



Citation: A. Petrella, A. Zenarolla, L. Capparotto, P. Milani. (2022) Il Reddito di Cittadinanza come opportunità di formazione, capacity building e integrazione fra servizi. L'esperienza del corso nazionale per case manager. *Rief* 20, 1: pp. 59-72. doi: <https://doi.org/10.36253/rief-12239>.

Copyright: © 2022 A. Petrella, A. Zenarolla, L. Capparotto, P. Milani. This is an open access, peer-reviewed article published by Firenze University Press (<https://oaj.fupress.net/index.php/rief>) and distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

Data Availability Statement: All relevant data are within the paper and its Supporting Information files.

Competing Interests: The Author(s) declare(s) no conflict of interest.

Il Reddito di Cittadinanza come opportunità di formazione, *capacity building* e integrazione fra servizi. L'esperienza del corso nazionale per *case manager*

Andrea Petrella, Anna Zenarolla, Luisa Capparotto, Paola Milani^{1,2}

Abstract

La letteratura è ormai concorde nel considerare la povertà educativa come un fenomeno multidimensionale, complesso e predittore di disuguaglianze sociali in età adulta. La misura di contrasto alla povertà del Reddito di Cittadinanza (RdC), in vigore in Italia dal 2019, ha tra le proprie finalità anche il fronteggiamento di questa problematica, attraverso l'attivazione, per alcuni beneficiari, di Patti per l'Inclusione Sociale (PaIS). Questa *policy* è quindi tanto più incisiva quanto più i servizi, anche e soprattutto quelli rivolti al *parenting support* e ai bambini in fascia 0-3 anni, sono integrati e capaci di valorizzare differenti discipline. L'articolo presenta il *framework* di riferimento alla nozione di povertà che sta alla base della esperienza triennale di formazione dei *case managers*, le figure previste all'interno del RdC e coinvolte nella co-costruzione, insieme ai beneficiari, dei PaIS. Il testo si concentra sui *Project works* realizzati durante il corso, mettendone in evidenza la coerenza con la cornice teorica e metodologica del RdC e la capacità di rispondere alle sfide della povertà educativa, in termini di partecipazione delle famiglie con figli in età 0-3, integrazione e multidisciplinarietà dei servizi, progettazione e precocità degli interventi.

Parole chiave: povertà educativa, integrazione, infanzia 0-3, progettazione, formazione

¹ Membri del Laboratorio di ricerca e intervento in educazione familiare presso il Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia applicata dell'Università degli Studi di Padova.

² L'articolo è il frutto di un lavoro del tutto condiviso fra gli autori, che ringraziano l'intero gruppo dei ricercatori e dei formatori che collaborano alla realizzazione del percorso formativo oggetto di questo articolo: Katia Bolelli, Gaia Burlon, Sara Colombini, Barbara De Simone, Lucia Della Ceca, Ioris Franceschinis, Mariella Giachino, Paolo Giavoni, Giovanna Murru, Cinzia Riccardi. Nello specifico si può comunque attribuire ad Anna Zenarolla il paragrafo 1, a Paola Milani il paragrafo 2 e la revisione globale del testo, ad Andrea Petrella il paragrafo 3 e 5, a Luisa Capparotto il paragrafo 4.

Abstract

There is a wide agreement in the literature that educational poverty is considered as a multidimensional and complex phenomenon, as well as a predictor of social inequalities in adulthood. The Italian key-policy against poverty (in Italian, *Reddito di Cittadinanza*, since 2019) aims at facing this phenomenon through the activation, for some beneficiaries, of Pacts for social inclusion (PaIS). This policy is the more incisive the more the services, in particular those aimed at parenting support and children aged 0-3 years, are integrated and capable of enhancing different disciplines. By contextualising the reference framework to the notion of poverty, the paper presents the three-year training experience of case managers, the practitioners provided within the *Reddito di Cittadinanza* and involved in the co-construction, together with the beneficiaries, of the PaIS. The paper focuses on the Project work carried out during the course, highlighting its consistency with the theoretical and methodological framework of the *Reddito di Cittadinanza*, and the ability to respond to the challenges of educational poverty, in terms of participation of families with children from zero to three years old, integration and multidisciplinary of services, planning, and precocity of interventions.

Keywords: educational poverty, integration, 0-3 early childhood, planning, training

1. Introduzione: il contesto, il mandato, gli obiettivi

I bambini che crescono in situazione di vulnerabilità, e specificatamente di povertà, dimostrano, soprattutto dopo l'ingresso a scuola, maggiori difficoltà di comportamento, apprendimento e integrazione sociale, insieme a una più elevata probabilità di fallimenti scolastici. La povertà psicosociale e educativa esperita nell'ambiente socio-familiare nei primi anni di vita, e nei primi mille giorni in particolare (Cyrulnik, 2020), è un forte predittore di disuguaglianze sociali e povertà economica nell'età adulta, causa primaria del cosiddetto «circolo dello svantaggio sociale» (REC EU/19/2013, *passim*).

Mobilizzare il potenziale educativo delle famiglie e delle comunità è un'azione di *giustizia sociale*, necessaria a interrompere il ciclo dello svantaggio che il D.L. 4/2019, istitutivo del Reddito di Cittadinanza (RdC), la nuova misura nazionale di contrasto alla povertà, tiene in ampia considerazione. Una misura il cui «cammino è stato lungo e tormentato» (Gori, 2020, p. 13) in quanto, sin dagli anni Ottanta del secolo scorso, quando la sensibilità verso la povertà e la necessità di una misura di reddito minimo hanno iniziato ad aumentare a causa di un rischio di povertà crescente, le politiche di sostegno ai soggetti in condizione di vulnerabilità socio-economica sono state quelle che hanno ricevuto meno e più superficiale attenzione, essendo percepite come *competitors* meno legittimati nel conflitto tra scarse risorse (Saraceno, 2015). A prevalere sono state le politiche di sostegno all'occupazione e, nell'ambito del sostegno al reddito, un generale orientamento «lavoristico» che ha portato al lungo ripetersi di soluzioni sperimentali più o meno eterogenee e di scarsa efficacia (*Ibidem*).

È solo nel momento in cui la morsa della povertà si fa così stretta da abbattere la separazione tra persone povere e lavoratori poveri, e in cui la presenza nel nucleo familiare di un membro lavorativamente attivo non rappresenta più una garanzia di sicurezza, che si creano le condizioni per addivenire a un'ampia convergenza nei confronti di una misura di reddito minimo. Tale misura è stata introdotta dal D.lgs. n. 147/2017 sul Reddito di Inclusione (REI), previsto quale livello essenziale delle prestazioni per rispondere ai bisogni di deprivazione delle famiglie, e successivamente modificato nel RdC (Gori, 2020).

