Capriolo, Cologno, Erbusco, Palazzolo sull'Oglio (Comune capofila del progetto) e Pontoglio.

Le attività hanno riguardato l'azione 1 di qualificazione del sistema scolastico in contesti multiculturali, anche attraverso azioni di contrasto alla dispersione scolastica e, l'azione 2 di promozione dell'accesso ai servizi per l'integrazione.

### A2.4.1 RETE DELLE COLLABORAZIONI

La rete delle collaborazioni di Palazzolo sull'Oglio mostra una situazione abbastanza chiara: un forte centro di aggregazione per quanto riguarda la fornitura di servizi e una minore presenza di legami che identificano la collaborazione tra gli enti per la loro erogazione. L'indice di densità pari a 0,37 su un massimo di 1, di fatto, è trainato dall'ente aggiudicatario, che fornisce le prestazioni a tutti i membri della rete.

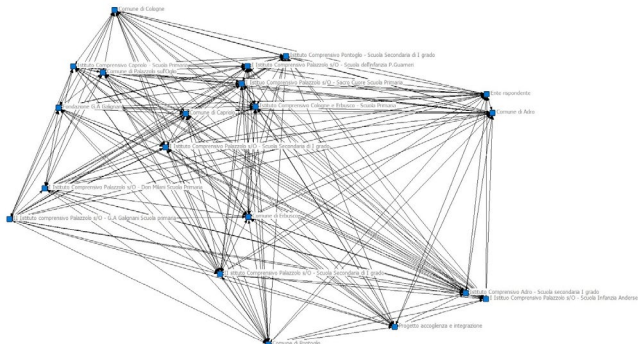
| Figura 10 – Rete delle collaborazioni – Palazzolo sull'Oglio



Quanto appena affermato è confermato dalla Tabella 18, che riporta gli indici di centralità della rete. L'Ente aggiudicatario della fornitura delle prestazioni ha una centralità massima, ovvero ha legami con tutti gli altri soggetti appartenenti alla rete.

La trasformazione della rete di adiacenza in rete di affiliazione che, come già visto in precedenza, offre la possibilità di misurare il livello di coesione della rete in oggetto, evidenzia che nessun ente risulta isolato, e il valore pari a 1 dimostra che il flusso dei legami o connessioni presenti coinvolge tutti i partner del progetto.

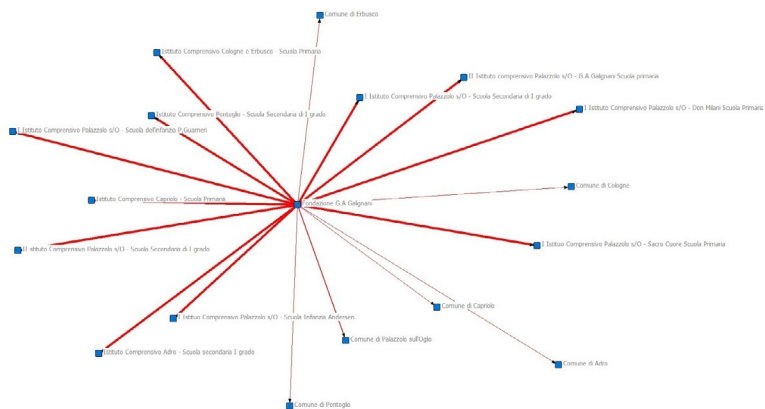
| Figura 11 – Livello di coesione della rete – Palazzolo sull'Oglio



### A2.4.2 RETE DEGLI AGGIUDICATARI

Dalla *Figura 12* si nota la caratteristica forma a stella della rete degli aggiudicatari, ovvero l'ente che eroga tutte le prestazioni relative ai servizi per gli altri soggetti della rete.

| Figura 12 – Rete degli aggiudicatari – Palazzolo sull'Oglio



La Fondazione G.A. Galignani, in quanto soggetto erogatore, è al centro della rete e fornisce le prestazioni relative ai servizi erogati a tutti i soggetti della rete di Palazzolo sull'Oglio.

