Fondazione Paolo Torriani per minorenni

Indice

1. La Fondazione Paolo Torriani per minorenni

1.1. Le origini

1.2. Gli scopi della Fondazione e la gestione

1.3. I criteri giuridici oggettivi e le modalità di sussidio

2. La concezione

2.1. La descrizione della concezione psicopedagogia e gli obiettivi istituzionali

2.2. La definizione del target d'utenza

2.2.1. Le basi legali

2.2.2. La casistica del Centro PAO

2.2.3. Il progetto educativo d'affidamento / programma operativo e il suo processo: dall'ammissione, alla sua realizzazione, alla dimissione

2.2.3.1. La procedura d'ammissione

2.2.3.2. La realizzazione del progetto educativo d'affidamento-programma operativo

2.2.3.2.1 Il Rapporto d'osservazione sul minore

2.2.3.3. La procedura di dimissione

2.2.4. Le principali prestazioni educative

2.2.4.1. L'organizzazione e la gestione del gruppo e dei singoli utenti rispetto alla quotidianità e la realizzazione di progetti

2.2.4.1.1. Esempi di giornata tipo e turni di lavoro

2.2.4.2. La formazione scolastica e professionale

2.2.4.3. Le attività ricreative, sportive, artistiche e culturali

2.2.4.4. Gli accordi di collaborazione e l'intervento di rete

2.2.4.4.1. La collaborazione con i genitori e/o con le persone significative per l'ospite sul piano relazionale affettivo.

2.2.4.4.2. La collaborazione con i terapeuti

2.2.4.4.3 Gli atelier a valenza terapeutica

2.2.5. Le modalità d'intervento psicoeducative e gli aspetti relazionali

2.2.5.1. L'aspetto normativo

2.2.5.2. L'aspetto comprensivo

2.2.5.3. L'aspetto affettivo

2.2.5.4. La dimensione temporale e spaziale

2.2.5.5. Le competenze del ruolo educativo

2.2.6. Il lavoro d'équipe

2.2.6.1. Il dossier dell'ospite

2.2.7. Le collaborazioni interne alla Fondazione

2.2.7.1. La collaborazione col personale ai servizi generali e amministrativo

2.2.7.2. La collaborazione con le altre équipe e gli altri gruppi

2.2.7.2.1. La collaborazione con la CSUM

2.2.7.2.2. La collaborazione con i gruppi Albachiara, Blu e il Centro Diurno

2.2.7.3. La collaborazione con la direzione e il Consiglio di Fondazione

3. I diritti e i doveri degli ospiti

3.1. I diritti degli ospiti

3.2. I doveri degli ospiti

3.3. Linee guida d'intervento all'attenzione dei Centri Educativi per Minorenni in caso di presenti abusi o maltrattamenti tra ospiti

3.4. La soddisfazione dell'ospite

3.5. Procedura in caso di sospetti abusi, maltrattamenti e violazioni da parte del personale

4. L'organigramma e il personale della Fondazione

4.1. Il Consiglio di fondazione

4.2. La direzione

4.3. Il personale socio-educativo dei gruppi residenziali Albachiara e Blu

4.3.1. Il capostruttura

4.3.2. L'educatore

4.3.2.1. L’educatore di riferimento o coppia educativa di riferimento
4.4. Il segretariato
4.5. Il personale ai servizi generali
4.5.1. Il cuoco
4.5.2. Il custode
4.5.3 Il personale di pulizia
5. L’immobile e la situazione abitativa
6. La politica della qualità
6.1. La verifica e l’aggiornamento della Concezione
6.2. La verifica dell’efficacia della presa a carico
6.3. Gli obiettivi di sviluppo e il reporting
6.3.1. Gli obiettivi per il prossimo quadriennio 2019-2023

1. La Fondazione Paolo Torriani per minorenni

La Fondazione Paolo Torriani per minorenni è una fondazione privata, con personalità giuridica e di pubblica utilità, che non persegue scopi di lucro. Ha sede a Mendrisio ed è iscritta nel Registro di commercio dal 23 settembre del 1932 (vedi allegato n° 1).
L'operato della Fondazione è soggetto alla Vigilanza sulle fondazioni e LPP della Svizzera orientale.

1.1. Le origini

Il signor Paolo Torriani, ultimo discendente di una famiglia patrizia di Mendrisio, aveva accumulato un ingente patrimonio con il commercio di oli nella vicina Milano. Già fondatore del tempio crematorio di Lugano e libero pensatore, Paolo Torriani alla sua morte, avvenuta il 18 gennaio 1908, istituì quale erede universale il Municipio di Mendrisio alla condizione che costruisse, con il reddito della sua sostanza, un orfanotrofio maschile a favore in primo luogo del distretto di Mendrisio e poi di tutto il Cantone. L'orfanotrofio doveva, per volontà del testatore, essere organizzato sul modello di quello della città di Milano, ma essere retto laicamente, senza ingerenze confessionali di sorta.
Le condizioni del benefattore erano però troppo rigide in quanto il solo reddito del capitale era insufficiente a coprire i costi di costruzione e di gestione per cui la Fondazione Orfanotrofio Paolo Torriani si limitò a gestire il patrimonio per oltre cinquant'anni.
Nel 1958 il Consiglio di Stato del Canton Ticino accolse l'istanza della Fondazione Paolo Torriani, autorizzando il cambiamento del fine statutario. Con la modifica degli statuti fu possibile utilizzare non solo il reddito, ma anche il patrimonio e si è potuto far capo ai sussidi ed alle elargizioni di enti privati e pubblici.
Inoltre, il problema degli orfani non era più acuto per cui lo scopo venne esteso alla gestione di una casa per minorenni bisognosi di assistenza.
Nasce così l'Istituto per minorenni Paolo Torriani Casa della Torre, che inaugura la sua attività nel settembre 1970 in quella che ancora oggi è la sua sede.

1.2. Gli scopi della Fondazione e la gestione

Lo scopo della Fondazione Paolo Torriani per minorenni è definito nel suo Statuto (vedi allegato n° 2). Consiste nell'istituire e gestire delle strutture e dei servizi educativi a favore di minorenni bisognosi d'assistenza. La Fondazione si occupa dei casi considerati dalle leggi e dai regolamenti cantonali e federali, provenienti da famiglie impossibilitate o incapaci di dare loro la protezione e le cure necessarie.
La Fondazione si occupa principalmente delle persone domiciliate nel distretto di Mendrisio e, consentendo le circostanze, di minorenni di tutto il Cantone Ticino e della Svizzera.

La Fondazione Paolo Torriani per minorenni gestisce attualmente il Centro di Pronta Accoglienza e Osservazione e l'Istituto per minorenni Paolo Torriani, che comprende tre sezioni: le due strutture educative residenziali dei gruppi Albachiara e Blu ed il Centro Diurno. Infine, dal 1° gennaio del 2017, gestisce la Cellula Socio-educativa d'Urgenza per Minorenni (CSUM).

L'amministrazione della Fondazione è affidata a un Consiglio di Fondazione che, per quanto attiene alla gestione finanziaria, si occupa principalmente: di firmare il contratto di prestazione con la Repubblica e Cantone Ticino, dell'approvazione dei preventivi e dei consuntivi delle sue strutture educative e dell'approvazione del bilancio e del conto di gestione della Fondazione.

Per svolgere parte dei suoi compiti, il Consiglio di Fondazione si avvale della collaborazione di un Ufficio di revisione.

Per quanto concerne gli altri compiti del Consiglio di Fondazione rimandiamo al punto 4. "L'organigramma e il personale della Fondazione".

1.3. I criteri giuridici oggettivi e le modalità di sussidio

L'Istituto per minorenni Paolo Torriani è riconosciuto e sussidiato dallo Stato del Cantone Ticino dalla sua apertura, avvenuta nel 1970. La base legale attuale è la Legge sul sostegno alle attività delle famiglie e di protezione dei minorenni (Legge per le famiglie del 15 settembre 2003, vedi allegato n°3) e il rispettivo regolamento d'applicazione del 20 dicembre 2005 (vedi allegato n°3). L'applicazione della legge menzionata è affidata al Dipartimento della sanità e della socialità ed il riferimento statale per l'istituto è l'Ufficio del sostegno a enti e attività per le famiglie e i giovani (in seguito UFaG), che esercita anche un compito di vigilanza. Quest'ufficio svolge pure il ruolo di Servizio cantonale di collegamento tra l'istituto ed un altro importante ente sussidiante, il Dipartimento federale di giustizia e polizia, tramite l'Ufficio federale di giustizia (in seguito UFG). Il riferimento legale è la Legge federale sulle prestazioni della Confederazione nel campo dell'esecuzione delle pene e delle misure del 5 ottobre 1984 (LPPM, RS 341, vedi allegato n° 4) e la rispettiva ordinanza del 21 novembre 2007 (OPPM, RS 341.1, vedi allegato n° 4), l'ordinanza del 19 ottobre 1977 sull'accoglimento di minori a scopo di affiliazione e di adozione (OAMin, RS 211.222.338, vedi allegato n° 4), nonché le Direttive sui sussidi dell'UFG (DS).
L'Istituto per minorenni Paolo Torriani è stato riconosciuto dall'UFG dal 1° gennaio 1990 come casa d'educazione avente diritto al sussidio. Tale riconoscimento è riesaminato di norma ogni 4 anni.
Il Centro PAO è stato riconosciuto come sezione speciale dell'Istituto per minorenni Paolo Torriani avente diritto al sussidio il 26 marzo del 2002. In seguito è stato riconosciuto come istituto indipendente dal 9 giugno 2008.
L'ultimo aggiornamento delle condizioni di riconoscimento dell'istituto e del PAO da parte dell'UFG risale al 20.11.2015 (vedi allegato n°5).

Per quanto attiene al sussidio cantonale, dal 1° gennaio 2005 le sezioni dei gruppi residenziali Albachiara e Blu, del Centro diurno e del Centro PAO sono sussidiate in base a un Contratto di prestazione (vedi allegato n° 6). Anche il mandato della CSUM è stato inserito nel Contratto di prestazione.
Le altre partecipazioni alle spese d'esercizio provengono dalle rette a carico dei genitori determinate in base alle Direttive dipartimentali concernenti l'ammontare della retta uniforme mensile dei centri educativi riconosciuti ai fini del sussidiamento del 15.12.2009.

La Fondazione deve utilizzare i propri fondi e/o si attiva nella ricerca di sponsorizzazioni e donazioni per far fronte alle spese d'esercizio non riconosciute dagli enti sussidianti.

2. La concezione

La Fondazione Paolo Torriani per minorenni e l'istituto omonimo hanno dimostrato una buona capacità di cambiamento e di adattamento nel tempo in funzione degli apporti dei vari operatori, dei collaboratori interni ed esterni e, soprattutto, in funzione dei bisogni emergenti e prioritari del territorio. Degli esempi sono: il cambiamento della casistica residenziale, passata dall'accoglienza di bambini a partire dai 6 anni all'attuale ammissione di adolescenti, a partire dai 12 anni. La separazione tra la presa a carico in internato e quella diurna. L'apertura e la gestione dal 1° ottobre 1999 al 31 maggio 2000 di una struttura d'accoglienza per minorenni richiedenti l'asilo non accompagnati (CARM). L'apertura all'interno dell'istituto del Centro di Pronta Accoglienza e Osservazione (PAO), per le ammissioni in situazione d'urgenza di minorenni dai 4 ai 15 anni, avvenuta nel settembre del 2000. Pure dal 2000, la creazione del Servizio di Sostegno e d'Accompagnamento Educativo (SAE) in collaborazione con le Fondazioni Vanoni e Von Mentlen. Quest'ultima esperienza si è conclusa, su decisione della Divisione dell'azione sociale e delle famiglie, con la fine del 2010. Da ultimo, dal 1° gennaio 2017 la Fondazione ha assunto il mandato della Cellula Socio-educativa d'Urgenza per Minorenni (CSUM).

Anche la presente Concezione psicopedagogica, che si centra in particolare sull'evoluzione attuale della presa a carico delle attività gestite dalla Fondazione, deve essere intesa come un riferimento ed uno strumento di lavoro, in particolare per il personale, che sarà aggiornato e rielaborato in funzione dell'interazione tra le necessità evolutive della nostra struttura educativa e quelle del territorio.

La concezione si riferisce in gran parte alle Linee direttive, approfondendone i contenuti ed apportando dei complementi essenziali.

Tutto il personale può contribuire, in funzione delle competenze specifiche di ognuno, all'aggiornamento della Concezione. Per il personale che svolge un'attività pedagogica, eventuali proposte saranno elaborate in équipe ed in seguito riportate dal

capo-équipe o dal capostruttura alla direzione. Per il personale di casa ed amministrativo, eventuali proposte saranno sottoposte direttamente alla direzione, che si occuperà, se necessario, di coinvolgere altri collaboratori.

Modifiche importanti delle concezione dovranno essere sottoposte al Consiglio di Fondazione per l'approvazione definitiva.

2.1. La descrizione della concezione psicopedagogia e gli obiettivi istituzionali

L'impostazione delle nostre attività è di tipo educativo o meglio psicopedagogico.

Ci riferiamo all'educazione, in senso lato, come formazione dell'essere umano, sia in quanto individuo sia come facente parte di un gruppo e più in generale della società, nella direzione di un'autentica scoperta e chiarificazione del sé, delle proprie caratteristiche fisiche, mentali e spirituali. Più specificatamente, come azione consapevole dell'educatore per aiutare il minorenne a crescere e svilupparsi armonicamente, in vista di un progressivo arricchimento e potenziamento delle sue dimensioni biologica, psicologica, sociale, spirituale, ecc., al fine di sostenere e favorire una sua positiva, attiva e critica integrazione nell'ambiente di vita.

Il compito educativo generale dell'istituto consiste quindi nel cercare un equilibrio e nell'integrare due dimensioni principali: da una parte l'adeguamento degli ospiti alle leggi e ai modelli socio-culturali ritenuti validi nella società in cui viviamo; dall'altra, nel supportare e favorire la capacità di critica costruttiva e l'affermazione autonoma delle potenzialità individuali.

Gli obiettivi pedagogici istituzionali riguardano in generale tutti gli utenti dell'istituzione. Dei possibili esempi, oltre quello generale sopraccitato, sono: migliorare le proprie capacità di socializzazione e d'integrazione nella vita di gruppo e nella vita sociale; interiorizzare valori come la solidarietà, la tolleranza, il rispetto di se stessi, dell'altro e degli oggetti che gli appartengono; rinforzare i sentimenti di reciprocità, di compartecipazione; migliorare le proprie capacità di comprensione degli altri e di se stessi; intraprendere e concludere una formazione; apprendere ad assumersi le proprie responsabilità e a crescere nel processo di separazione-individuazione, d'autonomia e d'autodeterminazione in funzione delle esigenze poste dall'età.

Inoltre, ci riferiamo alla pedagogia intesa come riflessione, come coscienza critica sulla concreta esperienza educativa, nel tentativo di realizzare una progressiva e sempre maggiore comprensione della dimensione educativa e della sua evoluzione. Per facilitare questa prospettiva, ci avalliamo dell'integrazione di tre dimensioni:

- quella teorica associata alla specificità dell'educazione;
- quella tecnica relativa all'identificazione e alla scelta degli strumenti e dei metodi educativi;

- quella scientifica intesa come apertura ad altre scienze umane (psicologia, sociologia, diritto, ecc.).

In relazione a quest'ultimo aspetto, facciamo in particolare riferimento alla psicopedagogia in quanto riteniamo che la complessità e l'aumento qualitativo e quantitativo del disagio dell'utenza, con i quali siamo sempre più confrontati, ci costringano in parte a riallacciarci alla competenza psicologica. Da questo punto di vista, l'impostazione psicopedagogica ci permette di riflettere sulle modalità psicologiche con cui effettuare le scelte educative e sulle risonanze psichiche che il processo educativo comporta, comprese quindi le conseguenze psicologiche derivanti dall'applicazione degli interventi educativi. Inoltre, tale impostazione ci è utile nel comprendere la sofferenza e la problematicità espressa dall'utente, in particolare rispetto allo sviluppo della sua personalità, alla devianza dal normale sviluppo psicofisico e in relazione alla sua storia e alle modalità relazionali col suo ambiente d'origine. Da ultimo, ci permette di meglio comprendere ed intervenire sugli aspetti transferali associati alla relazione educatore-educando e più in generale sulle modalità relazionali della rete di riferimento dell'ospite.

Per quanto attiene specificatamente alla dimensione psicologica, oltre alla psicologia generale e dell'età evolutiva, gli approcci ai quali ci riferiamo maggiormente sono quello psicodinamico e quello sistemico. Rimaniamo comunque aperti anche ad altri orientamenti, come quello cognitivista, quello junghiano o il costruzionismo sociale, ecc., quando dei concetti possono esser utili alla comprensione e all'elaborazione degli interventi riguardanti le nostre realtà lavorative.

Da ultimo, riteniamo che la funzione dell'istituto, in qualità di sostituto parziale e temporaneo della funzione della famiglia, consista anzitutto nell'agganciare sul piano relazionale gli utenti per poter costruire delle relazioni affettive valide e significative, indispensabili al raggiungimento degli obiettivi pedagogici generali e quelli più specifici al singolo utente definiti nel suo progetto educativo/programma operativo.

2.2. La definizione del target d'utenza

2.2.1. Le basi legali

I collocamenti possono avvenire su decisione di un'autorità (di protezione o giudiziaria) o, normalmente quando c'è acconsentimento, su decisione di chi detiene l'autorità parentale, tramite un servizio abilitato (Ufficio dell'aiuto e della protezione). I genitori, o chi ne fa le veci, non possono quindi effettuare una richiesta d'ammissione direttamente alle strutture educative.

Le autorità che possono decretare il collocamento e con le quali normalmente collaboriamo sono: la Magistratura dei minorenni, le Preture e le Autorità regionali di protezione. La maggior parte dei decreti di collocamento provengono da quest'ultime.

Le basi legali che definiscono la nostra casistica per quanto riguarda la Magistratura dei minorenni si riferiscono alla Legge federale sul diritto penale minorile entrata in vigore il 1° gennaio 2007. Essa si applica alle persone tra i 10 e i 18 anni compiuti che hanno commesso un atto per cui la legge commina una pena (art. 3). Per i fanciulli al di sotto dei 10 anni, che hanno compiuto un atto accertato tramite un procedimento d'autorità, quest'ultima informa i suoi rappresentanti legali. Se il fanciullo necessita di un aiuto particolare, sarà informata anche l'autorità tutoria o il servizio di aiuto alla gioventù designato dal diritto cantonale (art.4).

L'idea fondamentale del diritto penale minorile parte dal presupposto che i giovani autori di reati possono essere riportati sulla "retta via" molto più facilmente degli adulti. Spesso quindi i minorenni non sono oggetto di una punizione vera e propria, ma vengono sottoposti a misure protettive ed educative in base al principio: "educare invece di punire".
Il collocamento in una struttura aperta come la nostra è una delle misure protettive che possono essere ordinate dal magistrato. L'art. 15, al capoverso 1, stabilisce che: "Se l'educazione e il trattamento necessari non possono essere assicurati in altro modo, l'autorità giudicante ordina il collocamento del minore. Il collocamento avviene segnatamente presso privati o in istituti educativi o di cura che siano in grado di garantire la necessaria assistenza pedagogica o terapeutica". Sempre l'art. 15, al paragrafo 3, prevede che "Prima di ordinare il collocamento in un istituto aperto ai fini del trattamento di una turba psichica o il collocamento in un istituto chiuso, l'autorità giudicante ordina una perizia medica o psicologica, sempre che questa non sia già stata effettuata sulla scorta dell'articolo 9 capoverso 3". Quest'ultimo stabilisce: "Qualora vi sia motivo di dubitare della salute fisica o psichica del minore o appaia adeguato il collocamento in un istituto aperto per curare una turba psichica o il collocamento in un istituto chiuso, l'autorità competente ordina una perizia medica o psicologica".

Non entriamo nel merito dei collocamenti in istituti chiusi in quanto non sono di nostra competenza.

Per il diritto penale minorile svizzero le nostre strutture d'accoglienza sono quindi considerate degli "istituti educativi aperti", distinti dagli "istituti di cura" e dagli "istituti chiusi". Nella realtà ci possono essere vari tipi di istituti educativi aperti che possono dipendere dall'impostazione pedagogica, dalla fascia d'età accolta, dal personale a disposizione, dalla possibilità di formazione interna, ecc.

Rispetto alla definizione della nostra casistica il diritto penale minorile rimane estremamente generico, salvo per la fascia d'età (tra i 10 e i 18 anni compiuti): solo quando l'educazione e il trattamento necessari non possono essere assicurati diversamente, l'autorità giudicante ordina il collocamento. L'unica differenziazione introdotta riguarda la possibilità d'accogliere un minore che manifesta una turba psichica anche in strutture come la nostre, ma previo una perizia medica o psicologica. In questo caso il termine turba psichica è generico e lascia spazio a varie interpretazioni. Rimane quindi aperta la difficile questione di stabilire dove porre

l'asticella a partire dalla quale un adolescente manifesta una disagio psichico significativo e quali tipologie di turbe psichiche le nostre strutture sono maggiormente in grado d'accogliere, a maggior ragione sapendo che non svolgono della terapia al loro interno.

Le Preture e le Autorità regionali di protezione si riferiscono al Codice civile svizzero per decretare i collocamenti. Sul piano legale, la definizione della nostra casistica si rifà quindi all'art. 310 che stabilisce al cpv. 1: "Quando il figlio non possa essere altrimenti sottratto al pericolo, l'autorità di protezione dei minori deve toglierlo alla custodia dei genitori, o dei terzi presso cui egli si trova, e ricoverarlo convenientemente". .Prosegue al cpv. 2: "L'autorità di protezione dei minori, ad istanza dei genitori o del figlio, prende la stessa misura nel caso in cui le relazioni siano così gravemente turbate che non si possa esigere ragionevolmente la convivenza ulteriore e, secondo le circostanze, non si possa rimediare altrimenti".

Per valutare, preparare, eseguire e verificare l'affidamento, le Autorità di protezione o giudiziarie possono dare mandato all'Ufficio dell'aiuto e della protezione (in seguito UAP).

Da ultimo, come anticipato sopra, i collocamenti possono avvenire tramite l'UAP anche su richiesta e con il consenso dei genitori o di chi detiene l'autorità parentale. Compito di quest'ufficio è quindi verificare se sussistono le condizioni di difficoltà previste per i collocamenti a scopo di protezione stabilite dalla Legge per le famiglie del 15.09.2003 (in seguito Lfam, vedi allegato n° 3).
La Lfam stabilisce al Capitolo II, art.15: cpv. 2, "Lo Stato assicura le necessarie misure di protezione quando la salute, lo sviluppo fisico, psichico o sociale del minorenne è minacciato". Cpv. 3: "Ogni intervento avviene nell'interesse superiore del minorenne". Cpv. 4: "Al minorenne capace di discernimento è garantito il diritto di essere sentito". Inoltre, l'art. 21, cpv. 1 precisa che "Il minorenne può essere affidato a terzi se privo di un ambiente familiare idoneo a garantire il suo sviluppo e benessere. Le condizioni di indigenza dei genitori non costituiscono motivo per un affidamento". Cpv. 3: "L'affidamento in centri educativi è possibile in mancanza di valide alternative presso famiglie affidatarie o nel caso in cui siano necessarie cure e prestazioni educative specialistiche altrimenti non assicurabili tramite affidamento familiare". Infine, cpv. 4: "In caso di comprovata necessità l'affidamento può continuare fino ai 20 anni compiuti".

L'UAP può delegare, per un singolo collocamento, questo suo compito ad altri servizi, normalmente al Servizio medico-psicologico.

Osservazioni
Come si può constatare, le basi legali a cui ci si riferisce per decretare o realizzare i collocamenti sono piuttosto generiche sia per quanto riguarda il tipo di istituzione che accoglie, sia soprattutto per quanto concerne la definizione dei motivi che giustificano il provvedimento e quindi anche della casistica.

Il nuovo diritto penale minorile entrato in vigore nel 2007 pone l'accento sull'educazione, ciò risulta evidente nel caso di un collocamento presso una struttura educativa aperta. Si avvicina maggiormente quindi a quanto avviene nell'ambito dei collocamenti decretati dalle autorità di protezione in base al CCS e a quanto stabilito dalla Lfam, anche se per questi due riferimenti legali l'accento è posto maggiormente sulla protezione del minore.

Risulta evidente, soprattutto per chi deve occuparsi della presa a carico educativa, la difficoltà a volte di conciliare la protezione dei minorenni accolti con la gestione e l'educazione di quelli che manifestano una certa pericolosità (sia verso se stessi, sia verso gli altri).
Per questa preoccupazione inerente alla protezione dei minori accolti, nella definizione di "Centro educativo per minorenni", nell'ambito del "Catalogo dei servizi e delle prestazioni" (vedi allegato n° 7), si è introdotta la seguente frase: " Può essere motivo di dimissione il caso in cui il minorenne manifesti disturbi psichici e comportamentali tali da pregiudicare in modo grave l'attività educativa complessiva del Centro o tali da rappresentare un fattore d'insicurezza insostenibile per se stesso, per gli altri utenti e per gli operatori".

Nel caso della Magistratura dei minorenni, raramente assistiamo a collocamenti ordinati dal Magistrato. Se ciò avviene, normalmente si tratta di minorenni che hanno commesso dei delitti minori, che non presentano pericolosità significative per il gruppo degli ospiti.
Per i collocamenti residenziali di questi giovani, con i quali è possibile cercare di costruire un progetto educativo, la Magistratura dei minorenni si avvale principalmente del suo Servizio educativo minorile.

Per i collocamenti della Magistratura che riguardano le situazioni più pericolose, essa collabora con gli istituti specializzati della Svizzera interna o con il Penitenziario cantonale.

Purtroppo, in Ticino, siamo confrontati con l'assenza di strutture con presa a carico residenziale terapeutica-contenitiva o di un reparto di pedopsichiatria per la fascia d'età adolescenziale, che riguarda i nostri gruppi dell'internato. Questa mancanza comporta che siamo a volte soggetti a delle forti pressioni da parte degli enti collocanti e delle autorità per assumere situazioni che presentano delle anomalie psichiche eccessive per delle strutture educative aperte e non medicalizzate, come le nostre. Queste pressioni possono quindi anche portare all'ammissione di casi fortemente a rischio. Quest'ultimi possono rivelarsi, a volte, destrutturanti per il gruppo e mettere in seria difficoltà l'équipe educativa in quanto non in grado, per mancanza di personale specializzato, ma anche per mantenere la coerenza nell'impostazione pedagogica e proteggere l'utenza, di rispondere alle esigenze di presa a carico individuale e terapeutica necessarie a questi casi. Il rischio è quindi di scivolare nel maltrattamento istituzionale, sia inteso come non protezione degli altri ospiti (che subiscono violenze psichiche e fisiche da parte dell'utente che esprime il grave disagio), sia a causa della mancanza di disponibilità nel rispondere

adeguatamente ai loro bisogni in quanto in gran parte assorbiti dal cercare di contenere il disagio espresso dall'utente particolarmente sofferente.

Nell'aprile del 2013 è stata inaugurata la Comunità socio-terapeutica ARCO. Si tratta della prima struttura sussidiata dallo Stato che accoglie degli adolescenti bisognosi di una presa a carico terapeutica. Quest'ultima, seppur limitata (solo 7 posti in internato, dai 15 ai 18 anni, non accoglie urgenze ed è una struttura completamente aperta) ha comunque apportato un miglioramento nella risposta ai bisogni inerenti al disagio minorile.

L'intervento terapeutico, che dovrebbe per questi utenti supportare il lavoro educativo o addirittura essere prioritario, è svolto in collaborazione con degli psicoterapeuti esterni alla struttura. Purtroppo, non è sempre fattibile a causa delle resistenze di questi utenti, che sovente non reggono il setting terapeutico dei servizi medico-psicologici (vedi punto 2.2.4.4.2. "La collaborazione con i terapeuti").

Per alcuni casi, nelle situazioni di forte crisi, ricorriamo anche ad una terapia di tipo farmacologico collaborando con degli psichiatri. Anche in questi casi la possibilità di usufruire momentaneamente del supporto della terapia farmacologica dipende in gran parte dalla disponibilità dell'utente a collaborare nell'assunzione del medicamento.

La questione della valutazione e ponderazione della gravità della casistica (turbe psichiche, ecc.) è un tema complesso. Ci limitiamo ad osservare che effettivamente non è sempre facile diagnosticare il disagio psichico di minorenni la cui personalità è ancora in fase evolutiva. Rimane dunque sovente difficoltoso valutare quanto il disagio manifestato dal minore sia reattivo al disagio familiare e al suo contesto di riferimento abituale, quanto sia invece il frutto di tratti associabili a disturbi di personalità e/o della condotta, ecc., già acquisiti o in fase di consolidamento. Un'indicazione importante rispetto alle ipotesi evolutive potrebbe provenire dall'anamnesi familiare e individuale, che è richiesta al momento della domanda d'ammissione, ma sovente è assente o incompleta. Un altro aspetto che potrebbe essere molto utile è una perizia da parte del SMP, che però manca nella maggior parte dei casi. Bisogna quindi rimanere cauti e, a volte, solo valutando l'andamento del collocamento è possibile pronunciarsi sull'idoneità dello stesso e sui bisogni specifici manifestati dall'utente, ai quali dovrebbe essere in grado di conformarsi la presa a carico. Quando siamo confrontati a situazioni del genere, è evidente che la pertinenza della casistica, per delle strutture educative come le nostre, riguarda le situazioni maggiormente reattive, il cui disagio diminuisce fortemente con il collocamento. Infatti, la possibilità di dare delle risposte adeguate ai bisogni di crescita del minore e di costruire delle modalità relazionali sane, gli permette sovente di ripartire positivamente nella realizzazione del suo progetto di vita. Questo successo dipende naturalmente anche dalla possibilità di collaborare con i familiari (o perlomeno contenere le loro dinamiche disfunzionali), che rimangono persone significative sul piano relazionale-affettivo per l'utente e possono influire quindi sul suo

comportamento anche a collocamento avvenuto (vedi punto 2.2.4.4. “Gli accordi di collaborazione e l’intervento di rete”).

Da ultimo segnaliamo che, purtroppo, il Dipartimento ha rinunciato da tempo alla sperimentazione e allo sviluppo di uno strumento di ponderazione della casistica.

Per apportare un ulteriore chiarimento ai concetti sopraccitati riferiti alle varie leggi, alle fasce d’età dell’utenza e ai compiti specifici delle nostre strutture d’accoglienza, approfondiamo di seguito la loro casistica.

2.2.2. La casistica del Centro PAO.

La fascia d’età accolta varia dai 4 fino al compimento dei 18 anni e comprende ambo i sessi.
Si tratta di minorenni svizzeri o domiciliati in Svizzera.
Possono essere anche accolti minorenni richiedenti l’asilo non accompagnati, che non hanno ancora compiuto i 16 anni oppure minorenni in situazione d’urgenza in transito dalla Svizzera.

Due criteri stanno alla base delle motivazioni di fondo delle richieste d’ammissione: l’urgenza d’accogliere il minore e/o la necessità di separarlo momentaneamente dal nucleo familiare.

L’urgenza può essere definita in funzione di situazioni fortemente conflittuali e a rischio, di pericoli imminenti, di torti morali, psichici e fisici nei confronti del minore, di assenza dei genitori o chi ne fa le veci, che ne richiedono l'immediato allontanamento dal suo contesto familiare o di vita abituale.
Anche l’improvvisa assenza del/dei genitore/ri per svariati motivi, associata quindi all’impossibilità di farsi carico del figlio, può essere un motivo di collocamento urgente.
Abbiamo constatato che rimane comunque difficile definire sul piano operativo con chiarezza quali siano le situazioni che rientrano nella definizione sopraindicata, nel senso della necessità di un collocamento immediato. Per cercare di apportare una maggiore chiarezza, abbiamo definito sul piano temporale tre modalità di collocamento urgente:

- il collocamento immediato (per esempio durante la notte su intervento della polizia);
- il collocamento entro 24 ore dalla segnalazione;
- le richieste d’ammissione che provengono dal Ministero pubblico, la Magistratura dei minorenni o dalle ARP quando è necessario collocare immediatamente il minore in quanto si apre ufficialmente un’inchiesta. Questi collocamenti richiedono sovente un tempo di preparazione difficilmente pianificabili di alcuni giorni, ma dal momento che tutto è pronto è necessario avere un posto disponibile per poter accogliere immediatamente il minorenne.

La necessità di separare momentaneamente il minore dal suo nucleo familiare è sovente auspicata per diminuire la tensione conflittuale tra i membri della famiglia ed è accompagnata quasi sempre dalla richiesta di un'osservazione-valutazione, con possibilmente delle indicazioni rispetto al progetto d'uscita del minore.

Che possono condurre a collocamenti in situazione d'urgenza o a richieste di separazione momentanea del minore dalla propria famiglia sono l'incapacità da parte dei genitori, o chi ne fa le veci, di svolgere in modo sufficientemente idoneo la funzione parentale e di rispondere quindi adeguatamente ai bisogni di crescita del figlio sul piano fisiologico, psichico e sociale.
Un trattamento ambulatoriale risulterebbe insufficiente o non possibile.
Degli esempi di situazioni di disagio familiare che possono giustificare il collocamento sono: la grave trascuratezza, le forme di maltrattamento fisico e/o psichico, l'abuso sessuale o il grave sospetto di abuso; la patologia (disturbi psichiatrici, alcolismo, tossicodipendenza, ecc.) di un genitore o di entrambi; degli avvenimenti traumatici che colpiscono la famiglia; delle eccessive conflittualità tra i genitori a scapito della capacità di collaborazione come coppia genitoriale; delle gravi conflittualità, che sfociano nell'ingestibilità educativa del minore, soprattutto se adolescente; delle difficoltà economiche e d'integrazione sociale della famiglia, ecc..

Il minorenne, essendo parte attiva del sistema, non solo subisce il disagio familiare (soprattutto i bambini piccoli, che sono più dipendenti e vulnerabili) ma sovente vi contribuisce. Ciò avviene in modo circolare, con modalità relazionali poco funzionali alla diminuzione del malessere, che possono, nelle situazioni più problematiche, evidenziare nel minorenne dei tratti associabili ai disturbi di personalità e/o della condotta, acquisiti o in fase di consolidamento. Degli esempi di comportamenti che alimentano il disagio sono: la tendenza all'agito sotto le più svariate forme (l'evitamento e le continue fughe; l'aggredire verbalmente e/o fisicamente e l'autolesionismo; gli atti di vandalismo; l'abuso di sostanze; il passaggio all'atto sessuale; le tendenze anoressiche e/o bulimiche; i tentativi di suicidio; ecc.), la forte inibizione o il blocco sul piano della formazione e della progettualità; la povertà d'emozioni e di mentalizzazione; le problematiche associate all'identità; problemi d'enuresi e/o di encopresi, ecc..

Sovente le domande d'ammissione sono complesse e possono presentare delle combinazioni e sovrapposizioni delle motivazioni sopraelencate.

L'autorità tutoria o giudiziaria colloca il minorenne presso il Centro quando i genitori non sono consenzienti al collocamento, sono manipolatori e/o fortemente ambivalenti o ambigui e confusivi.
A maggior ragione la custodia viene affidata al PAO come misura protettiva nei confronti di minori che si trovano in situazioni fortemente a rischio, dove c'è o ci sarà un'inchiesta per maltrattamenti, grave trascuratezza e/o abuso o sospetto di abuso sessuale.

Non rientrano nella casistica del Centro PAO quei minorenni che richiedono una presa in carico specifica a certe tipologie di problematiche. Per questi motivi sono esclusi dalla nostra casistica le seguenti situazioni:

- minorenni che presentano delle forme di handicap mentale medio-grave e/o fisico grave, per i quali esistono delle apposite strutture;
- minorenni con gravi problematiche psichiatriche e/o a forte rischio di scompenso o scompensati, che necessitano di un supporto medicalizzato e una presa in carico terapeutica-contenitiva;
- minorenni con importanti problematiche delinquenziali o gravi disturbi della condotta, che necessitano di una struttura di rieducazione chiusa o semi-chiusa;
- minorenni dipendenti da sostanze stupefacenti, per i quali esistono delle apposite strutture;
- minorenni che richiedono una presa a carico a medio-lungo termine (sono accolti eventualmente solo nell'attesa di trovare un posto nelle strutture esistenti specializzate in quest'ambito).

Osservazioni

Per quanto attiene all'omogeneità della casistica, il Centro PAO lavora su una fascia verticale d'età considerevole. Da questo punto di vista il gruppo risulta piuttosto eterogeneo. Si cerca quindi di differenziare nella misura del possibile, e quando le caratteristiche delle strutture di personalità degli ospiti presenti lo richiedono, la presa a carico dei bambini più piccoli e di quelli in latenza, dai preadolescenti e dagli adolescenti. E' anche possibile che un ospite particolarmente in crisi usufruisca temporaneamente di una presa a carico più individualizzata. Ciò è fattibile in quanto il personale del PAO è più numeroso di quello presente nei gruppi residenziali a medio-lungo termine. Ma questa disponibilità rimane comunque limitata, nel senso che se nel gruppo sono presenti più utenti che necessitano di un'assistenza individualizzata, l'équipe non è in grado di garantire questa necessità a tutti. Naturalmente la disponibilità d'assistenza individuale dipende anche dal numero di utenti presenti nella struttura in quel periodo.

Alcuni criteri, frutto delle valutazioni e delle analisi sulla casistica e sull'attività del Centro PAO degli ultimi anni e degli accordi presi con gli organi dipartimentali cantonali, nel rispetto di quelle che sono le indicazioni del Dipartimento Federale di Giustizia (DFG) in materia d'osservanza del mandato e di protezione dell'utenza e dell'identità istituzionale, continuano a dare trasparenza e stabilità, permettono una buona gestione delle ammissioni e forniscono maggiori garanzie d'intervento e di efficacia.