La storica marginalità di cui, per motivi diversi, il tema del sostegno alla reddito in situazioni di fragilità socio-economica è stato oggetto nel nostro Paese, unitamente al fatto che

l'introduzione della misura del REI/RdC sia avvenuta in un tempo di restrizione e non di espansione della spesa pubblica, sono due fattori che contribuiscono a spiegare diversi limiti che sin dall'inizio hanno caratterizzato e continuano a caratterizzare questa misura. *In primis*, quello di avere assegnato a entrambe anche l'obiettivo di promuovere l'inclusione lavorativa, che è andato a distorcere il principio dell'attivazione che lo sostanzia. Contrariamente a quanto il discorso pubblico e mediatico spesso riporta, il RdC prevede infatti un'integrazione fra politica attiva e passiva, in quanto ogni famiglia che riceve il beneficio economico è considerata soggetto con cui i servizi costruiscono un Patto per l'Inclusione Sociale (PaIS) e non solo lavorativa (PaL). Il PaIS riguarda le famiglie più lontane dal mercato del lavoro, che affrontano situazioni di particolare avversità psicosociale, nelle quali i figli minorenni rischiano di essere particolarmente esposti agli effetti della povertà sullo sviluppo appena accennati. I tre strumenti previsti dalla norma, messi a disposizione per costruire questo patto sono: l'Analisi Preliminare (AP), rivolta a tutti i beneficiari del RdC che entrano nel percorso di inclusione sociale; il Quadro di Analisi (QA), realizzato nelle situazioni di maggiore complessità; il Patto per l'Inclusione Sociale (PaIS) (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2019a, 2019b, 2019c, 2019d).

Per costruire tale Patto è prevista la presenza a livello locale di *équipes* multidisciplinari che sappiano realizzare attività di analisi multidimensionale del bisogno e mettere in campo un ampio sistema di sostegni, che attraversi trasversalmente le aree dei servizi abitativi, sanitari, sociali, educativi, per rendere disponibili ai beneficiari percorsi innovativi, personalizzati ed efficaci di uscita dalla povertà. Il *Piano nazionale degli interventi e dei servizi sociali 2021-2023* riconosce questo Progetto di accompagnamento di ogni famiglia come Livello Essenziale delle Prestazioni Sociali (LEPS), quindi come un diritto di ogni cittadino che sperimenta una condizione di povertà. Inoltre, esso riconosce che le famiglie di molti bambini, in particolare nei primi mille giorni di vita, che vivono in situazioni specifiche di vulnerabilità economica, familiare e sociale vadano accompagnate attraverso un approccio di intervento integrato e intersettoriale in cui i servizi abitativi, educativi, sociali e sanitari lavorino insieme e precocemente. Inutile sottolineare quanto sia rilevante che una politica di contrasto alla povertà riconosca il *parenting support*, la prevenzione precoce, l'integrazione fra servizi quali dotazioni necessarie ai servizi in ordine alla realizzazione della persona. In questo senso, tale norma è stata elemento precursore di quanto oggi previsto dalla *Child Guarantee* dell'Unione europea (Commissione europea, 2021), oltre che coerente con l'*Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*, che ha come primo obiettivo quello di eradicare la povertà dal Pianeta entro il 2030 (ONU, 2015).

È in suddetta cornice che il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nel suo ruolo di ente gestore e programmatore del RdC e dei relativi finanziamenti, ha proposto, a partire dal 2019, a LabRIEF (Laboratorio di Ricerca e Intervento in Educazione Familiare) dell'Università di Padova³ di contribuire ad «assicurare nei territori la presenza di professionalità e competenze in grado di garantire la progettazione, il management e l'accompagnamento dei beneficiari con riferimento alle diverse dimensioni del bisogno» (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2021, p. 97), attraverso due specifiche azioni: la realizzazione della ricerca "RdC03" (Moreno Boudon, Serbati, Milani, 2021; Tracchi *et al.*, 2020) e l'attivazione del "Corso per professionista esperto nella gestione degli strumenti per l'analisi multidimensionale del bisogno e per la progettazione degli interventi rivolti ai beneficiari della misura di contrasto alla povertà e sostegno al reddito".

Questo articolo ha come obiettivo di presentare il *framework* di riferimento alla nozione di *povertà* che sta alla base sia dell'esperienza di ricerca che di quella di formazione, che sono

³ www.labrief.fisppa.it (data di ultima consultazione: 14.06.22).

strettamente connesse fra loro (*paragrafo 2*). Inoltre, intende presentare gli elementi caratterizzanti del percorso formativo, offrire una panoramica dei partecipanti alle prime tre edizioni e di alcune sfide affrontate (*paragrafo 3*). La sfida maggiore di cui, infatti, proviamo a dare conto nelle pagine che seguono, è quella di offrire un percorso formativo in cui il *framework* teorico sia coerente alle attività formative effettivamente erogate e le metodologie siano adattate a migliaia di operatori, già concretamente impegnati nella gestione del RdC, nella diversità dei servizi e delle organizzazioni che caratterizza il nostro Paese. Se la povertà, come vedremo, si caratterizza per essere un fenomeno multidimensionale e complesso, la lotta alla povertà nei servizi non si può costruire che tramite progettazioni partecipate con gli stessi beneficiari, servizi multidimensionali e integrati, in grado di mettere in campo interventi precoci. La formazione, pertanto, deve anch'essa caratterizzarsi per la multidimensionalità e l'approccio olistico, avvalendosi di contenuti multidisciplinari.

Ci siamo riusciti? È presto per saperlo, l'esperienza è ancora in corso e uno studio sull'efficacia formativa non è ancora stato realizzato. Nel frattempo, per iniziare a riflettere su questa domanda, possiamo osservare e analizzare alcuni indicatori, fra cui uno nello specifico: la presenza nei *Project works*, che si chiede ai professionisti di ogni Ambito Territoriale (AT) partecipante di predisporre a conclusione del percorso, della tematica, e delle relative modalità operative, dell'integrazione fra servizi, nella prospettiva di costruire pratiche di *parenting support* precoce, che coinvolgano soprattutto le famiglie con figli nella fascia 0-3 anni. Ci chiediamo infatti, cosa riveli la presenza di tale tematica rispetto ai nuovi movimenti in atto nel sistema dei servizi di contrasto alla povertà nel Paese. Nel *paragrafo 4* sono presentati alcuni primi dati riferiti a questa domanda, mentre nelle *Riflessioni conclusive* sono offerti alcuni cenni di analisi e riflessione su tale questione.