## **A2.5 Conclusioni**

In tutte e tre le reti emerge l'importanza del capofila nella gestione della rete del progetto e delle attività ad esso legate. Questo ci permette di evidenziare la strategicità per i capofila di ambito di poter utilizzare il Piano Regionale e ogni altra forma di finanziamento e progettazione, ai fini di creare un welfare locale comunitario e collaborativo utilizzando i progetti come mezzo per raggiungere gli obiettivi territoriali.

È interessante notare, nella tipologia di rete con ente capofila il Consorzio Servizi della Val Cavallina, la corresponsabilità all'interno della governance progettuale: ciascun ente appartenente alla rete è a conoscenza degli obiettivi che il progetto vuole raggiungere e partecipa ai vari livelli della governance non solo per monitorare l'andamento delle attività, ma anche per apportare cambiamenti in senso migliorativo all'interno progetto, monitorando l'andamento delle attività e gli indicatori di processo.

Vediamo lo stesso andamento anche dal risultato dell'analisi di rete con ente capofila l'Az. Spec. Consortile Comuni Insieme per lo Sviluppo Sociale per Bollate, dove tutti gli enti, essendo collegati tra loro, pur essendo centrale il ruolo dell'ente capofila, contribuiscono a governare i processi attraverso la partecipazione attiva alla governance.

Nei tre casi analizzati, gli enti appartenenti alla rete non sono soltanto enti erogatori di servizi o enti che ricevono il servizio, ma calibrano le attività progettate sulla base degli obiettivi condivisi e implementano le attività all'interno di un disegno inter-progettuale. Per la rete della Valle Cavallina, ad esempio, in alcuni tavoli di lavoro, nati dal progetto Lab'Impact, è stato possibile pensare a un metodo di lavoro stabile che vedesse l'attività di mediazione come un servizio per la comunità. L'aspetto ancor più interessante è la collaborazione sovrambito: il consorzio ha infatti come partner di progetto altri ambiti territorialmente vicini e che hanno programmato a livello di sovrambito un metodo di mediazione a partire dal Piano Regionale.

Diversa appare la rete formata dall'ambito territoriale Monte Or-



fano, nella quale si evince un forte legame tra l'ente capofila e l'ente erogatore delle attività, coerentemente alle attività progettate.

Quello che si vuole portare alla luce è l'importanza del collegamento tra l'ambito e i Comuni ad esso appartenenti, che si evince principalmente dai risultati emersi dal collegamento delle reti con ente capofila l'Az. Spec. Consortile Comuni Insieme per lo Sviluppo Sociale e l'ambito territoriale Monte Orfano. Il dato infatti che emerge come significativo è che tutti i Comuni non soltanto ricevono i servizi erogati dal progetto, ma fanno anche parte della governance progettuale, e sono quindi corresponsabili dei servizi messi a disposizione, garantendo il passaggio di informazioni e il disegno territoriale svolto dall'ambito che detiene la programmazione e promuove lo sviluppo e le linee strategiche del territorio.

La finalità di questa ricerca è di offrire tre modelli di reti e tre modalità di governance progettuale formate da diverse tipologie di enti, diverse strutture e diverse complessità. L'accompagnamento svolto da ANCI Lombardia all'interno del Piano Regionale Lab'Impact ha voluto promuovere nei territori la gestione di squadre di lavoro con i medesimi obiettivi e con delle governance progettuali in cui ogni livello potesse riconoscere il valore di tale investimento e che la strutturazione di reti territoriali coese permette occasioni di innovazione e sviluppo del territorio.

*Impaginazione*  
Ilir Vrahoriti

*Illustrazione di copertina: hobbitfoot, Adobe Stock*

Giugno 2023



*“Quanto realizzato nei quattro anni di lavoro del progetto FAMI Lab’IMPACT si rivela un lascito importante, in grado di maturare localmente e di innescare nuovi percorsi di innovazione.”*

Mauro Guerra  
Presidente ANCI Lombardia



via Rovello, 2 - 20121 Milano  
Telefono +39 02 72629601  
[www.anci.lombardia.it](http://www.anci.lombardia.it)