Ci premuriamo pertanto di porre questi "paletti" alle richieste d'ammissione:

a) l'equilibrio tra fasce d'età accolte al PAO (soprattutto evitando la presenza isolata di "piccoli" rispetto ai posti disponibili),

b) l'accoglienza limitata di un numero d'adolescenti particolarmente disturbati,

c) l'accoglienza di un numero d'adolescenti non superiore alle 4-5 unità,

d) la valutazione preventiva nei confronti di giovani particolarmente violenti o di cui sono conosciuti ripetuti agiti aggressivi in differenti contesti,
e) l'attenzione rivolta al non ricreare all'interno della struttura un gruppo di minori che già all'esterno si conoscevano e agivano assieme il loro disagio,
f) la clausola di dimissibilità prevista dal "Catalogo dei servizi e delle prestazioni dei CEM" introdotta nella "Convenzione ufficiale per l'affidamento a un CEM" e discussa con i partner di rete (soprattutto le Autorità) per evitare malintesi e indesiderate "pressioni",
g) la possibilità di far capo all'UFaG con pertinenti richieste di supporto.

L'assunto citato nel "Catalogo dei servizi e delle prestazioni dei CEM" va inteso quindi con serietà e rigore: prestare attenzione alla nostra capacità di dare adeguata risposta ai bisogni dichiaratici o alle prestazioni richiesteci, e cercare di garantire che i disagi psichici e comportamentali del minore non compromettano in maniera grave l'attività educativa globale della struttura, e non procurino un fattore di insicurezza o pericolo per sé stesso e per gli altri (utenti e operatori). In quest'ottica appare evidente che un aspetto significativo che può mettere in difficoltà una struttura come la nostra, la sua utenza, il suo personale e il contesto nel quale si situa, è la violenza, in particolare se reiterata o in forma grave.

In questi ultimi anni siamo sempre più stati confrontati con la presenza di ospiti adolescenti senza occupazione, a volte anche poco disponibili ad attivarsi nello svolgimento di lavoretti o di stage. Questa tendenza preoccupa parecchio l'équipe educativa, anche perché la dotazione di personale a disposizione non permette una presa in carico individualizzata significativa ed efficace di queste situazioni.

2.2.3. Il progetto educativo d'affidamento / programma operativo individualizzato e il suo processo: dall'ammissione, alla sua realizzazione, alla dimissione.

Un riferimento importante, per evitare di scivolare nel maltrattamento istituzionale e per rispettare i diritti dei minorenni accolti, sono gli standard del Quality4Children (vedi allegato n° 26). Essi concernono tutte le parti coinvolte e danno delle preziose indicazioni:

- sul processo decisionale d'ammissione
- sul processo d'accoglienza
- sul processo di dimissione.

Da parte nostra ci impegniamo nel rispettare gli ideali espressi negli standard sopra citati, anche se può succedere di trovarsi in serie difficoltà in quanto, malgrado il nostro impegno nel tentativo di renderli operativi, alcuni attori non sono disposti a tenerli in considerazione. Ciò risulta evidente quando non si riesce a giungere a una condivisione (perlomeno sufficiente) con i genitori e/o con l'ospite (il diretto interessato) o con l'autorità o con l'operatore UAP sulle scelte pedagogiche da effettuare. Qui si apre la riflessione di fondo su quale sia, in queste situazioni,

l'interesse superiore del minore, che deve essere prioritario, e chi, in ultima analisi, lo determina. Gli standard del Quality4Children non danno delle risposte a quest'aspetto problematico della presa in carico educativa.

L'illusione più pericolosa, nella quale cadono sovente i nostri utenti ed i loro familiari, è che esista un'unica realtà: quella in cui ognuno crede. In effetti, esistono diverse versioni della realtà, alcune contraddittorie, ma tutte risultanti dalla comunicazione e dai vissuti personali, non quindi riflessi di verità oggettive ed eterne.
Nell'elaborazione del progetto educativo d'affidamento è importante tenere in considerazione i diversi livelli cognitivi ed emotivi di tutti gli attori in campo e le modalità attraverso cui si elaborano le informazioni e le differenze soggettive che portano a rappresentare in maniera differenziata la realtà.

Inoltre, l'educatore deve tenere in considerazione la dimensione temporale. Non posso sapere chi è la persona che ho di fronte e costruire dei progetti insieme se non l'ascolto e non le permetto di raccontarsi; se non conosco come si percepisce e quali significati attribuisce a ciò che le è successo; se non riesco a comprendere come si sono costruiti i legami per lui significativi, come il suo passato influenza l'attualità e come si rappresenta il futuro. Progettare in una dimensione prospettica vuol dire quindi anche costruire una narrazione insieme che tracci delle linee di significato tra passato, presente e futuro.

Da ultimo, possiamo affermare che oggi tutti riconoscono che l'osservatore è sempre all'interno di quanto osserva, addirittura ciò che percepisce può essere stato avviato artificiosamente in funzione del suo atto osservativo. Per questo motivo la ricerca di senso e di condivisone di significati deve avvenire tramite una pratica riflessiva da parte dell'educatore (competenza metacognitiva), tenendo conto anche di se stessi all'interno di quanto avvenuto, senza limitarsi a verificare solo quanto l'altro sia cambiato o abbia saputo cambiare.

La progettazione è intesa quindi come compartecipazione e co-progettazione: la ricerca e la costruzione condivisa di significati e di relazioni, partendo dalla definizione collettiva delle difficoltà che hanno portato alla richiesta di collocamento, fino all'elaborazione condivisa degli obiettivi, possibilmente degli interventi educativi (programma operativo) e degli accordi di collaborazione per raggiungerli. Ciò permette ai diversi attori di identificarsi col processo progettuale perché hanno contribuito a costruirlo, di sentirsi confermati nella propria identità e competenza. Aumenterà quindi la loro motivazione nel rendere operative le decisioni e nel valutarne gli effetti per riformularle insieme, se necessario. Quest'ultimo aspetto, la valutazione, è inscindibile dalla progettazione perché si alimentano a vicenda, tramite una modalità circolare (ognuno definisce l'altro e contemporaneamente ne viene definito).
Questo processo comporta pure la necessità di passare da un'ottica di semplificazione ad un'ottica di complessità.

Indubbiamente non è facile arrivare sempre ad una condivisione o meglio, come preferiamo a volte affermare, ad una condivisione sufficiente che permetta di elaborare con le parti coinvolte un progetto educativo d'affidamento e un programma operativo comprensivo degli accordi di collaborazione. Ciò conferma l'importanza di essere disponibili, capaci di considerare le diverse narrazioni, i diversi punti di vista, le diverse mappe cognitive ed emotive, le diverse rappresentazioni della realtà per poter costruire una versione della realtà condivisa e che soddisfi gli attori coinvolti. Questo processo ha una doppia valenza: il confronto tra sistemi di premesse, tra mappe cognitive, può ostacolare o promuovere, favorire o bloccare la costruzione di progetti.

Sovente la conflittualità ed il disagio espressi dal minorenne e dalla sua famiglia o i contrasti tra quest'ultimi e le decisioni prese dall'autorità competente, ecc., (sono immaginabili vari scenari) evidenziano proprio il fallimento di questa capacità di condivisione e di costruire insieme. In effetti, per capire perché gli altri rappresentino il problema in modo diverso dal mio devo confrontare le mappe cognitive/affettive che ognuno utilizza per dare significato a eventi, accadimenti e comportamenti. Questo confronto acquista un valore positivo solo se ogni attore non rimane ingabbiato, ma riconosce l'esistenza e la legittimità di altre mappe e di altri vissuti.
Quando siamo confrontati all'impossibilità di ottenere una condivisone sufficiente, ci limitiamo a definire chiaramente la posizione dei vari attori rispetto al disagio, in particolare quello che ha condotto al collocamento e poniamo l'obiettivo di lavorare verso una maggiore capacità di comprensione reciproca e condivisione.

Nell'ideale, se tutto procede per il meglio, si può realizzare un rientro in famiglia grazie al raggiungimento di questa condivisione e di nuovi equilibri relazionali. Se ciò non è fattibile, col passare del tempo, l'obiettivo sarà rivisto nell'ottica di cercare di limitare i danni causati dalla conflittualità e dalle incomprensioni reciproche. Si tratterà in questi casi, per esempio, di contenere la conflittualità e le dinamiche distruttive, di mediare ed accompagnare l'evoluzione dell'adolescente rispetto a quella della famiglia (se, per esempio, il conflitto è tra queste due parti).
Se i disaccordi si situano maggiormente tra l'autorità (e rispettivamente l'istituto, che è sovente vissuto come il suo lungo braccio) ed i genitori, si cercherà di chiarire la posizione dell'autorità rispetto a quella dell'istituto in relazione ai motivi del collocamento.
Per tentare di ottenere nel tempo una maggiore condivisione e collaborazione, si tenterà di costruire un'alleanza pedagogica con la famiglia, basata sulla trasparenza, che permetta di dimostrare all'autorità coinvolta il superamento delle difficoltà che hanno condotto al collocamento.

Questo lavoro non è facile e richiede da parte dell'istituto anche una definizione chiara delle scelte educative che valgono per tutti gli ospiti. Ciò deve avvenire in funzione della coerenza e della coesione dell'impostazione psicopedagogica, indipendentemente dalle singole esigenze dei vari genitori alle quali non è sempre

possibile dar seguito. Si tratta quindi di definire pure la questione delle competenze (chi decide cosa) relative ai vari contesti (casa, PAO, scuola, terapia, ecc.).

Rispetto all'utente e alla sua famiglia, è utile ricordare comunque che l'educatore ha una maggiore responsabilità, in qualità di professionista, nell'assumersi la capacità di favorire un terreno comune di comunicazione ed il processo di comprensione reciproca (vedi punto 2.2.4.4.1. "La collaborazione con i genitori e/o con le persone significative per l'ospite sul piano relazionale affettivo").

In quest'ottica, ci piace rappresentare il lavoro educativo attraverso la metafora del viaggio, un viaggio che si vuole fare assieme ad altre persone e con queste viene pensato, organizzato e vissuto. Un viaggio aperto anche all'avventura, intesa come imprevisto, e alla necessità di misurarsi anche con questa dimensione per potersi adattare, cambiare e ricercare nuove mete e soluzioni. Dover operare nel mai certo, convivere con il dubbio, se non a volte addirittura alimentarlo: interrogarsi e non accontentarsi di ciò che appare; riflettere sui propri vissuti e sulle proprie modalità relazionali con l'utente, sapendo mettersi in discussione; fare ipotesi e connessioni tra operatività e modelli teorici per cogliere conferme e contraddizioni; riflettere su come viene descritta e costruita la realtà in cui si opera; rimanere aperti al confronto e curiosi nei confronti di altre realtà che operano nel campo del disagio minorile; nelle situazioni più complesse e difficoltose avere la consapevolezza che a volte si agisce per tentativi ed errori, che non sempre ci sono ipotesi più credibili; ecc..

Naturalmente l'intenzionalità rimane prioritaria nel produrre processi di cambiamento ed è una condizione essenziale per contrastare la logica del caso e ridurre quindi i margini d'insuccesso o d'improvvisazione attraverso la costruzione di percorsi educativi immaginati e pensati prima di agire. In effetti, la pratica educativa comprende sia il pensare, cioè la ricerca di senso di ciò che avviene quotidianamente per costruire percorsi e ricercare regole di funzionamento adatte al contesto; sia il fare, il momento in cui l'educatore entra in relazione col soggetto o con il gruppo coinvolgendoli a livello cognitivo, emotivo, corporeo e relazionale. Queste due dimensioni si alimentano a vicenda.

Si tratta di un'ottica differente, quindi, dal razionalismo pianificatore che pretende di prevedere e preordinare a priori ogni processo, in una prospettiva di causalità lineare.

Vedremo più avanti che questa necessità di co-costruire, di ricercare condivisione di senso sulla definizione dei problemi e sulle azioni da intraprendere, vale sia per l'elaborazione del progetto educativo d'affidamento, sia per il lavoro d'équipe, sia in generale rispetto per le collaborazioni di rete.

2.2.3.1. La procedura d'ammissione

I criteri d'ammissione specifici alla casistica del Centro PAO sono stati definiti in precedenza al punto n° 2.2.2: "La casistica del Centro PAO". Non saranno quindi più ripresi.

Come anticipato in precedenza, l'entrata in vigore (20.12.2005) del Regolamento d'applicazione della Legge per le famiglie stabilisce tre fasi principali per i collocamenti: la prima (art. 61) riguarda il "Progetto educativo di affidamento in CEM" (vedi allegato n° 8), che compete all'UAP o all'autorità (giudiziaria o di protezione). Questa fase contempla anche la designazione di un coordinatore, mentre la designazione da parte dell'UAP di un operatore responsabile del dossier è stabilita nell'art. 55.
Segue (art. 62) la stipulazione scritta della "Convenzione ufficiale per l'affidamento a un CEM" (vedi allegato n° 9) tra il rappresentante legale del minorenne o l'autorità di protezione o giudiziaria da una parte e il centro educativo dall'altra. Nel caso in cui l'affidamento prosegua fino ai 20 anni, la convenzione è stipulata dall'interessato stesso al compimento dei 18 anni.
Infine, la terza fase prevede che entro i tre mesi dall'affidamento chi accoglie il minorenne elabora un "programma operativo" (vedi allegato n° 10 "Progetto educativo/programma operativo individualizzato" versione "ammissione" e versione "bilancio") e lo trasmette al responsabile del dossier. Per il Regolamento Lfam, il programma operativo deve essere aggiornato annualmente e in occasione di modifiche di rilievo (art. 63).
Secondo il regolamento è quindi quest'ultima fase che ci compete specificatamente. Sempre l'art. 63 stabilisce che l'UFaG elabora un modello di programma operativo destinato ai Centri educativi.

La realtà dei collocamenti non è così lineare e controllabile, ma è estremamente complessa e deve tenere in considerazione le variabili generate nel contesto dalle perturbazioni e dai cambiamenti interni ed esterni a cui è sottoposta. Deve considerare le risorse disponibili, le varie identità e le varie storie, il modo di pensare e le emozioni delle persone coinvolte. Ribadiamo che è in quest'ottica costruzionista, di progettazione dialogica, che noi educatori lavoriamo. Consideriamo dunque nel processo progettuale i vari livelli cognitivi ed emotivi degli attori in campo cercando di giungere alla maggior costruzione condivisa possibile di significati e di relazioni significative. Infine, il nostro modello di riferimento dà particolare importanza alla valutazione e alla verifica regolare di ciò che avviene sul piano delle modalità relazionali, del raggiungimento degli obiettivi e su quanto messo in atto per raggiungerli. Le retroazioni alimentano in modo circolare il progetto educativo confermandolo e/o modificandolo.

Come anticipato nella parte dedicata alla casistica, la procedura d'ammissione presso il Centro PAO cambia in funzione della situazione che sottostà alla richiesta di collocamento. Abbiamo due possibili scenari: il primo, prioritario rispetto al mandato del centro, riguarda le richieste di collocamento urgenti. Il secondo concerne le domande non urgenti, per le quali è richiesta una separazione momentanea del minore dal contesto famigliare (più in generale di vita) per diminuire la conflittualità e spesso svolgere un'osservazione-valutazione.

La procedura per le richieste d'ammissioni urgenti

Riportiamo quanto stabilito nelle Linee direttive del Centro PAO in quanto esaustivo. Normalmente la struttura viene contattata telefonicamente per valutare la disponibilità di posti e la pertinenza della domanda. La persona di riferimento per il Centro è il capostruttura o un educatore che lo sostituisce. Per quanto riguarda l'ente segnalante, auspichiamo che la richiesta di collocamento sia effettuata da un operatore dei servizi statali, normalmente dall'Ufficio dell'aiuto e della protezione (UAP). Per l'urgenza immediata, quando si è confrontati con una vittima di reato, da un operatore del Servizio aiuto alle vittime di reati (dell'UAP), che ha già svolto una prima verifica sull'idoneità della richiesta.

Se dal colloquio col capostruttura o l'operatore che lo sostituisce risulta che la richiesta di collocamento è pertinente e il posto è disponibile, si può procedere all'ammissione.

Essendo il Centro PAO un luogo di transizione a corto termine, è essenziale che fin dall'inizio vi sia una figura professionale che coordini l'intervento della rete. Nell'ideale quest'operatore deve essere presente all'ammissione, durante la permanenza presso il Centro dell'utente e dopo la dimissione, garantendo così la continuità e la coerenza dell'intero processo. Normalmente è l'operatore che segnala e che si occupa dell'ammissione ad assumere quindi il ruolo di coordinatore.

Per le ammissioni che avvengono nell'urgenza immediata, è probabile che l'operatore dell'UAP accompagni il minore al Centro, ma è anche possibile (per esempio durante la notte) che ci si accordi con l'operatore in questione affinché l'utente sia accompagnato dalla polizia, senza la sua presenza. Lo statuto accordato al minorenne accolto, in questo caso, sarà di pre-ammissione (ammissione provvisoria). L'ammissione definitiva potrà essere confermata dopo l'incontro necessario all'elaborazione di un primo progetto educativo d'affidamento e degli accordi di collaborazione. Auspichiamo che quest'incontro, al quale parteciperà come minimo l'operatore che ha segnalato o l'operatore che assumerà il caso come coordinatore, avvenga entro le 24 ore dalla pre-ammissione, comunque al più tardi entro le 48 ore.
Si valuterà caso per caso se a questo colloquio possono già partecipare, almeno nella seconda parte, anche i genitori o altri partner significativi che devono essere coinvolti per una prima definizione degli obiettivi del collocamento e degli accordi di collaborazione necessari per raggiungerli.

Per gli altri collocamenti in situazione d'urgenza, non immediati quindi (vedi target), il minore viene accompagnato dall'operatore dell'UAP o del servizio coinvolto per l'ammissione ed eventualmente, in funzione del caso, dai genitori o chi ne fa le veci. Anche per queste situazioni si procederà da subito all'elaborazione di un primo progetto educativo d'affidamento comprensivo degli accordi di collaborazione. La firma della convenzione (vedi Legge per le famiglie e rispettivo regolamento d'applicazione) deve avvenire al più tardi entro un mese dall'ammissione.

Il posto libero, dopo la segnalazione, può essere riservato per almeno 48 ore, salvo le situazioni per le quali un'autorità procede ad un'inchiesta, che possono richiedere, come anticipato (vedi definizione della casistica), un tempo di preparazione di alcuni giorni. Per questi casi, il tempo di riservazione del posto può essere prolungato ragionevolmente.

Osservazioni

Attualmente stiamo attraversando una fase di cambiamento caratterizzata dalla parziale disponibilità da parte di alcuni ospedali, in particolare l'Ospedale Civico di Lugano, di accogliere nel reparto di pediatria dei minorenni che necessitano di un ricovero immediato. Se questa modalità d'intervento dovesse essere applicata a tutte le situazioni, significa che come PAO saremmo chiamati in causa solo in un secondo tempo, dopo una prima valutazione nell'ambito ospedaliero. Sarà importante cercare di chiarire una procedura cantonale inerente l'accoglienza in situazioni d'urgenza e i ruoli e le competenze dei principali attori: le UAP (comprensive del Servizio LAV), la polizia, le ARP, le famiglie SOS, la pediatria dell'Ospedale Civico e il PAO.

La procedura per le richieste d'ammissioni non urgenti

Per queste richieste la procedura iniziale è simile a quella intrapresa per i collocamenti a medio-lungo termine dell'istituto salvo che, a volte, i primi colloqui possono essere effettuati presso un servizio o presso la sede di un'Autorità regionale di protezione.

Normalmente le richieste d'ammissione provengono dall'UAP (o da un operatore sociale dell'ente delegato dall'UAP) se i genitori, o chi detiene l'autorità parentale, sono consenzienti al collocamento. Mentre se non c'è l'accordo di chi detiene l'autorità parentale oppure la posizione dei genitori è instabile, confusiva e ambigua o eccessivamente ambivalente o vi sono aspetti manipolatori da parte dei diretti interessati, l'autorità decreta il collocamento del minore affidando la custodia di fatto all'istituto. Inoltre, chi detiene l'autorità parentale è privato del diritto di determinare il luogo di dimora e della custodia parentale (o legale). Quest'ultima rimane all'autorità di protezione (vedi sentenza 5P.238/2001 del Tribunale federale, allegato n° 11).

Nell'ideale si cerca di ottenere l'accordo e la condivisione anche da parte del minorenne, a maggior ragione se adolescente. Se quest'ultimo dovesse risultare estremamente ambivalente o ambiguo, è possibile chiedere all'autorità d'imporre il collocamento tramite decreto, ma la sua eventuale realizzazione dipenderà comunque dal comportamento e dalle modalità relazionali dell'utente. Se l'adolescente è deciso nell'esprimere il suo disaccordo, non solo sul piano verbale, ma soprattutto nell'agito, è spesso impossibile concretizzare o mantenere il collocamento in strutture aperte come le nostre.

Per facilitare e migliorare la prassi d'accoglienza è stato firmato il Protocollo di collaborazione UAP - CEM - UFaG (vedi allegato n° 12).

Le fasi dell'ammissione sono in particolare le seguenti:

- Premessa: il PAO aggiorna costantemente i posti disponibili nel programma informatizzato GCEM, accessibile all'UFaG e all'UAP.
- Il capostruttura (o il suo sostituto) viene contattato da un operatore dell'UAP (o dell'ente delegato) e riceve il Progetto educativo di affidamento in CEM, dopo che il Consiglio di Esame degli Affidamenti a Terzi (CEAT) ha ritenuto idoneo il bisogno di affidamento e verificato la disponibilità di posti nel GCEM. Il Progetto educativo di affidamento è stato elaborato dall'operatore UAP, possibilmente in collaborazione con la famiglia e il minore, ritenuto pertinente il collocamento in quanto rispetta le condizioni previste dalla Lfam (vedi punto n° 2.2.: "La definizione del target d'utenza"). E' anche possibile che l'operatore del servizio richieda il collocamento su mandato di un'autorità giudiziaria o di protezione o dopo averne valutato la necessità con essa. In questi casi il Progetto educativo di affidamento in CEM sarà firmato anche dall'ARP o dalla Pretura.
  È auspicabile un primo contatto, che normalmente avviene tramite colloquio telefonico, durante il quale il capostruttura e l'operatore del servizio effettuano una prima verifica sulla pertinenza della domanda d'ammissione (sia rispetto al caso, sia rispetto alla struttura d'accoglienza e al suo inserimento nel gruppo residenziale), sulla disponibilità di posti e sui possibili tempi d'ammissione.

- Se la risposta è positiva, nel senso che il posto è disponibile e la richiesta ritenuta idonea, il capostruttura conferma, possibilmente per iscritto, la disponibilità del posto. Il posto viene quindi calcolato occupato, salvo se dovessero giungere nel frattempo delle richieste di collocamento urgenti pertinenti, che rimangono prioritarie.

- Si può in seguito organizzare un primo colloquio (incontro preliminare) di valutazione e verifica della richiesta di collocamento al quale normalmente partecipano: l'operatore dell'ente segnalante (responsabile del dossier); i genitori o chi detiene l'autorità parentale; il minorenne (se si tratta di un adolescente è meglio farlo partecipare sin dall'inizio all'incontro onde evitare eventuali vissuti persecutori o di esclusione); il curatore (se esiste una limitazione dell'autorità parentale) o, per alcuni casi, un rappresentante dell'autorità tutoria; il capostruttura ed eventualmente l'operatore che assumerà il ruolo di educatore di riferimento (è anche possibile che quest'ultimo subentri in seguito). Se necessario, in quanto la situazione è particolarmente delicata e complessa, è possibile prima di quest'incontro svolgere un colloquio con solo una parte degli attori menzionati in funzione dei bisogni del caso (per esempio, prima incontrarsi tra professionisti, eventualmente presso l'autorità competente, e solo in un secondo tempo incontrare i genitori e/o il ragazzo).

  Durante quest'incontro si analizzano con le parti coinvolte i motivi che hanno portato alla richiesta d'ammissione, associandoli alla storia familiare e

cercando di costruire con gli attori presenti una definizione sufficientemente condivisa delle difficoltà che sottostanno alla domanda d'ammissione. Seguendo quest'elaborazione, si affrontano in seguito le aspettative reciproche, sempre in un ottica di ricerca di condivisione, per definire infine gli obiettivi del collocamento.
Inoltre, si informa i presenti sul funzionamento e la presa a carico educativa che il PAO può offrire e le aspettative della struttura nei confronti della collaborazione con i genitori, il minorenne e l'ente segnalante.

Se c'è sufficiente condivisione ed è quindi confermata la richiesta d'ammissione, si può elaborare, partendo da quanto emerso e da quanto redatto dal responsabile del dossier (normalmente un operatore UAP), un progetto educativo d'affidamento maggiormente approfondito e completo, che dovrà essere integrato al "programma operativo".
Per realizzare questo compito ci avvalliamo di uno strumento denominato "Progetto educativo - programma operativo individualizzato" (vedi allegato n° 10) in quanto il primo si riferisce all'elaborazione degli obiettivi, mentre il secondo agli interventi educativi e alle verifiche che si mettono in atto per raggiungerli. In particolare, abbiamo creato due documenti: il primo (PE – PO / AMMISSIONE) che viene elaborato durante l'ammissione del minore al CEM, mentre il secondo (PE – PO / BILANCIO) che viene elaborato durante gli incontri successivi di bilancio degli obiettivi e della collaborazione. Infatti, nella fase d'ammissione partiamo dalle difficoltà e dalle aspettative verbalizzate dai vari attori presenti (ragazzo, genitori, ev. curatore/tutore, responsabile del dossier, ecc.) per definire degli obiettivi condivisi e, in seguito, gli interventi e le decisioni. Per cui la "punteggiatura" per ogni area è: *situazione > obiettivi > interventi e decisioni*. Negli incontri di bilancio che seguiranno, partiremo dagli obiettivi stabiliti la volta precedente per passare alla situazione (andamento/valutazione degli obiettivi) e, infine, agli interventi e le decisioni. Per cui abbiamo la seguente "punteggiatura": *obiettivi > situazione > interventi e decisioni*.
Questo strumento sintetizza (nella versione "Ammissione"), alcuni dati anamnestici significativi, i motivi del collocamento e le posizioni degli attori rispetto allo stesso. Passa in seguito, ricercando la maggior condivisione possibile, alla definizione degli obiettivi che scaturiscono dalle aspettative degli interessati. Questi obiettivi sono elaborati in funzione di aree specifiche: la famiglia e/o le persone di riferimento, la formazione e/o l'occupazione, l'autonomia e la convivenza (apprendimenti inerenti la vita nel gruppo), gli aspetti finanziari e amministrativi, il tempo libero e la socializzazione, la salute e la cura di sé (l'eventuale psicoterapia, eventuali obiettivi specifici e fortemente individualizzati associabili al sonno, all'alimentazione, all'igiene personale, all'abuso di cannabis e di alcol, a forme di autolesionismo e di promiscuità, ecc.), l'elaborazione di una progettualità condivisa. Inoltre, questo strumento stabilisce quali interventi educativi, quali attività si mettono in atto

(programma operativo) nel tentativo di giungere agli obiettivi stabiliti e chi li effettua.
Da ultimo, si decidono i tempi di valutazione e chi svolge tali verifiche.

Su temi importanti per i quali ci può non essere condivisione (per esempio tra genitori e figli o genitori e autorità, ecc.) un obiettivo può essere di ottenere a medio-lungo termine una condivisione sufficiente collaborando insieme.

Quindi, se la richiesta è confermata, si fissa a breve termine la data d'ammissione e il minorenne viene ammesso il giorno previsto. Nel caso ci fossero dei dubbi, le parti si possono riunire per ridefinire il progetto educativo d'affidamento e gli accordi di collaborazione.

- Quando l'ammissione è confermata, viene stipulata, al più tardi entro un mese, una convenzione (vedi allegato n° 9) tra le parti: i detentori dell'autorità parentale o l'autorità (tutoria o giudiziaria) da una parte ed i rappresentanti del CEM dall'altra. La convenzione stabilisce i costi del collocamento, gli accordi di collaborazione (chi prende le decisioni), i rientri a casa, la durata del collocamento, la consegna dei documenti, ecc. Per quanto concerne i tempi del collocamento, utilizziamo sempre di più la formula: "Durata di tre mesi nel rispetto del mandato cantonale del PAO. Nei casi in cui il prolungamento del soggiorno fosse pertinente, la convenzione si rinnova tacitamente di mese in mese se le parti non hanno osservazioni in merito".

Osservazioni
L'inserimento nel 2013 nell'art. 63 del Regolamento di applicazione della Legge per le famiglie di affidare all'UFaG elaborazione di un modello di programma operativo (standard) destinato ai Centri educativi ha destato parecchie perplessità presso quest'ultimi. In effetti il programma operativo comprende tutti gli interventi pedagogici che si mettono in atto nel tentativo di raggiungere gli obiettivi. Si tratta, quindi, di un aspetto fondamentale della presa a carico educativa di competenza del CEM.

2.2.3.2. La realizzazione del progetto educativo d'affidamento-programma operativo individualizzato

Come si può constatare da quanto scritto in precedenza, il progetto educativo d'affidamento e gli accordi di collaborazione sono elaborati fin dall'inizio del collocamento. Mentre solo una parte degli interventi educativi e delle attività messe in atto per raggiungere gli obiettivi è esplicitata e discussa durante questa fase. La parte mancante sarà elaborata e definita durante l'evolversi del collocamento e del percorso educativo in funzione dei vari contesti e delle varie competenze relazionali in gioco.

Lo strumento di valutazione e aggiornamento sull'andamento del collocamento al quale ci si riferisce è quello sopraccitato denominato "Progetto educativo-programma operativo individualizzato" (vedi allegato n° 10).
Per ogni obiettivo sono stabiliti un serie di interventi educativi ed attività atti a raggiungerlo. A dipendenza dell'area riguardante l'obiettivo, delle interazioni e dei contesti che lo concernono, si cercherà di coinvolgere, nell'evolversi del percorso educativo, i vari partner.
Per esempio per l'obiettivo inerente il miglioramento delle relazioni tra i genitori e il figlio, saranno coinvolti nell'elaborazione degli interventi educativi i diretti interessati. Inoltre, può essere utile anche la compartecipazione del responsabile del dossier e, se presente, del terapeuta (setting permettendo).
Per gli interventi educativi e le attività concernenti gli obiettivi di formazione saranno coinvolti, oltre naturalmente all'ospite, i vari docenti (docente di classe, di sostegno pedagogico, di corso pratico, docente di materia con il quale ci sono delle difficoltà), l'orientatore professionale, ecc.

La valutazione degli obiettivi, di riflesso dell'efficacia degli interventi educativi stabiliti e dell'andamento delle attività che li concernono, avviene a vari livelli e a varie scadenze temporali. Dall'educatore di turno durante la presa a carico educativa quotidiana, ai colloqui tra l'educatore di riferimento ed il suo utente; dalla riunione settimanale d'équipe, agli incontri di rete (vedi punto 2.2.4.4. "Gli accordi di collaborazione e l'intervento di rete").
Queste verifiche e valutazioni sono dei feedback estremamente importanti, che permettono di calibrare e, se necessario, modificare gli obiettivi stabiliti e/o gli interventi educativi.
Gli incontri di sintesi con i vari partner (utente, genitori, coordinatore, operatori del Centro, eventualmente curatore, ecc.) che hanno partecipato sin dall'inizio al collocamento sono fondamentali. I primi incontri di verifica avvengono indicativamente dopo 3 settimane ed in seguito dopo 3 - 6 settimane (in funzione delle varie situazioni). Quando sono richiesti dei pareri sul progetto all'uscita dal PAO, l'elaborazione di quest'ultimi deve iniziare idealmente già dal secondo bilancio di verifica.

Nel caso del Centro PAO la durata massima è normalmente di tre mesi. Può essere prolungata in via eccezionale per delle situazioni che richiedono tempi più lunghi, per esempio quando è attivata una procedura penale, quando si è in attesa di un posto già riservato presso una struttura residenziale a medio-lungo termine o quando manca poco alla fine della scuola e si decide quindi di non cambiare sede scolastica, ecc..
La dimensione temporale è un aspetto estremamente importante di cui bisogna tenere conto nella presa a carico a breve termine in situazione d'urgenza.
Gli operatori del centro devono evitare che i collocamenti si protraggano eccessivamente nel tempo poiché esiste il rischio che il Centro cambi identità e si trasformi in una struttura per collocamenti a medio-lungo termine, con l'impossibilità di garantire l'accoglienza in urgenza per mancanza di posti liberi. L'équipe educativa e il coordinatore del progetto devono quindi attivarsi fin dall'inizio per stimolare il

funzionamento della rete dei collaboratori esterni, richiedendo degli incontri regolari a breve termine, lo scambio d'informazioni, ecc.

L'avvicinarsi della conclusione del collocamento coincide sovente con l'elaborazione del Rapporto d'osservazione sul minore che, quando richiesto, contiene anche delle indicazioni progettuali possibilmente condivise con i vari partner sul dopo PAO.

2.2.3.2.1. Il Rapporto d'osservazione

Il rapporto sul minore è una prestazione importante offerta dal Centro, sovente richiesto dal garante del dossier (coordinatore) e/o dalle autorità coinvolte per poter decidere sul da farsi. Quest'ultime richiedono spesso anche dei rapporti intermedi sull'evoluzione della situazione per decidere, per esempio, sull'esercizio del diritto alle relazioni personali tra genitori e figli. Questo rapporto si basa su delle osservazioni, sulla raccolta d'informazioni, su delle valutazioni di ordine psicopedagogico e relazionali tenendo conto in particolare dei seguenti contenuti:

- dell'analisi dei motivi che hanno portato al collocamento;
- di elementi sull'anamnesi familiare e personale, in particolare connessi alla crisi che ha richiesto il collocamento urgente;
- della persona nei suoi aspetti generali;
- delle modalità relazionali all'interno della struttura d'accoglienza nelle sue diverse sfaccettature (rapporti con il luogo, con gli altri ospiti, con gli educatori, con le altre persone che frequentano l'istituto);
- della struttura di personalità e degli aspetti psicologici preponderanti;
- delle relazioni familiari nelle loro differenti costellazioni, dinamiche e nei differenti contesti;
- della scuola, sia sotto un profilo dell'apprendimento scolastico, che delle relazioni sociali;
- del tempo libero e della qualità delle amicizie;
- della terapia (se il minore segue una terapia);
- della valutazione della situazione, con particolare attenzione ai motivi che hanno portato al collocamento, alla sua evoluzione e alle possibili soluzioni e/o indicazioni.

La raccolta di informazioni legate alla storia dell'utente viene effettuata dal PAO in collaborazione con il coordinatore, l'ente segnalante e avviene in parallelo con gli altri enti preposti alla valutazione della situazione. Il PAO assume un ruolo attivo, definito da precisi accordi di collaborazione che stabiliscono ruoli, funzioni e modalità di intervento, in questa raccolta di informazioni.

Qui di seguito specifichiamo più approfonditamente i contenuti e gli ambiti dello *Schema "Rapporto di osservazione"* (vedi allegato n° 11):

Nome:
Cognome:
Data di nascita:

Autorità parentale:
Custodia:
Domicilio:
Data di ammissione:
Data di dimissione:
Garante del dossier:

1. MOTIVO, MODALITÀ E EVOLUZIONE DEL COLLOCAMENTO

2. CRONISTORIA DELLA FAMIGLIA E DELL'UTENTE

3. OSSERVAZIONI SUL MINORE

- **3.1. Aspetti generali**
- **3.2. Aspetti relazionali**
- **3.3. Aspetti psicologici**

4. OSSERVAZIONI SULLA FAMIGLIA

5. SCUOLA E/O FORMAZIONE

6. TEMPO LIBERO

7. TERAPIA

8. CONCLUSIONI E INDICAZIONI

Al punto 1. del "Rapporto d'osservazione" (**"Motivo, modalità e evoluzione del collocamento"**) riportiamo gli eventi significativi, recenti ma anche meno (talvolta una segnalazione si protrae nel tempo prima che si giunga a collocamento, mentre altre volte una segnalazione viene fatta a più riprese prima che il collocamento si concretizzi), che hanno condotto all'ammissione. Possibilmente raccogliamo i racconti e le opinioni delle persone coinvolte, integrando i pareri del minore e dei genitori. Sicuramente viene riportato se il collocamento avviene col consenso della famiglia o attraverso una decisione d'Autorità, come vengono pure elencate le altre misure o interventi prescritti o in corso. Infine vi è una breve descrizione dell'evoluzione del collocamento da un punto di vista formale, ossia elencando le riunioni, le decisioni intermedie, i mutamenti giuridici, gli interventi e le indagini succedutisi durante il soggiorno, come pure (talvolta) i cambiamenti progettuali avvenuti en cours de route.

La parte anamnestica e biografica (punto 2. **"Cronistoria della famiglia e del minore"**) può constare di più elementi a seconda della loro importanza, ma anche dell'età del minore.

Attraverso la stesura di un genogramma (o di più genogrammi, anche perché sovente riscontriamo differenze di percezioni o di ricordi a seconda di chi viene interpellato, minore compreso) sondiamo la conformazione familiare cercando di rimontare fino alla generazione dei nonni e cercando di verificare la qualità dei legami.
Sempre con l'ausilio di questo strumento, nel colloquio con i genitori e/o il minore andiamo a ripercorrere le differenti fasi evolutive.
Secondo l'importanza della situazione e dell'età possono essere raccolte informazioni sulla formazione della coppia genitoriale, ripercorrendo anche le storie personali dei due genitori.
A seguire la filiazione, la gravidanza, il parto e i primi mesi di vita possono fornire dati significativi.
Poi, una descrizione dell'infanzia del minore accolto fornisce sovente elementi di rilievo (fasi dello sviluppo, disturbi, malattie, eventi familiari e/o traumatici, scolarizzazione, socializzazione, …), come pure la raccolta d'informazioni sullo stile e il credo educativi.