2. Il framework di riferimento e alcuni concetti chiave

La complessità del contesto delineato nel paragrafo precedente e della *policy* in esso descritta evidenzia la necessità di disporre di un *framework*, ossia di una cornice teorico-pratica in grado di orientare e comprendere le azioni di sistema e le pratiche operative per implementare la misura stessa (Milani, Zenarolla, 2020).

L'acronimo scelto per indicarlo è P.O.VER.TÁ, che sta per "Persone Oltre la VulNERabilità". Questo *framework*, infatti, considera la povertà come causa ed effetto della difficoltà per la persona di accedere a quattro ordini di beni comuni: materiali, sociali e di salute, educativi ed esistenziali. Essi sono corrispondenti ad altrettanti diritti, in quanto rappresentano risposte a bisogni fondamentali della persona umana come il lavoro, l'abitazione, il cibo, la salute fisica e mentale, le relazioni, l'istruzione, la formazione, la cultura e il sapere in senso ampio sin dalla più tenera età o, ancora, il bisogno di sentirsi riconosciuti nella propria dignità e identità personale. Tali bisogni rimangono inevasi non a causa di cattiva volontà, ma a causa di disuguaglianze e di molteplici forme di esclusione sociale. In tal senso la risposta a essi, e il corrispondente contrasto alla povertà, diventano una questione che attiene alla sfera dei diritti e, di riflesso, dei doveri dell'intero sistema di *welfare* nelle sue diverse articolazioni. Garantirli, infatti, favorisce la formazione delle capacità che contribuiscono alla capacitazione della persona umana (Sen, 1999, trad. it. 2000).

La povertà, in estrema sintesi, non dipende solo dal non avere accesso ai beni materiali, quanto dal fallimento di quelle capacità che permettono la "fioritura" della persona e garantiscono la possibilità di utilizzo di tali beni e di scelta fra le vite possibili (*Ibidem*). In tale cornice, la condizione in cui possono trovarsi le persone è quella della *vulnerabilità*, una condizione in cui ogni persona può riconoscersi, ma che esprime una potenzialità dinamica, non una condizione

di stasi definitiva e immutabile. In riferimento al contesto dei servizi, ciò significa che non ci sono professionisti e servizi “invulnerabili” che si prendono cura caritatevolmente di cittadini “vulnerabili”, ma c’è una comunanza che genera una reciproca responsabilità che lascia spazio e favorisce il coinvolgimento attivo della persona che sta attraversando un momento di difficoltà.

L’orientamento all’azione espresso dal termine “Oltre” (*OVER*) evidenzia una tensione a guardare avanti, al “diritto al futuro” e al cambiamento, che non prescinde dalla persona, ma ne mobilita tutte le capacità e potenzialità in un processo attivo e dinamico di sviluppo. Collocare la povertà nella cornice dei diritti, inoltre, consente di superare la rappresentazione sociale dei poveri come responsabili della loro condizione e di collocare quest’ultima nella sua interdipendenza con le condizioni sociali e in prospettiva ecologico-sistemica (Bronfenbrenner, 1979, trad. it. 1986). Ciò consente di superare una visione centrata sul *micro* per estendersi a quella *meso* e *macro*, che comprende anche i servizi e le organizzazioni che a vario titolo contribuiscono allo sviluppo dei diversi contesti territoriali e alla loro interdipendenza (Milani, Zenarolla, 2020).

Ai fini dello sviluppo dei contenuti proposti nei paragrafi successivi pare utile richiamare alcuni dei concetti chiave che sostanziano nel dettaglio il *framework* sopra sinteticamente descritto. Il concetto di “partecipazione” rappresenta il punto in cui il metodo di lavoro incrocia il contenuto, in cui la persona riconosciuta nella sua dignità acquisisce fiducia nella sua capacità di mettere in moto la dinamica del cambiamento. La persona, vedendo nell’operatore uno sguardo capace di far emergere questa dignità, arriva a vedere, a cogliere la possibilità di una svolta per la propria esistenza. Per favorire la partecipazione diventa indispensabile l’azione di *pro-gettazione*, ossia quella specifica azione di “gettare avanti”, in una nuova direzione, le difficoltà che hanno causato la stessa povertà. Nella politica del RdC si prevede la stipula di un Patto che rappresenta lo strumento in cui la persona e i servizi definiscono insieme le risorse, personali, istituzionali e comunitarie che reciprocamente mettono in campo e le azioni che si impegnano a fare per raggiungere il cambiamento auspicato. La messa in campo di risorse e di azioni che non riguardano solo il beneficiario, ma anche i servizi e altri soggetti della comunità locale apre alla connessione tra l’intervento con il singolo beneficiario e quello con il contesto nel quale vive e nel quale affonda le radici la difficoltà che sta vivendo. Il Patto quindi consente di promuovere il cambiamento non solo della persona ma anche del suo contesto, coinvolgendo entrambi in una comune dinamica relazionale, trasformativa e di scambio. La direzione verso cui tendere diventa quella che dalla *pro-gettazione* col singolo apre alla *co-progettazione* con i diversi soggetti dell’ambito territoriale (AT).

Ne consegue che un altro concetto chiave del *framework*, ossia quello di integrazione, intesa come messa in campo di una pluralità di risorse con cui far fronte alla multidimensionalità della condizione di bisogno in cui si trovano molte famiglie (aiuti finanziari per sostenere bambini e famiglie, ma anche aiuti in termini di accesso ai servizi per aumentare l’occupazione dei genitori e/o aumentare il reddito da lavoro e ai servizi per la prima infanzia e educativi volti a promuovere l’inclusione sociale e lo sviluppo dei bambini), e come integrazione tra professionisti provenienti da discipline diverse e a contesti istituzionali e organizzativi diversi, pubblici e del privato sociale. In tal senso l’équipe multidisciplinare diventa lo strumento, il contesto e il soggetto privilegiato per un processo di presa in carico effettivamente ed efficacemente condivisa e il *case manager* ne rappresenta la figura di riferimento in quanto ha il compito di coordinare il lavoro dei singoli, curare la compilazione degli strumenti, coordinare e monitorare la realizzazione degli interventi.

Un fondamentale prerequisito per garantire queste funzioni e questi interventi è pertanto l’integrazione tra servizi. L’integrazione tra vari livelli territoriali e gestionali, tra differenti status (pubblico e privato) oltre che tra varie politiche (sociali, lavorative, educative, scolastiche, sanitarie, ecc.) tradizionalmente distinte, rappresenta una delle principali sfide che la politica

del RdC porta con sé (Petrella, 2020). Per essere affrontata, la multidimensionalità della povertà richiede non solo uno sguardo aperto ai molteplici aspetti che concorrono a definirla, ma anche interventi che siano tempestivi e che evitino alle famiglie di transitare da un servizio all'altro a causa della scarsa o mancante collaborazione interistituzionale.