In quest'ambito di anamnesi familiare e personale viene, se del caso, anche effettuata una ricerca preso enti e servizi, volta a raccogliere informazioni sui contatti intercorsi nel passato tra il minore e i suoi famigliari con la rete di sostegno.
La raccolta d'informazioni legate alla storia dell'utente viene effettuata dal PAO in collaborazione con il garante del dossier, l'ente segnalante e avviene in parallelo con gli altri enti preposti alla valutazione della situazione. Il PAO assume un ruolo attivo, definito da precisi accordi di collaborazione che stabiliscono ruoli, funzioni e modalità d'intervento, in questa raccolta d'informazioni.

Le **"Osservazioni sul minore"** (punto 3. del "Rapporto di osservazione") constano di più elementi, che pur se suddivisi nella loro redazione, sono esposti cercando di farli convergere in una sintesi congruente, proprio perché inevitabilmente connessi e in relazione.

Nel capitolo 3.1. "Aspetti generali", l'osservazione del minore si fonda su più aspetti:

- Il primo impatto (figura, postura, abbigliamento, portamento, …)
- La fisionomia
- La mimica
- La gestualità e l'atteggiamento corporeo
- La motricità
- Il linguaggio
- L'alimentazione
- L'igiene e la cura del proprio corpo
- I ritmi quotidiani
- La notte e il sonno
- La salute

- Un esame pediatrico e/o la raccolta d'informazioni presso il pediatra di riferimento
- Le autonomie e l'organizzazione nella quotidianità.

Nel capitolo 3.2. "Aspetti relazionali" raccogliamo osservazioni sulle capacità sociali e relazionali del minore.
Cerchiamo di porre attenzione su più ambiti:

- Aspetti caratteriali generali
- La capacità di instaurare e di mantenere relazioni
- L'adeguatezza dei rapporti
- Le modalità relazionali preponderanti o elettive
- Le difficoltà
- Le strategie di coping in caso di conflitto
- Le risorse e la ricerca di supporto
- Le situazioni di gioco e di attività quotidiane
- Le amicizie e la partecipazione ad attività del tempo libero
- L'evoluzione di quest'ambito durante il soggiorno.

Gli "aspetti psicologici" (capitolo 3.3.) contengono osservazioni sia sull'ospite (struttura di personalità e aspetti psicologici predominanti), che sulle costellazioni e le dinamiche familiari. Di particolare interesse sono:

- Sentimenti ed emozioni predominanti
- Paure e traumi
- Ricordi e vissuti
- Comportamento
- Ritualizzazioni
- Meccanismi di difesa elettivi
- Disagi e disturbi manifesti
- Fiducia in se stessi e autostima
- Resilienza
- Modelli e modalità di funzionamento, loro diffusione e reiterazione a seconda dei contesti
- Modelli d'attaccamento
- Capacità d'investimento relazionale e fiducia nell'altro (adulto)
- Intelligenza emotiva
- Capacità di mentalizzazione e di elaborazione
- Passaggi all'atto
- Capacità cognitive.

Molto importanti e oggetto della nostra attenzione sono anche le **"Osservazioni sulla famiglia"** (punto 4.). In quest'area, secondo l'assetto voluto e deciso in merito alle relazioni personali, le informazioni possono venir raccolte sulla base di racconti, d'incontri o telefonate, come pure attraverso l'osservazione diretta durante i diritti di visita (siano essi sorvegliati o meno), durante le visite a domicilio o attraverso l'osservazione dell'andamento dei congedi a casa.
Ci dedichiamo altresì alla valutazione delle modalità di collaborazione delle famiglie, laddove indicato non fermandoci ai genitori e ai/alle fratelli/sorelle, ma cercando di conoscere e coinvolgere anche altri parenti significativi.
La nostra prospettiva d'osservazione cerca di fare luce su aspetti quali:

- Lo stato di salute dei genitori (problemi psichiatrici, dipendenze, …)
- Lo status sociale ed economico della famiglia
- L'organizzazione familiare e la/le presenza/e a casa
- Eventi importanti o traumatici che possono aver destabilizzato la situazione
- L'affettività
- Le modalità relazionali, le dinamiche predominanti, i patterns
- La comunicazione
- Lo stile e i modelli educativi
- Le capacità genitoriali di base
- Le conoscenze del/della/dei figlio/a/i e dei suoi/loro bisogni
- Elementi di trascuratezza, maltrattamento e abuso
- La conflittualità
- I passaggi all'atto
- Il grado di presa di coscienza in merito alle difficoltà
- La dimensione acquisita o reattiva dei disagi o dei disturbi, come pure dei comportamenti devianti
- La volontà e la capacità di rimessa in discussione, nonché di richiesta e ricerca d'aiuto
- Gli aspetti evolutivi durante il soggiorno
- La recuperabilità delle capacità genitoriali e/o del rapporto con il/la/i figlio/a/i.

Le osservazioni sulla **"Scuola / Formazione"** (punto 5.) sono svolte in collaborazione con i docenti. Nelle situazioni dove col collocamento è previsto o necessario anche un cambiamento di sede scolastica, le informazioni sono raccolte anche presso la sede di provenienza.
A questo proposito interessa raccogliere osservazioni in ambiti diversi:

- Percorso scolastico a partire dalla scuola dell'infanzia
- Profitto e andamento scolastico attuale
- Capacità d'apprendimento e autonomia

- Motivazione
- Difficoltà scolastiche ed eventuali sostegni approntati
- Relazioni con i compagni e con i docenti
- Adattamento al contesto e socializzazione
- Comportamento
- Collaborazioni con la famiglia
- Investimenti relazionali particolari
- Interessi e ambizioni.

Ci occupiamo anche di redigere le nostre osservazioni per quanto attiene il **"Tempo libero"** (punto 6.). È significativo comprendere se il minore ha occupazioni in quest'ambito, se ne ha avute in passato e se è motivabile ad ingaggiarsi in un'attività che è importante, non da ultimo per attivare e stimolare le capacità e le competenze relazionali e sociali.

L'ambito terapeutico (punto 7. **"Terapia"**) è, nel limite del segreto professionale, anche un osservatorio significativo per la redazione del nostro rapporto. Se il minore e i familiari acconsentono, è nostra premura prendere contatto con chi segue, seguiva o eventualmente seguirà il minore. Quest'area fornisce sovente importanti elementi d'osservazione su differenti aspetti dello stato e dell'evoluzione del minore o del contesto familiare.

Nel capitolo conclusivo **"Conclusioni e indicazioni"** (punto 8.) sono riassunte in sintesi le osservazioni espresse nei capitoli precedenti e fornite delle indicazioni d'intervento, argomentandole anche nel grado di condivisione raggiunto col minore stesso, la famiglia e la rete di sostegno. Vi sono indicazioni sul luogo di vita consigliato per il periodo successivo alla dimissione dal Centro PAO, come sulle misure a sostegno del suddetto progetto educativo. Possono essere fornite anche indicazioni in merito a misure di curatela o tutela, a supporti ambulatoriali di ordine educativo e/o terapeutico, come pure consigli e inviti volti a sostenere il minore nell'ambito della scuola e del tempo libero.

2.2.3.3. La procedura di dimissione

Anche le soluzioni, al momento della dimissione, sono idealmente costruite con i vari attori della rete di riferimento dell'utente. Tra questi citiamo i principali:

- i genitori, quando una collaborazione è possibile (oppure il tutore);
- il minorenne, a maggior ragione se adolescente;
- il garante del dossier (coordinatore), che si occupa principalmente del passaggio dal PAO alla nuova sistemazione;
- l'autorità competente quando è coinvolta e deve decidere.

Le indicazioni del Centro, che scaturiscono dall'osservazione-valutazione effettuata, ricercano quindi nella misura del possibile di tenere in considerazione questa

condivisione. Nella maggior parte dei casi quest'obiettivo è raggiunto, ma può anche succedere che i genitori, l'utente (se adolescente) e/o l'autorità (se coinvolta) facciano delle scelte differenti da quelle proposte dall'équipe educativa.

Le soluzioni residenziali all'uscita, che corrispondono normalmente alle indicazioni contenute nel Rapporto di osservazione, possono essere:

- il rientro in famiglia;
- l'affidamento ad una famiglia, a un foyer, a un istituto o alla presa a carico educativa di ADOC;
- la dimissione anticipata, il rientro "forzato" in famiglia o nel contesto precedente l'ammissione; il ricovero in una clinica medicalizzata.

Il rientro in famiglia

In generale il Centro PAO sostituisce parzialmente e temporaneamente la famiglia nella sua funzione educativa. La collaborazione con i genitori e le persone significative sul piano relazionale affettivo per l'utente, quando è possibile, rimane un aspetto importante dell'attività educativa. Per questo motivo, un obiettivo che è sovente fissato fin dall'inizio consiste nel cercare di apportare un miglioramento alle relazioni tra genitori e figli collocati presso il centro, nella speranza di poter restituire pienamente all'ambito familiare le sue competenze educative. Il rientro in famiglia può essere quindi il risultato del raggiungimento di una parte importante degli obiettivi condivisi e fissati nel progetto educativo d'affidamento.

I motivi che sottostanno ai collocamenti presso il PAO e le situazioni con le quali siamo confrontati sono estremamente diversificate.
Normalmente il minorenne ritorna in famiglia quando i genitori sono in grado di recuperare il proprio ruolo e la propria funzione parentale. Per esempio quando una madre termina un'ospedalizzazione, più in generale quando i problemi che hanno generato il collocamento sono rientrati.

Per le situazioni dove il collocamento è avvenuto su decreto a scopo di protezione è l'autorità a decidere se il minore può rientrare in famiglia o deve essere collocato presso un'altra struttura educativa. Per assumere questa decisione, l'autorità può avvalersi del nostro rapporto sopraccitato e del parere di altri servizi ed enti (SMP, UFaM, scuola, ecc.). Il rientro in famiglia può essere accompagnato in questi casi da misure protettive e di sostegno quali: una terapia (individuale e/o famigliare) presso il Servizio medico-psicologico o uno psicoterapeuta privato, una sorveglianza da parte dell'UFaM, l'intervento del Servizio di sostegno ed accompagnamento educativo, la nomina di un curatore (educativo e/o amministrativo), la frequentazione di un centro diurno, ecc.

A volte, per evitare un cambiamento netto, che potrebbe riattivare sentimenti di perdita ed abbandonici nell'utente, per garantire un'adeguata continuità relazionale e progettuale, la dimissione può essere accompagnata da un sostegno momentaneo alla

famiglia e al minorenne nel momento del passaggio, soprattutto quando c'è stata un buona collaborazione tra le parti. In effetti, il Centro PAO non prevede l'esternato o la post-cura, ma è però possibile, in alcuni casi, che l'utente passi qualche periodo presso i genitori prima della dimissione definitiva per verificare se il rientro in famiglia è una valida soluzione.

Può anche accadere che la famiglia, in accordo col minore, decida per un rientro a casa anche se gli obiettivi, o parte di essi, non sono stati completamente raggiunti e l'équipe educativa nutre dei dubbi sull'opportunità di un simile rientro.
Se non c'è decreto di collocamento, la dimissione può dunque avvenire anche contro il consenso del CEM e del responsabile del dossier. Quest'ultimo potrà semmai decidere, in accordo con gli educatori, di segnalare la situazione all'autorità competente se si dovesse ritenere che il rientro in famiglia potrebbe pregiudicare lo sviluppo psichico, fisico e sociale del minore.
Se invece la custodia di fatto è affidata all'istituto, sarà l'autorità ad assumersi la decisione finale su un eventuale rientro del minore nel contesto familiare, dopo aver sentito le parti. La decisione dovrà essere presa anche valutando se il fatto di forzare il minorenne a rimanere al centro, contro la sua volontà, possa causare più danni che benefici al suo sviluppo. Nel senso che se le resistenze del minore sul fatto di rimanere presso la struttura sono tali da mettere in pericolo il suo progetto e il suo sviluppo, l'autorità dovrà provvedere ad un'altra soluzione.
Abbiamo comunque constatato più volte nel corso degli anni che non è possibile, in una struttura aperta come la nostra, costringere un adolescente a rimanere quando è estremamente convinto di voler ritornare in famiglia ed è appoggiato, in questa scelta, dai suoi genitori.

Ci sono, infine, anche situazioni dove la famiglia vuole che il figlio rientri, ma quest'ultimo non è d'accordo e manifesta una reale sofferenza confrontato con una simile prospettiva. In questi casi, il responsabile del dossier e l'istituto si attivano presso l'autorità competente per richiederne l'intervento a scopo di protezione del minore.

<u>L'affidamento ad una famiglia, a un foyer, a un istituto o alla presa a carico educativa di ADOC</u>

L'affidamento ad una famiglia, un istituto o un foyer avviene normalmente quando i genitori non sono sufficientemente in grado, neanche con delle misure di sostegno, di occuparsi adeguatamente dei propri figli. Questo passaggio può avvenire su decisione di un'autorità (quando i genitori non sono consenzienti o non sono affidabili in quanto confusivi, ambigui o estremamente ambivalenti) oppure anche in collaborazione con i genitori, se riconoscono i propri limiti educativi e condividono la scelta del collocamento.

Il Centro PAO collabora attivamente con il coordinatore e la nuova struttura educativa (o famiglia affidataria) nella realizzazione di questo trasferimento sia nella preparazione del minorenne e della sua famiglia, aiutandoli a comprendere tale scelta,

esprimendo ed elaborando i vari vissuti. Sia nel passaggio delle informazioni e nell'attuazione delle varie prese di contatto con il nuovo ambiente residenziale.
Una collaborazione privilegiata riguarda i passaggi dal Centro PAO all'Istituto per minorenni Paolo Torriani. In effetti queste collaborazioni sono facilitate dall'appartenere allo stesso ente, dalla vicinanza delle due strutture e dalla conoscenza reciproca delle due équipe. Anche gli utenti sono facilitati dal fatto che già conoscono in buona parte l'istituto, i suoi ospiti e i suoi educatori. È quindi più facile per loro proiettarsi ed integrarsi nella realtà dell'istituto.

Infine, una possibilità interessante è il passaggio all'équipe di ADOC. Essa prende a carico educativamente in appartamenti individuali dei giovani, tra i 16 e i 18 anni, che non reggono o non sono retti dall'ambiente istituzionale e dalle famiglie. Si tratta di un'alternativa poco sfruttata finora, ma che vorremmo sperimentare in futuro in caso di necessità.

La dimissione anticipata, il rientro "forzato" in famiglia o nel contesto precedente l'ammissione; il ricovero in una clinica medicalizzata.

Questo passaggio può avvenire quando il centro non risulta essere per l'utente il posto adatto, nel senso che la struttura non possiede personale a sufficienza e mezzi pedagogici, terapeutici, medici e organizzativi per rispondere adeguatamente ai suoi specifici bisogni. Da parte sua, l'ospite non riesce in alcun modo ad integrarsi nel funzionamento istituzionale, per cui l'ambiente di vita soprattutto nel gruppo risulta caratterizzato da costanti tensioni e conflittualità, nocive per gli altri e per lui medesimo. Oppure diventa un leader negativo, che provoca imitazione e alimenta agiti da parte di altri utenti, che destrutturano fortemente il gruppo. In particolare dobbiamo prestare una grande attenzione alla protezione dei più piccoli.

Normalmente, la soluzione viene ricercata in collaborazione col responsabile del dossier e (quando è possibile) con la famiglia, il ragazzo interessato e l'autorità, a cui spetta la decisione finale sul nuovo inserimento, se il collocamento è stato decretato da quest'ultima. Le difficoltà di gestione e la problematica sollevata dall'ospite sono oggetto di incontri ravvicinati di bilancio e di esame di realtà, che sono documentati per iscritto. E' anche possibile che si decida, possibilmente con l'accordo delle parti, per un periodo di sospensione, utile alla diminuzione delle tensioni e alla possibilità d'approfondire la riflessione in situazione di minor coinvolgimento emotivo. Anche per l'utente può essere l'occasione per riflettere e verificare concretamente quanto il centro sia importante per lui. Infine, si tratta anche di dimostrare al gruppo e all'interessato, quando si è confrontati ad una perdita significativa dell'autorevolezza, che l'équipe e la direzione hanno ancora un potere decisionale importante.
Al termine della sospensione le parti si incontrano per valutare il da farsi, in particolare se è possibile proseguire il collocamento con degli accorgimenti o se si giunge ad una dimissione definitiva.

Si tratta comunque di situazioni difficili perché sovente questi utenti necessitano di strutture maggiormente terapeutiche-contenitive, nelle quali sia possibile effettuare

una presa a carico più mirata ed individualizzata. Purtroppo in Ticino non esistono strutture del genere per gli adolescenti (salvo la Comunità socio-terapeutica ARCO, inaugurata nell'aprile del 2013, struttura aperta, non per le urgenze e che accoglie fino a 7 adolescenti dai 16 ai 18 anni) e quindi bisogna ricorrere sovente a dei collocamenti in altri cantoni o in Italia. Questi collocamenti, per quanto concerne il riconoscimento dei costi, devono essere autorizzati dall'Ufficio del sostegno a enti e attività per le famiglie e i giovani. La loro realizzazione risulta sovente ardua perché queste strutture hanno normalmente una lista d'attesa. Inoltre, esistono i problemi della lingua (salvo per l'Italia) e della distanza geografica che rendono difficile la collaborazione, sovente ritenuta essenziale, con gli operatori dei servizi, con i genitori o altre persone significative per l'utente sul piano relazionale-affettivo.
Non è raro che si assista, quindi, ad un rientro in famiglia per mancanza di soluzioni adeguate o al passaggio in un'altra struttura educativa dove il minore ripropone spesso lo stesso disagio, che conduce sovente a una nuova dimissione.
A volte la situazione può degenerare al tal punto da richiedere un ricovero presso la Clinica psichiatrica cantonale, che normalmente accoglie adulti.

Quando il centro è confrontato ad utenti che hanno un effetto fortemente destrutturate sul gruppo e diventano ingestibili, è importante che esso motivi e documenti il disagio in tempi adeguati, per permettere agli altri partner coinvolti di cercare delle soluzioni.
Se la decisione finale sulla dimissione del minorenne dall'istituto spetta all'autorità, in quanto ha affidato la custodia di fatto alla struttura educativa, essa deve rispettare la valutazione dell'istituto sull'ingestibilità (soprattutto rispetto al gruppo degli ospiti), l'inadeguatezza della situazione, l'importanza di proteggere gli altri utenti e il minore stesso. In effetti, giunti a questo punto, è evidente che il luogo del collocamento non è più conveniente (vedi art. 310, cpv. 1 del CCS).

Bisognerà accordarsi su i tempi di dimissione ragionevoli in funzione della gravità del disagio manifestato dall'utente e dal gruppo nel quale è inserito. Questo aspetto è essenziale se si vuole proteggere e svolgere un lavoro educativo adeguato con gli altri ospiti, soprattutto i bambini, come previsto dai criteri della Legge per le famiglie, che stanno alla base dei nostri affidamenti istituzionali. Ma anche per l'utente stesso, che si trova in una situazione di grande disagio, protrarre il collocamento amplifica sovente la sua sofferenza e la "soluzione PAO" diventa parte integrante della problematica del minorenne.

Ci sembra importante segnalare che anche per l'équipe educativa situazioni simili, se protratte, possono provocare un esaurimento emotivo e di energie, delle conflittualità, che a volte risultano difficilmente recuperabili se non tramite dei cambiamenti di personale.

Per facilitare la collaborazione di rete e la gestione di queste situazioni difficili, dal 1° marzo 2014 è operativa "La procedura di dimissione prematura di adolescenti problematici in affidamento presso terzi" (vedi allegato n° 14).

È possibile anche il contrario, che sia il PAO ad accogliere un ospite che vive una situazione di crisi presso un gruppo residenziale a medio-lungo termine (Albachiara e Blu) o presso il Centro diurno, per un periodo di distacco e d'osservazione-valutazione. Questa soluzione è maggiormente fattibile anche per minorenni che provengono da altre strutture educative residenziali presenti in Ticino (eventualmente in Svizzera), ma è da valutare per gli ospiti dei gruppi Albachiara, Blu e del Centro diurno in quanto si situano nelle vicinanze del Centro PAO. Per tutte le situazione bisogna comunque valutare l'eventuale pericolosità di tali inserimenti rispetto al contesto di protezione e alla presenza di bambini.

Degli esempi di accoglienze momentanee presso il PAO riguardano:

- una ragazza che aveva un buon legame con l'équipe educativa ed il suo gruppo, ma tendeva durante il periodo estivo a non rispettare gli accordi di collaborazione e le decisioni dell'autorità in merito ai diritti di visita grazie alla complicità dei famigliari. In questo caso si è proceduto ad una dimissione dal gruppo residenziale ed un collocamento d'autorità presso il PAO. Ciò a permesso di ridefinire in modo chiaro la contrattualità tra le parti e alla ragazza di essere quindi di nuovo ammessa presso il suo gruppo educativo.
- Dei fratelli la cui madre soffriva di una grave malattia irreversibile, che frequentavano il Centro diurno. Durante i periodi di ospedalizzazione della madre, i figli sono stati collocati provvisoriamente al PAO.
- Degli utenti del Centro diurno che necessitavano per brevi periodi, a causa di disagi famigliari, di un'accoglienza residenziale.
- Una ragazza collocata presso un altro CEM in Ticino, che era stata accolta precedentemente presso il PAO. Il CEM ha chiesto una sospensione e la giovane è quindi ritornata, con il suo accordo, per un breve periodo presso il PAO.

2.2.4. Le principali prestazioni educative

La presa a carico ed i compiti affidati al CEM dipendono anzitutto dalla modalità d'affidamento. Gli ospiti ammessi in internato, come nel caso del PAO, richiedono maggior investimento e responsabilizzazione da parte degli educatori in quanto vivono la maggior parte del tempo nella struttura. Alcuni di loro non rientrano in famiglia neanche durante il week-end o i periodi festivi.

L'équipe educativa assume quindi, parzialmente e temporaneamente, in funzione del tipo d'affidamento (residenziale), del progetto educativo/programma operativo individualizzato e degli accordi di collaborazione, principalmente i seguenti compiti educativi istituzionali:

- L'organizzazione e la gestione del gruppo e dei singoli ospiti rispetto alla quotidianità e la realizzazione di progetti.
- Il sostegno nella formazione scolastica e professionale.

- L’organizzazione e la gestione di attività ricreative, sportive, artistiche e culturali.
- La collaborazione con la rete di riferimento dell’utente, comprensiva dei genitori.

Il Centro si assume anche l’importante compito di sostenere la personalità degli ospiti, attraverso momenti di contenimento, di dialogo, d’empatia, d’attribuzione di senso e ricerca di condivisione di senso rispetto ai vissuti e agli avvenimenti che li concernono. Questa dimensione è già stata affrontata al punto 2.2.5. “Le modalità d’intervento psicoeducative e gli aspetti relazionali”.

2.2.4.1. L’organizzazione e la gestione del gruppo e dei singoli utenti rispetto alla quotidianità e la realizzazione di progetti

L’ospite è inserito presso la struttura del Centro PAO che normalmente, salvo qualche rara eccezione, funziona autonomamente rispetto agli altri gruppi istituzionali. Le eccezioni riguardano la possibilità di appoggiarsi ad un altro gruppo residenziale in caso di bisogno, per esempio se dovesse succedere un avvenimento durante il picchetto notturno che richiede il supporto immediato di un altro educatore. Delle forme di collaborazione sono possibili anche per quegli ospiti che dal Centro Diurno si trasferiscono nei gruppi residenziali dell’istituto o al Centro PAO. In questi casi, se è indicato, gli utenti possono continuare a frequentare il Centro Diurno per alcuni momenti della giornata, per esempio dopo la scuola per il sostegno scolastico.

I ruolo educativo si avvicina alle forme di vita domestica e familiare. E’ compito degli educatori gestire la quotidianità del gruppo, che è caratterizzata dalla vicinanza, dalla partecipazione, dalle regole e dalle abitudini. La quotidianità offre pure la possibilità di dare un ordine agli eventi ed è un riferimento per l’identità dell’educatore.
Gli ospiti convivono quindi in base a delle regole (vedi punto n° 2.2.6.1.) gestite da un’équipe educativa, composta da figure maschili e femminili. Queste regole sono funzionali, nella misura del possibile, all’organizzazione e agli obiettivi di crescita sia del gruppo sia dei singoli utenti.

Queste modalità di vita sono, quindi, molto simili a quelle di una qualsiasi famiglia. La differenza fondamentale riguarda la natura dei legami affettivi, l’assenza dei genitori sostituita dalla convivenza con altre persone (ospiti ed educatori), che provengono da storie famigliari diverse, e la realtà del centro che è maggiormente complessa a causa del numero di utenti, dei turni educativi, della vicinanza di altri gruppi, ecc..

Una condizione importante, trattandosi di una struttura educativa, concerne l’auspicio di avere o mantenere un’attività formativa esterna, condizione che non è sempre rispettata da tutti gli ospiti. Questa regola impone un certo ritmo alla vita quotidiana: il mattino bisogna alzarsi, iniziare a confrontarsi e socializzare con gli altri

conviventi, occuparsi della propria igiene personale e vestirsi, fare colazione, lasciare il Centro per recarsi a scuola o sul posto di apprendistato.
Tuttavia può succedere che un giovane giunga al PAO senza un'occupazione perché non è più nell'obbligo scolastico e non ha un posto d'apprendistato. Oppure che un utente, in relazione al trauma subito, necessiti di una pausa, di poter parzialmente regredire e di maternage, prima di poter ripartire con un'attività esterna.

Per gestire il gruppo, l'équipe educativa si avvale anche di uno spazio di parola privilegiato e regolare nel tempo, che avviene una volta alla settimana. Vi partecipano tutti gli ospiti e, nella misura del possibile, tutti gli educatori. Quest'incontro è diviso in due parti: la prima riguarda le comunicazioni da parte dell'équipe educativa agli ospiti e la gestione degli aspetti organizzativi della settimana. La seconda parte è dedicata alle trattande, cioè ai temi aperti alla discussione, che possono essere proposti sia dagli ospiti sia dagli educatori. Si può discutere dell'andamento della settimana, di situazioni conflittuali tra gli ospiti o tra gli ospiti e gli educatori, di regole ed aspetti organizzativi, di proposte per le uscite di gruppo, di temi che interessano l'utenza (la sessualità, la guerra, le droghe, ecc.), di avvenimenti significativi che marcano la vita del gruppo (partenza di un educatore o di un ospite, nuovi arrivi, avvenimenti traumatici, ecc.). Alla seconda parte possono partecipare anche persone provenienti dall'esterno, che possono proporre delle collaborazioni o apportare il loro contributo in funzione di temi specifici rispetto ai quali hanno delle competenze.
Essendo l'utenza del PAO estremamente verticale, anche questo spazio di parola deve essere adattato all'età degli ospiti presenti. Per esempio certi temi andranno discussi solo con gli adolescenti e non con i bambini, ecc.
Questo spazio di parola chiamato "Focus" presso il Centro PAO è importante perché è un momento privilegiato per lavorare sul gruppo e rafforzarne l'identità, anche tramite dei rituali. Un esempio concerne il rituale di accoglienza-partenza: il nuovo ospite riceve un fiore all'ammissione che potrà colorare. Dovrà in seguito disegnare una foglia e, durante il primo "Focus" al quale parteciperà, potrà appendere il suo fiore e la sua foglia all'albero del PAO (dove sono appese le foglie di tutti quelli che sono stati accolti nella struttura), ricevendo un applauso di benvenuto. Quando parteciperà all'ultimo "Focus", prima della sua partenza, potrà raccogliere il suo fiore in ricordo del suo soggiorno e dei contenuti dello stesso, e lasciare la foglia. Questa ritualizzazione concorre a instillare il concetto di continuità relazionale e/o di interiorizzazione delle rappresentazioni relazionali.
Anche grazie al "Focus", gli ospiti possono migliorare la propria capacità di esprimersi tramite la parola, rispettando le regole che facilitano la comunicazione (saper ascoltare, non parlare sovrapponendosi agli altri, porre delle domande che aiutino a riflettere, ecc.). Inoltre, possono apprendere a partecipare attivamente all'organizzazione del gruppo sia tramite delle proposte, sia rispetto alle mansioni da svolgere durante la settimana. Infine, possono condividere momenti di gioia, ma anche momenti di conflittualità che bisognerà affrontare e cercare di superare.

Il funzionamento del gruppo degli ospiti può giocare un ruolo determinante non solo sul clima presente, ma anche sul raggiungimento degli obiettivi dei singoli progetti educativi. Infatti, il gruppo in quanto specchio, luogo di confronto e sperimentazione, può essere una risorsa educativa e di crescita fondamentale se le dinamiche sono sufficientemente costruttive. Quando invece il gruppo si destruttura, per la presenza di un leader negativo, che coinvolge parte degli altri utenti e porta l'équipe ad una perdita d'autorevolezza; oppure quando è presente un ospite estremamente disturbato, che crea disagio e/o minaccia gli altri utenti, allora le dinamiche che si istaurano hanno un effetto estremamente negativo su tutti gli ospiti, in particolare i più fragili.

Oltre questo spazio gruppale di parola, ogni ospite può avere dei momenti privilegiati di colloquio col proprio educatore di riferimento o, dov'è presente, con la propria coppia educativa di riferimento. Questi incontri possono avvenire con l'accordo spontaneo tra le parti e/o normalmente almeno una volta alla settimana, possibilmente mantenendo lo stesso giorno. Quest'ultimo aspetto ritualizzato è utile a garantire la continuità, l'interiorizzazione, la stabilità relazionale e dei contenuti significativi per l'ospite. Durante questi colloqui, l'educatore ascolta le richieste e gli stati d'animo verbalizzati dall'ospite; discute degli aspetti organizzativi che lo concernono, dell'andamento della settimana, di come affrontare eventuali problematiche; organizza le modalità di contatto con la famiglia ed eventuali appuntamenti; gli riporta le decisioni, le osservazione, i vissuti e le ipotesi elaborate dall'équipe; in generale garantisce il passaggio delle informazioni che lo riguardano.

Diversi rituali accompagnano l'attività e l'organizzazione della quotidianità e della progettazione e assumono importanza. Proprio per segnare le peculiarità e la temporaneità presso il Centro PAO le ritualizzazioni accompagnano i soggiorni sin dall'ammissione.
Oltre al fiore e alla foglia di cui abbiamo riportato, l'équipe educativa propone altri momenti e strategie volte a sottolineare la riflessione dell'utente sulla sua accoglienza e sulla sua permanenza al Centro PAO.

Già da un punto di vista dell'abitazione, con l'edificazione della nuova struttura sono stati pensati alcuni espedienti significativi. All'interno del Centro PAO sono infatti presenti alcune scritte che riportano a nostro modo di vedere gli ospiti ai concetti di transitorietà e di progettualità:

- All'entrata dell'abitazione un gioco di parole "PAO CIAO / CIAO PAO", scritte rispettivamente all'esterno e all'interno della porta-vetro, vuole evidenziare sia l'accoglienza che una benaugurata partenza per una nuova tappa successiva al loro soggiorno presso di noi.
- Sulle scale che portano dalla zona giorno al alla zona notte la scritta "Sogna per realizzare la realtà" mira, in metafora, a ricordare l'importanza di non rinunciare ai propri desideri, riportandoli al concetto di progettualità futura, integrando giorno e notte, sogno e realtà.

- Nei bagni, giocando con le parole sull'elemento acqua, la dicitura sul soffitto "Non puoi fermare le onde, ma puoi imparare a cavalcarle" rimanda, sempre in metafora, alla gestione della crisi/difficoltà e alle strategie per farvi fronte.
- Nelle prime giornate di soggiorno al Centro PAO ad ogni utente viene scattata una foto in primo piano. Queste foto vengono poi appese, una dopo l'altra, nel corridoio al primo piano. Il rituale ha un duplice scopo: da una parte la parete tappezzata delle foto di tutti gli utenti ha una funzione sovente rassicurante in quanto l'ospite non si sente "unico" e "solo" nella sua storia, vedendo che prima di lui altri giovani sono transitati dal Centro PAO; in secondo luogo, rimirando la propria foto durante o al termine della propria permanenza, i minori accolti tendono ad osservarsi considerando i cambiamenti intervenuti o percepiti, e non solo a livello somatico, bensì in maniera allargata riferendosi alla loro situazione personale e familiare in evoluzione. A volte i nostri ex ospiti ritornano a salutarci e ci tengono e rivedere la loro fotografia e quelle degli altri ospiti, che li hanno accompagnati.
- Sempre all'inizio del collocamento al Centro PAO agli ospiti viene consegnato un formulario denominato "Inchiesta" (vedi allegato n° 23), dove possono liberamente rispondere ad alcune domande inerenti la loro situazione e come la vivono, le loro aspettative, le loro relazioni, le loro attività. Questo scritto viene poi guardato e discusso con l'educatore di riferimento e archiviato nel dossier. Prima della propria dimissione l'utente potrà redigerlo una seconda volta. Sempre in colloquio con l'educatore di riferimento potranno infine essere discussi, confrontati e analizzati i contenuti delle due inchieste, cercando di trarre assieme eventuali elementi significativi e cambiamenti.
- Alla dimissione dal Centro PAO l'ospite riceve da parte dell'équipe educativa due pensieri. Da una parte un regalo, che abitualmente è pensato appositamente per l'ospite in questione e che cerca pure di avere una valenza simbolica e personalizzata: un pensiero che vuole stimolare e incoraggiare nel percorso a venire. In secondo luogo, ogni ospite dimesso riceve un album fotografico decorato e corredato da dediche scritte da parte degli educatori: in questo album ci sono le fotografie di educatori e utenti, come pure scatti effettuati durante il soggiorno in situazioni di quotidianità e di attività particolari. Si vuole in questo modo ricordare le relazioni significative, formulare auguri per il progetto a venire e "fissare" la dimensione di percorso effettuato.

2.2.4.1.1. Esempio di giornata tipo

Nel descrive una giornata tipo all'interno del Centro PAO ci si scontra inevitabilmente nelle molteplici varianti e particolarità che la stessa può avere.

Non entreremo dunque nel dettaglio di giornate durante le quali avvengono della ammissioni o delle dimissioni: quest'ultime sono infatti accompagnate da una ritualizzazzione e da eventuali riunioni, che stravolgono chiaramente il normale andamento della struttura (vedi punto n° 2.2.3.1. "La procedura d'ammissione").

Inoltre, nei giorni seguenti il collocamento, in particolare quando questo avviene in urgenza, si rendono necessari tutta una serie di accordi e prese di contatto, che coinvolgono gli operatori, la rete e il minore stesso. Per contro, anche una dimissione comporta, sia nel periodo antecedente che il giorno stesso, un susseguirsi di appuntamenti e prese di contatto, che modificano il normale scorrimento della quotidianità.

Infine, nel descrivere la "giornata tipo" al Centro PAO, bisogna sempre tenere in considerazione il fattore età. Accogliamo infatti giovani tra i 4 e i 17 anni d'età e questo fa sì che l'organizzazione e la strutturazione della quotidianità debba tenere presente questo fattore.

Andiamo dunque a percorrere questa giornata al Centro PAO.
L'educatore/trice (**A**) che ha fatto la notte si sveglia abitualmente alle 06:00 in modo da strutturare i risvegli degli ospiti e preparare la colazione. Aiuta i più piccoli nel lavarsi e nel vestirsi, come anche nell'ordine in camera. Con un occhio all'orologio coordina quindi le partenze per scuola e accompagna, se necessario, i più piccoli. In caso di bisogno tiene un contatto con le sedi scolastiche per aggiornarle su eventuali malattie, sui compiti, sulle novità riguardanti il collocamento, come pure sulle previste assenze per appuntamenti di varia natura (medici, psicologici, di bilancio, ecc.).
Se un giovane non fosse ancora inserito a scuola, l'educatore/trice si occuperà quindi di gestire e organizzare per lui la giornata: sul corto termine riusciamo talvolta a trovare delle piccole occupazioni all'interno dell'Istituto per i più grandi (in cucina, col custode, con il personale di casa), altrimenti lo si coinvolge in altre occupazioni all'interno del gruppo (ordine, spesa, giochi, studio, ecc.).

In attesa dei rientri da scuola per il pranzo, l'educatore/trice si occupa in seguito di aggiornare il "diario del giorno" e i "dossier", di fare le telefonate necessarie sia a livello organizzativo spicciolo, che in particolar modo per curare il flusso d'informazione in merito al caso da lui/lei seguito in qualità di "educatore/trice di riferimento": aggiorna pertanto regolarmente e a seconda degli interpreti della rete di riferimento, il coordinatore del progetto, l'Autorità, i genitori, curatori/tutori, scuole, terapeuti, ecc..

Alle 11:00 avviene generalmente il cambio del turno. Fino alle 11:30 l'operatore/trice a fine turno aggiorna colui/colei che riprende l'attività educativa sugli avvenimenti delle ultime 24 ore nel dettaglio, e si occupa anche di riportare le informazioni salienti su quanto avvenuto nel periodo di assenza dal lavoro del/della collega.

L'operatore/trice (**B**) che subentra, lavorerà abitualmente fino alle 21:00. Da solo o in compagnia dello/della stagiaire fino alle 14:00 o alle 16:00 (a dipendenza del giorno della settimana e dei periodi scolastici o festivi), quando si aggiungerà in mansione educativa l'operatore/trice (**C**) che effettuerà la notte fino alle 11:30 del giorno seguente.

Dopo le 11:30, a passaggio d'informazioni ultimato, l'operatore/trice (**B)** si reca eventualmente a scuola a riprendere i più piccoli.
A mezzogiorno tutti coloro che rientrano per il pranzo mangiano all'interno del gruppo il pasto preparato dalla cucina centrale (dal lunedì al venerdì). Durante i giorni festivi e nei periodi di ferie del cuoco, l'educatore/trice in servizio si occuperà anche di preparare il pranzo.
Gli ospiti, secondo una turnistica settimanale, contribuiscono in funzione delle loro capacità (e disponibilità) a preparare il cibo, ad apparecchiare, a sparecchiare e pulire.

Dopo pranzo, prima che ricominci la scuola, il tempo viene gestito nelle maniere più svariate, ma normalmente concedendo del tempo ad attività ludiche o dialogando.

Di nuovo ci sono gli accompagnamenti a scuola per la ripresa pomeridiana.
L'operatore/trice (**B)** si occupa quindi del primo pomeriggio. Come svolto dal/dalla collega (**A)** in mattinata, si dedicherà quindi alla gestione del caso di cui si occupa in qualità di educatore/trice di riferimento. Se non già svolto in mattinata, si dedicherà quindi agli acquisti alimentari in previsione della cena, che viene preparata in gruppo con l'aiuto dei minori di turno.

A partire dalle 16:00 (15:30 quando ci sono ospiti che frequentano la scuola dell'infanzia) si tratta quindi di coordinare con il/la collega (**C**), che si è aggiunto/a in educativo, i rientri dalla scuola.
All'arrivo al PAO è quindi prevista la merenda ed in seguito i compiti e lo studio, svolti o in autonomia o con l'aiuto degli/delle operatori/trici presenti in servizio. Il pomeriggio si ultima quindi con delle attività ludiche o del tempo libero e con i preparativi per la cena. I giovani più grandi hanno inoltre la possibilità di annunciare le uscite dal gruppo o la frequentazione di altri gruppi e ospiti dell'Istituto.
È anche il momento che si dedica all'igiene personale dei più piccoli: li si aiuta pertanto nelle docce o nei bagni, nella cura di corpo e dei capelli e nella scelta dell'abbigliamento.

Prima della cena bisogna inoltre coordinare il flusso delle telefonate in entrata e in uscita: soprattutto per quanto concerne gli ospiti più piccoli, è in questo momento che sentono, quando possono, i loro genitori. Di riflesso anche gli/le operatori/trici in servizio sono frequentemente sollecitate da colloqui telefonici con genitori e parenti dei minori affidatici.
È spesso al di fuori degli orari scolastici che avvengono anche i contatti personali con i genitori: quando si tratta di congedi, brevi o lunghi che siano, il nostro compito è quello di accogliere e congedare le famiglie. Per contro, nel caso di diritti di visita sorvegliati, l'educatore/trice di riferimento presenzia all'incontro tra genitori e figlio/a/i.

Dopo cena vi è ancora una fase dove si rigoverna e dove generalmente gli ospiti hanno degli spazi e dei momenti per dedicarsi al tempo libero (TV, uscite, giochi) e in seguito, per i più piccoli, si tratta di andare a letto. In questa fase gli/le operatori/trici in servizio si occupano dunque degli addormentamenti dei bambini.

In seguito ci si dedica maggiormente ai più grandi, che man mano e a seconda dell'età vanno a dormire.

Durante tutto l'arco della giornata, chi è in servizio è tenuto ad aggiornare il "diario del giorno" e i dossier individuali, con le note e le informazioni necessarie ai/alle colleghi/ghe per condividere la gestione dei singoli ospiti e del gruppo.

Durante i giorni festivi e le vacanze, quando non c'è la scuola, i turni (vedi esempio di turni mensile allegato n° 19) vengono leggermente modificati per garantire una doppia presenza educativa maggiore. In queste giornate gli/le educatori/trici in servizio, con l'aiuto dello/della stagiaire, gestiscono le attività quotidiane: tenendo conto dei congedi degli ospiti e delle uscite dei più grandi, coordinano quindi attività di svago e tempo libero all'interno e/o all'esterno della struttura.

Osservazioni
L'UFG chiede che siano presenti due educatori la domenica sera e nei momenti più intensi sotto il profilo pedagogico a partire da 5 ospiti. A volte la domenica sera gli ospiti rientrano con tempistiche differenziate e alcuni in tarda serata (dopo le 21.00), per cui l'esigenza del raddoppio educativo può non essere sempre utile e giustificata dal punto di vista delle esigenze della presa in carico educativa. Anche l'intensità di quest'ultime può risultare indipendente dal numero di ospiti presenti, nel senso che può esserci il bisogno di raddoppio educativo anche con una presenza inferiore ai 5 ospiti, come potrebbe non essere necessario avere due educatori con la presenza di più di 5 ospiti, per cui l'aspetto qualitativo del bisogno rimane importante e da valutare quanto quello quantitativo. Sarebbe utile anche riflettere insieme agli enti sussidianti su cosa intendiamo per "intensità dal profilo educativo". I nostri gruppi educativi possono essere confrontati con periodi significativi durante i quali ci sono più ospiti senza attività esterna (o con un'attività irregolare) oppure può esserci una forte presenza di ospiti durante il fine settimana. Infine, l'importante verticalità della fascia d'età della casistica del PAO può avere un ruolo importante nella determinazione delle doppie e triple presenze educative.

2.2.4.2. La formazione scolastica e professionale

I PAO al suo interno non ha nessuna struttura scolastica, né esiste la possibilità di una formazione professionale. Si tratta di una scelta effettuata fin dall'inizio dell'attività educativa, che si basa su un'ottica di normalizzazione e d'integrazione col contesto sociale.
Tutti gli ospiti sono dunque inseriti nelle strutture scolastiche pubbliche esterne in funzione dell'età:

- presso la scuola dell'infanzia e la scuola elementare del Comune di Mendrisio o altre scuole comunali se si decide di mantenere la sede scolastica d'origine;
- presso la scuola media cantonale di Mendrisio o altre scuole medie della regione o, più raramente, del Luganese;
- presso la scuole professionali cantonali, anche fuori Mendrisio;

- presso il liceo cantonale di Mendrisio o Lugano;
- presso altri tipi di scuole, dopo l'obbligo scolastico, nel Cantone.

Dalla nostra esperienza, possiamo affermare che la scuola esterna, malgrado richieda all'ospite istituzionalizzato sforzi maggiori, si è rivelata un'esperienza positiva. Essa assume un significato importante, poiché contribuisce alla costruzione del processo d'autonomia e di socializzazione dell'utente, riducendo gradualmente il suo vissuto di esclusione e stigmatizzazione. Grazie all'inserimento esterno nella scuola, l'ospite allarga il campo delle sue esperienze e matura in modo più aderente alla realtà sociale e professionale.

La scuola esterna è tuttavia, a volte, anche un luogo di grandi frustrazioni personali soprattutto sul piano dell'apprendimento. Infatti, una buona parte della nostra utenza presenta un ritardo importante a livello nozionistico ed un basso rendimento scolastico. Questi aspetti hanno una ricaduta considerevole sull'immagine che il minorenne ha di se stesso, sulla sua autostima, sulla fiducia nelle proprie risorse e sulla capacità di proiettarsi in futuro professionale realizzabile. Sovente assistiamo a delle ricadute disfunzionali anche sul piano relazionale con i docenti e con i compagni, dinamiche che a loro volta influiscono negativamente sul profitto, instaurando un circolo vizioso.

L'intervento di sostegno scolastico da parte dell'educatore è quindi di fondamentale importanza per tentare di ridurre le difficoltà che vive l'ospite nell'ambito della sua vita scolastica e le conseguenze che ne derivano.
Purtroppo gli ospiti sovente più problematici non vivono la disponibilità dell'educatore come una possibilità da cogliere per migliorare le proprie competenze e conoscenze scolastiche, ma tendono ad attivare un esasperante conflitto che si gioca sulle ore di studio. Quest'ultime sovente devono essere imposte quando si è confrontati con i risultati negativi relativi al rendimento.

In alcuni casi ricorriamo a persone esterne al Centro, che hanno delle competenze nell'ambito dell'insegnamento. Alcune di esse collaborano come volontarie, altre sono pagate tramite la raccolta fondi della Fondazione o le riserve non vincolate.

L'inserimento dei minorenni collocati al Centro nelle scuole pubbliche avviene attraverso il contatto del capostruttura e degli educatori di riferimento dell'utente con le direzioni delle diverse scuole, normalmente il più in fretta possibile per non perdere il ritmo scolastico.
Un aspetto importante riguarda la valutazione se mantenere l'utente nella sua sede d'origine o se trasferirlo in una sede del Mendrisiotto. Se la sede è molto distante da Mendrisio (per esempio nel Sopraceneri) garantire le trasferte può diventare impossibile. Nel decidere, oltre che alla distanza geografica, si terranno in considerazione anche i bisogni di protezione (per esempio rispetto ai genitori coinvolti in inchieste penali), l'eventuale problematicità dell'andamento scolastico, la qualità dei legami con i compagni ed i docenti, ecc.

Per le situazioni che presentano problemi di adattamento scolastico o problemi comportamentali particolari, si rivela indispensabile un contatto individuale con la direzione delle scuole (anche quella d'origine) e con il responsabile del servizio di sostegno pedagogico, per fornire le conoscenze del caso, studiare la modalità d'inserimento nella classe e programmare l'intervento durante l'anno scolastico del sostegno pedagogico individualizzato.

La riuscita dell'inserimento nella scuola del bambino o dell'adolescente istituzionalizzato è determinata in parte anche dalla qualità della collaborazione che si instaura tra la scuola e il CEM e più in particolare tra il maestro o docente di classe per le medie e l'educatore o la coppia educativa di riferimento del minore. Le modalità della collaborazione variano a seconda degli insegnanti e della relazione che si costruisce tra l'educatore di riferimento e il docente e, nel caso delle medie, anche tra il docente di classe e gli altri insegnanti. L'educatore di riferimento mantiene quindi dei contatti regolari con il docente (come, per esempio, per gli ospiti che frequentano la scuola elementare: visita dell'educatore in classe, accompagnamento quando c'è la necessità del bambino a scuola, visita del docente presso il Centro, collaborazione dell'educatore alle attività scolastiche, passaggio delle informazioni sui compiti, ecc.) per verificare l'andamento scolastico.

Altre figure importanti dell'ambito scolastico che possono intervenire nella collaborazione con il Centro, in funzione della problematica o dei bisogni manifestati, sono: il docente di sostegno pedagogico, il docente di corso pratico, la direzione e il docente di materia col quale il minorenne può avere avuto dei contrasti relazionali. Inoltre, sia la scuola elementare, sia la scuola media di Mendrisio hanno assunto delle nuove figure professionali che si occupano in particolare della raccolta d'informazioni, dell'inserimento, della gestione e del coordinamento delle collaborazioni di rete (sia interna, sia esterna all'ambiente scolastico) degli allievi più problematici e di occuparli in attività specifiche e su misura.

Cerchiamo di coinvolgere il più possibile i genitori nel partecipare ai colloqui con la scuola.

Per quanto riguarda l'orientamento e la scelta di una professione dopo la scuola obbligatoria, questo lavoro è svolto in comune tra il giovane, la scuola, l'educatore di riferimento, l'orientatore professionale e la famiglia.
Per poter giungere a una decisione ponderata e rispondente nel miglior modo possibile alle capacità e ai desideri del ragazzo, durante l'ultimo anno di scuola (o per alcuni casi già dal 3° anno) sono previsti degli stages in diversi ambiti professionali per quei giovani che intraprenderanno un tirocinio.

Oltre alla scuola, per gli apprendisti è di estrema importanza la collaborazione col datore di lavoro e con gli ispettori della Divisione professionale, quest'ultimi quando si è confrontati a delle difficoltà sul posto di lavoro.

Durante la formazione professionale l'educatore si preoccupa di tenere regolari contatti con il datore di lavoro e con i docenti della scuola professionale, cercando, dov'è possibile, di coinvolgere positivamente anche la famiglia del ragazzo.

Può succedere che un ospite perda il posto di lavoro o si rifiuti di recarsi a scuola, esprimendo il suo disagio apertamente o con modalità indirette, come malesseri frequenti o agiti di vario genere. Di conseguenza è possibile che egli rimanga nel Centro, situazione che comporta delle difficoltà nella sua presa a carico educativa se la situazione si protrae.
In funzione della gravità della crisi attraversata dall'utente che ha perso il lavoro e della possibilità di collaborare con lui, bisogna trovare delle soluzioni momentanee. Il centro si organizza per cercare di far mantenere all'utente un ritmo di vita simile a quello degli altri ospiti presenti. Ciò è importante anche per coloro che mantengono l'attività esterna con difficoltà perché il loro vissuto, rispetto a chi rimane a casa, è sovente quello di uno statuto privilegiato. E' dunque importante che osservino che chi è senza attività esterna deve attivarsi e rispettare i ritmi normali della giornata.

Quando è sufficientemente possibile una collaborazione, quindi, l'ospite viene inserito nel lavoro del personale di casa: in cucina centrale, col personale di pulizia o in aiuto al custode. Per queste prestazione l'utente riceve una piccola paghetta se il lavoro è stato svolto correttamente, normalmente il fine settimana. Si tratta di somme contenute avendo il Centro PAO un budget piuttosto limitato.
Inoltre, vengono effettuati degli incontri di rete con potenziali datori di lavoro, con l'orientatore professionale, ecc., per organizzare degli stages. Si cerca di mantenere aperto il dialogo e, se necessario, si favoriscono dei momenti di regressione e maternage.

2.2.4.3. Le attività ricreative, sportive, artistiche e culturali

Queste attività sono normalmente svolte in tre ambiti:

- collaborando con associazioni e gruppi esterni al Centro;
- gestite e organizzate dal Centro;
- gestite e organizzate dagli ospiti.

La tendenza è di favorire e stimolare l'inserimento dell'ospite in gruppi e associazioni (scout, società sportive, gruppi di danza, musica, fotografia, disegno, ecc.) che svolgono attività all'esterno. Come per la scelta della scuola esterna, si tratta di favorire l'inserimento sociale, la possibilità di confrontarsi con altri minorenni e altre realtà al di fuori da quella istituzionale. Questi gruppi o società presentano anche il vantaggio di godere tradizionalmente di una buona esperienza e di essere dei contesti organizzati e strutturati, che facilitano anche la strutturazione della personalità dell'utente. Tra gli obiettivi di questi inserimenti in attività di gruppo di vario tipo citiamo: il divertirsi insieme, l'apprendimento delle regole, l'impegnarsi per un obiettivo comune, lo sviluppo di sentimenti di tolleranza e di solidarietà, l'accettazione dei momenti di frustrazione, l'imparare a confrontarsi e

accettare i propri limiti, l'esercitarsi ad attivare e gestire la tensione necessaria per effettuare certe attività, la canalizzazione dell'aggressività e la sua espressione con modalità adeguate, la capacità di perseverare, , il miglioramento della propria autostima e del rapporto con il proprio corpo, lo sviluppo della propria creatività, ecc.

L'inserimento in questi gruppi è più facile quando siamo confrontati a minorenni in latenza o preadolescenti. Constatiamo invece che per gli adolescenti, soprattutto quelli in difficoltà, il proprio corpo che si trasforma con la pubertà diventa facilmente fonte di ansie e conflitti interni. Inoltre, il confronto con gli altri, con i propri limiti, con le regole, con la frustrazione, con le esigenze della sessualità, ecc. può diventare per questi giovani particolarmente doloroso e difficoltoso. Per questi motivi, sovente questi adolescenti si rifiutano di partecipare a delle attività proposte da gruppi o società esterni alla struttura.
Inoltre, i brevi soggiorni degli ospiti presso il PAO non facilitano il loro inserimento in società e gruppi di vario genere, se non per quelli della regione che già praticavano un'attività prima di essere collocati.
L'équipe educativa deve, quindi, compensare ed essere in grado di proporre delle attività che coinvolgano gli utenti, che stimolino le loro risorse e la possibilità di lavorare in funzione degli obiettivi sopra descritti.

Uno scopo ulteriore da parte dei queste attività organizzate dal Centro è quello di rafforzare la coesione e l'identità del gruppo.
Le attività ricreative, culturali e sportive gestite dall'équipe educativa sono normalmente discusse con gli ospiti, cercando di partire dai loro interessi. Possono essere delle uscite durante le quali si visitano dei luoghi e/o ci si diverte. Possono essere organizzate basandosi sull'atelier all'interno del Centro o sulle infrastrutture dell'istituto, come la palestra, il campo di calcio, la sala giochi (tennis da tavolo, calcetto, biliardo, ecc.), l'atelier di pittura e la sala di registrazione. Questi spazi sono utilizzati con delle attività strutturate ed organizzate dagli educatori, come la partita di calcio, il torneo di tennis da tavolo, ecc. o in collaborazione con animatori esterni come per esempio il corso di danza o di pittura o di ceramica.

Durante l'estate possono essere organizzate delle escursioni o delle brevi vacanze fuori dal Centro, normalmente al mare e/o in funzione di proposte realizzabili provenienti dagli utenti. Si tratta di un'esperienza interessante, sia per gli operatori che per gli ospiti. Entrambi possono sperimentare la convivenza sull'arco di più giorni senza che le relazioni siano frammentate dai turni. Inoltre, è l'occasione per conoscere nuovi luoghi, confrontarsi con altre culture, divertirsi e rafforzare l'identità del gruppo.

Da ultimo, è utile lasciare anche la possibilità agli ospiti di sfruttare gli spazi a disposizione per gestire delle attività più liberamente, stimolando la loro capacità creative e propositive, d'organizzarsi, d'autonomia, d'autodeterminazione e alimentando i rapporti di fiducia.

2.2.4.4. Gli accordi di collaborazione e l'intervento di rete

Come già descritto nel capito relativo all'ammissione, la situazione meno complessa che può presentarsi al momento dell'ammissione prevede:

- un ente segnalante, che normalmente diventa il responsabile del dossier;
- i genitori (o chi detiene l'autorità parentale);
- il minorenne;
- il capostruttura e un operatore (o la coppia educativa), che normalmente diventerà il riferimento dell'ospite.

La rete principale di riferimento per il PAO è composta da questi 3 attori (4 con i rappresentanti del Centro), che hanno il compito di elaborare il progetto educativo-programma operativo individualizzato di affidamento dell'utente e gli accordi di collaborazione.

Nel caso in cui i genitori non sono consenzienti col collocamento del figlio o non sono affidabili (sentimenti d'ambiguità, di confusione, d'estrema ambivalenza, di manipolazione, ecc.) si aggiunge un quarto partner che è l'autorità. Normalmente la maggior parte dei collocamenti viene decretata dalle Autorità regionali di protezione, ma è possibile che anche le preture prendano dei provvedimenti a protezione del minore (se è in atto una separazione o un divorzio), più raramente la Magistratura dei minorenni, che usufruisce del suo Servizio educativo minorile.

Nel progetto educativo di affidamento-programma operativo individualizzato, oltre agli obiettivi, vengono stabiliti anche i differenti compiti e a chi sono affidati. La rete principale sopra descritta si complessifica quindi perché gli operatori che vi partecipano si occuperanno del passaggio delle informazioni e del coordinamento delle sottoreti.
Per esempio, l'educatore di riferimento si occuperà normalmente di collaborare con la scuola e i vari docenti, con l'orientatore, con i datori di lavoro e con gli ispettori della divisione professionale.
Inoltre, sempre per gli ospiti residenziali, garantirà anche la collaborazione col medico, che è di estrema importanza perché sovente i nostri ospiti faticano ad affrontare il mondo della scuola e/o del lavoro. Risulta quindi a volte difficile capire se i loro malesseri siano delle simulazioni, siano psicosomatici o se effettivamente siano malati.
I rapporti con i medici, la pianificazione familiare, possono essere importanti anche per le visite ginecologiche delle ragazze, la contraccezione, per eventuali esami necessari a verificare e rassicurare gli ospiti rispetto ai vissuti associati al proprio corpo, per diagnosticare eventuali disagi dovuti a maltrattamenti o abusi sessuali.
Normalmente il Centro collabora con alcuni medici di fiducia, sia per la loro vicinanza rispetto all'istituto, sia per una conoscenza reciproca costruita collaborando nel tempo. E' anche possibile che ci si adegui a delle scelte espresse dai genitori o dall'utente stesso quando esprimono la preferenza per un medico col quale c'è un importante rapporto di fiducia o per questioni dovute alla copertura assicurativa.

Per le urgenze ci affidiamo al pronto soccorso dell'Ospedale Regionale Beata Vergine di Mendrisio, in via Alfonso Turconi 23.

Altri partner che possono intervenire, con delle competenze e dei compiti specifici, nella sottorete dell'ospite di riferimento del Centro coordinata dall'educatore di riferimento (o da altri attori della rete che collaborano in modo stretto) sono:

- la famiglia allargata dell'utente (vedi punto n° 2.2.4.4.1. "La collaborazione con i genitori e/o con le persone significative per l'ospite sul piano relazionale affettivo"). È possibile che alcuni famigliari, come per esempio i nonni, gli zii, i fratelli o un/una nuovo/a convivente, siano dei riferimenti fortemente significativi per l'utente e/o per i genitori ed è quindi utile collaborare con loro.

- La polizia giudiziaria, la Magistratura dei minorenni, la Procura quando si è confrontati con situazioni dove i nostri utenti sono considerati delle vittime: sospetto di abusi sessuali, maltrattamenti, rapporti sessuali tra adulti e minorenni non permessi dalla legge, ecc.;
  La polizia e parte di questi partner possono intervenire anche in situazioni dove i nostri ospiti sono considerati autori di reato in quanto trasgressori della legge: abuso di sostanze, atti di vandalismo, furti, mezzi di trasporto non in regola, aggressioni ed atti violenti, ecc..

- L'orientamento professionale e il pretirocinio d'orientamento, per effettuare degli esami attitudinali, organizzare degli stages, per scegliere una formazione, per ricercare il posto d'apprendistato.

- I servizi dello Stato: il Servizio medico-psicologico (SMP) per le psicoterapie ed i sostegni psicologici a favore degli ospiti, le valutazioni cognitive, strumentali e relazionali-affettive, le perizie sulle capacità genitoriali, ecc.. La collaborazione con l'Ufficio dell'aiuto e della protezione (UAP), il Servizio psico-sociale, l'Ufficio del sostegno sociale e dell'inserimento (USSI), le Antenne e i servizi che si occupano di adulti con problemi di alcolismo, è utile quando dei genitori dei nostri utenti sono seguiti da questi servizi (come sostegno, riabilitazione, valutazione delle capacità genitoriali, sorveglianza, aiuto nella gestioni degli aspetti finanziari, ecc.). L'UAP e, a volte, il Servizio educativo minorile o il SMP collaborano sovente anche come ente segnalante e responsabile del dossier del collocamento.

- Il settore curatele e tutele dell'UAP, i tutori e curatori privati, quando i nostri utenti sono seguiti da un tutore o curatore. Quest'ultimi partecipano normalmente all'ammissione, all'elaborazione del progetto educativo-programma operativo individualizzato e agli incontri di valutazione dello stesso.

- Gli psicoterapeuti privati e gli psichiatri per le psicoterapie e le terapie farmacologiche, in particolare quando è richiesta una presa a carico che il servizio medico-psicologico non può offrire.

- il Servizio di sostegno e accompagnamento educativo (SAE), che può svolgere un ruolo attivo ed apportare dei contribuiti all'inserimento di un minorenne presso il Centro oppure essere attivato come supporto ambulatoriale alla famiglia alla dimissione.
- Spazio Ado della Fondazione Amilcare, che può collaborare quando siamo confrontati a giovani ospiti che hanno superato i 15 anni e non hanno nessuna attività esterna.
- Gli altri Centri educativi per minorenni (CEM) e gli asili nido, in particolare quando più fratelli sono collocati in diversi istituti o un minorenne viene trasferito da un CEM ad un'altra struttura.
- La Camera di protezione del Tribunale di appello quando ci sono dei reclami o dei ricorsi nei confronti delle decisioni delle Autorità regionali di protezione. Anche gli ispettori della Camera di protezione possono essere dei consulenti importanti quando siamo confrontati a dei dubbi legali o a delle inadempienze da parte delle ARP.
- Gli animatori di società sportive e di associazioni, ai quali i nostri utenti possono essere iscritti.
- I datori di lavoro e i privati, quest'ultimi per permettere agli ospiti di svolgere dei lavoretti durante le vacanze scolastiche.
- Il pronto soccorso dell'ospedale Beata Vergine di Mendrisio o dell'ospedale Civico di Lugano, quando siamo confrontati con malesseri improvvisi, ferite di vario genere, ma anche scompensi psichici ed esami medici associati a maltrattamenti o sospetto di abusi sessuali. Nel caso dell'ospedale Civico, è possibile che alcuni utenti vi siano ricoverati prima di giungere al Centro PAO.
- Il servizio autoambulanze e la polizia per effettuare i ricoveri coatti, contenere utenti in stato d'agitazione psicomotoria, ecc. Il servizio autoambulanze anche se siamo confrontati a infortuni gravi o tentativi di suicidio.
- La Clinica psichiatrica cantonale (o le cliniche private), quando un ospite viene ricoverato.
- Il gruppo dei pari, degli amici, la compagna o il compagno, sono dei partner importanti, soprattutto per gli adolescenti, che devono essere coinvolti nella misura del possibile nella collaborazione con gli educatori.

Nel passaggio di un ospite dal PAO a un gruppo residenziale (Albachiara o Blu) o al Centro diurno (o viceversa) ci sarà una collaborazione anche tra gli operatori delle due strutture coinvolte.

La collaborazione con i genitori ed altri partner della rete principale, come il coordinatore, rispetto alle possibili sottoreti, dipende dalla situazione del singolo caso, dagli accordi di collaborazione e dalla gravità di certi avvenimenti.

2.2.4.4.1. La collaborazione con i genitori e/o con le persone significative per l'ospite sul piano relazionale affettivo.

Nell'intervento di rete assume un importanza particolare la collaborazione con i genitori. Due aspetti sono fondamentali nella relazione ospite-genitori-Centro: il primo legale, il secondo relazionale-affettivo.

Dal punto di vista legale, quando avviene un collocamento i genitori mantengono, salvo qualche rara eccezione (gravi disturbi psichiatrici; gravi maltrattamenti, grave trascuratezza o abbandono, situazioni incestuose dove non è possibile recuperare una relazione, ecc.) l'autorità parentale.
Il Centro è quindi tenuto a collaborare con i genitori e viceversa per quanto concerne formulari e altri documenti che richiedono la firma del detentore della patria podestà (convenzione per l'affidamento, libretto e pratiche scolastiche, rinnovo di permessi e documenti d'identità, richiesta per la licenza di condurre, contratti di tirocinio, ecc.) e per definire degli accordi sulle spese di collocamento. Quest'ultime concernono i costi della retta e altri costi di mantenimento (vestiti, trasporti, materiale scolastico, spillatico, cassa malati, farmacia, igiene, ecc.).
La retta copre i costi del vitto, dell'alloggio, delle prestazioni e delle attività educative organizzate dall'istituto. Tutte le altre spese sono a carico dei genitori.
Essa ammonta a Fr. 480.00 al mese per l'internato e a partire dal 15° giorno consecutivo di rientro in famiglia l'importo mensile è ridotto del 50%.
Le famiglie con prestazioni LAPS o che percepiscono l'assistenza hanno diritto a delle riduzioni. Quest'ultime, come tutte le altre norme riguardanti la retta, sono stabilite nelle "Direttive dipartimentali concernenti l'ammontare della retta uniforme mensile dei centri educativi riconosciuti ai fini del sussidiamento del 15 dicembre 2009".
I genitori con basso reddito, per sapere se hanno diritto al sussidio che diminuisce i costi della retta, devono recarsi allo sportello LAPS del loro comprensorio. Possono essere accompagnati in questa procedura dall'operatore dell'UAP (oppure dalla persona che ha ottenuto la delega per il collocamento), che normalmente svolge anche il ruolo di responsabile del dossier.

Con i genitori, in collaborazione con il coordinatore e l'ospite, a maggior ragione se adolescente, si definiscono anche i periodi di permanenza al Centro: per i collocamenti residenziali bisogna accordarsi su eventuali rientri a casa durante i week-end e le vacanze scolastiche. Nel caso di collocamenti decretati dalle ARP è possibile che quest'ultime stabiliscano le modalità di svolgimento del diritto alle relazioni personali tra genitori e figli.

Il Centro e anche il responsabile del dossier, svolgono un ruolo di mediazione tra le esigenze dei genitori e quelle dei figli, cercando di arrivare a definire degli accordi che rispettino i diritti e doveri delle parti in gioco. Se ciò non fosse possibile, per esempio quando un figlio adolescente non si accorda con i genitori per il rientro sul week-end o sulle spese di mantenimento, l'istituto evita d'imporre una decisione (anche se avesse la custodia di fatto), ma preferisce attivare l'autorità competente (o un curatore nominato dalla stessa) per mantenere un ruolo più neutrale e non alimentare dei sentimenti di competizione e rivalità nei genitori.

E' pure possibile che l'ospite voglia andare a casa perché gode di una maggiore libertà, con la complicità dei genitori. Anche in questo caso, dove può risultare difficile mantenere l'aggancio relazionale con l'utente, è utile che sia l'autorità a limitare i rientri del figlio a casa.

Nelle situazioni dove è difficile giungere ad un accordo e per le quali il minore va protetto, è possibile che l'autorità parentale dei genitori sia limitata da una curatela educativa e/o amministrativa. In questo caso sarà necessario che le decisioni siano prese in collaborazione anche col curatore.

L'evoluzione della società evidenzia una complessificazione del ruolo e della struttura familiare. Siamo, infatti, sempre più confrontati con una diminuzione di genitori naturali con vincolo matrimoniale ed un aumento di costellazioni diversificate: genitori separati o divorziati o che convivono; famiglie monoparentali; famiglie ricomposte (genitori che convivono o si risposano, con figli di un solo partner o di entrambi i partner); ragazze madri; ecc..
Inoltre, per i genitori divorziati o separati è possibile che l'autorità parentale sia affidata ad un solo genitore o ad entrambi, soluzione quest'ultima che dovrebbe richiedere perlomeno una discreta capacità di collaborazione tra le parti interessate. Lo stesso vale per l'affidamento della custodia e il diritto di determinare il luogo di dimora.
Il Centro e il responsabile del dossier devono quindi tener conto, nell'elaborazione del progetto educativo / programma operativo individualizzato e nella definizione degli accordi di collaborazione, di queste costellazioni familiari e a chi sono affidati i compiti legali, a maggior ragione se la relazione tra i genitori è conflittuale.

Come anticipato, il secondo aspetto da tenere in considerazione nella relazione ospite-genitore è quello relazionale-affettivo, che rinvia al tipo di legame e alle modalità relazionali tra genitori e figli. E piuttosto raro che un figlio decida di eliminare simbolicamente un genitore, nel senso di chiudere definitivamente ogni rapporto con lui. Questa prospettiva può semmai manifestarsi nelle prese a carico a medio-lungo termine e richiede che il minorenne sia già sufficientemente differenziato dal genitore, in grado di assumersi la propria vita o, a maggior ragione per i più piccoli, di potersi affidare totalmente a delle persone sostitutive di fiducia. Se ciò avviene, si tratta normalmente di situazioni eccezionali dove il genitore è totalmente assente (o lo è stato per lungo tempo), oppure quando il figlio ha subito

dei gravi traumi causati dai genitori per i quali non è possibile pensare ad un recupero relazionale, ecc..

Nella maggior parte dei casi, anche quando esiste una forte conflittualità tra figli e genitori, quest'ultimi mantengono un'importanza affettiva per l'ospite, anche se spesso carica d'ambiguità o d'estrema ambivalenza. Il genitore, oltre ad un potere decisionale attribuitogli dall'autorità parentale, ha quindi sovente anche un "potere relazionale-affettivo" sul quale può far leva nella relazione col figlio collocato (e viceversa). Questo potere può avere un certo peso per esempio quando si è confrontati a due genitori litigiosi, dove uno può avere l'autorità parentale (o la custodia), ma l'altro può avere maggior potere sul piano relazionale-affettivo, riuscendo quindi ad influenzare il figlio nel suo modo d'agire e di pensare.
La stessa situazione conflittuale può prodursi per esempio tra il Centro, al quale è stata affidata la custodia di fatto del minorenne in quanto i genitori non erano consenzienti al collocamento, e la famiglia. In questi casi i genitori possono interagire col figlio, forti del loro legame affettivo, anche se a volte disturbato, e attivarsi nel contrastare in maniera più o meno consapevole (secondo i casi) la presa a carico dell'ospite da parte della struttura e gli obiettivi da raggiungere.

Queste constatazioni portano l'équipe educativa a cercare di collaborare sempre con i genitori, anche quando quest'ultimi presentano delle modalità relazionali che rimettono in discussione il progetto educativo-programma operativo individualizzato d'affidamento e/o l'operato degli educatori. Indubbiamente, nelle situazioni più difficili, la possibilità di instaurare una collaborazione sufficiente dipenderà anche dalle modalità d'intervento che assumeranno gli altri attori, come il responsabile del dossier, ma soprattutto l'autorità, che dovrà stabilire la cornice e le regole del gioco nella collaborazione con la famiglia, contribuendo alla protezione del contesto istituzionale.

Della collaborazione possono far parte anche altri familiari come i nonni, i fratelli, i fratellastri, gli zii, ma anche ex conviventi del genitore, ecc., che rimangono importanti e significativi per l'ospite (e/o per i genitori) sul piano relazionale-affettivo in funzione del ruolo che hanno avuto nella sua storia. Anche la collaborazione con i nuovi conviventi può essere importante, a maggior ragione se l'ospite rientra a casa durante i fine settimana e le vacanze.

Soprattutto nella delicata fase iniziale, del distacco del minorenne dalla famiglia, dell'elaborazione del progetto educativo d'affidamento / programma operativo individualizzato e degli accordi di collaborazione, si cerca di valorizzare e rassicurare i genitori (o altre persone particolarmente significative per l'utente) su tre aspetti: il primo riguarda la difficoltà, per non dire l'impossibilità nel caso degli adolescenti, per il Centro di poter aiutare il minorenne se non c'é una sufficiente collaborazione con la famiglia (in particolare se i genitori giocano contro il Centro).
Il secondo, valido in particolare per gli ospiti residenziali, consiste nell'evidenziare che il Centro è solo una breve parentesi nella vita degli ospiti, mentre i genitori rimangono presenti tutta la vita. Il terzo riguarda il tipo di legame affettivo per cui

insistiamo sul fatto che per gli educatori è più facile a volte ottenere dei risultati perché i legami affettivi e le emozioni in gioco sono meno intensi e, quindi, anche meno conflittuali, rispetto ai legami familiari.
Questi aspetti vengono tenuti in considerazione e ulteriormente trattati durante tutto il collocamento. Ciò implica che nella maggior parte dei casi la famiglia è parte integrante del processo di cambiamento e che non si tratta di curare e guarire il figlio, come a volte pretendono i genitori senza rimettersi in discussione.
L'istituto evita quindi di assumersi il compito di arbitrare il conflitto definendo chi è il colpevole (non solo nel conflitto tra figlio e genitori, ma anche tra quest'ultimi quando esiste), ma cerca di riportare le difficoltà sul funzionamento dell'intero sistema familiare, sulle modalità relazionali che sono venute a crearsi e consolidarsi tra le parti col passare degli anni. Ognuno deve assumersi quindi la sua parte di responsabilità.

Si tenta anche di lavorare sull'anamnesi individuale e familiare, in particolare cercando nella storia della famiglia quegli avvenimenti significativi che l'hanno marcata e che possono essere connessi alla crisi che ha portato al collocamento. Durante questo lavoro, a volte, si riesce ad apportare una maggiore consapevolezza ed a introdurre nuovi significati, che possono contribuire al cambiamento di dinamiche disfunzionali. Inoltre, è una buona occasione per conoscersi meglio e costruire delle relazioni significative con la famiglia, condividendo dei ricordi associati a momenti di gioia o di sofferenza.
Può essere anche utile, quando gli utenti sono adolescenti, far riflettere i genitori su quello che è stata la loro adolescenza, su cosa è rimasto di simile rispetto all'adolescenza dei figli e cosa invece si è modificato, in funzione di cambiamenti culturali, sociali e generazionali.

Anche i consigli sul piano educativo e le spiegazioni in merito alle fasi tipiche attraversate e vissute dal bambino o dall'adolescente, che possono aiutare a comprendere meglio certi comportamenti del figlio e alimentare dei sentimenti di maggior normalità, vengono sovente utilizzati nella collaborazione con i genitori.

In ogni caso bisogna sempre cercare di riconoscere e attivare le risorse della famiglia, connotando positivamente ciò che funziona e ogni progresso, anche se si tratta di piccoli passi avanti.

Naturalmente la collaborazione con i genitori dipende in gran parte dai motivi che hanno portato al collocamento e dalle aspettative della famiglia nei confronti dell'istituto.
Risulta evidente che se la famiglia non ha aspettative, ma vive il collocamento come un'imposizione ingiusta da parte dell'autorità, rimane difficile far maturare una domanda d'aiuto in loro, per cui la struttura educativa è sovente vissuta come il lungo braccio dell'autorità. In questi casi, se l'istituto ottiene dei risultati positivi, questi sovente aggravano il conflitto o l'opposizione della famiglia (con dei tentativi di far precipitare l'intervento educativo) perché sono vissuti dai genitori come la conferma inaccettabile che il problema sta in loro e non nel figlio o nella rete, causati

dall'intervento dell'autorità, dei servizi, della scuola, ecc. Ciò si produce a maggior ragione quando non c'è elaborazione dei sensi di colpa, del fallimento e in generale di queste dinamiche da parte dei genitori.
All'opposto, quando l'istituto si confronta con le stesse problematiche manifestate dall'utente nel contesto familiare, può crearsi paradossalmente un clima di condivisione e rassicurazione nei vissuti dei genitori in quanto c'è la conferma che il problema sta nel figlio (a maggior ragione nella fase adolescenziale) dato e che anche dei professionisti falliscono.

In ogni situazione è di estrema importanza che vi sia chiarezza e trasparenza da parte del Centro sulle modalità di collaborazione e di presa a carico degli utenti. Anche rispetto a quest'ultimo aspetto, è importante che la famiglia capisca che il Centro può rispondere a volte solo parzialmente alle singole esigenze delle varie famiglie non potendole soddisfarle completamente. Questo perché la struttura educativa ha una sua coerenza di funzionamento e di organizzazione, che deve garantire per poter gestire un gruppo di giovani che provengono da situazioni familiari differenti. Sarà quindi importante definire le competenze decisionali rispetto ai vari contesti di riferimento dell'utente: CEM, casa, scuola, gruppo di amici, ecc. Per esempio, pur cercando di lavorare nella stessa direzione nel tentativo d'instaurare un'alleanza pedagogica, le regole educative durante i rientri a casa saranno gestite dai genitori, mentre quelle relative al contesto istituzionale dagli educatori.