L'efficacia dei patti è fortemente dipendente dalla qualità dei servizi e degli interventi presenti, attivi e attivabili nel contesto di vita dei beneficiari, e dalla loro interdipendenza. È quindi ancora più pressante la necessità per il sistema dei servizi alla persona non solo di incrementare la qualità della *governance* locale e/o regionale e promuovere politiche sociali integrate tra ambiti differenti, ma anche di ridurre le iniquità nei confronti dei cittadini determinate dalle differenze territoriali. Il settore pubblico centralizzato non è più l'unico attore produttore ed erogatore di servizi e sostegni (Turchini, 2019), ma si colloca in una posizione di regia e integrazione di differenti risorse provenienti tanto dai contesti pubblici quanto da quelli privati, generando il sistema conosciuto come *welfare mix*.

Gli interventi, i sostegni, le misure di assistenza e accompagnamento, parte integrante dei progetti individualizzati di inclusione sociale, sono definiti e proposti alle famiglie dai servizi pubblici del territorio, ma è in molti casi il Terzo settore a erogarli. In questo modello la distribuzione dei ruoli è caratterizzata dalla funzione di indirizzo e definizione dei progetti personalizzati (PaIS) in capo ai servizi sociali dei Comuni o dei distretti socio-sanitari, a cui spetta anche la realizzazione di procedure di affidamento degli interventi a soggetti privati, attraverso bandi, convenzioni, co-proiezioni, ecc. (Bertotti, Facchini, Rossi, 2017), e dalla funzione di erogazione e realizzazione degli interventi che interessa, appunto, il Terzo settore (Gori, Gessner, 2018) nelle sue molteplici forme.

Un altro concetto chiave, infine, è rappresentato dalla precocità, ossia dall'attenzione prioritaria alle famiglie con bambini nella fascia 0-3 anni. La dimensione della ricerca che sostanzia il *framework* mette oggi a disposizione una congrua quantità di evidenze che mostrano che la povertà psico-sociale, economica e educativa esperita nell'ambiente socio-familiare nei primi anni di vita è un forte predittore di esclusione sociale e povertà economica per il singolo e la comunità. Altrettanto numerose e forti però sono le evidenze che mostrano la notevole efficacia nel presente e nel futuro degli interventi rivolti ai bambini e alle famiglie con bambini perché accrescono il capitale umano che aiuta ad imparare, come anche ad imparare ad imparare. Si tratta di interventi che hanno effetti moltiplicativi molto forti, per questo le politiche per la famiglia vanno considerate come parte integrante delle politiche di contrasto alla povertà (Saraceno, 2020).

Il *framework* e i concetti chiave appena richiamati costituiscono l'architettura del percorso formativo con il quale il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha voluto accompagnare l'introduzione e l'implementazione della misura del RdC. Nel *framework* P.O.VerTÀ l'area della formazione svolge un ruolo connettore delle aree culturali, di ricerca e metodologica. Grazie ad essa, infatti, i professionisti possono appropriarsi del metodo di lavoro e della sua cultura e beneficiare dalle conoscenze provenienti dalla ricerca. L'approccio formativo proposto, coerentemente con quello culturale, è situato, non astratto: è ancorato alle pratiche, aperto a saperi e competenze dei partecipanti, interdisciplinare, basato su una «pratica riflessiva» (Mortari, 2009, *passim*) in cui gli operatori riflettono tra loro e insieme ai ricercatori in merito alle pratiche e ai pensieri che le sostanziano (Lave, Wenger, 1991; Zanon, 2016), e vengono ascoltati così da poter fare esperienza diretta di quello stesso ascolto che si è sollecitati a praticare nei confronti dei beneficiari (Milani, 2018).

3. Il percorso formativo per i case managers

La progettazione e la realizzazione del “Corso per professionista esperto nella gestione degli strumenti per l’analisi multidimensionale del bisogno e per la progettazione degli interventi rivolti ai beneficiari della misura di contrasto alla povertà e sostegno al reddito” è stata affidata, per il triennio 2019-2020-2021, dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali a LabRIEF nell’ambito delle azioni di supporto al funzionamento e all’implementazione della misura nazionale di inclusione attiva, attraverso il rafforzamento dei servizi di accompagnamento e delle misure di attivazione rivolte ai beneficiari (PON Asse 1 e 2) e di qualificazione ed *empowerment* delle istituzioni, degli operatori, degli *stakeholders* (PON Asse 4).

Il corso è indirizzato ai *case managers* impegnati nel coordinamento delle équipes multidisciplinari che hanno il compito di realizzare i PaS a sostegno dei nuclei familiari beneficiari del RdC, ed è orientato a far sì che ogni *case manager* non acquisisca solo le competenze per gestire gli strumenti con le proprie équipes multidisciplinari, ma anche quelle per assicurare alle équipes e ai diversi soggetti che collaborano in ogni AT quel *set* minimo di sostegni formativi che permetta di informare e formare altri operatori per divenire gradatamente autonomi nella gestione delle metodologie previste dall’attuazione del D.L. 4/2019.

L’invito all’iscrizione al corso è rivolto *in primis* ai referenti territoriali come scelta strategica affinché l’individuazione degli operatori non sia una scelta autonoma dei singoli, ma l’esito di una riflessione interna all’ambito territoriale che conferisca un mandato chiaro nei confronti dei *case managers*, che li sostenga poi nell’esercizio del ruolo, che non è di natura gerarchica nei confronti delle équipes, quanto piuttosto di natura tecnica.

Ai referenti territoriali è demandato quindi il compito di individuare i *case managers* prioritariamente fra i professionisti che: abbiano un rapporto di collaborazione strutturato nei servizi di appartenenza in modo da garantire conoscenza approfondita del contesto locale e continuità nell’azione professionale; prestino il proprio servizio principalmente nell’area sociale e/o del lavoro (in seconda battuta il corso è aperto ai professionisti di altre aree, come ad esempio l’area delle politiche abitative, l’area educativa/formativa/scolastica, quella sanitaria, ecc.); siano motivati alla crescita professionale e pronti a investire nel ruolo di *case manager*.