Si possono quindi instaurare varie modalità di collaborazione (o non collaborazione) in funzione delle modalità relazionali della famiglia, dell'utente, dell'istituto e dei vari attori coinvolti. Le modalità di collaborazione adottate dall'istituto dipenderanno quindi dalle varie situazioni che possono crearsi.

Alcune situazioni familiari e modalità relazionali con le quali siamo maggiormente confrontati sono:

- Famiglie che non accettano, esprimendolo chiaramente e in vari modi (mezzi legali e/o minacce e/o squalifica del Centro, ecc.) il collocamento, che resistono e boicottano quindi in tutti modi possibili l'intervento educativo del CEM. In questi casi si cercherà di riportare la decisione del collocamento sull'autorità spiegando che il Centro ha ricevuto un mandato da quest'ultima (non ha richiesto che il minorenne sia collocato) e che deve quindi occuparsi del figlio. Si cercherà col passare del tempo di costruire una collaborazione con la famiglia (vedi alcune strategie sopraccitate), rimandando gli aspetti decisionali conflittuali di fondo all'autorità. Si tenterà infine, nella misura del possibile, di aiutare la famiglia a superare le difficoltà che hanno motivato il collocamento, sostenendola nel poter dimostrare all'autorità l'eventuale cambiamento in positivo avvenuto.
- Famiglie che abdicano e rinunciano ad occuparsi del figlio delegando il compito al Centro. In questo caso si cercherà di sensibilizzare, valorizzare e coinvolgere regolarmente i genitori.

- Famiglie ambigue e confusive, che presentano modalità e vissuti associati alla collaborazione contradditori, scissi e quindi non integrati tra di loro (vedi per esempio teoria del doppio legame). Con queste famiglie si ha sovente l'impressione di dover ricominciare sempre da capo. Bisogna quindi ricostruire ad ogni incontro i vari passaggi decisionali e storici nel tentativo d'integrarli, di mantenere una coerenza e una coesione, di apportare una maggiore consapevolezza alla famiglia sulla sua modalità di funzionamento. Inoltre, questi genitori tendono sovente a scindere gli attori della rete coinvolti. Tra questi è importante che una parte sia in grado di accettare e di assumersi le proiezioni negative dei genitori, nel tentativo in seguito di giungere ad una maggiore integrazione, anche grazie all'intervento di chi è vissuto in modo più positivo dalla famiglia. Infine è essenziale una buona collaborazione con l'autorità, che deve garantire al collocamento un quadro coerente, stabile e di protezione.

- Famiglie estremamente ambivalenti, che oscillano da momenti di maggior disponibilità a momenti di maggior chiusura e conflittualità, che mantengono comunque un minimo di consapevolezza, d'integrazione e continuità rispetto a lavoro svolto in comune. Anche per queste situazioni vale quanto espresso sopra in merito al ruolo dell'autorità e alla ricostruzione dei vari passaggi decisionali. In queste situazioni, l'elaborazione delle difficoltà e delle conflittualità è maggiormente fattibile.

- Famiglie che apparentemente collaborano e non entrano in conflitto con l'istituto (e l'autorità), ma che nei fatti non rispettano sovente gli accordi presi, tendendo a manipolare, a boicottare e a evitare. Anche in queste situazioni, oltre a ripuntualizzare ogni volta gli accordi presi, rimettendoli anche in discussione se necessario, si tratta di esplicitare alla famiglia la sua modalità di funzionamento ridondante, utilizzando anche dei supporti scritti. È inoltre importante non rispondere a specchio a questi genitori, ma utilizzare un approccio trasparente, chiaro e tentare di far emergere ed elaborare il loro disaccordo.

- Famiglie con genitori (a volte separati o divorziati) particolarmente in conflitto e litigiosi, che cercano di triangolare il Centro e/o il figlio. Come anticipato sopra, si tratta di non cadere nella trappola dell'arbitraggio, di riportare l'attenzione sul funzionamento dell'intero sistema familiare e soprattutto sulla coppia genitoriale (differenziandola dalla coppia coniugale), di mediare e definire degli accordi di collaborazione e verificarne costantemente l'applicazione. Anche per queste situazioni il ruolo dell'autorità (per esempio la Pretura) può essere fondamentale nello stabilire alcune regole di base.

- Famiglie normalmente ambivalenti e piuttosto collaboranti con le quali è da subito possibile costruire un progetto educativo di affidamento condiviso e effettuare un percorso di crescita insieme.

Nella realtà è possibile che parte di queste modalità di funzionamento familiare si sovrappongano, si completino o si alternino.

Un aspetto che può creare disagi nella collaborazione tra il Centro ed i genitori è il pagamento delle spese di collocamento. Quest'ultime sono parte integrante degli accordi di collaborazione, quando è possibile stabilirli con la famiglia.
Attualmente se i genitori non pagano la retta, dopo tre mesi il Centro deve attivare il Servizio rette dell'USSI, che garantisce al CEM (Centro educativo per minorenni) la coperture delle spese delle rette. Sarà quest'ufficio statale che valuterà in seguito se attivare l'azione civile nei confronti dei genitori. Il Centro non è quindi più costretto come in passato a fatture le rette scoperte alle autorità di protezione (in caso di decreto) o ad avviare delle procedure esecutive nei confronti dei genitori (in assenza di decreto). Questo cambiamento ha diminuito fortemente la conflittualità associata alle spese di collocamento con la quale la struttura educativa era confrontata in passato. Rimane in ogni caso importante informare in modo chiaro i genitori, durante la fase d'ammissione, sul funzionamento sopra descritto perché se non dovessero pagare saranno comunque in un secondo tempo contattati dal servizio dello Stato per il recupero dello scoperto. A quel momento il collocamento, se non concluso, potrebbe essere messo in discussione e la conflittualità riattivarsi.

Il secondo aspetto che può generare conflittualità riguarda le spese inerenti al mantenimento del figlio escluse le rette: i trasporti, l'abbigliamento, lo spillatico, la cassa malati, le spese di toilette, di materiale scolastico, le spese mediche non riconosciute dalla cassa malati, i costi per eventuali attività sportive e ricreative, ecc. Per far fronte alla situazioni più disperate, quando il genitore non provvede o provvede solo parzialmente al mantenimento del figlio, nel contratto di prestazione è stato previsto un importo denominato "fondo spillatico". Questa soluzione è senz'altro utile perché permette di garantire ad ogni minorenne il diritto al mantenimento perlomeno per degli importi minimi. L'aspetto meno positivo consiste nel fatto che alcuni genitori possono approfittarne e rinunciare ad assumersi le proprie responsabilità. Inoltre, è difficile gestire equamente le varie situazioni da parte della direzione che decide quindi caso per caso in funzione di quanto raccontato dai genitori e in funzione della situazione famigliare. Anche per queste spese non si procedere più, come in passato, per via esecutiva nei confronti dei genitori o per rivalsa nei confronti delle ARP.

2.2.4.4.2. La collaborazione con i terapeuti

La presa a carico pedagogica (tendente alla psicopedagogia) del PAO non comprende delle prestazioni terapeutiche, nel senso che non esiste nell'organico della struttura del personale con formazione psicoterapeutica, che esercita della terapia. Per le terapie vere e proprie ci appoggiamo quindi ai vari Servizi medici-piscologici (SMP) dello Stato o a degli psicoterapeuti, a degli psichiatri o pedopsichiatri privati.

Quando parliamo degli effetti terapeutici che possono produrre, a volte, i nostri interventi educativi, lo facciamo in senso lato, riferendoci a cambiamenti significativi che possono manifestare i nostri utenti.

La collaborazione con i terapeuti è delicata, in particolare per quanto concerne il passaggio delle informazioni dal contesto educativo a quello terapeutico e viceversa, come pure il passaggio delle informazioni con i genitori. È importante che ci sia chiarezza e trasparenza nella relazione con l'ospite sulle modalità e i contenuti dello scambio di informazioni che lo concernono e che ci sia la massima condivisione da parte sua, a maggior ragione se adolescente. Da parte nostra, se non c'è condivisione, è importante che la volontà dell'ospite sia rispettata. Le uniche eccezioni sono quando il suo stato psicofisico manifesta un grave disagio, per cui il passaggio di informazioni è necessario per valutare e decide quali misure di protezione tentare di in atto.
In alcune situazioni, per sbloccare o far avanzare il lavoro terapeutico, con l'accordo dell'ospite e del terapeuta, l'educatore di riferimento partecipa parzialmente o totalmente alla seduta sostenendo l'utente nella verbalizzazione dei suoi vissuti emotivi e dei suoi pensieri (normalmente già condivisi in precedenza, nell'ambito educativo).

Essendo i collocamenti presso il PAO di breve durata, la questione della terapia rimane estremamente delicata. In effetti, capita di essere confrontanti ad utenti che necessiterebbero di una terapia, ma per i quali la decisione riguardo al loro futuro luogo di residenza rimane incerto. In questi casi esprimiamo nel rapporto d'osservazione-valutazione l'indicazione favorevole ad una terapia alla dimissione dal PAO.
Per quegli utenti che avevano una terapia prima dell'arrivo al PAO, cerchiamo di garantirne il proseguimento, anche se non è sempre facile, soprattutto se gli incontri avvengono nel Sopraceneri.
Infine, è possibile che organizziamo alcuni incontri presso il Servizio medico-psicologico anche durante la breve durata del collocamento presso la nostra struttura, in particolare per quegli utenti che necessitano di elaborare il trauma che ha portato al collocamento in urgenza.

2.2.4.4.3. Gli atelier a valenza terapeutica

L'esperienza accumulata in questi anni presso il Torriani ha confermato la nostra parziale insoddisfazione e frustrazione nel non vedere realizzate le aspettative nei confronti di una parte dei nostri adolescenti che necessiterebbero di un supporto terapeutico. In effetti, solo una minima parte dei nostri utenti regge nel tempo il setting proposto dal SMP. Quest'ultimo si basa principalmente sulla verbalizzazione, l'elaborazione dei vissuti e su colloqui con appuntamento presso la sede. Questi ospiti mantengono la terapia perché spesso non osano opporsi più di quel tanto alle esigenze degli adulti e/o perché hanno delle buone o sufficienti capacità di verbalizzazione, di mentalizzazione, di elaborazione e di gestione della relazione con l'altro.

Il problema è cosa fare con gli ospiti che sovente ci mettono maggiormente in difficoltà e che a maggior ragione dovrebbero usufruire di una terapia. Essi funzionano, per esempio, sul versante dei disturbi di personalità (per esempio borderline), spesso associato a dei disturbi della condotta e a delle difficoltà di controllo delle pulsioni. Sono quelli che agiscono in modo impulsivo, che tendono all'evitamento relazionale e alle fughe, che abusano di sostanze, che commettono passaggi all'atto aggressivi e/o manifestano della promiscuità sessuale, ecc. Si tratta sovente di soggetti caratterizzati dalla povertà emotiva, da una bassa capacità di mentalizzazione e di elaborazione, che si traduce in passaggi all'atto reiterati. Riusciamo raramente a portarli al SMP e se ci riusciamo dopo la seconda o terza volta boicottano gli incontri. Per il SMP significa che non c'è una domanda sufficiente da parte del giovane, che non è possibile intraprendere un percorso terapeutico e quindi il caso viene chiuso (comunicando che rimangono a disposizione se l'adolescente dovesse cambiare idea).
Altri due aspetti, oltre al tipo di setting, rendono spesso fallimentari questi tentativi: la difficoltà di co-costruire un accordo iniziale chiaro e coerente tra le parti (ragazzo, genitori, terapeuta, educatori e a volte anche operatore UAP) sulle modalità di svolgimento della terapia; i cambiamenti di operatori presso il SMP di Coldrerio in questi ultimi anni, per non citare i casi affidati a degli psicologi che svolgono il loro stage di pratica clinica di un anno.

È per i motivi sopra descritti che abbiamo pensato all'idea di avere delle figure terapeutiche o degli animatori che possano intervenire all'interno del CEM con dei setting e delle forme di terapia (o di attività a valenza educativa/terapeutica) accattivanti, che meglio si adattano alle modalità relazionali degli adolescenti che rifiutano il servizio. Degli esempi sono le terapie psico-corporee, l'arteterapia, la danzaterapia, le terapie di gruppo, la musicoterapia, lo psicodramma ed il teatro. Con i nostri utenti parliamo naturalmente di pittura, di movimento creativo, di massaggi, ecc. evitando la parola terapia, che genera spesso negli adolescenti delle ansie rispetto alla loro preoccupazione di non essere normali (quanto sono normale - quanto sono anormale, pazzo). Inoltre, preferiamo evitare la parola terapia in quanto questi atelier possono essere animati e gestiti anche da persone formate, ma che non sono terapeuti. Si tratta quindi di esperienze da costruire insieme, strada facendo, dove il terapeuta o l'animatore diventa una figura per certi aspetti familiare e il setting è sufficientemente elastico da potersi in gran parte adattare alle esigenze, alle resistenze e ai tempi dell'ospite. Anche il rapporto tra esigenze terapeutiche ed esigenze educative dovrà rimanere sufficientemente chiaro e gerarchizzato, nel senso che le esigenze terapeutiche non devono rimettere in discussione il contesto educativo (o psicoeducativo), se non per migliorarne la sua identità, la sua funzionalità ed esserne quindi un supporto.

Dal 2011, con l'accordo ed il sostegno finanziario dell'UFaG, abbiamo iniziato a sperimentare alcune collaborazioni nella direzione sopra descritta., adeguandole nel tempo ai bisogni dei nostri utenti. In funzione di quest'ultimi, abbiamo già attivato le seguenti esperienze collaborative:

- atelier d’arte
- atelier di massaggi
- atelier di musica
- atelier di espressione e movimento
- atelier di fotografia
- atelier di ceramica

Per il PAO, essendo una struttura che accoglie a corto termine, è importante valutare quando e per quali ospiti è utile la partecipazione agli atelier.

2.2.5. Le modalità d’intervento psicoeducative e gli aspetti relazionali

Per poter assolvere ai compiti richiesti, gli educatori si affidano ad uno strumento essenziale: la relazione. La costruzione di un rapporto significativo con l’utente è fondamentale, dal momento che ogni maturazione o cambiamento favorevole al processo di crescita è impossibile in assenza di un coinvolgimento attivo dell’utente.

L’attività educativa si articola ed evolve su tre versanti relazionali fondamentali, che devono possibilmente essere integrati ed equilibrati nel tempo e nello spazio: l’aspetto normativo, l’aspetto comprensivo e l’aspetto affettivo. La capacità dell’educatore di essere autorevole e di porsi come valido modello d’identificazione, dipende in gran parte dalla capacità e possibilità di integrare nel tempo e nei vari spazi relazionali queste tre dimensioni.

2.2.5.1. L’aspetto normativo

L’équipe educativa gestisce il gruppo degli ospiti in base a delle regole, funzionali alla convivenza e all’organizzazione della vita comunitaria e, nella misura del possibile, anche ai bisogni di crescita dei singoli utenti. Quest’ultimo aspetto non è facile da gestire in quanto gli ospiti tendono sovente a confrontarsi tra loro sul rispetto o meno delle regole. Per cui può risultare difficile giustificare agli altri ospiti delle eccezioni concesse a un utente in funzione delle sue difficoltà, dei suoi bisogni di crescita e della problematicità della sua situazione.

Queste regole possono essere cambiate in funzione delle esigenze di crescita e di gestione del gruppo e dei singoli, cercando di integrare queste due dimensioni. Le decisioni relative al cambiamento delle regole sono soggette a dei livelli di competenza: alcune regole possono essere decise insieme agli ospiti durante la riunione educatori-ospiti (Focus); altre sono decise dall’équipe; altre ancora dettate dalle leggi vigenti.
Normalmente le regole devono comunque essere sottoposte alla direzione per l’approvazione finale.

In ogni caso è importante discutere e chiarire con gli ospiti la funzione che giustifica la regola, per tentare di portare l’attenzione e la comprensione dell’ospite maggiormente sul contenuto ed evitare l’escalation simmetrica rispetto alla

definizione della relazione utente-educatore (chi decide, chi ha l'ultima parola, chi vince, ecc.). Anche la possibilità di far partecipare gli ospiti all'elaborazione di certe regole durante la riunione ospiti-educatori, riconoscendo l'importanza dei loro vissuti e delle loro idee, permette di evitare una relazione complementare rigida, che può condurre facilmente ad una continua ed esasperante rimessa in discussione.

La spiegazione delle regole e della loro funzione, che va compresa anche in maniera complementare ed in relazione ai diritti dell'utenza, è approfondita al punto n° 3. "I diritti e i doveri degli ospiti".

I promemoria delle regole, specifici in parte ad ogni struttura in funzione della sua storia e del tipo di presa a carico, sono contenuti nell'allegato n° 14.
Degli esempi di regole concernono: il mantenimento dell'attività formativa esterna (nel caso di perdita o di assenza di un'attività esterna per esempio, l'ospite ha uno statuto particolare, che consiste nell'organizzare la giornata con l'educatore mantenendo nella misura del possibile il ritmo di vita degli altri utenti); la definizione degli orari dei pasti, delle uscite riguardanti il tempo libero, degli orari serali per andare a dormire; la partecipazione alle attività comunitarie (cucinare, apparecchiare, sparecchiare, pulire, riordinare la stanza, fare il bucato, ecc.); il rispetto dell'integrità fisica e psichica degli altri conviventi, dei loro oggetti, dell'immobile e dei mobili; la proibizione di creazione di coppie all'interno dello stesso gruppo, di uso di sostanze stupefacenti; ecc..

Oltre alla definizione di regole chiare, l'équipe educativa cerca, nella misura del possibile, di definire quali sono le conseguenze del non rispetto di una regola per permettere al giovane di essere consapevole delle conseguenze del suo agire e di poterle anticipare. Oltre alla definizione di regole chiare, l'équipe educativa cerca, nella misura del possibile, di definire quali sono le conseguenze del non rispetto di una regola per permettere al giovane di essere consapevole delle conseguenze del suo agire e di poterle anticipare.

Il non rispetto di una regola comporta una responsabilizzazione, che consiste nell'assumersi, da parte di chi l'ha infranta, le conseguenze della sua trasgressione. Idealmente, crescere significa assumersi sempre maggiormente questa responsabilità fino a quando, da maggiorenne, bisogna riuscire ad assumerla al 100%, come tutti gli adulti.
Per gli educatori l'aspetto più importante è poter mantenere un clima di gruppo (e, più in generale, d'istituto) vivibile e piacevole, basato sul rispetto reciproco, la solidarietà, la tolleranza e la collaborazione. Eventuali conflitti possono, quindi, essere superati e risolti come momenti di crescita individuale e di gruppo. Per questo motivo diamo più importanza all'atto riparatorio che alla sanzione o all'imposizione del risarcimento nei confronti di chi ha subito il danno / torto.

Al Centro PAO sono previsti differenti tipi di responsabilizzazione rispetto alle trasgressioni/infrazioni alle regole di convivenza:

A. Un primo tipo è quello della *COMPENSAZIONE*.
Si tratta di una responsabilizzazione che viene adottata in caso di ritardi sulle uscite di cui gli utenti preadolescenti e adolescenti possono approfittare. Qualora quindi un utente rientrasse in ritardo da un'uscita autorizzata, dovrà recuperare il tempo in eccesso in occasione della successiva uscita dello stesso tipo.
Inoltre, se è recidivo, i ritardi non sono giustificabili o sono importanti (per esempio il minorenne non rientra durante tutta la notte), sarà responsabilizzato con l'impossibilità di uscire una o più sere in funzione della gravità della situazione.

B. Un secondo tipo è quello dell'*ATTO RIPARATORIO*.
Si tratta della modalità prediletta da adottarsi al Centro.
In effetti, l'atto riparatorio ha una valenza educativa più profonda e significativa in termini di capacità di socializzazione, di interiorizzazione di valori e di rafforzamento delle competenze relazionali, che la sanzione. Per atto riparatorio s'intende anzitutto la capacità di riconoscere la propria responsabilità (o corresponsabilità) rispetto a quanto successo e in seguito la volontà di riparare al danno o al torto recato con un gesto sincero e significativo. Sulle proposte riguardanti l'atto riparatorio che si vuole realizzare, gli educatori lasciano libero spazio alla creatività dell'utente. In seguito saranno comunque loro a valutare se quanto proposto è ritenuto adeguato (nel senso di sufficiente rispetto a quanto accaduto e sincero) e, idealmente (non sempre chi ha patito è pronto a perdonare), anche chi ha subito il torto. Gli educatori possono aiutare e consigliare l'ospite nel scegliere un atto riparatorio, se lo richiede.
Infine, l'atto riparatorio, laddove sentito e sincero, ha una valenza educativa non solo per chi è chiamato a esercitarlo, ma anche sull'intero gruppo. In questa maniera anche il resto della comunità, spesso lesa da atteggiamenti trasgressivi o comportamenti irrispettosi, riceve un feed-back tangibile da parte di colui che ha cagionato il danno o il disagio. Ciò innesca un meccanismo più conscio da parte dei compagni rispetto ai temi comuni, favorendo pure i valori di solidarietà e la capacità empatica dei singoli.

Possono venir presi in considerazione differenti tipi di atti riparatori. In linea di massima l'atto riparatorio deve contenere una forma di risarcimento nei confronti degli altri e deve proporre una riflessione sugli errori commessi.
Qui di seguito alcune opzioni di atti riparatori:

- Lettera di scuse nei confronti della comunità o della parte lesa;
- Analisi scritta del comportamento comprensiva di vantaggi e svantaggi, come di alternative;
- Produzione artistica a beneficio della comunità o della parte lesa;
- Prestazione inerente alla vita comunitaria come ad esempio la preparazione di una cena, di una merenda, di un intrattenimento, l'organizzazione di un'attività, ecc.

Se non è possibile giungere a un atto riparatorio, l'équipe imporrà al trasgressore un compito e/o una multa e/o una limitazione sulle uscite e/o un risarcimento, che possibilmente saranno utilizzati in senso riparatorio (per esempio una multa può

essere versata a un'associazione benefica) o, su proposta nell'ambito del "Focus", per dei bisogni del gruppo.

Anche se l'atto riparatorio non fosse svolto nei termini assegnati o fosse effettuato senza partecipazione, sincerità o in forma insufficiente dal punto di vista qualitativo, l'équipe educativa, dopo aver precedentemente informato il giovane, prevedrà una conseguenza di altro tipo a seconda della gravità della trasgressione: compito, multa, tolta o riduzione di uscite, tolta di privilegi, lavoretti a carattere di risarcimento.

C. Un terzo tipo, a valenza maggiormente sanzionatoria, è quello del COMPITO, della *MULTA*, del *RISARCIMENTO*, o della *LIMITAZIONE DELLE USCITE*.

- Per compito s'intende una prestazione "lavorativa", che generalmente ha una ricaduta fattiva a beneficio della comunità, come ad esempio il riordino della casa e del sedime, mansioni di giardinaggio, pulizia dei mezzi di trasporto o di locali comuni, e via dicendo.
- Sono previste multe di diversi importi:
  - 2.— franchi in caso di fumo di sigarette prima del compimento dei 16 anni.
  - 2.— franchi in caso di volgarità o di parolacce.
  - 5.— franchi in caso di bestemmia o d'insulti nei confronti di altri ospiti o operatori.
  - 10.— franchi in caso di fumo all'interno della struttura, in particolare in stanza o nei bagni.
  - 5.— franchi e più in caso di consumo di sostanze stupefacenti e sostanze alcoliche, come pure per uso improprio del PC e possesso di materiale pornografico
- Il risarcimento è applicato nelle situazioni, dove un utente danneggia volontariamente o in maniera negligente beni materiali di altri ospiti, di operatori o del Centro PAO. Di là dalle eventuali coperture RC della famiglia, anche il giovane responsabile del danno sarà chiamato, proporzionalmente alla sua età e alle sue capacità economiche, a risarcire una parte del danno. Avrà l'opportunità di farlo sia in contanti (anche attraverso riduzioni rateali dello spillatico), sia attraverso delle prestazioni lavorative all'interno del Centro PAO (ad esempio riordino, pulizia, giardinaggio, lavaggio auto, ecc.), compensate con una tariffa di 7.50 franchi l'ora.
- Qualora le trasgressioni puntuali dovessero concernere soprattutto le uscite, ma anche l'impegno e la frequenza scolastici, come il comportamento al Centro PAO, che sono entrambi legati al diritto alle uscite (come enunciato nelle "Regole di convivenza"), l'équipe educativa può anche decidere di ridurre, limitare o temporaneamente

interrompere le uscite. Il minore è informato su modalità e tempi di questo provvedimento.

D. Vi sono infine dei provvedimenti che possono essere adottati nei confronti di ospiti, i cui comportamenti non rientrano nei limiti di gestibilità di una struttura a impostazione educativa-pedagogica. Tra questi le situazioni di *disinvestimento* nei confronti del Centro PAO (inteso come gruppo di ospiti, équipe educativa e struttura) e in particolare quegli atteggiamenti che consistono nel fare ciò che si vuole, nel non rispettare le regole di convivenza, nell'andare e venire dalla struttura in base alle proprie esigenze e ai propri voleri.
   Altrimenti vi sono situazioni a *protezione del gruppo*: si tratta in particolare di giovani adolescenti che non rispettano reiteratamente le regole minime di base della convivenza, provocando un impatto estremamente negativo sulla dinamica e sul clima di gruppo. L'effetto destrutturante può assumere dimensioni molto importanti: il coinvolgimento di altri ospiti, più piccoli, fragili o maggiormente in difficoltà è senz'altro un criterio da tenere in considerazione. Altri fattori che devono far soppesare le misure da adottare sono la durata e il grado di trasgressione messa in atto dall'utente. Atteggiamenti caratterizzati da insulti, aggressioni, furti, ecc., non possono essere tollerati se frequenti e duraturi. Anche il rifiuto di recuperare, assumendosi la responsabilità dei propri atti e le conseguenze riguardanti le trasgressioni, influenzerà le misure e i provvedimenti da adottarsi. In questo senso si rimane intrappolati in un'escalation simmetrica.
   Chiaramente anche l'aspetto qualitativo, quindi la gravità della/e trasgressione/i, ha un peso rilevante: in questo senso consideriamo gravi le aggressioni fisiche nei confronti degli altri, il consumo di stupefacenti con coinvolgimento di terzi, le molestie fisiche o sessuali, gli atti delinquenziali di rilevanza penale nei confronti di altri ospiti, le fughe con il coinvolgimento di altri ospiti, la minacciosità e importanti atti di bullismo.
   Queste caratteristiche, spesso anche combinate tra loro e accompagnate da atteggiamenti di sfida costante nei confronti dell'équipe educativa, sovente con modalità di funzionamento perverse e manipolatorie, rendono difficile instaurare e/o recuperare una relazione significativa con l'utente, che permetta di svolgere una presa a carico educativa.

   A seguito di questo importante preambolo, elenchiamo i 3 tipi di provvedimento applicabili, premettendo l'intenzione di adottarli in quest'ordine, anche se la gravità degli atti trasgressivi può anche comportare una misura più incisiva senza quella/e antecedente/i.

1. L'AMMONIMENTO
   Si tratta di una comunicazione verbale effettuata nei confronti dell'utente, dei famigliari e/o del curatore/tutore, dell'Autorità (quando presente è aggiornata

per iscritto) e del rappresentante dell'ente segnalante (garante del dossier). In questa riunione le parti vengono edotte su ciò che ha determinato la decisione di ammonimento e si formulano le aspettative nei confronti dell'utente. Le parti sono inoltre informate su eventuali successive misure che potranno essere applicate qualora il comportamento dell'utente non subisse significativi cambiamenti. Il minore viene anche informato sulla possibilità di accordarsi su un atto riparatorio o, qualora non vi aderisse, su eventuali risarcimenti e sanzioni.

2. La SOSPENSIONE

Anche in questo caso la comunicazione avviene verbalmente durante una riunione con l'utente, la famiglia, l'Autorità (che, se presente, è informata anche per iscritto) e il rappresentante dell'ente segnalante (garante del dossier).
Generalmente il minore soggiornerà temporaneamente presso la famiglia: in casi estremi possono essere attuate soluzioni alternative (ad es. in pensione).
Durante la suddetta riunione le parti vengono edotte su ciò che ha determinato la decisione di sospensione, i tempi della stessa – da 2 giorni a 2 settimane - e si formulano le aspettative nei confronti dell'utente. Il minore viene anche informato sulla possibilità di accordarsi su un atto riparatorio o, qualora non vi aderisse, su eventuali risarcimenti e sanzioni.
La sospensione prevede che il minore non possa frequentare il Centro PAO e non possa ricercare di proposito il contatto con i suoi ospiti.
Durante la sospensione si potranno intrattenere contatti tra l'équipe educativa, il minore e la rete, con l'obiettivo di sostenere comunque il giovane.

L'eventuale riammissione al Centro PAO avverrà al termine del periodo di sospensione attraverso una riunione con tutte le parti coinvolte.
In questa riunione vengono ricontrattualizzate le modalità di collaborazione con l'utente, che deve formulare desiderio e impegno a rivedere le sue modalità di aderire al progetto e al tipo di presa a carico. Vengono anche valutati gli esiti degli atti riparatori pattuiti.

Al termine, in caso di riammissione, s'informano le parti su eventuali successive misure che potranno essere applicate qualora il comportamento dell'utente non subisse significativi cambiamenti.
Qualora invece non dovessero sussistere elementi sufficienti a una riammissione, la sospensione viene tramutata in una dimissione.

3. La DIMISSIONE

In quest'ambito sono previsti due livelli operativi.

3.1. In situazioni gravi (generalmente casi di valenza penale o sanitaria), dove è messa a repentaglio la sicurezza del giovane stesso e/o di altri ospiti e/o del personale, l'allontanamento del minore può essere immediato e viene comunicato seduta stante alle parti (giovane, famiglia, tutore/curatore,

Autorità, garante del dossier), preferibilmente di persona in occasione di una riunione urgente, senz'altro anche in forma scritta nel più breve tempo possibile.
3.2. Altrimenti si adotta la procedura "Adolescenti problematici in affidamento presso terzi – procedura di dimissione", che alleghiamo (vedi allegato n°. 14).

L'aspetto normativo è importante non solo dal punto di vista funzionale alla convivenza, all'organizzazione del gruppo e della vita dell'utente, ma è pure funzionale al processo di crescita e di separazione-individuazione. I nostri utenti, come tutti i minorenni, hanno bisogno di sentire la presenza di questo contenitore protettivo, col quale confrontarsi e riferirsi. Infatti, è tipico dell'adolescente rimettere in discussione le regole, volerle a volte trasgredire, ma nel contempo cercare dei limiti perché ne ha bisogno.

L'aspetto normativo è importante non solo dal punto di vista funzionale alla convivenza, all'organizzazione del gruppo e della vita dell'utente, ma è pure funzionale al processo di crescita e di separazione-individuazione. I nostri utenti, come tutti i minorenni, hanno bisogno di sentire la presenza di questo contenitore protettivo, col quale confrontasi e riferirsi. Infatti, è tipico dell'adolescente rimettere in discussione le regole, volerle a volte trasgredire, ma nel contempo cercare dei limiti perché ne ha bisogno.

Buona parte dei collocamenti presso il Centro PAO avvengono in situazioni d'urgenza, dov'è difficile, spesso impossibile, definire degli obiettivi sufficientemente condivisi e degli accordi di collaborazione prima dell'ammissione. L'aggancio relazionale e la possibilità di costruire un rapporto di collaborazione viene dunque verificata per queste situazioni in un secondo tempo, ad ammissione avvenuta. La capacità di adattarsi alle regole di convivenza del Centro dipenderanno quindi dalla specificità della situazione, dalla personalità e dai vissuti dei singoli utenti e, più in generale, dall'evolversi delle modalità relazionali dell'ospite con le persone per lui significative sul piano relazionale-affettivo.
Per questi motivi abbiamo impostato il funzionamento del Centro su non troppe regole, evitando di entrare eccessivamente in definizioni dettagliate, anche sulle conseguenze del non rispetto delle norme e lasciando quindi spazio ad un margine d'eccezione che può essere concesso dall'équipe educativa su singole situazioni.
Il tentativo è di evitare una rigidità di funzionamento che potrebbe portare facilmente all'espulsione di quei minorenni che non riescono ad integrarsi. Si tratta comunque della ricerca di un equilibrio non facile tra il cercare delle soluzioni individuali, in funzione del trauma subito e della personalità dell'utente, ed il mantenimento di una gestione del gruppo sufficientemente coesa e coerente, che permetta di evitare il manifestarsi di forti conflittualità e sentimenti di confusione. Infine, si tratta di poter garantire un clima sufficientemente protettivo a tutti gli ospiti accolti.

Per i collocamenti che non avvengono in situazioni d'urgenza, la possibilità di poter definire anticipatamente degli obiettivi e degli accordi di collaborazione tra le parti, che tengono in considerazione anche le regole di convivenza, rimane essenziale.

Da ultimo, segnaliamo che le regole di convivenza sono in gran parte influenzate anche dalla verticalità della casistica accolta al PAO. Risulta evidentemente difficile far convivere negli stessi spazi bambini ed adolescenti, a maggior ragione se stanno attraversando una fase di crisi importante della loro vita, che ha necessitato il collocamento urgente. Per facilitare la gestione di questa verticalità abbiamo elaborato due regolamenti, uno per i bambini e l'altro per gli adolescenti (vedi allegato n° 15).

Per quanto riguarda le misure restrittive della libertà personale, che concernono le sanzioni disciplinari e le misure di sicurezza, ci riferiamo nel nostro operato a quanto stabilito dalla Legge sulle misure restrittive della libertà dei minorenni nei centri educativi (vedi allegato n° 23).
Lo scopo delle sanzioni disciplinari è di mantenere l'ordine all'interno della struttura, di rafforzare il senso di responsabilità degli ospiti e di migliorare la loro integrazione nell'istituto e nella società. Lo scopo delle misure di sicurezza è di proteggere gli ospiti, il personale e la collettività.
Le legge stabilisce:

- le infrazioni disciplinari (art.6)
- le sanzioni disciplinari (art.7)
- la portata delle sanzioni (art.8)
- le competenze (art.9)
- la procedura delle sanzioni (art.10)
- la mediazione (art. 11)
- i controlli e le ispezioni (art. 12)
- le ispezioni corporali (art. 13)
- le misure di sicurezza particolari (art. 14)
- la procedura delle misure di sicurezza (art. 15)
- i principi di esecuzione (art.16)
- il registro (art.17)
- i ricorsi (art. 18)
- l'effetto sospensivo (art. 19)
- la procedura di ricorso (art.20)
- l'entrata in vigore (art.21)

È importante ricordare che non è ammessa alcuna punizione corporale e nessuna punizione collettiva.
Inoltre, i controlli degli oggetti personali e della camera sono di regola effettuati alla presenza del minorenne interessato. Nel caso ci sia il sospetto che un minorenne nasconda delle sostanze o degli oggetti non autorizzati, la direzione del centro può ordinare l'ispezione corporale superficiale (quella intima è esclusa). L'ispezione deve

essere effettuata da una persona dello stesso sesso, di regola in presenza di una terza persona e in un locale separato.

Osservazioni

Legge sulle misure restrittive della libertà dei minorenni nei centri educativi si riferisce agli utenti minorenni dei CEM e non tiene in considerazione gli utenti maggiorenni (dai 18 ai 20 anni).

Le infrazioni disciplinari descritte all'art.6 sono effettivamente riscontrabili nelle realtà dei nostri gruppi residenziali, ma l'applicazione delle sanzioni disciplinari che le concernono sono estremamente rare a causa della loro inefficacia o della difficoltà nel poterle applicare o perché non condivise sul piano educativo.
Se prendiamo in considerazione gli ospiti che sono particolarmente trasgressivi, che mettono seriamente in difficoltà la presa in carico educativa e la gestione del gruppo, l'ammonimento scritto della direzione (art. 7) è inefficace (bisogna anche chiedersi cosa si fa dopo l'inefficacia dell'ennesimo ammonimento da parte della direzione), mentre risulta di difficile applicazione la restrizione del diritto di partecipare ad attività del tempo libero da un minimo di tre giorni e per il massimo di trenta giorni. Qui sarebbe importante chiarire cosa si intende per attività del tempo libero: quelle organizzate dall'istituto o quelle facenti parte di organizzazioni sportive, ecc. oppure le attività svolte dall'ospite liberamente con gli amici? Nei primi due casi, la difficoltà che abbiamo con la tipologia d'utenza sopra citata è riuscire normalmente a farla partecipare a delle attività organizzate e strutturate, come pure risulta difficile/impossibile impedire le uscite dal CEM essendo una struttura aperta. Inoltre la durata, da tre giorni a trenta giorni, rende ancora più difficoltosa l'applicazione. Nel caso di attività organizzate e strutturate, non riteniamo una scelta pedagogica corretta impedire all'ospite la partecipazione, come pure la sospensione del congedo a scopo sanzionatorio, aspetto in contraddizione anche con i principi stabiliti dal Quality4children.
Per quanto concerne i controlli (art. 12), può risultare molto difficoltoso se non impossibile controllare l'alito, le urine, la camera e gli oggetti, senza la collaborazione dell'ospite. Nel caso del controllo degli oggetti e della camera, cerchiamo di effettuarlo in presenza dell'ospite, come stabilisce la legge, ma ci sono situazioni dove risulterebbe impossibile svolgere questo compito in presenza del diretto interessato a causa dell'occultazione di quanto cercato, di modalità aggressive, ecc.).
Le ispezioni corporali avvengono sovente al rientro in tarda serata. Non sempre è possibile avere una persona dello stesso sesso, e tantomeno una doppia presenza, a causa delle limitazioni stabilite dalla turistica (o meglio dalla dotazione di persoanle). Anche ottenere dalla direzione, nel fuori orario, l'ordine d'ispezione può essere difficile. Per questo ci limitiamo eventualmente a chiedere all'ospite di svuotare le tasche e la borsa. Nel caso non ci sia collaborazione riteniamo che l'utente abbia qualcosa da nascondere, per cui possono essere presi dei provvedimenti.