Si tratta, inoltre, di figure che siano anche in grado di assumere il ruolo di *community leader* e di svolgere un ruolo sociale positivo, dato il loro *engagement* con la comunità. Questi professionisti avranno infatti il compito di garantire in ogni AT:

- l’*expertise* specifica nel *management* della strategia di implementazione locale dei processi di funzionamento dei PaS previsti dalla misura;
- la capacità di accompagnamento delle *équipes in loco*, con attenzione alla valorizzazione dell’esperienza personale e professionale di tali équipes;
- il processo di appropriazione degli strumenti di valutazione multidimensionale, rinforzando il lavoro di *équipe* e di integrazione tra i diversi servizi, in particolare con quelli per l’impiego, rispondendo alle problematiche professionali e organizzative emergenti;
- l’inquadramento di tali strumenti all’interno della metodologia della valutazione partecipativa e trasformativa (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2019a), al fine di favorire la costruzione di una positiva collaborazione tra servizi e famiglie beneficiarie del RdC.

Il corso è strutturato in quattro moduli con una struttura *blended*, che prevede tre moduli *online* e uno in presenza per complessive nove giornate (72 ore totali). La parte *online* utilizza la piattaforma Moodle (*Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment*) dell’Università di Padova, dove sono predisposti i materiali formativi, spazi di condivisione con forum generali e specifici, video, documenti, compresi i *Quaderni dei Patti per l’inclusione sociale* (Ministero del

Lavoro e delle Politiche Sociali, 2019a; 2019b; 2019c; 2019d) e il *Quaderno della formazione* (Petrella, Milani, 2020). Durante la seconda edizione del corso, quando il periodo di confinamento dovuto all'emergenza sanitaria Covid-19 ha impedito la realizzazione del modulo due, originariamente previsto in presenza, i contenuti sono stati rielaborati in un ciclo di tre *webinar* sincroni realizzati sulla piattaforma Zoom, di mezza giornata l'uno, strutturati in parti teoriche connesse a esercitazioni in piccoli gruppi, dedicate specificatamente ad attività pratiche e di risoluzione dei problemi, alla riflessività professionale e all'acquisizione di quelle abilità relazionali appena sopra elencate. La suddivisione dei moduli è rappresentata nella figura che segue⁴.



Fig. 1 – I contenuti dei moduli

Il primo modulo orienta i partecipanti ad appropriarsi dei contenuti teorici che sono alla base degli strumenti per la valutazione multidimensionale; nel secondo ci si esercita in modalità dialogica in un contesto di piccolo gruppo dove si ascolta e si è ascoltati, sull'utilizzo di tali strumenti, come previsto dal metodo della *flipped classroom*; nel terzo modulo, attraverso la proposta di attività calate nelle pratiche del lavoro di accompagnamento alle famiglie, i *case manager* sono invitati ad utilizzare gli strumenti nei loro ambiti territoriali con le famiglie e i colleghi; il modulo finale consiste nella redazione di un *Project work* su un progetto realizzato o che si intende realizzare relativamente ad uno dei temi trattati nel corso, e che dia conto dell'innovazione prodotta nel territorio, di cui si dirà meglio nel paragrafo seguente.

Il gruppo che ha progettato e condotto la formazione e l'accompagnamento dei corsisti è composto da docenti, collaboratori dell'Università di Padova e operatori che hanno sperimentato la metodologia della valutazione partecipativa e trasformativa nel Programma P.I.P.P.I. (Milani, 2017) e che ne sono diventati formatori, a partire dalle loro diverse competenze – di servizio sociale, educative, psicologiche – e dalle diverse esperienze lavorative in enti e servizi del territorio.

I partecipanti alle tre edizioni del corso sono 2.558 *case managers* appartenenti a 467 ambiti territoriali (su un totale di 587 potenziali AT), di cui circa il 93% donne, nella gran parte dei casi con profilo di operatore sociale (75%) o coordinatore/responsabile di servizio (12%). Hanno superato positivamente il percorso l'80% degli iscritti alla prima edizione e il 75% della seconda. I dati relativi alla terza, non ancora definitivi essendosi da poco conclusa, superano l'80% dei partecipanti complessivi. Con l'obiettivo di raggiungere la copertura su tutti gli ambiti territoriali e date le continue richieste di far partecipare un numero maggiore di operatori, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, in accordo con l'Università di Padova, ha attivato la quarta edizione del corso in fase di svolgimento nel periodo dicembre 2021-giugno 2022.

4. I *Project works* come indicatori di *capacity building* e integrazione fra servizi

Come appena accennato, nell'ultimo modulo del percorso formativo si invitano i corsisti a mettere in dialogo con la pratica i contenuti appresi in precedenza in maniera estensiva,

⁴ I dettagli sono disponibili alla pagina www.labrief.fisppa.it/reddito-di-cittadinanza/formazione-case-manager (ultima consultazione: 14.06.22).

elaborando a livello individuale o in piccolo gruppo, sulla base di un format che prevede la consegna di un testo scritto o di un breve video, un *Project work* realizzato o da realizzare su una delle tematiche caratterizzanti del corso. Tali tematiche sono:

- la costruzione dell'équipe multidisciplinare e il relativo percorso di accompagnamento;
- l'utilizzo di uno o più strumenti con un nucleo beneficiario;
- la costruzione del piano povertà e le azioni di *governance* a livello locale;
- l'attivazione di nuovi "sostegni", ossia di dispositivi di intervento messi a disposizione dei servizi (che, nell'effettiva realizzazione dei *Project works*, hanno interessato le seguenti aree: bisogni dei bambini e dei ragazzi; sostegno alla genitorialità; occupazione, educazione finanziaria, emergenza casa);
- l'utilizzo della Piattaforma GePI (Piattaforma per la Gestione dei Patti per l'inclusione sociale attivata dal D.M. 108/2019 all'interno del Sistema Informativo Unitario dei Servizi sociali previsto dall'art. 24 del D.L. 147/2017);
- lo sviluppo di Progetti Utili alla Collettività (PUC), progetti a titolarità dei Comuni, utili alla collettività in ambito culturale, sociale, artistico, ambientale, formativo e di tutela dei beni comuni da proporre ai beneficiari del RdC ai fini dell'assolvimento da parte loro dell'obbligo previsto dall'art. 4 del D.L. 4/2019 (che hanno intersecato le aree tematiche dell'inclusione sociale, dell'occupazione, della promozione di cambiamenti culturali, del sostegno e accompagnamento della persona e dello sviluppo delle competenze personali);
- l'organizzazione dei servizi, anche nel periodo di pandemia;
- il lavoro di comunità.

I destinatari attengono a diverse categorie di beneficiari: adulti, donne, famiglie, comunità, minori, anziani, famiglie con figli minorenni e nella fascia di età 0-3 nello specifico, disabili, persone con passato migratorio. I soggetti coinvolti nella realizzazione fanno riferimento ai servizi sociali, servizi sanitari, centri per l'impiego, scuole, varie associazioni e cooperative locali, nonché altri enti pubblici e privati.