Infine per quanto riguarda le misure di sicurezza particolari (art. 14), la legge stabilisce che il minorenne o il suo rappresentante legale possono esigere una decisione scritta (art. 15). Di difficile comprensione la scelta dell'alternativa tra ospite o rappresentante legale invece di "e/o", che permetterebbe a entrambi di inoltrare la richiesta.
Tra le misure di sicurezza particolari è estremamente difficile, se non impossibile, applicare il divieto di stare nei locali comuni come pure la restrizione dei contatti con l'esterno. Anche il ritiro di oggetti che potrebbero essere usati a cattivi scopi può risultare difficoltoso, a volte impossibile, anche perché deve essere notificato al minorenne e al suo rappresentante legale e comunicato all'autorità che ne ha ordinato l'affidamento, per cui l'oggetto in questione, nel frattempo, è molto probabile che sia stato occultato. Infine, bisogna valutare cosa si intende per "la restrizione dei contatti con l'esterno", ci si riferisce a tutte le modalità di contatto (relazionali, telefonico, posta elettronica, videogiochi, ecc.). In particolare, può succedere che un ospite non ha diritto all'uscita (oppure c'è una restrizione degli orari) in quanto deve recuperare dei ritardi, scelta educativa che risulta molto difficile da far rispettare per gli ospiti particolarmente trasgressivi. In questo caso dobbiamo attivare la procedura? È necessario che sia il direttore a rilasciare la decisione scritta o può essere delegata a un capo-équipe? L'UFaG e la CodiCEM hanno costituito un gruppo di lavoro per chiarire questi e altri aspetti relativi all'applicazione della Legge sulle misure restrittive della libertà dei minorenni nei centri educativi.

2.2.5.2. L'aspetto comprensivo

Quest'aspetto concerne, come descritto sopra, la comprensione da parte dell'utente dell'utilità e della funzionalità delle regole, ma anche l'attribuzione di senso e la ricerca di condivisione di senso sui vissuti emotivi, gli agiti, la storia del minorenne e della sua famiglia, le modalità relazionali che caratterizzano l'utente nei vari contesti con i quali interagisce (famiglia, scuola, lavoro, istituto, gruppo dei pari, amico/a, cure mediche e del proprio corpo, terapia, ecc.).

La possibilità di dare un senso condiviso dall'ospite ai suoi vissuti e ai suoi agiti, può sovente produrre un effetto contenitivo e una diminuzione dell'ansia nell'utente e, di riflesso, anche nell'équipe.
Questa ricerca di condivisione di senso deve tenere conto anche di un linguaggio comprensibile e pertinente per l'utente, della ricerca di parole "chiave", che possono essere significative per lui e, a volte, dell'uso della necessaria empatia. Anche durante le restituzioni e/o quando l'educatore ricostruisce i vari passaggi, i vari avvenimenti e i significati che concernono la storia dell'utente, egli deve sapersi esprimere con chiarezza e capacità di sintesi. È importante infine verificare se l'utente si riconosce rispetto a quanto gli è stato restituito.

Le difficoltà maggiori si manifestano quando siamo confrontati a minorenni che presentano una povertà emozionale ed hanno poca capacità di mentalizzazione e di elaborazione rispetto ai propri vissuti e comportamenti. Si tratta nella maggior parte

dei casi di giovani che hanno subito delle gravi carenze nei primi anni di vita e che richiederebbero un lavoro maggiormente terapeutico, di modificazione e decostruzione-ricostruzione della loro struttura di personalità.
Riteniamo che sia comunque utile, quando siamo confrontati all'incapacità da parte dell'utente di esprimere e di dar senso alle proprie emozioni ed agiti, "nutrirlo" mentalmente (e affettivamente, vedi sotto) tramite delle ipotesi sul suo malessere e delle possibili connessioni rispetto alla sua storia, alle sue modalità relazionali e ai suoi legami affettivi. A maggior ragione se questo lavoro non è fattibile in un ambito terapeutico, per esempio una psicoterapia presso i servizi o un privato.
Se l'utente dovesse reagire mettendo in atto delle difese importanti per salvaguardare il suo mondo interiore dall'intrusione, vissuta in modo persecutorio, da parte dell'educatore, bisognerà essere particolarmente cauti e non forzare le sue difese.

2.2.5.3. L'aspetto affettivo

La separazione dalla famiglia, come contesto naturale di crescita, provoca sovente nei nostri utenti delle angosce e dei momenti di disagio, anche se per alcuni casi, dove è necessario proteggere il minorenne, questo cambiamento diventa indispensabile.
L'accoglienza è fondamentale per un bambino o un adolescente che vive una situazione di crisi e si ritrova collocato in un contesto che non conosce, con delle persone che sono per lui degli estranei. A maggior ragione se il collocamento avviene in situazione d'urgenza, dettato da fattori traumatici e bisogni di protezione immediata.

Per i collocamenti non urgenti, fin dal primo colloquio per decidere su un'eventuale ammissione, si cerca di permettere all'educatore di riferimento e all'utente di incontrarsi per facilitare "l'aggancio relazionale" e poter instaurare le basi sulle quali costruire un valido rapporto.
Anche la possibilità di trovare delle "parole chiave", utilizzate empaticamente, che rappresentano efficacemente la sofferenza e la problematica della situazione dell'utente e hanno una forte risonanza emotiva in lui, può facilitare l'instaurarsi di una relazione.

Gli operatori prestano una particolare attenzione e sensibilità nei confronti dei bisogni manifestati dal minorenne al suo arrivo e durante i primi giorni di permanenza. Cercano di instaurare una relazione basata sull'empatia, su delle manifestazioni d'affetto, sull'attenzione, sull'ascolto, sulla trasparenza, sulla pazienza, sulla comprensione e il dialogo, su delle regole chiare di contenimento. La distanza relazionale va adeguata ai bisogni evidenziati dal singolo utente, facilitando l'avvicinamento, il maternage, ma anche rispettando una certa tenuta a distanza se il minore ne esprimesse il bisogno.
L'ospite deve trovare nel Centro un ambiente di vita accogliente e protettivo, che faciliti l'investimento relazionale-affettivo del luogo, degli ospiti e degli educatori presenti. Questa condizione di base è fondamentale per raggiungere gli obiettivi che saranno definiti nel progetto educativo-programma operativo individualizzato.

I nostri ospiti hanno sovente subito delle gravi carenze, a volte già dalla prima infanzia. E' quindi importante che l'équipe educativa effettui un buon lavoro di maternage, che consiste nel permettere alcuni momenti di regressione, nell'essere attenti alle esigenze della vita quotidiana dell'utente, che sono per lui importanti, nel facilitare dei momenti di empatia, di condivisione sul piano emozionale, nel marcare con dei rituali i momenti significativi della vita dell'utente (per esempio il suo compleanno, l'ottenimento di un attestato, ecc.), nel permettere dei momenti relazionali privilegiati. Questi istanti avvengono sia sul piano del verbale, sia su quello del non verbale, che può assumere un ruolo importante, come fare un massaggio, un sorriso, una carezza, un gesto affettuoso. Il nutrimento mentale, di significati descritto sopra è tanto più efficace quanto più è accompagnato e integrato con il nutrimento affettivo e viceversa.

2.2.5.4. La dimensione temporale e spaziale

Ci sono, per esempio, degli interventi educativi dov'è possibile riprendere durante un colloquio con l'ospite un avvenimento nel quale è stato coinvolto ed è in parte responsabile . Normalmente partiamo dalle emozioni che ha provato, dal metterle in relazione con la sua storia e/o con avvenimenti della giornata, riflettendo sulle dinamiche relazionali con gli altri utenti del gruppo e/o gli educatori (o altre persone coinvolte). Cerchiamo quindi di attribuire un significato all'accaduto e di raggiungere una condivisione di senso con l'utente. Infine, dobbiamo anche responsabilizzare l'ospite, normalmente cercando di indurlo a compiere un atto riparatorio sincero. Se ciò non fosse possibile, si dovrà comunque esigere un risarcimento (per esempio pagare il danno compiuto) o applicare una sanzione (o meglio responsabilizzazione) decisa dall'équipe. In questo caso, in un unico intervento, sono in parte già integrati i tre aspetti relazionali sopra descritti.

Ma può anche succedere che l'educatore, confrontato con delle trasgressioni gravi, che generano conflittualità, debba intervenire in modo deciso sul piano della normatività e del contenimento. In questi momenti risulta difficile, spesso impossibile, intervenire nel contempo sul piano della comprensione e dello scambio affettivo. Queste due modalità sono quindi normalmente affrontate in un secondo tempo, quando la situazione e le tensioni sono meno intense ed è possibile tentare di recuperare la relazione e ricercare insieme all'utente una condivisione di senso sull'accaduto.

Quando si è confrontati ad un ospite che non permette il recupero relazionale, tramite continue provocazioni, degli atteggiamenti trasgressivi, aggressivi, il rifiuto del dialogo, la tendenza all'escalation simmetrica, ecc., che portano l'educatore a dover intervenire sempre sul versante normativo, è difficile reggere la relazione e poter aiutare il minorenne a medio termine. In questi casi può essere utile tentare di introdurre un terzo elemento, sia per esempio un'autorità (per cercare di liberare in parte l'équipe educativa dal giogo della normatività) e/o una psicoterapia che permetta una maggiore comprensione da parte dell'utente su cosa sta mettendo in

atto. In questo caso si cerca quindi d'introdurre un nuovo spazio relazionale, che permetta e favorisca l'integrazione dei tre livelli.

Questa situazione può prodursi anche all'interno dell'équipe, quando un utente tende a scindere gli operatori. Anche in questo caso, l'educatore che mantiene un rapporto sufficientemente buono con l'ospite deve attivarsi nella ricerca di condivisione di senso e nel tentativo d'integrare le relazioni, tra l'ospite e gli altri operatori dell'équipe, dominate dal transfert negativo.

Gli spazi relazionali di riferimento dell'ospite possono dunque essere diversi:

- la relazione educatore - ospite;
- la relazione educatore di riferimento (o coppia educativa) - ospite;
- le relazioni tra l'équipe e l'ospite;
- le relazioni con gli altri ospiti;
- le relazioni con tutto il gruppo (ospiti ed operatori);
- le relazioni con i familiari;
- la relazione con il capo-équipe, il capostruttura o il direttore;
- le relazioni con gli amici ed i coetanei;
- le relazioni con la scuola ed il mondo del lavoro;
- altre relazioni (vedi ambiti segnalati nell'intervento di rete).

Ci sembra importante soffermarci sullo "spazio di parola ospiti – educatori", che è un contesto particolarmente significativo, nel quale si lavora su tutto il gruppo integrando i tre versanti relazionali. Infatti, ci possono essere degli aspetti decisionali e delle limitazioni comunicate dall'équipe; ci può essere la riflessione su queste decisioni; si possono vivere dei momenti di empatia e di condivisione emotiva; ci sono interventi di mediazione e di ricerca di risoluzione dei conflitti, ecc..

Anche nell'ambito dell'équipe, l'analisi dell'andamento di un collocamento deve tener conto di come le relazioni evolvono su questi tre versanti relazionali e nei vari contesti con i quali interagisce l'utente.

Abbiamo affermato che i tre tipi d'intervento, normativo, comprensivo e relazionale-affettivo, devono essere integrati e possibilmente equilibrati nel tempo e nei vari spazi relazionali. Quest'aspetto vale in particolare per la presa a carico istituzionale. In altri contesti, gli equilibri possono cambiare. Per esempio per un ospite che segue una psicoterapia, il setting e le regole sono sicuramente meno rigidi e articolati del contesto educativo, per favorire l'espressione degli aspetti emotivi-affettivi e comprensivi. All'opposto, per l'ospite che intraprende un apprendistato, l'ambito lavorativo è normalmente più normativo e meno comprensivo, relazionale-affettivo, della struttura educativa. Naturalmente questi aspetti dipendono anche dalla personalità dell'utente, da quella dei vari partner con i quali si collabora oltre che dalla specificità dei vari contesti.

Osservazioni
La complessità delle situazioni che ci ritroviamo ad assumere e il disagio importante espresso da parte della nostra utenza, richiederebbe a volte più personale per poter effettuare adeguatamente gli interventi educativi nell'ottica di disporre del tempo necessario nella relazione col gruppo e soprattutto con i singoli utenti e d'integrare le tre dimensioni sopraccitate. Purtroppo questa constatazione ci conduce sovente ad intervenire maggiormente sull'emergenza, che si traduce nel cercare di contenere il disagio sul piano normativo (rispetto delle regole e dei limiti che determinano la convivenza nel gruppo) a scapito degli altri: quello comprensivo e quello relazionale-affettivo. E' evidente che questa modalità di lavoro può più facilmente condurre all'ingestibilità di alcuni utenti, chiedendone la dimissione per salvaguardare il gruppo (e l'équipe). Per questo motivo, col passare degli anni, abbiamo dovuto far prova di elasticità lavorando paradossalmente a volte più sul versante del maternage, dell'affetto e del dialogo (dell'attribuzione e condivisione di senso), che su quello normativo, anche tenuto conto dell'inefficacia di quest'ultimo. La presenza di ospiti particolarmente trasgressivi ha ridimensionato quindi la possibilità di sempre ristabilire, nel corso del tempo, degli equilibri tra questi tre aspetti relazionali fondamentali, per cui si è cercato di impostare la presa in carico educativa maggiormente sull'individualizzazione e la differenziazione delle singole progettualità e sulla loro accettazione da parte del gruppo.

2.2.5.5. Le competenze del ruolo educativo

Come già descritto nella parte riguardante i compiti dell'istituto, l'educatore assume la funzione parentale, sostituendo parzialmente e temporaneamente i genitori o chi ne fa le veci. Le differenze rispetto al genitore sono fondamentalmente quattro:

- l'educatore non assume la patria podestà o la curatela dell'utente.
- la sostituzione parziale e temporanea dei genitori riguarda la funzione genitoriale, che non è da confondere, anche se l'utente può in certi casi averne un forte desiderio, con la sostituzione del genitore biologico (che rimane per tutta la vita lo stesso). Da questo punto di vista l'educatore deve salvaguardare e stimolare le risorse e le capacità dei genitori, cercando di instaurare un'alleanza pedagogica.
- Oltre alle normali collaborazioni di rete (scuola, datori di lavoro, operatori dei servizi, animatori di società sportive, ecc.,) svolte normalmente anche dal genitore, l'educatore deve collaborare, nella misura del possibile, con i genitori e la famiglia dell'ospite.
- Il contesto istituzionale è più complesso di quello familiare, caratterizzato dalla presenza a turni di più operatori, di ospiti con storie diverse, di altri gruppi educativi, di relazioni affettive e responsabilità differenti (gli ospiti non sono i figli degli operatori e non hanno un legame di parentela).

In generale ci preme ricordare le caratteristiche, descritte nel Quality4children (vedi allegato n° 28), dell'educatore in quanto caregiver, colui che si prende cura

dell'ospite: deve avere un profilo di qualifica riconosciuto, una buona capacità di ascolto, deve essere comprensivo, empatico, paziente e in grado di stabilire un rapporto stretto col minore. Inoltre, deve avere la capacità di basare le proprie azioni sulla Convenzione dei diritti del bambino e dell'adolescente, sulle necessità di protezione (codice di condotta), sulle conoscenze dell'età evolutiva e sull'utilizzo di un linguaggio trasparente e adeguato all'età e alla personalità dell'ospite.

Abbiamo descritto anche quali sono gli aspetti relazionali (normativo, comprensivo e affettivo) che caratterizzano la relazione tra educatore e educando. Una prima competenza essenziale dell'educatore consiste quindi nella capacità di integrare nel tempo e nei vari spazi relazionali queste tre dimensioni relazionali. Ognuna di esse, inoltre, richiede delle competenze specifiche, in parte sovrapposte ed intimamente legate tra loro, che tratteremo di seguito.

Le competenze dell'educatore associate all'intervento relazionale normativo

E' un intervento non facile perché può esserci sovente da parte dell'utente, che si sente frustrato, limitato nel suo desiderio, ecc., una reazione aggressiva e conflittuale. Meno si riuscirà ad integrare ed equilibrare quest'intervento con gli altri due, meno sarà vissuto in maniera protettiva e produrrà, quindi, la tendenza a mantenere la conflittualità, attivando spesso nell'utente dei vissuti d'intrusione e di persecuzione. In questo caso lo stile educativo sarà vissuto come abuso di potere, autoritario e non autorevole (nel senso del riconoscimento da parte dell'utente dell'autorità dell'educatore), come sarebbe auspicabile.

Quest'intervento richiede all'educatore la capacità di assumersi le proiezione negative da parte dell'utente e di accettare, quindi, di non poter essere vissuto sempre e con tutti gli ospiti (dipende molto anche dalla loro struttura di personalità) come buono e bravo, come una persona che li sta aiutando.
Questa capacità è in relazione in parte alla storia dell'operatore e all'elaborazione delle proprie esperienze educative e sofferenti. Se la scelta della professione, per esempio, è centrata sulla riparazione di vissuti sofferenti non sufficientemente elaborati, l'educatore potrebbe non essere in grado di assumersi le parti cattive proiettate dall'utente su di lui.

Inoltre, l'educatore non deve temere il conflitto e l'aggressività che può derivarne. Se il conflitto si aggrava, due competenze sono importanti: la capacità d'autocontrollo e la capacità di distinguere gli attacchi transferali, dovuti al ruolo assunto, da quelli personali. Quest'analisi, se effettuata adeguatamente, può apportare una diminuzione dell'ansia nell'educatore, facilitarne l'autocontrollo e la stabilità della sua autostima.

Tutto ciò interagisce con un'altra competenza fondamentale, la capacità di gestire la distanza relazionale (concetto trattato di seguito nella parte dedicata a "Le competenze dell'educatore associate all'intervento relazionale-affettivo").

Quando la conflittualità nella relazione educatore-educando è eccessiva, l'operatore deve essere in grado di non rispondere a specchio, di indugiare e di ritrovare un'adeguata distanza relazionale. Ciò permette di evitare una "scalata" simmetrica che sarebbe nociva per entrambi.
L'esercizio della normatività richiede all'educatore anche di essere coerente, continuativo e credibile, nel senso di rispettare egli stesso le regole relative al funzionamento del gruppo, dell'istituzione e della società più in generale.

Da ultimo, segnaliamo che sovente è necessaria anche una certa fermezza, sia sul piano verbale, sia su quello non verbale. Quest'ultima dimensione è essenziale in quanto percepita in modo significativo dall'utente.

Le competenze dell'educatore associate all'intervento relazionale comprensivo

Anche quest'intervento richiede all'educatore di possedere delle competenze come la capacità di attenzione e di ascolto non giudicante, di cogliere i momenti favorevoli al dialogo, di empatia, di manifestare della disponibilità ed un serio interesse e rispetto nei confronti dell'ospite.

L'educatore deve cercare di attivare le capacità di comprensione e di riflessione su di sé nell'utente, tramite l'empatia, delle domande pertinenti, un atteggiamento accogliente e possibilmente non giudicante, dei confronti con altre esperienze di vita simili, ecc.
Se l'utente è in difficoltà e dimostra poca capacità d'introspezione, di mentalizzazione e di elaborazione, l'educatore deve "nutrire" la sua mente apportando delle osservazioni, delle ipotesi sui suoi vissuti, sul suo funzionamento, delle connessioni rispetto alla sua storia familiare, verificando se l'ospite si riconosce in queste ipotesi e rinforzandolo rispetto a quello che riesce ad esprimere.

La comprensione riguarda quindi il mondo interno dell'utente, la sua storia, le sue modalità relazionali, ma anche l'esame di realtà. Per esempio nell'ambito della scuola o del lavoro, confrontati a delle difficoltà, si tratterà di aiutare l'ospite ad effettuare anche la prova di realtà, confrontando i suoi vissuti e le sue osservazioni con quelle dei docenti, dei datori di lavoro, con eventuali problematiche simili che si sono già manifestate in passato.

La capacità di osservazione, d'ipotizzazione, di comprensione delle problematiche dell'utente e delle sue modalità relazionali, ecc., richiede all'educatore di avere un buon bagaglio teorico e di riuscire, anche grazie all'esperienza ed al lavoro con l'équipe, a integrarlo nella pratica educativa. Da questo punto di vista è per esempio importante essere in grado di raccogliere delle informazione sull'anamnesi dell'utente e della sua famiglia, non solo dai servizi, ma anche partendo dai colloqui con i diretti interessati. In effetti, è in quest'ultimo contesto che si può maggiormente costruire una relazione e un rapporto di fiducia con i familiari e si può tentare d'introdurre dei nuovi significati nella loro narrazione.

Infine, l'educatore necessita di una buona capacità introspettiva per distinguere al meglio le risonanze che possono essere attivate dalla sofferenza dell'utente e della famiglia rispetto alla propria storia, per gestire adeguatamente l'empatia e le emozioni che si trasmettono nella relazione.

Le competenze dell'educatore associate all'intervento relazionale-affettivo

Per facilitare lo scambio affettivo, l'educatore deve possedere una certa ricchezza emozionale, una buona capacità di esprimerla e di verbalizzala. Questi aspetti facilitano l'empatia e la capacità di identificarsi nella sofferenza dell'utente per comprenderlo meglio e poterlo aiutare, come pure nei momenti di gioia così da poterli condividere.

Nella gestione delle proprie emozioni e dell'investimento affettivo, è essenziale per l'educatore essere in grado di gestire adeguatamente la distanza relazionale. Si tratta di un concetto dinamico, reversibile, basato sulla possibilità da parte dell'educatore di identificarsi nella problematica dell'utente, per poi riprendere un distacco emozionale sufficiente da permettergli di valutare al meglio sul da farsi e rispondere adeguatamente ai suoi bisogni. Nella relazione educativa si pone quindi la necessità del mantenimento di un equilibrio tra coinvolgimento e distacco. Non ci si può lasciar prendere eccessivamente dalle situazioni vissute dall'utente perché si può essere risucchiati dalla sua problematica, ma non si può neanche distaccarsene troppo, altrimenti si corre il rischio di mostrarsi disinteressati, incapaci di comprendere empaticamente e di compatire (nel senso di patire con l'utente, provare compassione). Il mantenimento dell'equilibrio tra queste due dimensioni è spesso difficile perché chiama in causa aspetti altamente personali dell'educatore, che attengono alla sua emotività, alla sua affettività, alla sua storia.

Un'altra competenza importante é la capacità di effettuare del "maternage", che consiste nell'accogliere l'ospite nei momenti di regressione, facendo le coccole (che possono essere favorite con modalità differenti in funzione dell'età, del sesso degli interlocutori, ecc.), essendo rassicuranti, sia sul piano verbale che non verbale, occupandosi di aspetti dell'utente associati all'alimentazione, alla cura del corpo, agli indumenti e alla proprio camera, nei confronti dei quali egli è particolarmente sensibile o, all'opposto, incurante. L'espressione dell'affetto richiede all'educatore anche la capacità di dimostrare attenzione e disponibilità per degli aspetti ai quali l'ospite tiene particolarmente.

Quando parliamo di regressione intendiamo quei momenti di normale regressione che l'ospite può manifestare, funzionali alla crescita. Queste regressioni sono quindi normalmente limitate nel tempo e nell'intensità. Mentre quando l'ospite manifesta delle regressioni massicce o ne ha bisogno per poter poi modificare e ricostruire dei passaggi della sua struttura psichica, dobbiamo normalmente ricorrere ad un collocamento in una struttura maggiormente contenitiva-terapeutica (o, a volte, alla farmacologia). Questo tipo di strutture d'accoglienza, oltre ad avere un'impostazione

di fondo differente, hanno più mezzi a disposizione (per esempio più personale per poter effettuare una presa a carico maggiormente individualizzata).
Il maternage che possiamo offrire ai nostri utenti rimane, quindi, purtroppo limitato nel tempo sia sul piano qualitativo che su quello quantitativo.
In generale, momenti relazionali privilegiati vanno sempre favoriti in funzione delle possibilità che il contesto educativo e la gestione del gruppo permettono.

Alcune altre competenze associate all'intervento educativo

Come anticipato nella parte dedicata alla concezione psicopedagogica generale, l'educatore (il Centro) deve essere portatore e costruttore di una conoscenza e competenza non solo specialistica, appartenente alla propria professione, ma anche generalista (nel senso di acquisire un bagaglio culturale allargato verso quei saperi trasversali alle diverse forme sociali e culturali) necessaria ad operare per l'integrazione e la socializzazione. Questa funzione comporta pure:

- pensare alternando paradigmi complementari piuttosto che antagonisti;
- comunicare polisemanticamente utilizzando vari linguaggi;
- valutare le situazioni anche immaginandosi in ruoli lavorativi diversi.

Concretamente si tratta di comprendere il servizio sociale e gli altri attori delle rete (SMP, ARP, SEM, SPS, scuola, magistratura, datore di lavoro, amici, ecc.), di riferirsi ai contributi di altre scienze umane, quali il diritto, l'economia, la filosofia, le scienze politiche, la psicologia, la psichiatria, ecc., ed infine di assimilare le competenze informatiche. Evidentemente questa comprensione non potrà essere molto approfondita sia per questioni di tempo a disposizione, sia perché non si tratta di assumere altri ruoli specialistici. Ogni attore deve poter mantenere le proprie competenze e specificità.

I turni di lavoro, la stanchezza, delle situazioni estremamente complesse, delle problematiche angoscianti ed esasperanti, ecc. possono portare l'educatore ad effettuare degli interventi educativi che avrebbero potuto essere gestiti in modo più adeguato. Ciò richiede una buona capacità di mettersi in discussione da parte degli educatori in funzione dei feed-back degli ospiti, dei colleghi, di collaboratori esterni, senza vivere queste osservazioni come degli attacchi alla propria persona o alla propria professionalità.
Naturalmente l'educatore non deve neppure essere costantemente eroso dal dubbio e dalla paura di sbagliare, ma deve possedere anche delle certezze e delle sicurezze rispetto al proprio operato.

Anche nel campo della formazione, l'educatore deve riuscire ad attivare le risorse cognitive dell'ospite ed il piacere che vi può essere associato. Inoltre, deve aiutarlo a perseverare, ad avere continuità e a portare a termine i compiti; ad organizzarsi e a pianificare le proprie energie; a proiettarsi nel futuro stabilendo degli obiettivi e imparando a lottare per raggiungerli. Questi aspetti, per poter essere trasmessi ed

interiorizzati dall'utente, devono essere delle competenze consolidate nell'educatore stesso.

Come già anticipato, gli educatori devono conoscere la storia dell'utente, gli avvenimenti significativi che l'hanno segnata, i motivi e le condizioni (per esempio situazione giuridica) che hanno portato al collocamento e gli obiettivi e gli accordi di collaborazione definiti nel progetto educativo d'affidamento / programma operativo individualizzato. In particolare l'educatore di riferimento, o la coppia educativa, sono i principali garanti per l'istituzione di questi aspetti.

In generale, è importante che l'educatore sia in grado di utilizzare la connotazione positiva, rafforzando in modo sano l'autostima (per esempio partendo da aspetti positivi, che si manifestano dall'esame di realtà e non "gonfiando" il narcisismo dell'utente come un palloncino col rischio che scoppi confrontato alle prime delusioni).
Inoltre, deve cercare di identificare e d'attivare le risorse dell'utente per facilitarne il processo di separazione-individuazione, d'autonomia e autodeterminazione.

La gestione della quotidianità richiede anche all'educatore la capacità di organizzare il lavoro, di far fronte alle faccende domestiche come fare la spesa, cucinare, pulire, riordinare, ecc. Anche per questi compiti, la similitudine con le mansioni domestiche esercitate dai genitori è evidente.
Nel caso del gruppo istituzionale, questi mansioni sono assunte in ugual misura dalle figure maschili e dalle figure femminili, proponendo, quindi, un modello basato sulla reciprocità e l'uguaglianza. Alcuni ospiti, sovente provenienti da altre culture, sono abituati ad una complementarità rigida nella relazione tra l'uomo e la donna. Per esempio le donne di casa, la madre e le sorelle, si occupano interamente delle faccende domestiche. L'uomo che decide e la donna appare più sottomessa. Per queste situazioni, il gruppo residenziale propone un interessante modello alternativo, che offre maggiori possibilità d'integrazione in quanto corrisponde maggiormente alla nostra cultura e all'evoluzione dei ruoli maschile e femminile.
Naturalmente non è sempre facile per le educatrici che si ritrovano a gestire il gruppo ottenere la necessaria autorevolezza da utenti che provengono da simili realtà. In questi casi, è di estrema importanza l'appoggio del collega maschile che forma la copia di riferimento educativa e dell'équipe.

La preparazione dei pasti richiede un'attenzione particolare in quanto l'igiene alimentare è un'attività spesso associata al maternage, allo spirito comunitario e all'apprendimento. Per igiene alimentare intendiamo il cercare di alimentarsi in modo equilibrato (ritmi, quantità, ecc.), sano e variato. Il maternage associato all'alimentazione può assumere un ruolo importante per i nostri ospiti, che sovente hanno subito delle carenze nelle prima infanzia e contribuisce inoltre a creare un ambiente familiare.
I pranzi dei giorni feriali sono preparati dalla cucina centrale e consumati nel gruppo, mentre tutti gli altri pasti sono preparati nella cucina del Centro dagli educatori (normalmente il mezzogiorno dei giorni festivi) o dagli ospiti (in funzione della loro

disponibilità) in collaborazione con gli educatori (normalmente la sera o durante il week-end).
Lo spirito comunitario è alimentato quindi dalla contribuzione che ogni utente dà a turno alla preparazione dei pasti per il gruppo. Questa partecipazione ha pure lo scopo di permettere agli utenti di apprendere a cucinare per rafforzare le loro competenze in questo campo il giorno in cui saranno autonomi e dovranno confrontarsi con la gestione di un appartamento.
La preparazione dei pasti richiede l'apprendimento di altre competenze, come fare la spesa, apparecchiare la tavola, riordinare, pulire il materiale utilizzato e la cucina. Per concludere, l'educatore deve essere sensibile e in grado di tenere in considerazione tutti questi aspetti che ruotano attorno all'alimentazione .

Un compito importante consiste nell'aiutare l'utente nell'apprendimento della cura del proprio corpo. L'igiene personale viene assunta gradualmente dal minorenne in funzione dell'età e della capacità di responsabilizzarsi su quest'aspetto. Con i bambini, che al PAO possono avere anche 4 anni, l'educatore svolge un ruolo più attivo, con dei ritmi e dei controlli più regolari ed in funzione delle capacità dei singoli ospiti. Con gli adolescenti, questo compito è più delicato in quanto bisogna adattarsi maggiormente alle particolarità dell'utente e alle contraddizioni tipiche di quest'età. Per esempio, spesso i giovani rivendicano la possibilità di poter gestire loro stessi quest'aspetto e anche il rispetto di una certa intimità e pudicizia. Altri assumono atteggiamenti esibizionistici e provocatori. Si tratta di reazione tipiche, in relazione allo sviluppo puberale e all'appropriarsi delle trasformazioni del proprio corpo da parte dell'adolescente. L'educatore rispetta il desiderio di riservatezza dell'ospite a condizione che l'utente dimostri di essere in grado di assumersi l'igiene e la cura della propria persona.

Questi aspetti, che riguardano la cura e l'igiene, vanno adattati anche rispetto alla propria stanza e più in generale all'utilizzo adeguato dei mobili e degli immobili dell'istituto.
Anche per questo compito, se vuole essere credibile, l'educatore deve dimostrare di avere cura della propria persona, degli oggetti e degli spazi dell'immobile che gli sono affidati.

Una competenza utile all'educatore concerne la capacità d'animazione, di stimolare e coinvolgere gli utenti in attività sportive, culturali, nella partecipazione a giochi, divertimenti e momenti positivi di scambio emozionale. Questa capacità consiste anche nel cogliere e stimolare le risorse degli ospiti, nell'aiutarli ed incoraggiarli a superare le loro paure, che sovente li passivizzano, nello stimolare la loro curiosità e i loro interessi, combattendo i sentimenti di noia, di apatia e/o di svalorizzazione.

La capacità di costruire dei contesti di collaborazione e lavorare in rete (vedi punto n° 2.2.4.4. "Gli accordi di collaborazione e l'intervento di rete") è pure richiesta all'operatore, in particolare all'educatore di riferimento o coppia educativa e al capostruttura. Abbiamo in parte già visto come la rete di riferimento per un utente può essere complessa e ricca, in funzione della sua problematica e dei suoi bisogni.

Questa capacità riguarda anche la necessità da parte dell'educatore di collaborare con la rete interna all'istituto: con i colleghi del proprio gruppo, partecipando alla costruzione di un'équipe funzionale ed efficiente, col personale di casa, col personale amministrativo e con i colleghi di altri gruppi educativi, con la direzione, ecc..

L'educatore deve essere in grado di porsi come un valido modello d'identificazione, che favorisca l'interiorizzazione, da parte dell'utente, di gran parte delle competenze, delle capacità e dei valori (rispetto, tolleranza, reciprocità, solidarietà, ecc.) che abbiamo descritto sopra. La qualità (coerenza, continuità, coesione, trasparenza, impegno, perseveranza, ecc.) della sua testimonianza è quindi fondamentale. È l'insieme e l'integrazione di tutte queste competenze che permettono all'educatore di porsi come un valido modello d'identificazione.

2.2.6. Il lavoro d'équipe

L'équipe è una componente fondamentale dell'attività educativa anzitutto perché il gruppo è gestito da più educatori e la loro relazione con gli ospiti è frammentata dai turni di lavoro.
Normalmente gli educatori si riuniscono una volta la settimana, normalmente di martedì, per almeno 5-6 ore. L'équipe è quindi uno spazio essenziale al funzionamento della struttura d'accoglienza dove si costruisce e mantiene continuità, coesione e coerenza. Questi aspetti devono essere garantiti dal passaggio pertinente delle informazioni riguardanti gli avvenimenti che hanno segnato la settimana dei singoli utenti, del gruppo e gli interventi educativi; le informazioni derivanti dagli incontri e dai contatti di rete, sia interna all'istituto che esterna. Parte della riunione d'équipe è anche dedicata agli aspetti organizzativi (turni di lavoro, gestione del budget a disposizione e rimborsi vari, organizzazione delle attività individuali e gruppali, ecc.).

La riunione d'équipe viene sintetizzata in un verbale, che serve anche da garante della memoria storica del gruppo e, per aggiornarsi, a chi rientra dalle vacanze o da un'assenza per malattia.

Altri strumenti scritti utili al passaggio delle informazioni tra educatori sono:

- il diario giornaliero, redatto dell'educatore al termine del suo turno, che comprende le osservazioni sul gruppo, sul singolo ospite e le comunicazioni indirizzate agli educatori; le osservazioni riguardanti il singolo utente sono poi normalmente raggruppate nel suo diario e inserite nel suo dossier. Stiamo anche sperimentando l'applicativo informatico per cui le osservazioni vi sono in parte riportate.
- L'agenda, dove sono annotati gli appuntamenti, le scadenze, i vari impegni, ecc.

Quando avviene un passaggio di testimone tra un turno e l'altro, oltre alle note scritte avviene possibilmente anche un passaggio verbale delle informazioni più importanti.

L'équipe è un luogo di confronto e di scambio per gli operatori dove è possibile esprimere le proprie emozioni, osservazioni ed ipotesi; dove le problematiche, i sentimenti e le modalità relazionali ai vari livelli (ospite-ospiti, ospite-educatore, ospite-équipe, ospite-direzione, educatore-educatore, ecc.) possono essere analizzate ed elaborate; dove vengono verificati, aggiornati, decisi gli interventi educativi e valutati gli obiettivi, dei singoli utenti e di gruppo.
Si tratta, dunque, di un riferimento di estrema importanza per l'educatore, che ne diviene il rappresentante quando svolge il turno da solo, ma anche per l'educatore di riferimento o la coppia educativa che svolgono i loro compiti in funzione dell'approvazione e la condivisione dell'équipe educativa.

L'équipe usufruisce di una supervisione regolare con uno specialista esterno che, essendo meno implicato (non si occupa direttamente degli ospiti e non partecipa alla presa a carico educativa), l'aiuta nella comprensione sia del funzionamento dell'utente e del gruppo, sia delle dinamiche riguardanti il funzionamento d'équipe e le collaborazioni di rete. Il numero degli incontri di supervisione varia in funzione del budget a disposizione (basato sul costo standard) e dell'onorario del supervisore.
Il direttore non partecipa alle supervisoni per permettere all'équipe di esprimersi più liberamente rispetto al proprio funzionamento ed alle varie collaborazioni. In caso di necessità, l'équipe può chiedere alla direzione di partecipare alla supervisione su argomenti specifici. Tale richiesta può pervenire anche dalla direzione nei confronti dell'équipe o su proposta del supervisore.

L'équipe è gestita e coordinata da un capostruttura, che svolge in parte un'attività educativa e in parte un'attività associata ai compiti specifici al ruolo di responsabile (vedi 4.3. Il personale socio-educativo del Centro PAO, cahier des charges del capostruttura).

2.2.6.1. Il dossier dell'ospite

Uno strumento essenziale nella presa a carico educativa dell'ospite da parte dell'équipe è il suo dossier, che contiene tutti gli scritti ed i documenti che lo concernono. Per ogni utente è quindi tenuto un dossier che comprende generalmente i seguenti capitoli:

1. **AMMISSIONE**
   a. **Documenti interni** (scheda ospite, scheda di segnalazione, formulario d'entrata, "inchiesta")
   b. **Documenti ufficiali** (Progetto educativo di affidamento in CEM, Convenzione ufficiale per l'affidamento a un CEM)

2. **RAPPORTO DI OSSERVAZIONE O/E PROGRAMMA OPERATIVO**

3. **SITUAZIONE GIURIDICA INERENTE AL COLLOCAMENTO**
   (decreto, curatore, tutore, diritti di visita, decisioni della Magistratura dei minorenni o del Ministero Pubblico inerenti al collocamento, ecc.)