I *Project works* pervenuti sono stati valutati dal gruppo dei formatori sulla base di alcuni criteri, ovvero: coerenza con i contenuti proposti nel percorso formativo; appropriatezza metodologica; completezza (compilazione di tutte le sezioni del format); approfondimento (livello di dettaglio e sviluppo); rispondenza ai criteri evidenziati nelle *Linee Guida* dei Patti per l'inclusione sociale (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2019a); innovazione, intesa come grado di novità o esemplarità della proposta. Sono pervenuti complessivamente 914 *Project works*⁵, di cui 775 sono stati ad oggi analizzati e valutati.

Per quanto attiene i progetti che interessano i bambini, nello specifico dei loro bisogni o nella forma del sostegno alla genitorialità, i *Project works* pervenuti sono ad oggi 226. Come anticipato nel primo paragrafo, tra di essi in questa sede preme evidenziare in particolare in che modo al loro interno emerga il tema dell'integrazione tra servizi volta a costruire pratiche di *parenting support* precoce che coinvolgano soprattutto genitori con figli in età 0-3 anni e quali strategie e azioni essi mettano in campo al fine di contrastare la povertà. Di seguito non si riporta l'analisi sistematica di tali *Project works*, ma solo una breve descrizione degli elementi più significativi, al fine di far emergere una prima visione d'insieme del movimento in atto nei servizi nella direzione della costruzione di un sistema di servizi integrato e olistico a favore delle

⁵ Si tratta di una stima, sulla base delle precedenti annualità, essendo la terza edizione del corso ancora aperta.

famiglie che necessitano di poter accedere sia a beni materiali, garantiti anche dal beneficio economico, ma anche a beni sociali e soprattutto educativi, al fine di essere accompagnate nel percorso di costruzione di risposte positive ai bisogni evolutivi dei loro figli.

Un primo elemento che emerge è la portata culturale assunta da molti di questi progetti. Essi, infatti, sono indicativi del rilevante sforzo compiuto negli AT per cercare di colmare la debolezza e la carenza di servizi e interventi di carattere preventivo e promozionale destinati alle famiglie con figli in età 0-3 anni, in area sociale. Ciò è dovuto all'ancora scarsa consapevolezza degli effetti predittivi in termini di disuguaglianze sociale ed economiche che ha la povertà psicosociale e educativa esperita nei primi anni di vita e, parallelamente, dell'effetto moltiplicatore e di lunga durata degli interventi precocemente attivati in questo stesso periodo di vita dei bambini. In diversi *Project works*, infatti, si può leggere quanto riportato, ad esempio, in quello di Roma Capitale XI, dove i corsisti scrivono: «l'aspetto innovativo del Progetto pensiamo possa ravvisarsi nella prospettiva preventiva e non riparativa che lo stesso assume. Rispetto alla consuetudine di investire tempo e risorse nella "cura" di situazioni già compromesse, si è deciso di investire su azioni che possano esercitare la loro azione su tutte le famiglie e non solo su quelle portatrici di problemi "conclamati" o nell'analisi di contesto del Progetto intitolato "Le famiglie fanno 'Centro'", dell'ambito territoriale Lagonegrese-Pollino (PZ), che riporta «assenza di strutture educative e/o ludico-ricreative in tutti i Comuni dell'Ambito, soprattutto per i bambini tra 0 e 3 anni; assenza di interventi e/o servizi volti a sostenere la genitorialità; sporadiche campagne informative e/o interventi formativi rivolti ai genitori» (*passim*).

Entrando nel merito dell'operatività, l'analisi ha consentito di rilevare come questo sforzo culturale sia stato rivolto *in primis* nei confronti dei genitori con l'obiettivo di «accrescere la loro consapevolezza del proprio ruolo di stimolo e di rinforzo delle competenze relazionali e cognitive del bambino» (Roma Capitale XI), oppure di «realizzare interventi mirati al rafforzamento delle competenze genitoriali volte a migliorare il funzionamento del sistema familiare e a prevenire eventuali sviluppi problematici su tutto il nucleo» (Lagonegrese-Pollino, PZ). Significativo al proposito appare anche lo sforzo fatto per promuovere la conoscenza e l'accesso dei genitori ai servizi dal Progetto "Partiamo da 0" dell'ambito territoriale Roma Capitale X, che ha previsto l'attivazione di un'équipe che «vada incontro ai nuclei familiari per informarli, orientarli e accompagnarli nell'accesso ai servizi socio-educativi e socio-sanitari».

Tale obiettivo generale è stato perseguito in diversi progetti attraverso il coinvolgimento diretto e la partecipazione attiva dei genitori sia dal punto di vista della progettazione degli interventi sia dal punto di vista della loro realizzazione. Nel *Project work* dell'ambito CISSA Pianezza (To), ad esempio, si riferisce che la progettualità proposta «parta dai bisogni derivanti "dal basso" in un contesto di *welfare* generativo dove le risposte si trovano nell'attivazione della comunità stessa», trattandosi di un progetto che va ad implementare due gruppi di genitori già avviati in quel contesto a partire «dai nuovi stimoli offerti agli operatori» dal «lavoro di gruppo e con il gruppo».

Rispetto alla realizzazione dei progetti proposti, invece, si è potuta registrare un'ampia diffusione di iniziative quali laboratori tra genitori e figli, gruppi di confronto e scambio di esperienze tra genitori, gruppi di auto mutuo aiuto in cui i genitori vengono sollecitati a condividere le proprie esperienze, conoscenze, vissuti emotivo-relazionali, al fine di accrescere la consapevolezza delle proprie potenzialità e limiti, nonché delle risorse interne ed esterne con cui sviluppare le prime e superare i secondi. Un esempio molto articolato lo si può trovare nel Progetto "Famiglie in gioco", dell'ambito territoriale di Asolo (Tv) che propone incontri laboratoriali volti ad attivare anche percorsi di solidarietà e sostegno prossimale tra famiglie.

Molto diffuso e particolarmente interessante, inoltre, appare lo sviluppo, in alcuni contesti, e il potenziamento in altri, del servizio di educativa domiciliare realizzato attraverso interventi

di affiancamento ai genitori nel loro ambiente quotidiano di vita. Questi percorsi mirano a rafforzare padri e madri nell'esercizio del proprio ruolo genitoriale e nella gestione delle proprie relazioni con i figli, come ad esempio nel Progetto "Assistenza domiciliare" dell'ambito CISSA Pianezza (To) o nel progetto dell'ambito di Roma Capitale XI, dove l'intervento è basato sul *parenting support*, anche per fornire indicazioni utili al superamento di eventuali difficoltà.

Per quanto riguarda l'integrazione fra discipline, professionisti e servizi, essa può essere colta dalla molteplicità di operatori, con professionalità diverse e appartenenti a differenti enti e organizzazioni, coinvolti nella realizzazione della quasi totalità dei progetti. Si tratta di assistenti sociali, educatori, psicologi, mediatori culturali, operatori socio-sanitari, infermieri pediatrici, ostetriche e pediatri.

L'integrazione emerge quindi dal rilevante lavoro di rete tra servizi, enti e organizzazioni presenti sul territorio che sta alla base di numerosi progetti. In particolare, emerge una collaborazione tra servizi sociali e sanitari difficilmente riscontrabile in progettazioni rivolte ad altra utenza. Il Progetto "Passi piccoli, comunità che cresce" (Garbagnate Milanese, Mi) offre in tal senso un esempio virtuoso, prevedendo la partecipazione di operatori sociali e sanitari a un comune percorso formativo «per condividere la lettura dei bisogni e le strategie progettuali».

Accanto ad essi compaiono poi ludoteche, biblioteche, scuole, asili nido, spazi e centri famiglia coinvolti nella realizzazione di laboratori come nel caso del Progetto *Famiglie in gioco* (Asolo, Tv), ma anche numerose realtà associative coinvolte accanto ai servizi istituzionali dal Progetto "Non sei zero" dei Comuni di Lentini e Carlentini (Sr).

Il lavoro di rete inoltre, oltre a essere premessa, diviene anche possibilità grazie alla progettazione, come descritto nel Progetto "Il cerchio delle famiglie" (Cuneo Sud Ovest, Cn), che «rappresenta altresì un'occasione, per le varie realtà del territorio che si occupano del tema, di mettere in rete il proprio patrimonio di legami territoriali, di servizi e di esperienza».

5. Riflessioni conclusive

Il carattere ancora parziale e provvisorio delle analisi svolte sui *Project works* raccolti nel corso del triennio di formazione non consente di trarre conclusioni, ma può rivelare alcuni primi germogli di cambiamento che si stanno innestando sul vecchio albero del *welfare*, che vanno osservati con attenzione perché permettono di cogliere nuove dinamiche. La nostra capacità di riconoscere le tenere gemme terminali (Rossi, 2018) nel periodo del loro primo sviluppo, permette infatti di meglio prendersene cura per pianificare le strategie da implementare per farle arrivare a fioritura. Elenchiamo di seguito, non in ordine di importanza, tre fra le diverse gemme individuate nei *Project works*.

Il *framework* teorico e il percorso formativo sintetizzati nei paragrafi precedenti, unitamente ai primi risultati dell'analisi dei *Project works*, sembrano aver contribuito a mantenere, in questi primi anni del suo percorso di implementazione, la promessa centrale racchiusa nella misura del RdC, quella di non prefigurarsi come l'ennesima erogazione monetaria di carattere assistenziale, quanto come uno strumento con il quale innescare il processo di sviluppo e capacitazione, a livello nazionale, di un sistema di protezione sociale effettivamente orientato a garantire la tutela dei diritti delle persone più vulnerabili, tramite servizi innovativi, partecipati e multidimensionali che possano garantire percorsi effettivi di prevenzione e affrancamento dalla povertà. I numerosi servizi, enti pubblici e del privato sociale che si sono mobilitati per la definizione dei progetti proposti nei *Project works* dai corsisti rivela che nei servizi si sta affermando la consapevolezza che la lotta alla povertà è una responsabilità e una sfida collettiva, e non solo dei singoli e delle famiglie che si rivolgono ai servizi.

La lotta alla povertà, come accennato nel *framework* presentato nel secondo paragrafo, è infatti connessa a una molteplicità di cause, che richiedono, per essere aggredite, un approccio di carattere ecosistemico, che alla logica dell'intervento unidimensionale (centrato solo sui beni materiali) affianchi la logica multidimensionale (centrata sull'accesso a tutte quattro le tipologie di beni) e che alla logica di tipo riparativo affianchi anche quella lungimirante, del servizio di tipo preventivo e promozionale. Una prima gemma riguarda quindi un passo che si sta concretamente compiendo: quello di non proporre alle famiglie povere di realizzare un cambiamento nella loro vita, ma di mettersi responsabilmente in gioco e innescare un cambiamento sistemico nell'organizzazione integrata di sostegni e impegni al fine di modificare le strutture sociali che concorrono a generare la povertà.

L'articolazione dei *Project works* in una pluralità di interventi, coordinati e finalizzati rispetto a obiettivi generali a loro volta declinati in obiettivi specifici evidenzia lo sforzo teso ad affrontare l'interrelazione tra un insieme di concause sottostanti a questo fenomeno, nell'intento di cercare di affrontare il problema alla radice e non solo nelle sue manifestazioni finali. In diversi casi, infatti, tali azioni sviluppano o potenziano veri e propri servizi, prima mancanti o parzialmente funzionanti nei vari ambiti territoriali. In questi anni di implementazione della misura del RdC sembra cioè che si sia intrapreso il processo, sostenuto dalla norma, volto a garantire un livello minimo essenziale di servizio sociale su tutto il territorio nazionale, colmando gli ampi divari territoriali.

Da quest'ultimo punto di vista, pertanto, sembra si possa individuare una seconda gemma e affermare che gli esempi riportati evidenziano come questo sforzo in molti casi abbia riguardato uno degli ambiti d'intervento più scoperti e che meglio rappresenta la tensione a lavorare sulle possibili cause dello sviluppo della povertà, ossia quello dei servizi a favore di quel target riconosciuto come prioritario dal Piano povertà: i bambini in età 0-3 anni e i loro genitori. E in buona parte questo sforzo è stato compiuto con un metodo che rinforza l'approccio della partecipazione diretta e attiva dei genitori e del potenziamento delle loro capacità educative e relazionali, indicato nel *framework* P.O.VER.TÁ.

Una terza gemma la ritroviamo nel processo di implementazione del RdC in atto: le grandi norme e i processi di riforma faticano sempre nella transizione dal principio all'attuazione effettiva nella pluralità delle situazioni esistenziali delle famiglie, della moltitudine spesso disordinata delle interpretazioni nelle culture professionali e nelle situazioni organizzative dei servizi. E questo è ancora più vero per una norma come il RdC che, in poco più di tre anni, è già transitata dentro il concreto della vita quotidiana di più di tre milioni di cittadini⁶.