4. **SITUAZIONE GIURIDICA ALTRA**
   (decisioni della Magistratura dei minorenni o altre autorità non inerenti al collocamento, ecc.)

5. **RAPPORTI INTERNI ALL'ISTITUTO**
   (rapporti per i servizi, verbali, dichiarazioni, osservazioni, ecc.)

6. **RAPPORTI DEI DIVERSI SERVIZI**
   (rapporti [anche antecedenti il collocamento] del SMP, dell'UAP, dell'USSI, del CPE, del SAE, ecc.)

7. **SCUOLA / FORMAZIONE PROFESSIONALE**
   (giudizi, pagella, incontri con i docenti e i datori, contratti, ecc.)

8. **TEMPO LIBERO**

9. **CORRISPONDENZA DIVERSA**
   (famiglia, corsi estivi, ecc.)

10. **ASPETTI FINANZIARI**
    (spese di mantenimento, salario, risparmio, borsa di studio, ecc.)

11. **ASPETTI MEDICO-SANITARI**
    (tessera CM, ricette, ecc.)

12. **PRODUZIONI PERSONALI**

13. **DOCUMENTI VARI**
    (passaporto, carta d'identità, libretto C, ecc.)

14. **DIVERSI**

La parte riguardante i costi del collocamento (rette, eventuali anticipi, ecc.) è tenuta separatamente presso il segretariato. Ha accesso a questi documenti, oltre alla segretaria che se ne occupa correntemente, la direzione ed il personale educativo quando necessita d'informazioni utili alla gestione del caso.

I documenti contenuti in ogni capitolo sono classificati dal più vecchio al più recente. L'educatore di riferimento (o coppia educativa di riferimento) si occupa di mantenere in ordine il dossier e di aggiornarlo costantemente.

I dossier sono depositati in un armadio dell'ufficio degli educatori, che rimane chiuso a chiave. Solo il personale educativo e la direzione hanno accesso ai dossier e sono sottoposti al dovere di discrezione in base alla Legge sulla protezione dei dati. Inoltre, l'art. 13, lettera d) del CCL sancisce che "il collaboratore è tenuto ad osservare il segreto professionale per tutte le informazioni che gli sono state portate a conoscenza nell'ambito della sua funzione da professionista".

L'ospite ha il diritto di consultare il suo dossier in presenza del suo educatore di riferimento (o dell'educatore in turno, se necessario), che lo può aiutare nella comprensione degli scritti che contiene. Nel caso ci siano documenti confidenziali da

parte dei servizi specialistici, non indirizzati direttamente all'utente, la loro lettura da parte di quest'ultimo può essere demandata (in funzione del contenuto e della maturità dell'ospite) alla presenza dell'autore dello scritto, con il quale sarà organizzato un incontro.

Alla dimissione dell'ospite il dossier viene chiuso e depositato nell'archivio della Fondazione. Solo la direzione può accedere all'archivio o può concedere al personale educativo di consultare un dossier archiviato. Questo può avvenire nel caso di una riammissione di un ospite o se un dossier può essere utile per ricostruire l'anamnesi di un nuovo utente (per esempio perché c'è un legame di parentela) o infine perché certe decisioni d'autorità, ecc. possono essere d'esempio alla comprensione di altri casi.
Può pure succedere che un ospite dimesso, anche dopo parecchi anni, chieda di visionare il suo dossier. Anche per questo, tutti i dossier degli utenti sono conservati a tempo indeterminato.

2.2.7. Le collaborazioni interne alla Fondazione

E' importante che il clima all'interno dell'istituto sia favorevole ai bisogni di crescita dei minorenni accolti, che la varie figure professionali e in parte anche gli utenti si identifichino non solo col proprio gruppo o il proprio settore di competenza, ma anche con l'intera struttura e le altre attività della Fondazione. Il clima è caratterizzato, oltre che dalle dinamiche messe in atto dall'utenza, anche dalla capacità di collaborare tra i dipendenti. Questa collaborazione richiede impegno, capacità di rimettersi in discussione, di essere propositivi, di organizzazione e di trasmettere in modo pertinente le informazioni, di identificarsi nella difficoltà e/o specificità dell'altro, di trovare dei compromessi nella gestione degli spazi comuni.

2.2.7.1. La collaborazione col personale ai servizi generali e amministrativo

La collaborazione tra personale ai servizi generali, ospiti ed educatori è fondamentale e richiede rispetto dell'operato dell'altro, ma anche capacità d'adattamento e comprensione.
Il personale di pulizia e per certi aspetti anche il custode, si occupano della pulizia ordinaria dell'istituto e del PAO e, durante alcuni momenti dell'anno, della pulizia straordinaria (per esempio, pulizia del soffitto della cucina centrale, le vetrate che si trovano in posizioni difficili da pulire, ecc.).

La pulizia straordinaria provocata da atti di vandalismo o uso inadeguato dei locali da parte degli ospiti, deve essere effettuata dai minorenni implicati sotto la supervisione degli educatori. Infatti è importante responsabilizzare gli utenti sul rispetto del lavoro del personale di casa e non illuderli che possono sporcare quanto vogliono perché c'è qualcuno che comunque è pagato per pulire. E' evidente che una simile concezione, che può essere assunta da parte della nostra utenza, diventerebbe diseducativa se non combattuta.

Ci sono altre situazioni che sono più delicate, per esempio quelle che concernono l'ordine della stanza dell'utente, che deve essere sufficiente per permettere al personale di pulire ogni tanto la stanza (la pulizia ordinaria della propria stanza è di competenza dell'ospite, in funzione dell'età). Quando si è confrontati con un ospite che esprime un importante disagio, visibile anche dall'eccesso di disordine e di mancanza di igiene della stanza, l'équipe educativa valuta quale sono le priorità sulle quali insistere maggiormente e si accorda col personale di casa sul da farsi.

Due volte l'anno, e se necessario anche in tempi più brevi su richiesta, i capi-équipe, il capostruttura, il personale ai servizi generali e la direzione si riuniscono per verificare l'andamento delle varie collaborazioni.

Il personale amministrativo dell'istituto e del Centro PAO è composto da un'impiegata amministrativa al 50% e una segretaria-contabile al 100%. Quest'ultima gestisce i salari e la contabilità (comprensiva delle spese di mantenimento degli ospiti) sotto la supervisone della direzione. Le due dipendenti, oltre a svolgere i compiti amministrativi che sono loro affidati, gestiscono i vari passaggi d'informazioni (interne ed esterne) e rimangono a disposizione del personale per eventuali richieste.

2.2.7.2. La collaborazione con le altre équipe e gli altri gruppi

Sul terreno della Fondazione sono presenti, all'interno dell'istituto, anche due gruppi di internato per adolescenti (12-20 anni), un Centro diurno (6-15 anni) e la CSUM, che è collocata nei locali della Torre d'Angolo. Il Centro PAO si situa nelle vicinanze (vedi punto n° 5. "L'immobile e la situazione abitativa").

2.2.7.2.1 La collaborazione con la CSUM

Dal 1° gennaio 2017, con l'assunzione da parte della Fondazione Paolo Torriani per minorenni del mandato di creare e gestire una Cellula Socio-educativa d'Urgenza per Minorenni (CSUM), si è aperta una nuova concezione sul piano cantonale della presa in carico delle situazioni di crisi urgenti riguardanti i minorenni.
La CSUM è una realtà complementare al Centro PAO, che completa e perfeziona, integrandole, le prestazioni del nostro centro per le urgenze.

La CSUM ha introdotto la possibilità di intervenire "a caldo", nel contesto della crisi, prima di giungere a un eventuale collocamento residenziale. Essa collabora e cerca delle soluzioni con gli attori presenti e coinvolti, sfruttando la crisi come opportunità di cambiamento ed evitando, nella misura del possibile, l'allontanamento del minore dal suo contesto di vita. La possibilità di garantire la continuità della presa in carico educativa anche nei giorni successivi alla crisi, è una sua risorsa importante ed efficace.
Inoltre, la CSUM ha introdotto anche la novità di offrire delle soluzioni basate sul compromesso, per tamponare la crisi e ridurre le tensioni proponendo dei time out residenziali (da 24 fino a un massimo di 72 ore) presso i propri spazi protetti

all'interno dello stabile Torre d'Angolo. Questa modalità d'accoglienza è utile per osservare, valutare e chiarire la possibilità di un rientro del minore nel suo contesto di vita, con eventuali supporti, oppure per organizzare un collocamento presso il PAO o una famiglia SOS o altre soluzioni residenziali, se ritenuto pertinente.
Un primo risultato positivo consiste nel fatto che queste novità possono permettere di evitare dei collocamenti non pertinenti presso il PAO in quanto l'allontanamento dal contesto di vita del minore non risulta necessario.
Inoltre, la CSUM ha la possibilità di raccogliere delle informazioni, delle osservazioni e di svolgere delle valutazioni sul da farsi (anche grazie ai time out), elementi estremamente utili al PAO per verificare la pertinenza, nella misura del possibile, di un collocamento. Questa pertinenza viene valutata pure tramite una stretta collaborazione tra gli operatori delle due équipe, che tiene in considerazione anche l'adeguatezza della situazione gruppale vissuta dal PAO al momento di una possibile richiesta. Questa competenza permette in parte di filtrare le varie domande di accoglienza, triage che in passato non era possibile.
Infine, la CSUM permette anche di curare maggiormente l'inserimento urgente di minorenni presso il PAO, aspetto che in passato sovente risultava carente, supportando la famiglia e gli educatori del centro durante le prime ore d'ammissione e nei giorni seguenti, se necessario.
L'integrazione tra le attività del PAO e della CSUM ha permesso di apportare dei miglioramenti significativi rispetto alle difficoltà riscontrate in passato da parte del nostro centro per le urgenze.

2.2.7.2.2 La collaborazione con i gruppi Albachiara, Blu e il Centro Diurno

Ogni gruppo ha un suo spazio a disposizione e interagisce con gli altri negli spazi comuni. Questa interazione richiede una buona collaborazione da parte degli educatori dei differenti gruppi, sia per la gestione delle dinamiche spontanee che possono instaurarsi tra gli utenti, sia per l'organizzazione di attività ricreative e momenti di festa in comune (per esempio, ogni anno sono organizzate due manifestazioni: la Festa di fine anno scolastico/inizio estate e la Festa di Natale della Fondazione), sia per la gestione delle visite di amici, ecc.. Si tratta di collaborazioni importanti per gli ospiti e per il personale perché, se gestite positivamente, rafforzano l'identità del proprio gruppo, ma anche della Fondazione, vissuta come una comunità più grande formata da piccole comunità aperte. La presenza di più gruppi permette di sfruttare questa particolarità favorendo le sinergie, dei momenti di scambio e di socializzazione.

Inoltre, in eventuali momenti di forte disagio, per esempio durante il picchetto di notte quando l'educatore lavora da solo nel proprio gruppo, è possibile collaborare e avere un sostegno da parte di un educatore di un altro gruppo, pure di picchetto. Nel caso del PAO questo tipo di sostengo può essere attivato per i bisogni urgenti, nell'attesa che giunga sul posto il collega di picchetto a domicilio. Lo spostamento di un educatore al PAO implica l'attivazione del collega su entrambi i gruppi dell'istituto. Si tratta comunque di situazioni eccezionali in quanto ogni gruppo gode

normalmente di una buona autonomia, che favorisce il rafforzamento dell'identità, dei sentimenti d'appartenenza e la responsabilizzazione da parte degli operatori.

La presenze di più gruppi può favorire anche delle dinamiche conflittuali tra gli utenti delle differenti strutture educative o il rafforzamento di momenti di trasgressione e provocazione. Per far fronte a queste difficoltà gli educatori dei vari gruppi devono essere in grado di collaborare con regolarità, segnalando ai colleghi eventuali situazioni anomale, discutendo insieme su come intervenire, garantendo il passaggio delle informazioni, attivando la direzione se necessario, ecc..

Per i trasferimenti (modifica della presa in carico) tra i vari gruppi e il PAO rimandiamo al capitolo: *2.2.3.3. La procedura di dimissione*.

La gestione della Fondazione, intesa come una grande comunità formata da piccole comunità, è garantita anche da riunioni regolari tra la direzione, il capostruttura del PAO , il coordinatore della CSUM e i capi-équipe dei gruppi Albachiara e Blu, che avvengono almeno una volta al mese o su tempi più brevi, se necessario.

2.2.7.3. La collaborazione con la direzione e il Consiglio di Fondazione

Il direttore partecipa con scadenze regolari alle riunioni d'équipe, in media ogni 3-4 settimane, per trasmettere delle informazioni, delle comunicazioni e rispondere ad eventuali richieste. Inoltre, per osservare, verificare e sostenere il funzionamento dell'équipe educativa. Infine, per apportare un contributo alla comprensione dei casi e agli interventi che li concernono. In caso di necessita il direttore, che si trova all'interno della struttura, può intervenire alle riunioni di équipe o nei gruppi educativi in qualsiasi momento.

La direzione svolge un ruolo importante nella raccolta e valutazione delle richieste d'ammissione e nelle fasi iniziali del collocamento.
Per il Centro PAO, trattandosi d'ammissioni in situazioni d'urgenza, è il capostruttura che svolge questi compiti o il suo sostituto (in caso d'assenza).

La direzione può effettuare degli interventi sugli ospiti in collaborazione con l'équipe, sia quando una situazione diventa difficilmente gestibile per quest'ultima, sia per danni gravi causati all'immobile, lamentele da parte di genitori, ecc..

Il direttore si occupa di mediare e trovare delle soluzioni ad eventuali difficoltà di collaborazione tra il personale e ne verifica l'operato tramite un colloquio di valutazione, almeno una volta ogni 2 anni (questi colloqui avvengono almeno 1 volta l'anno tra gli educatori e il capostruttura). La verifica si basa su un questionario di autovalutazione (vedi allegato n° 15), che viene in seguito discusso tra il capostruttura, che esprime pure lui il suo parere, e l'educatore.
Da ultimo, avviene il colloquio con la direzione partendo, come base di discussione, dal questionario riempito dall'educatore e dal capostruttura.
Oltre alla verifica dell'operato dell'educatore e delle sue collaborazioni, è l'occasione per il personale di esprimere delle osservazioni e dei feedback sull'operato della

direzione, degli organi della Fondazione e sull'andamento delle attività della Fondazione.

La direzione incontra regolarmente, in media ogni 4 settimane, i due capi-équipe dei gruppi residenziali Albachiara e Blu, il capostruttura del Centro PAO e il coordinatore della CSUM per discutere di temi comuni, trasmettere le varie informazioni e gli aggiornamenti (rispetto all'esterno, al contratto di lavoro, al Consiglio di fondazione, agli aspetti finanziari, alle domande di ammissione, ecc.), rispondere a domande e richieste provenienti dalle équipe educative, organizzare le attività istituzionali e la formazione, verificare la collaborazione tra i vari gruppi e la gestione degli spazi comuni. E' anche in questo contesto che vengono normalmente discusse ed elaborate le modifiche e gli aggiornamenti da apportare alla concezione psicopedagogica.

La collaborazione tra il personale e il Consiglio di Fondazione avviene normalmente tramite la direzione, che collabora in modo stretto col Presidente. Ogni dipendente può incontrare la direzione ed il Presidente o i membri del Consiglio di Fondazione (per questioni importanti), se ne fa richiesta.
La collaborazione professionale tra il Consiglio di Fondazione, che rappresenta il datore di lavoro, e i dipendenti si basa sul "Contratto collettivo di lavoro per il personale occupato nelle istituzioni sociali del Cantone Ticino" e sul Regolamento interno della Fondazione (vedi allegato n° 17).

Per una comprensione più approfondita dei compiti delle varie figure professionali dell'istituto rimandiamo al punto n° 4 "L'organigramma e il personale della Fondazione".

3. I diritti e i doveri degli ospiti

Due riferimenti importanti ai quali ci siamo ispirati nel curare e nel migliorare il rispetto dei diritti dei minorenni accolti sono la Convenzione internazionale sui diritti dell'infanzia e dell'adolescenza dell'ONU (vedi allegato n° 27) e gli standard di Quality4Children (vedi allegato n° 28).

I diritti che seguiranno riguardano in generale tutti i nostri utenti, indipendentemente dal gruppo educativo al quale appartengono. Semmai alcuni saranno esercitati maggiormente dal momento che le capacità e le competenze relazionali del minorenne progrediscono.
Lo stesso vale in generale per i doveri, ma in questo caso è più evidente che parte di questi sono strettamente legati all'età dell'ospite, alla sua maturità, alla storia del gruppo educativo al quale appartiene e al momento storico che quest'ultimo sta attraversando.

Inoltre, è importante dal punto di vista educativo che gli operatori spieghino agli ospiti la funzione dei doveri e delle regole del proprio gruppo, dell'istituto e dell'organizzazione sociale in generale. Questo dovrebbe permettere all'ospite di diminuire la tensione e la conflittualità, i vissuti d'imposizione e di abuso di potere, che possono crearsi attorno ai limiti posti dalle norme e in relazione a chi deve farle valere. Le regole non devono mai, quindi, essere fini a se stesse e, nel caso di dubbi sull'utilità della loro funzione, il dibattito deve essere possibile ed aperto alla negoziazione (naturalmente questo vale in particolar modo per le regole che sono di competenza dell'istituto).

Di seguito sono riportati tutti i diritti ed i doveri delle nostre strutture educative. Per quanto concerne i singoli gruppi, gli educatori si avvalgono di un promemoria sintetico, che riguarda la propria struttura (vedi per il PAO allegato n° 15 "Regole di convivenza bambini / ragazzi") e dove possono essere anche precisate certe norme. Questo promemoria permette anche di chiarire quali dei diritti e dei doveri che seguono rispecchiano maggiormente le realtà dei singoli gruppi educativi.

Abbiamo elaborato uno strumento (vedi punto 3.3. e allegato n° 18. "Questionario sulla soddisfazione") per verificare la soddisfazione dei nostri utenti e per alimentare il dialogo, la condivisione tra gli educatori e gli ospiti.

Infine, un utente ha il diritto di contestare l'operato di un dipendente della Fondazione se ritiene che quest'ultimo ha commesso delle violazioni o ha abusato della sua funzione. Per facilitare l'esercizio di questo diritto, abbiamo elaborato una procedura che riportiamo al punto 3.4. "Procedura in caso di sospetti abusi, maltrattamenti e violazioni da parte del personale".

3.1. I diritti degli ospiti

L'ammissione

Hai diritto di esprimere il tuo parere sull'essere ammesso al Centro ed è auspicabile che tu sia consenziente, anche se è normale che tu possa manifestare una certa ambivalenza o sentirti confuso e indeciso.

Nel caso il collocamento dovesse essere imposto da un'autorità e tu non dovessi essere sufficientemente consenziente a parole, bisognerà valutare se almeno sul piano del comportamento e/o col passare del tempo manifesterai una maggiore disponibilità e compartecipazione. Se dovessi mantenere un'importante insofferenza, avrai diritto ad una soluzione che risponda meglio al tuo benessere psicofisico, morale e sociale.

Il progetto educativo d'affidamento / programma operativo individualizzato

Devi poter esprimere liberamente il tuo parere sia sui motivi alla base della richiesta di collocamento, sia sugli obiettivi sia sugli accordi di collaborazione e il sostegno educativo messo in atto per raggiungerli. Questo diritto viene mantenuto anche

durante i momenti di verifica e di aggiornamento del tuo progetto educativo/programma operativo individualizzato.
Nel caso di disaccordo tra le parti (ospite, genitori, educatori, autorità, ecc.) gli educatori si attiveranno per cercare un compromesso ed una sufficiente condivisone che tenga in considerazione anche le tue esigenze. Quest'ultime saranno valutate in funzione: della tua età, del tuo grado di maturità e di discernimento; di una risposta adeguata ai tuoi bisogni di crescita e di un equilibrato sviluppo psicofisico, morale e sociale.

L'ascolto e l'espressione delle proprie opinioni

Hai diritto di essere ascoltato e di esprimere le tue opinioni (sul tuo progetto educativo/programma operativo individualizzato, come anticipato sopra; sulla tua relazione con gli educatori; sul funzionamento del gruppo e dell'istituto; sulla tua situazione familiare; sugli avvenimenti che ti interessano o ti preoccupano; ecc.), che devono essere tenute in considerazione. Puoi esercitare questo diritto in vari ambiti all'interno dell'istituto:

- con l'educatore di turno;
- con il tuo educatore (o coppia educativa) di riferimento;
- col capostruttura;
- all'interno della riunione (Focus) alla quale partecipano gli altri ospiti e gli educatori;
- tramite il questionario di soddisfazione dell'ospite.

Se necessario puoi richiedere un colloquio con la direzione del Centro.

Puoi esercitare questo diritto in vari ambiti anche fuori dal Centro:

- con i genitori;
- con il responsabile del dossier (del tuo collocamento);
- con una persona competente, tenuta al segreto professionale, che ti possa offrire un sostegno psicologico o terapeutico;
- con un rappresentante di un'autorità (in funzione della tua richiesta).

La libertà di manifestare la tua religione e/o le tue convinzioni può essere soggetta unicamente a delle limitazioni prescritte dalla legge, necessarie in una società democratica nell'interesse dell'ordine pubblico e per tutelare i diritti e le libertà altrui. Ciò comporta che devi far valere le tue opinioni nel rispetto degli altri, come gli altri devono fare la stessa cosa nei tuoi confronti.

La formazione

Hai diritto all'istruzione e, dopo la scuola media, ad una formazione adeguata ai tuoi interessi e alle tue capacità, tenendo conto anche delle possibilità offerte dalla realtà.

Le attività ricreative, sportive, culturali e le uscite durante il tempo libero

Hai diritto a momenti adeguati di tempo libero, di gioco, di divertimento, di riposo, di partecipazione ad attività ricreative, sportive, culturali ed artistiche.
Hai diritto a delle uscite dall'istituto durante il tempo libero che sono determinate in funzione della tua età, degli impegni del giorno dopo (se hai scuola o lavoro o se invece è un giorno di festa o vacanza), della verifica del tuo comportamento in generale (impegno a scuola e/o sul lavoro, atteggiamento nel gruppo, collaborazione con gli educatori, maturità dimostrata, ecc.). Quest'ultimo aspetto può avere un'influenza determinante sulla possibilità di ottenere delle eccezioni oltre l'orario d'uscita normale.

Per sapere esattamente i tuoi orari d'uscita consulta il promemoria delle regole del tuo gruppo.

Le attività comunitarie

Hai diritto di usufruire del contributo degli altri ospiti alle attività comunitarie, quali la pulizia dei locali comuni, la preparazione dei pasti, ecc.

Lo spazio personale

Hai diritto di poter usufruire di un tuo spazio: una camera singola (quando è possibile) o parte di una camera doppia, comprensiva di un tuo armadio.
Nella misura del possibile si cercherà di garantire agli ospiti più grandi una camera singola.

Nel caso tu decida di scrivere un tuo diario, l'educatore deve rispettare questo spazio personale e non può quindi leggerlo se non su autorizzazione o domanda da parte tua (vale anche per la posta "intima", per esempio che concerne le relazioni amorose). Le uniche eccezioni possono riguardare delle gravi infrazioni alla Legge.

La protezione dei dati

Hai diritto di pretendere che le informazioni che ti concernono rimangano riservate per cui gli educatori sono tenuti ad un dovere di discrezione e devono riferirsi alla Legge sulla protezione dei dati.

L'informazione

Hai diritto a delle informazioni pertinenti riguardanti: i tuoi diritti e i tuoi doveri; le conseguenze rispetto ai tuoi atti, alle tue idee e alle tue scelte; le informazioni che ti concernono rispetto alla scuola, al datore di lavoro, alla salute, ecc.; le procedure e il funzionamento di enti e servizi che possono riguardarti.

Puoi leggere col tuo educatore di riferimento i documenti che sono contenuti nel tuo dossier.

Il mantenimento

Hai diritto al mantenimento (spese per trasporti, vestiti, cassa malati, spillatico (paghetta), materiale scolastico, rette istituto, ecc.), che deve essere garantito dai tuoi genitori o dallo Stato se essi sono impossibilitati. Hai diritto allo spillatico solo se frequenti un'attività scolastica. Nel caso tu non avessi un'attività scolastica o un apprendistato, non hai diritto allo spillatico, per cui dovrai attivarti nello svolgere dei lavoretti (all'interno o all'esterno dell'istituto) o degli stage, che ti saranno retribuiti.

La retribuzione per delle attività occupazionali in caso di perdita del posto di lavoro

Hai diritto ad una paghetta se svolgi un'attività lavorativa occupazionale all'interno o all'esterno del Centro o dell'Istituto. Nell'importo che ti sarà versato si terrà anche in considerazione il rendimento e la qualità del tuo lavoro (vedi Promemoria delle regole del tuo gruppo).

Il rispetto e la protezione sul piano psicofisico, sociale e morale

Hai diritto a un'alimentazione adeguata e sana, all'alloggio e alle cure mediche, a un sano sviluppo fisico, cognitivo, affettivo e spirituale.

Hai diritto ad un'educazione e a delle cure che rispettino il tuo benessere psicofisico, morale, sociale e ti proteggano quindi dalle droghe e dalle sostanze stupefacenti; dai maltrattamenti fisici e psichici; dalla violenza sessuale; da documentazione e filmati nocivi; da ogni forma di discriminazione; da abusi di potere e da trascuratezze rispetto ai tuoi normali bisogni di crescita.

L'interesse superiore del minore deve essere una considerazione preminente, per cui, in caso di necessità, hai diritto ad una protezione legale adeguata.

Hai diritto ad un'educazione che trasmetta dei valori come: la pace, la solidarietà, l'amicizia, la tolleranza, la reciprocità e il rispetto delle cose, degli altri e dell'ambiente.

Oltre a crescere in un clima che rispetti i valori sopra citati, hai diritto all'uguaglianza indipendentemente dalle tue origini, dalla tua razza, dalla tua religione e dal tuo sesso.

Dimissione dall'istituto senza il tuo accordo

In caso dimissione dall'istituto senza il tuo accordo, gli educatori devono motivare questa scelta per iscritto. Hai diritto ad avere una copia di questo scritto e puoi inoltrare una tua richiesta motivandola di riesame della decisione all'Ufficio dell'aiuto e della protezione (vedi Procedura di dimissione prematura di adolescenti problematici in affidamento presso terzi). L'inoltro della tua richiesta non dà diritto alla sospensione della dimissione.

3.2. I doveri degli ospiti

L'attività esterna

Devi svolgere un'attività esterna, che ti permetta di mantenere un normale ritmo di vita, d'apprendere e formarti, di realizzare il tuo progetto, d'integrarti nella società e progredire verso l'autonomia.

Fino al compimento dei 15 anni hai l'obbligo, per legge, di frequentare la scuola media.

Nel caso tu lavorassi e dovessi perdere il posto di lavoro, nell'attesa di trovarne uno nuovo, rimarrai a disposizione degli educatori:

- per svolgere delle attività occupazionali all'interno dell'istituto (ciò è fattibile solo per periodi brevi) o all'esterno. Per questi lavori riceverai un compenso finanziario;
- per un orientamento professionale e degli stages;
- per delle attività utili al tuo sviluppo.

Il mantenimento e il risparmio

Devi partecipare al tuo mantenimento con un contributo adeguato nel caso dovessi guadagnare grazie a un apprendistato o a un lavoro. Questo contributo dipenderà anche dalla disponibilità finanziaria dei tuoi genitori e sarà soggetto comunque, come minimo, ad un risparmio (proporzionale al tuo salario e alla tua partecipazione al mantenimento), che ti servirà per le spese eccezionali indispensabili e/o per accedere all'autonomia (all'uscita dall'istituto).
In caso di litigiosità, tra genitori e figlio sull'ammontare di questo contributo, sarà l'autorità competente a determinarlo. Normalmente chi percepisce un salario deve versarne 1/3 come risparmio e 1/3 per il proprio mantenimento, mentre il restante 1/3 può essere utilizzato liberamente.

La riunione degli ospiti con gli educatori

Questa riunione è uno spazio di parola che viene denominato "focus".
L'incontro è suddiviso in 3 parti:

1. aspetti organizzativi,
2. comunicazioni da parte degli educatori,
3. richieste da parte degli ospiti e temi di discussione (rispetto ad avvenimenti che interessano il gruppo e il suo funzionamento, ecc.).

Tutti, sia gli ospiti che gli educatori, devono partecipare a questa riunione. Delle eccezioni possono essere concesse dal capostruttura (o chi ne fa le veci) per esempio in caso di malattia o impegni importanti, che non possono essere posticipati.

Il comportamento a tavola

Sei tenuto a partecipare ai pasti del gruppo quando sei presente, anche se non hai fame. Il pasto è in momento importante, di scambio e condivisione, ed è l'unico (oltre allo spazio di parola) dove tutti gli ospiti sono normalmente presenti.
Un'eccezione all'obbligo di partecipazione può essere concessa dall'educatore di turno per motivi seri, come per esempio un malessere, un'attività sportiva regolare, ecc.

L'ordine e la pulizia della propria stanza

E' importante vivere in un ambiente salutare per cui devi tenere in ordine la tua stanza e pulirla in funzione delle indicazioni che ti danno gli educatori.

La cura del proprio corpo e del proprio abbigliamento

L'igiene personale è una forma di rispetto verso se stessi e verso gli altri (le persone con le quali interagisci e che devono sopportare eventuali tuoi cattivi odori). Ti si chiede, quindi, di occuparti della tua igiene personale (pulizia del corpo, dei denti, ecc.) in modo adeguato. Inoltre, anche i vestiti che porti devono essere sufficientemente puliti e curati. Se sei in difficoltà puoi sempre chiedere agli educatori di aiutarti.

Il rientro nella propria stanza

Gli educatori fissano degli orari serali di rientro degli ospiti nella propria camera, principalmente in funzione dell'età, dell'attività da svolgere il giorno seguente e del periodo annuale (vacanze o scuola-lavoro).

Lo scopo è di mantenere dei ritmi di vita normali sia di gruppo, sia individuali. Inoltre, è importante che tu possa approfittare delle ore di sonno necessarie per riposare e recuperare le energie indispensabili per affrontare la giornata seguente in buone condizioni psicofisiche.

Importanti difficoltà nell'alzarsi al mattino possono portare gli educatori a rivedere il tuo orario di rientro in stanza.

Per sapere gli orari di rientro che ti concernono vedi il promemoria delle regole del tuo gruppo.

Il rientro dalle uscite serali

Nella parte dedicata ai diritti abbiamo scritto che è un tuo diritto poter usufruire di uscite durante il tuo tempo libero.

Nel caso tu non dovessi rispettare il tuo orario di rientro, dovrai recuperare il ritardo in funzione delle indicazioni degli educatori. Se il ritardo è ripetuto o importante, sarai responsabilizzato e quindi ti saranno tolte delle uscite. Puoi proporre anche un atto riparatorio in alternativa.

Per sapere esattamente come ciò avviene vedi nel Promemoria delle regole del tuo gruppo.

La presenza in sala educatori

Non puoi entrare nella sala dell'équipe educativa senza l'autorizzazione dell'educatore ed in ogni caso quest'ultimo deve essere presente.

Il rispetto delle persone, degli oggetti e dell'immobile

Come tu hai diritto che gli altri rispettino la tua persona e le cose che ti appartengono, reciprocamente anche tu devi rispettare gli altri e le loro cose. Inoltre, devi rispettare gli oggetti che appartengono al gruppo e l'immobile che ti ospita, che sono dei beni comuni e utili a tutti gli ospiti e agli educatori.

Nel caso dovessi danneggiare degli oggetti o parte dell'immobile, se il danno è involontario, si cercherà di far coprire i costi dalla tua responsabilità civile. Se, invece, il danno è intenzionale, dovrai partecipare ai costi in funzione delle tue possibilità finanziarie (eventualmente effettuerai del lavoretti per avere dei soldi a disposizione) e della responsabilità che ti sarà riconosciuta.

Nel caso di insulti pesanti e ripetuti, gli educatori prenderanno dei provvedimenti che possono consistere, per esempio, in una multa (vedi promemoria delle regole del tuo gruppo) oppure, soluzione da noi auspicata, in un atto riparatore autentico da parte tua.

Nel caso di aggressioni e violenze nei confronti di altri ospiti o degli educatori, dovrai assumerti le conseguenze dei tuoi atti.
Ti si richiederà, quindi, un atto riparatorio o, nel caso tu dovessi rifiutarti, subirai una responsabilizzazione tramite una sanzione e/o dovrai risarcire il danneggiato.

Le aggressioni fisiche sono considerate comunque più gravi di quelle verbali o indirizzate agli oggetti.
In funzione della gravità delle aggressioni, delle violenze e della loro ripetizione nel tempo, gli educatori e la direzione potranno decidere anche per i seguenti provvedimenti:

- la sospensione momentanea dal gruppo;
- la segnalazione alla Magistratura dei minorenni o alla polizia (Sezione dei reati conto l'integrità delle persone);
- la dimissione immediata o in tempi brevi nelle situazioni estremamente gravi.

Una misura non esclude necessariamente l'altra.

E' possibile possedere un cellulare, normalmente in funzione della capacità di assumerne le spese (con l'aiuto dei genitori, se necessario) e dell'età.

Per sapere le regole precise, che determinano il possesso e l'uso del telefonino, consulta il Promemoria del tuo gruppo.

La regolazione del volume dello stereo, della TV e del PC

E'diritto di tutti vivere in un ambiente privo d'inquinamento fonico. Non è possibile, quindi, alzare eccessivamente il volume dello stereo, della TV e/o del PC. Nel caso vi siano discussioni nel decidere il volume, spetterà all'educatore presente determinarlo.
Per sapere le regole precise riguardanti la regolazione del volume, consulta il Promemoria del tuo gruppo.

Fumare le sigarette

Tutti gli studi medici dimostrano che il fumo (sia passivo che attivo) è nocivo alla salute (è anche scritto sui pacchetti di sigarette). Purtroppo (ma anche per fortuna!) le conseguenze nefaste del fumo si manifestano solo sul lungo termine, per cui molte persone, soprattutto se giovani, tendono a sottovalutare la sua pericolosità.

Per proteggere la tua salute dagli effetti nocivi del fumo, non puoi fumare sigarette prima del compimento del 16° anno d'età. Questo non vuol dire che dopo i 16 anni è un diritto fumare e quindi bisogna esercitarlo. Gli educatori continueranno quindi anche dopo il compimento del 16esimo anno a cercare di proteggerti sensibilizzandoti sui danni provocati dal fumo.

Per chi viene ammesso all'istituto con già una dipendenza (fisiologica e psicologica) dall'uso di sigarette, questa regola ha lo scopo di limitare il danno alla salute cercando di fare in modo che l'ospite fumi il meno possibile.

All'interno dell'istituto è proibito fumare. I fumatori (ospiti che hanno compiuto i 16 anni, visite, educatori e altro personale della Fondazione) possono fumare all'esterno utilizzando gli appositi portacenere.

Consumare droghe e/o alcool

Le droghe e l'alcool, oltre ad avere un effetto nocivo sulla salute e essere soggetti a delle restrizioni legali, determinano una dipendenza psicologica e/o fisiologica, che diminuisce la capacità d'integrazione sociale, di usufruire pienamente delle proprie capacità, di assicurarsi la realizzazione del proprio progetto, di mantenere la propria lucidità mentale, ecc. L'abuso di sostanze evidenzia anche il non rispetto della propria persona, mettendosi in una situazione di rischio e di pericolo.
Per questi motivi, è proibito possedere e far uso di sostanze stupefacenti e alcoliche.

Il non rispetto di questa regola comporta un contributo pecuniario che sarà determinato anche in funzione del ripetersi nel tempo del comportamento nocivo.
Questi soldi saranno versati ad enti che lottano contro gli effetti nefasti delle droghe o che aiutano persone che soffrono di tossicodipendenza. È possibile proporre una atto riparatorio (vedi il Promemoria delle regole del tuo gruppo).

Nel caso si manifesti un abuso regolare, una tossicodipendenza, la situazione sarà segnalata alla Magistratura dei minorenni, che deciderà su eventuali misure sanzionatorie e/o terapeutiche.

Possedere materiale pornografico

La pornografia riproduce un'immagine distorta della sessualità, sia intesa come eterosessualità (tra maschi e femmine) o omosessualità (tra persone dello stesso sesso), sia come altre forme di sessualità (modalità perverse e/o proibite, come per esempio la pedofilia). A maggior ragione, questa visione sbagliata rispetto a una sana sessualità è inadatta per gli adolescenti, che devono affrontare i cambiamenti del loro corpo e sono in una fase importante e delicata del loro sviluppo psicosessuale.
Per questi motivi non è possibile possedere e visionare del materiale pornografico da parte tua e da parte degli altri ospiti.

La formazione di coppie all'interno del gruppo e più in generale dell'istituto.