I processi di riforma vanno dunque strategicamente e istituzionalmente accompagnati per garantirne una attuazione armonica in tutte le aree geografiche del Paese. Questa è stata una chiarezza che il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha avuto sin dal primo giorno garantendo l'attivazione del corso presentato in questo articolo e di altre iniziative formative istituzionali. Dopo aver scritto una norma così ambiziosa, che contiene un ridisegno complessivo del sistema di *welfare* del Paese, affinché essa potesse produrre gli effetti di cambiamento attesi, era necessario portarsi concretamente a fianco di coloro che la traducono in operatività, che svolgono il compito di introdurla nei sistemi, nei processi e nelle pratiche in uso incontrando resistenze e ostacoli, istituzionali, organizzativi e materiali, tramite un bene educativo fondamentale: la formazione.

Il ruolo vivificatore e mobilitante dei processi formativi si produce, in questo contesto, non solo e non tanto insegnando e trasmettendo, quanto stando al fianco dei professionisti dei

⁶ www.lavoro.gov.it/redditocittadinanza/mobile/Monitoraggio/Pagine/default.aspx (ultima consultazione: 14.06.22).

servizi, in ascolto rispettoso e situato di ciò che accade nel loro lavoro con le famiglie. È lì che si rende possibile cogliere, da un lato, le inevitabili discrepanze tra la norma e la vita che scorre, dall'altro, individuare passo dopo passo, le modalità con cui, in ogni piccolo *hic et nunc*, è possibile co-costruire le *micro-strategie* utili a superare tali discrepanze, innescando un processo di reciproco apprendimento che fa sì che le gemme si trasformino in fiori e frutti.

E questo è il ruolo di una Università che si percepisce parte integrante del mondo dei servizi che opera per rimuovere gli ostacoli che impediscono il pieno sviluppo di ogni persona: piuttosto che additare ciò che non funziona, si sposta nei luoghi in cui si genera il funzionamento e si modifica per far funzionare, per il tramite dei suoi strumenti di lavoro, ricerca e formazione, quelle costanti quali responsabilità, efficacia, integrazione e multidimensionalità, alla base del processo di capacitazione del *welfare* come delle famiglie.

Riferimenti bibliografici

- Bertotti T., Facchini C., Rossi P. (2017): Traiettorie d'innovazione nel welfare locale. La riconfigurazione del settore politiche sociali del comune di Milano nel parere degli operatori. *Autonomie locali e servizi sociali*, n. 2, pp. 275-298.
- Bronfenbrenner U. (1979): *Ecologia dello sviluppo umano*. Trad. it. Bologna: il Mulino, 1986.
- Commissione europea (2021): *Strategia dell'UE sui diritti dei minori. COM2021 142 final*. Bruxelles: Commissione europea.
- Cyrulnik B. (2020): *Les 1000 premiers jours*. Paris: Ministère des Solidarités et de la Santé (www.solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport-1000-premiers-jours.pdf; ultima consultazione: 13.02.22).
- Gori C. (2020): *Combattere la povertà*. Bari-Roma: Laterza.
- Gori C., Gessner G.C. (2018): Casi sempre più gravi e bisogni in competizione. La definizione degli interventi nel welfare locale sotto pressione. *Etnografia e ricerca qualitativa*, 11(1), n. 1, pp. 142-164.
- Lave J., Wenger E. (1991): *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Milani P. (2017): Il Programma P.I.P.P.I.: un'innovazione scientifica e sociale come risposta alla vulnerabilità delle famiglie. *RIEF-Rivista Italiana di Educazione Familiare*, n. 2, pp. 9-24.
- Milani P. (2018): *Educazione e famiglie. Ricerche e nuove pratiche per la genitorialità*. Roma: Carocci.
- Milani P., Zenarolla A. (2020): *Il framework concettuale dei Patti di inclusione sociale del Reddito di Cittadinanza*. In A. Petrella, P. Milani (a cura di): *Il Quaderno della formazione*. Padova: Padova University Press, pp. 13-52.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2019a): Linee Guida. *I quaderni dei Patti per l'Inclusione Sociale*. Roma: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2019b): *L'Analisi preliminare. I quaderni dei Patti per l'Inclusione Sociale*. Roma: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2019c): *Il Quadro di analisi. I quaderni dei Patti per l'Inclusione Sociale*. Roma: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2019d): *Il Patto per l'inclusione sociale. I quaderni dei Patti per l'Inclusione Sociale*. Roma: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.
- Moreno Boudon D., Serbati S., Milani P. (2021): Affrontare l'invisibilità dei bambini tra 0 e 3 anni per i servizi sociali attraverso la valutazione partecipativa: appunti da uno studio pilota. *Encyclopaideia*, 25, 50, pp. 107-120.
- Mortari L. (2009): *Ricercare e riflettere*. Roma: Carocci.
- ONU (2015): *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile* (www.unric.org/it/agenda-2030; ultima consultazione: 13.02.22).
- Petrella A. (2020): *Il paradigma della governance e i mutamenti in atto nel sistema dei servizi alla persona*. In A. Petrella, P. Milani (a cura di): *Il Quaderno della formazione*, cit., pp. 61-74.
- Petrella A., Milani P. (a cura di) (2020): *Il Quaderno della formazione*. Padova: Padova University Press.

- Rossi E. (2018): Le “gemme terminali” di Giovanni Nervo nello sviluppo del welfare italiano. *Studi Zancan*, n. 5, pp. 5-18.
- Saraceno C. (2015): *Il lavoro non basta*. Milano: Feltrinelli.
- Saraceno C. (2020): Politiche per le famiglie e disuguaglianze. *Politiche Sociali/Social Policies*, n. 1, pp. 103-124.
- Sen A.K. (1999): *Lo sviluppo è libertà*. Trad. it. Milano: Mondadori, 2000.
- Tracchi M., Serbati S., Bolelli K., Moreno D., Zanon O., Milani P. (2020): La formazione dei professionisti che accompagnano famiglie e bambini nei percorsi di inclusione sociale: la specificità dell’educativo in un terreno condiviso di competenze relazionali e comunicative. *RIEF-Rivista Italiana di Educazione Familiare*, n. 2, pp. 91-111.
- Turchini A. (a cura di) (2019): *Terzo Settore e servizi di welfare. Indagine sui provider non profit di servizi sociali, INAPP Report*. Roma: INAPP.
- Zanon O. (2016): *Le pratiche formative nei servizi alla persona*. Roma: Carocci.

Riferimenti sitografici

- www.lavoro.gov.it/redditocittadinanza/mobile/Monitoraggio/Pagine/default.aspx (ultima consultazione: 14.06.22).
- www.labrief.fisppa.it (ultima consultazione: 14.06.22).
- www.labrief.fisppa.it/reddito-di-cittadinanza/formazione-case-manager (ultima consultazione: 14.06.22).