Non è possibile che si formino delle coppie all'interno del gruppo o tra un gruppo e l'altro. La funzione di questa regola è:

- garantire a chi non fa parte della coppia di doversi confrontare con le dinamiche innescate da quest'ultima (litigi vari, sia tra i membri della coppia, sia tra un altro ospite o un educatore ed un membro della coppia, che implicherebbe inevitabilmente il coinvolgimento anche del partner; tentativi di vario genere di fare pressione sul gruppo in quanto coppia per ottenere qualcosa di favorevole; dover subire le manifestazioni della sessualità della coppia, senza che sia garantita la discrezione necessaria alla convivenza; ecc.).
- Evitare la creazione di altre coppie perché se una è permessa, allora tutti possono cercare di avere delle storie di coppie. Il rischio più probabile è che si crei anche un gioco delle coppie (con trasgressioni, tradimenti, gelosie incontrollate, ecc.).
- Mantenere sana la qualità di vita all'interno del Centro e il più possibile simile a quello che avviene di norma per gli altri giovani che vivono in famiglia. E' importante dunque che le storie di coppie si creino con adolescenti che non fanno parte del Centro, che non vivono sotto lo stesso tetto, che alla sera si sia in grado di separarsi ed ognuno rientri normalmente a casa sua (nel tuo caso rientri in istituto).
- Una coppia all'interno sarebbe difficilmente gestibile anche rispetto alla sessualità. Valutare a partire da che momento un comportamento assume una connotazione sessuale e l'educatore deve quindi intervenire per garantire la discrezione ed il rispetto degli spazi del gruppo e soprattutto dover controllare spostamenti notturni e trasgressioni varie. Infatti, è normale che se due adolescenti si ritrovano a vivere in coppia sotto lo stesso tetto, come due adulti sposati o che convivono, desiderino col passare del tempo stare sempre più insieme, soprattutto durante la notte, quando arriva l'ora di doversi separare per ritirarsi nella propria camera.

- La coppia interna al Centro porterebbe a un maggiore investimento del luogo, a una maggiore chiusura verso l'esterno, occupando sempre più spazio all'interno in quanto coppia, a scapito dell'investimento di ciò che avviene all'esterno del gruppo, come normalmente fanno gli altri ospiti o chi vive in famiglia. Da questo punto di vista la coppia interna al gruppo va contro il processo di crescita, di separazione-individuazione e di ricerca di una maggiore autonomia.
- Da ultimo, se la storia di coppia finisce perché normalmente uno dei due non è più consenziente, la situazione di conflittualità e/o di sofferenza che può derivarne risulta di difficile gestione se non impossibile, e pesante per il gruppo. Anche in questo caso, la vita degli adulti può essere d'esempio: se due persone si lasciano, soprattutto se una delle due parti ha avuto maggior peso nella decisone, le persone si separano, non sono costrette a continuare a vivere sotto lo stesso tetto, come nel caso degli ospiti del gruppo.

Le visite degli amici

Puoi invitare degli amici al Centro dopo aver ottenuto l'accordo dell'educatore. Se un tuo amico arriva improvvisamente, senza averti avvisato, devi presentarlo all'educatore e avere il suo accordo perché possa rimanere.

Per le coppie, se il tuo ragazzo o la tua ragazza dovesse venire a trovarti, potete avere degli atteggiamenti affettuosi (per esempio tenersi per mano), ma non potete manifestare la vostra sessualità all'interno dell'istituto. Infatti, pur riconoscendo l'importanza che può avere la sessualità nella coppia, non è possibile immaginare che ogni ospite si rinchiuda nella sua stanza e pratichi la sessualità a piacimento col proprio partner.

3.3. Linee guida d'intervento all'attenzione dei Centri Educativi per Minorenni in caso di presenti abusi o maltrattamenti tra ospiti

Nel 2016 il gruppo di lavoro costituito dai rappresentanti della CodiCEM e dell'UFaG ha elaborato, in collaborazione con la SRIP, il Magistrato dei minorenni e il Delegato LAV, le Linee guida d'intervento all'attenzione dei Centri Educativi per Minorenni in caso di presenti abusi o maltrattamenti tra ospiti (vedi allegato 26), che sono diventate un punto di riferimento essenziale nella nostra pratica educativa.

3.4. La soddisfazione dell'ospite

È importante che i nostri ospiti possano esprimere la loro opinione e la loro soddisfazione su tutti gli ambiti che concernono il loro collocamento. Per facilitare questo compito, garantire un'équità di trattamento e la possibilità di confrontare le singole valutazioni, abbiamo elaborato un "Questionario di soddisfazione" (vedi allegato n° 17), che viene compilato normalmente dagli ospiti al momento della dimissione.

Abbiamo optato per uno strumento semplice (non eccessivamente pesante e articolato), che lascia spazio alla possibilità di esprimere eventuali aspettative, critiche e apprezzamenti con delle domande aperte.
Ogni ospite compila il questionario e lo discute con la sua coppia educativa di riferimento, apportando eventuali modifiche o approfondimenti. È l'occasione, quindi, per l'utente di definirsi esprimendo le proprie opinioni e per la relazione ospite-educatori di stimolare, alimentare il dialogo e possibilmente la condivisione di senso su quanto va mantenuto e quanto va modificato e migliorato. Questa discussione viene attivata anche nell'ambito del "Focus" grazie alla restituzione di quanto emerso dai singoli questionari, in particolare per le questioni che concernono l'intero gruppo. Infine, queste informazioni possono essere utili pure nell'arricchire il dialogo e la riflessione durante le riunioni di sintesi e verifica del progetto educativo-programma operativo individualizzato di ogni ospite.

3.5. Procedura in caso di sospetti abusi, maltrattamenti e violazioni da parte del personale

Premessa

La procedura elaborata di seguito deve essere attivata quando un utente ritiene di avere subito un abuso da parte di un operatore nell'esercizio della sua funzione. Il fatto che sia attivata non significa necessariamente che c'è stata una violazione da parte del personale. Sarà l'esito della procedura, quindi, a determinare un eventuale errore professionale. Questa procedura rimane valida nell'attesa che siano stabilite delle linee direttive riguardanti questo tema da parte del gruppo di lavoro coordinato dall'UFaG, come è avvenuto al punto 3.4.

Procedura

Prima fase: segnalazione alla direzione
L'ospite che ritiene di avere subito una violazione da parte di un operatore può rivolgersi ad un altro operatore di sua fiducia o direttamente alla direzione.

L'operatore contattato dall'ospite deve riassumere per iscritto quanto raccontato dall'utente, chiedendogli di firmare la testimonianza (oppure, se l'ospite è consenziente, chiedendogli di scrivere di suo pugno quanto accaduto). Il documento sopraccitato deve essere in seguito consegnato tempestivamente alla direzione.

Se è direttamente la direzione ad essere contatta dall'ospite, il direttore raccoglie la testimonianza chiedendo all'utente di firmarla (oppure, se l'ospite è consenziente, chiedendogli di scrivere di suo pugno quanto accaduto).

La direzione attiva la procedura anche quando una persona esterna all'istituto (genitore, docente, operatore di un servizio, datore di lavoro, ecc.) informa il direttore (o un operatore) delle lamentele di un utente in merito ad eventuali violazioni.

Seconda fase: attivazione di una procedura penale o di un'inchiesta interna

Il direttore valuta la gravità della situazione confrontandosi col Presidente del Consiglio di Fondazione (o, sua assenza, col Vice-presidente) e, in modo interlocutorio, con la SRIP.
Nel caso la SRIP dovesse ritenere che siamo in presenza di un'ipotesi di reato, il direttore e il Presidente inoltrano la segnalazione formale alla SRIP o al Ministero pubblico.

Nel caso dal confronto con la SRIP dovesse risultare che non c'è ipotesi di reato, la direzione apre comunque un'inchiesta interna e chiede all'operatore chiamato in causa dall'utente di redigere uno scritto con la sua versione dei fatti. Se necessario, sentirà anche eventuali testimoni.

Nel caso sia stata attivata di una procedura penale
Il direttore e il Presidente si accordano tempestivamente con la SRIP sulle modalità:

- di attivare le misure di sicurezza per la presunta vittima,
- di informare i rappresentanti legali della presunta vittima,
- di informare l'équipe educativa ed eventuali altri dipendenti coinvolti
- di informare il responsabile del dossier
- di informare l'UFaG
- eventualmente di informare l'ARP di riferimento,
- eventualmente di informare specialisti di riferimento (es. terapeuta) della presenza vittima.

Nel caso sia sospettata una grave violazione da parte di un dipendente, che può avere delle conseguenze penali o giudiziarie, l'operatore può essere sospeso immediatamente dall'impiego, se necessario fino a conclusione del procedimento in atto.

Nell'interesse del minore, il direttore si informa sullo stato dell'inchiesta penale (nel limite del segreto istruttorio) e propone alla presunta vittima e alla famiglia eventuali misure di sostegno (per esempio, incontro con degli operatori LAV). Inoltre, il direttore assicura un accompagnamento adeguato agli ospiti e al personale implicato nella situazione segnalata.

Il Consiglio di Fondazione deciderà sull'eventuale applicazione di quanto stabilito negli art.18 *Sanzioni disciplinari* e/o art. 39 *Licenziamento immediato* del CCL in funzione dell'esito dell'inchiesta penale.

Nel caso sia stata attivata un'inchiesta interna

Il direttore attiva le misure di sicurezza per la presunta vittima. Informa i suoi rappresentanti legali e il responsabile del dossier dell'apertura dell'inchiesta interna e del seguito della procedura.

La raccolta dei resoconti e delle eventuali testimonianze da parte della direzione deve avvenire in tempi ragionevoli (più si sospetta sia grave la violazione, più veloce deve essere la procedura), al più tardi entro una settimana dall'accaduto.

Alla conclusione della raccolta della documentazione, le parti in causa avranno la possibilità di prendere visione delle risultanze dell'inchiesta per una loro presa di posizione definitiva.

La direzione effettua una sua valutazione e redige un rapporto scritto.
Se la direzione verifica che effettivamente vi è stata una violazione da parte dell'operatore (o anche in caso di dubbio), trasmette il suo rapporto al Presidente del Consiglio di Fondazione, che valuterà col direttore la gravità dell'accaduto.
Un'eventuale sanzione disciplinare (art. 18 del CCL) è di competenza del Presidente in collaborazione col direttore per il paragrafo 2) punto a); mentre i punti b), c) e d) sono di competenza del Consiglio di Fondazione.

Sia nel caso si giunga ad una sanzione disciplinare, sia nel caso si valuti non ci siano state violazioni, l'utente, il suo rappresentante legale ed il rappresentante del dossier devono essere informati da parte della direzione sulla conclusione dell'inchiesta nella massima trasparenza.

Nel caso le accuse dell'utente dovessero essere gravi e dovessero risultare infondate, l'ospite sarà responsabilizzato per quanto messo in atto.

Coinvolgimento della direzione
Se la persona chiamata in causa dall'utente è il direttore, l'ospite deve essere aiutato da una persona di sua fiducia (interna o esterna all'istituto) nel redigere la lettera con le sue osservazioni, che deve essere spedita al Presidente del Consiglio di Fondazione.
Il Presidente valuta la gravità della situazione confrontandosi, in modo interlocutorio, con la SRIP. Nel caso la SRIP dovesse ritenere che siamo in presenza di un'ipotesi di reato, il Presidente inoltra la segnalazione formale alla SRIP o al Ministero pubblico.

Nel caso sia sospettata una grave violazione da parte del direttore, che può avere delle conseguenze penali o giudiziarie, il Consiglio è tenuto a riunirsi in seduta straordinaria. Il direttore può essere sospeso immediatamente dall'impiego, se necessario fino a conclusione del procedimento in atto. In questo caso sarà necessario che il Consiglio di Fondazione nomini un sostituto a interim del direttore, che provvedere a sostituirlo anche nell'applicazione della presente procedura.

Nel caso non sia attivata una procedura penale nei confronti della direzione, il Presidente aprirà un'inchiesta interna e chiederà alla direzione di esprimere per iscritto la sua versione dei fatti, nei tempi sopraccitati. Se necessario, sentirà anche eventuali testimoni.

Alla conclusione della raccolta della documentazione, le parti in causa avranno la possibilità di prendere visione delle risultanze dell'inchiesta per una loro presa di posizione definitiva.

Il presidente valuterà, in base alla documentazione raccolta ed eventualmente riservandosi si sentire le parti coinvolte (il minore in questo caso dovrà essere accompagnato dal suo rappresentate legale o, nell'impossibilità, da una persona adulta di sua fiducia) se c'è stata violazione.

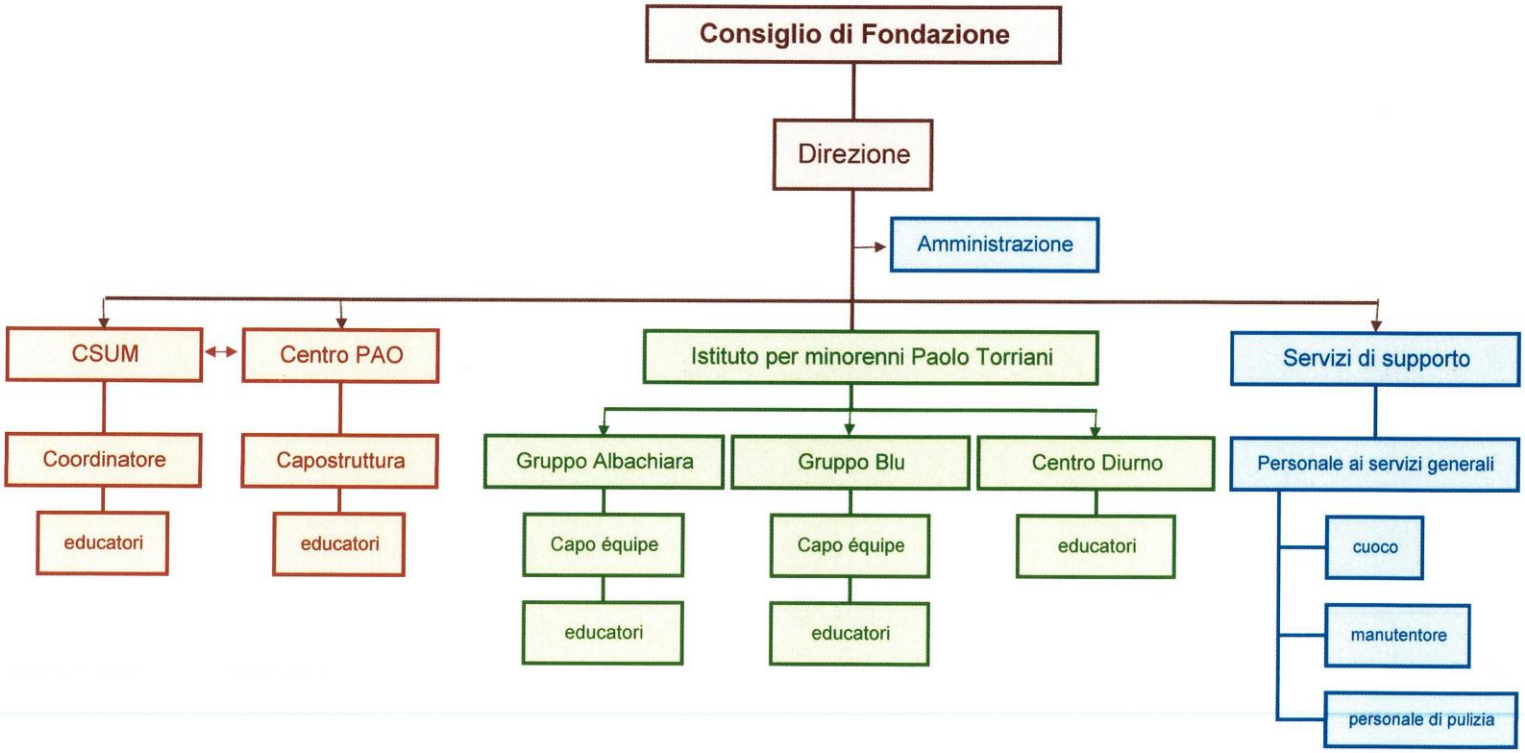
Se il Presidente valuta che effettivamente vi è stata una violazione (oppure anche in caso di dubbio), trasmette l'incarto al Consiglio di Fondazione per una presa di posizione.

I tempi di valutazione da parte del Consiglio di Fondazione dovranno essere ragionevoli.

Il Presidente informerà tutte le parti coinvolte sull'esito dell'inchiesta.

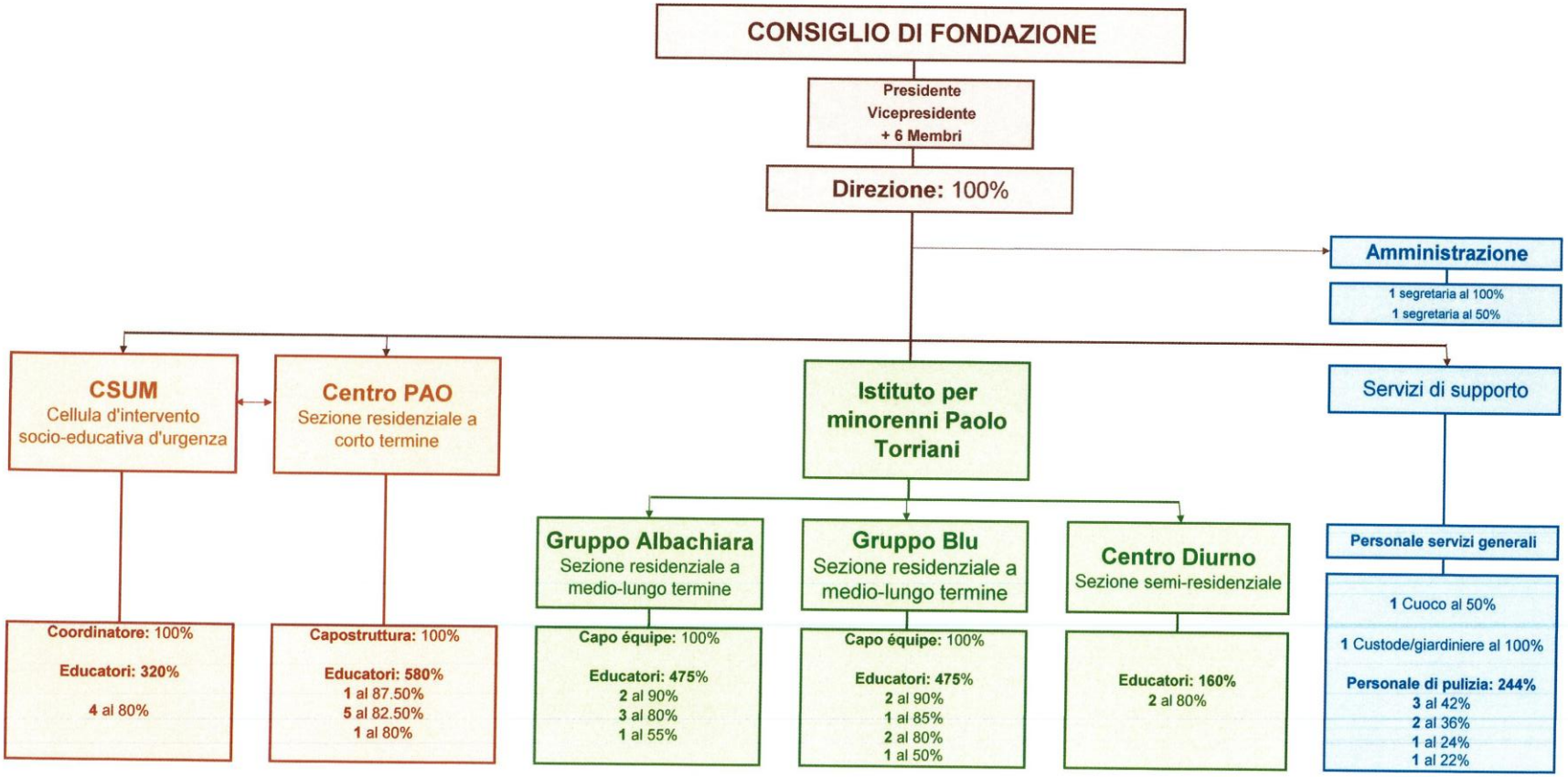
4. L’organigramma e il personale della Fondazione

ORGANIGRAMMA DELLA FONDAZIONE PAOLO TORRIANI PER MINORENNI



Mendrisio il, 28.01.2019

ORGANIGRAMMA DELLA FONDAZIONE PAOLO TORRIANI PER MINORENNI



Aggiornato il, 28.01.2019

L’organigramma sopra descritto rappresenta i vari livelli di competenza e l’organizzazione della Fondazione Paolo Torriani per minorenni. Tratteremo di seguito i compiti relativi a questi livelli iniziando dal Consiglio di fondazione, dalla direzione, per poi passare al personale educativo ed infine al personale amministrativo e ai servizi generali.

4.1. Il Consiglio di fondazione

L’amministrazione della Fondazione è affidata a un Consiglio di Fondazione composto da 6 a 9 membri, che svolgono l’incarico a titolo onorifico: un Presidente, un Vicepresidente e sette consiglieri.
Cinque membri sono nominati dal Municipio di Mendrisio, il sesto è nominato dal Consiglio di Stato, mentre i rimanenti tre sono cooptati dal Consiglio di Fondazione.
La nomina avviene ogni 4 anni ed i membri possono essere rieletti.

Il Consiglio di Fondazione si riunisce minimo 6 volte all’anno, mentre il Presidente collabora regolarmente con la direzione. Se necessario, consulta il Vicepresidente, gli altri membri e può convocare una seduta straordinaria.

Il Consiglio di Fondazione si riferisce allo Statuto della Fondazione Paolo Torriani per minorenni (vedi allegato n° 2) e al seguente cahier des charges:

- è l'organo supremo della Fondazione, al quale spetta decidere su tutti gli oggetti che non siano espressamente demandati ad altri organi e che sono di fondamentale importanza per la Fondazione.
- La nomina dei membri e le procedure decisionali sono definite nello Statuto della Fondazione Paolo Torriani per minorenni.
- Il Consiglio di Fondazione si occupa delle questioni importanti concernenti il personale, garantendo l’applicazione e il rispetto del Contratto collettivo di lavoro e del Regolamento interno (vedi allegato n° 16).
- Elabora con la direzione ed approva eventuali regolamenti o modifiche dei regolamenti vigenti, di cui ritiene necessaria l'introduzione.
- Si occupa delle decisioni relative ai beni patrimoniali della Fondazione prendendo le misure necessarie alla loro conservazione e protezione, nel rispetto dei mandati dello Stato.
- E’ garante, basandosi sulla collaborazione con la direzione, dei mandati (missioni) che sono affidati alla Fondazione Paolo Torriani per minorenni e del contratto di prestazione con l’ente sussidiante.
- Decide delle proposte d'assunzione, di dimissione del personale e di cambiamento definitivo delle percentuali di lavoro presentate dalla direzione e, più in generale, su eventuali richieste o provvedimenti di competenza del datore di lavoro.

- Valuta e decide nel caso vi siano delle difficoltà di collaborazione tra differenti livelli di competenza, basandosi sulla documentazione raccolta (rapporti dai vari livelli, osservazioni dall'esterno, ecc.) e convocando i diretti interessati in caso di necessità.

- Esamina e approva i preventivi e i consuntivi relativi alla gestione delle strutture della Fondazione. Sottoscrive, con la direzione, il Contratto di prestazione tra la Fondazione Paolo Torriani per minorenni e la Repubblica e Cantone Ticino rappresentata dalla Divisione dell'azione sociale e delle famiglie. Inoltre, approva il bilancio di gestione e il conto di gestione della Fondazione. Si avvale della collaborazione di un Ufficio di revisione per svolgere questo compito.

- In collaborazione con la direzione, si attiva nella ricerca di fondi per far fronte alle spese non riconosciute dagli enti sussidianti e può assumere un ruolo di rappresentanza quando lo ritiene necessario.

- Valuta e decide, in collaborazione con la direzione, gli enti sussidianti ed eventuali altri partner coinvolti, della chiusura delle strutture, dei servizi che gestisce e dell'eventuale apertura di nuove strutture e servizi.

- Il Presidente valuta, in collaborazione con la direzione, le richieste e le problematiche che richiedono una presa di posizione in breve tempo e decide se convocare il Consiglio di Fondazione o gestire autonomamente la situazione.

- Il Vicepresidente sostituisce, in caso d'assenza, il presidente nelle sue funzioni.

- I membri del Consiglio di Fondazione non effettuano interventi, non assumono compiti o prese di posizione, che non sono di loro competenza.

- Essi operano in un contesto professionale perciò devono distinguere la vita professionale da quella privata.

4.2. La direzione

Il direttore dispone di una formazione riconosciuta e approvata dall'UFG e dal Dipartimento della Sanità e della Socialità, rappresentata dalla Divisione dell'azione sociale e delle famiglie, che rilascia l'autorizzazione alla direzione.

I compiti della direzione sono descritti nel seguente cahier des charges:

- Il direttore opera nel rispetto del Contratto collettivo di lavoro, del Regolamento interno e della concezione psicopedagogica dell'Istituto per minorenni Paolo Torriani, del Centro PAO, della CSUM e, più in generale, della filosofia della Fondazione Paolo Torriani per minorenni.

- La direzione si preoccupa di aggiornare la Concezione pedagogica dell'istituto, del Centro PAO e della CSUM in collaborazione con i capi-équipe (gruppi Albachiara e Blu), il capostruttura (Centro PAO), il coordinatore (CSUM) e le rispettive équipe educative, da sottoporre al Consiglio di Fondazione per l'approvazione.

- La direzione costituisce il collegamento tra il personale dell'istituto, del Centro PAO, della CSUM e il Consiglio di Fondazione, svolgendo la funzione di mediazione, di coordinamento e garantendo un corretto passaggio delle informazioni, delle varie richieste, del rispetto dei differenti livelli di competenza e delle decisioni adottate.

- Almeno una volta all'anno presenta un bilancio (Rapporto d'attività) sulla collaborazione con gli enti sussidianti e sul funzionamento dell'istituto, del Centro PAO e della CSUM al Consiglio di Fondazione.

- La direzione valuta l'andamento generale dell'istituto, del Centro PAO e della CSUM, sia partecipando a delle riunioni d'équipe, sia collaborando con i capi-équipe, il capostruttura e il coordinatore, sia tramite i feed-back dei collaboratori interni ed esterni alle strutture educative. Inoltre, verifica l'operato dei singoli educatori, del capo-équipe, del capostruttura e del coordinatore tramite dei colloqui di valutazione, che devono avvenire almeno una volta ogni due anni. Se sono necessarie delle verifiche, questi incontri possono essere effettuati a scadenze più brevi in funzione degli obiettivi da raggiungere. Durante questi colloqui, la direzione verifica anche il proprio operato (in base ai feedback ricevuti), la collaborazione tra gli educatori, tra i dipendenti della Fondazione, con il Consiglio di Fondazione e con i collaboratori esterni.

- La direzione verifica e garantisce che i mandati (le missioni delle nostre strutture educative) e gli accordi presi tra l'ente sussidiante e la Fondazione (contratto di prestazione) siano rispettati. Nel caso di cambiamenti auspicati, ne discute con i capi-équipe e/o il capostruttura e/o il coordinatore, se necessario anche con le équipe educative e/o il personale interessato e sottopone eventuali nuove proposte al Consiglio di Fondazione. Se approvate, quest'ultime saranno discusse con l'ente sussidiante.

- Nel caso d'assenza di un capo-équipe o del capostruttura o del coordinatore e di bisogno da parte di un'équipe o di un educatore in turno, la direzione rimane disponibile ad apportare il suo aiuto e contributo. Rimane disponibile nel fuori orario, nella misura del possibile, anche se il bisogno concerne una presa di posizione della direzione.

- La direzione verifica la collaborazione tra le strutture educative (Gruppo Albachiara, Gruppo Blu, Centro diurno, Centro PAO e CSUM) ed interviene

come mediatore, coordinatore e/o assume eventuali decisioni necessarie ad una collaborazione adeguata tra le parti.

- Raccoglie suggerimenti e richieste sia dai capi-équipe, sia dal capostruttura, sia dal coordinatore, sia dagli operatori, sia dai membri del Consiglio di Fondazione, sia infine dagli enti esterni; studia accorgimenti e innovazioni in collaborazione con i capi-équipe e/o il capostruttura e/o il coordinatore e li sottopone al Consiglio di Fondazione per l'approvazione se di competenza di quest'ultimo.

- La direzione può assumere un ruolo di rappresentanza e/o prendere posizione su eventuali collaborazioni difficoltose con i partner esterni, possibilmente dopo aver sentito il parere del capo-équipe o del capostruttura o del coordinatore o dell'educatore eventualmente coinvolto.

- Il direttore decide sulle ammissioni degli ospiti in base alla pianificazione dei posti e agli impegni presi nel Contratto di prestazione. Può delegare delle ammissioni ai capi-équipe dei gruppi residenziali. Inoltre, decide sulle dimissioni dell'utenza dopo aver consultato i capi-équipe, gli educatori (se necessario), i genitori e i collaboratori della rete (in particolare il responsabile del dossier e l'autorità, se presente). Le ammissioni presso il Centro PAO, siccome avvengo sovente in un contesto d'urgenza, sono decise dal capostruttura o, in sua assenza, da un suo sostituto. La direzione deve essere coinvolta dal capostruttura (o può essere coinvolta da un partner della rete) nelle situazioni di dubbio o estremamente problematiche.

- Il direttore partecipa regolarmente a delle riunioni d'équipe mettendo a disposizione la propria esperienza e le proprie competenze nel tentativo di apportare dei contributi alla risoluzione delle difficoltà incontrate.

- Normalmente non partecipa alle supervisioni d'équipe, se non partendo da una richiesta dell'équipe o da una sua esigenza riguardante un tema specifico o da una richiesta del supervisore.

- Si occupa, in collaborazione con i capi-équipe e il capostruttura, di allestire i preventivi ed i consuntivi. Discute quest'ultimi con gli enti sussidianti e li sottopone al Consiglio di Fondazione per l'approvazione definitiva, la sottoscrizione del Contratto di prestazione e della rispettiva sua chiusura annuale.

- Il direttore gestisce il budget a disposizione delle strutture educative basandosi sulla collaborazione con i capi-équipe, il capostruttura e il coordinatore impegnandosi, nella misura del possibile, a non superare gli importi riconosciuti nel contratto di prestazione.

- In qualità di capo del personale, il direttore riceve tutte le richieste di lavoro e di stage, che valuterà di seguito con i capi-équipe o il capostruttura o il

coordinatore. La direzione può delegare l'assunzione degli stagiaire ai capi-équipe o al capostruttura o al coordinatore.

- Eventuali cambiamenti nelle percentuali di lavoro degli operatori devono essere approvati dalla direzione e, se definitivi, dal Consiglio di Fondazione.
- Nel caso dovessero permanere eventuali difficoltà di collaborazione tra due o più operatori dello stesso livello, esse dovranno essere gestite dalla direzione se gli interventi del capo-équipe o del capostruttura o del coordinatore non sono stati risolutivi. Se il disagio dovesse persistere, saranno riportate e documentate al Consiglio di Fondazione, che deciderà sul da farsi.
- Se le difficoltà irrisolte sono tra il capo-équipe o il capostruttura e la direzione, esse saranno riportate e documentate al Consiglio di Fondazione, che deciderà sul da farsi.
- In ogni caso, se constata una grave violazione da parte di un dipendente dei doveri di servizio, la direzione è tenuta ad informare tempestivamente il Presidente del Consiglio di Fondazione.
- In generale, la direzione s'impegna a mantenere una collaborazione funzionale e costruttiva con i familiari degli utenti ed i vari collaboratori della rete, nel rispetto degli accordi di collaborazione e delle specifiche competenze.
- La direzione non effettua interventi, non assume compiti e prese di posizione, che non sono di sua competenza.
- Opera in un contesto professionale perciò deve distinguere la vita professionale da quella privata.

4. 3. Il personale socio-educativo del Centro PAO

L'équipe del Centro PAO dispone attualmente di 7.50 unità di lavoro distribuite nel modo seguente:

- un responsabile al 100 %,
- quattro educatrici e tre educatori per un totale di 5.80 tempi lavoro,
- un monte ore annuo corrispondente a 0.50 tempi lavoro.

Tutto il personale che esercita un'attività con l'utenza è assunto in qualità di educatore. Ciò corrisponde all'offerta del Centro PAO, che è principalmente di tipo educativa o meglio psicoeducativa (vedi punto n° 2. La concezione).

Per le altre figure professionali, come lo psicologo, lo psicoterapeuta, il pedopsichiatra (o lo psichiatra), il medico, l'insegnante, il docente, ecc., l'istituto si avvale di collaboratori esterni. Non abbiamo, quindi, al nostro interno delle figure professionali che concernono la psicoterapia, la sezione scolastica e dei laboratori o degli ateliers per la formazione.

L'effettivo del personale educativo (socio-educativo da CCL) corrisponde a quello di una struttura aperta, non medicalizzata, specializzata nei collocamenti in situazione d'urgenza, con presa a carico educativa della fascia verticale, che varia dai 4 ai 18 anni (fino al compimento dei 18). La presa a carico si basa su dei turni continuati con singola presenza. Una doppia presenza educativa è prevista nei momenti importanti della presa a carico pedagogica, in particolare dalle 11 alle 21 duranti i giorni feriali, mentre i week-end in funzione delle necessità del gruppo o dei singoli utenti.
Il responsabile effettua per un 70 % circa della sua attività del lavoro d'ufficio, occupandosi principalmente del coordinamento del lavoro di rete dei singoli progetti educativi, della stesura di rapporti, delle ammissioni e dimissioni, della gestione dell'équipe e del budget che gli è concesso. Per il rimante 30 % svolge un'attività educativa inserendosi nella turnistica.

Possiamo affermare che, se la casistica è pertinente (vedi punto n° 2.2.2. "La casistica del Centro PAO"), l'effettivo del personale può essere considerato adeguato.

Anche per il Centro PAO, più dei 3/4 degli educatori dispongono di una formazione riconosciuta dall'UFG (diploma d'operatore sociale di una Scuola universitaria professionale, una licenza o un bachelor in pedagogia o psicologia, ecc.). Nei 3/4 è compresa anche l'esigenza dei 6 mesi d'esperienza professionale nell'ambito di un istituto (vedi lista dei collaboratori, allegato n° 22).

Il Centro PAO organizza regolarmente delle giornate di formazione (in media 2-3 giornate all'anno) dedicate all'intera équipe. Alcune formazioni possono essere anche organizzate dalla direzione a favore di tutte le strutture della Fondazione. Altre giornate di formazione, che avvengono all'esterno, possono essere riconosciute ai singoli educatori in funzione della disponibilità del monte ore dell'équipe a fine anno. Purtroppo il supplente in caso di formazione (ma anche malattia, ecc.) è disponibile solo dal 2° giorno.
Altri momenti che si possono considerare formativi avvengono durante le supervisioni e le riunioni d'équipe.

La supervisione è regolare, della durata di due ore e si svolgono in media 12 incontri l'anno.

Le riunioni d'équipe avvengono regolarmente ogni settimana e la loro durata è di 5 ore circa, ma dipende anche dal numeri di utenti presenti e dalla gravità dei casi.
La direzione partecipa regolarmente ad una riunione d'équipe ogni 3 settimane e in parte ad altre riunioni, su tempi più brevi, in funzione delle singole richieste.

Il cahier des charges del personale socio-educativo

<u>Il capostruttura</u>

- Il capostruttura opera nel rispetto del Contratto collettivo di lavoro, del Regolamento interno, della Concezione psicopedagogica del Centro PAO e, più in generale, della filosofia della Fondazione Paolo Torriani.

- Partecipa, in collaborazione con l’équipe e la direzione, all’aggiornamento della Concezione psicopedagogica del Centro PAO.
- Il capostruttura deve gestire, coordinare e pianificare il lavoro d'équipe, garantirne la coerenza e la continuità educativa ed impegnarsi per il buon funzionamento dell'équipe e del centro in generale.
- E’ il portavoce dell’équipe, in tal senso garantisce un passaggio corretto delle informazioni, di eventuali richieste nei confronti della direzione e, viceversa, riporta agli educatori le richieste, le informazioni e le comunicazioni del direttore.
- Stabilisce, in collaborazione con gli operatori della sua équipe, i turni di lavoro, le sostituzioni, le vacanze e li sottopone alla direzione per l'approvazione.
- Per le decisioni di competenza dell’équipe, si attiva nell’integrare e ricercare condivisione sulle scelte da attuare. Nel caso si dovesse votare e si è confrontati ad una situazione di parità di voti, quello del capostruttura è decisivo.
- Verifica regolarmente con la direzione l'andamento del centro: dell’équipe, della collaborazione con i vari organi e dipendenti della Fondazione, della collaborazione con i vari servizi ed enti. Direzione e capostruttura valutano insieme, in caso di difficoltà, come procedere.
- Se la permanenza di un ospite è precaria in quanto si è confrontati con dei disagi che rimettono in discussione l’impostazione pedagogica, la coesione del funzionamento dell’équipe e la protezione del gruppo, ne discute con la direzione per valutare il da farsi.
- Mensilmente presenta alla direzione, dopo averli verificati, i formulari con l'elenco delle presenze degli utenti e degli operatori, le indennità notturne e festive, i pasti. Per la contabilità delle spese relative al suo gruppo si avvale dell’aiuto del segretariato al quale consegna le necessarie pezze giustificative. Controlla regolarmente con la segretaria il saldo della sua cassa.
- Collabora con il segretariato nella preparazione dei preventivi e dei consuntivi, dietro indicazione della direzione.
- Il capostruttura gestisce il budget a disposizione del Centro PAO, impegnandosi a non superare gli importi riconosciuti, sotto la supervisione della direzione.
- Verifica che i documenti necessari alla conduzione del centro, ai singoli progetti educativi d’affidamento e ai programmi operativi, siano redatti correttamente e nel rispetto dei tempi.

- Controlla che gli orari degli educatori siano adeguati alle esigenze di servizio e alle direttive, come pure che siano assicurati i diritti dei dipendenti, e li sottopone alla segretaria per la verifica dei vari saldi.
- Partecipa, almeno una volta all'anno, al colloquio di valutazione tra la direzione e gli operatori della sua équipe ed è tenuto ad esprimere il suo parere. Se sono necessarie delle verifiche, questi colloqui possono avvenire anche in tempi più brevi. Valuta anche il proprio operato con la direzione in funzione dei feedback di quest'ultima, degli operatori e dei collaboratori esterni.
- Partecipa ai colloqui di valutazione dei candidati che potrebbero essere assunti al Centro PAO ed esprimere il suo parere alla direzione.
- Il capostruttura ha anche delle funzioni educative e adotta, quindi, per quest'aspetto della sua attività, le norme che riguardano gli altri educatori.
- Cura e verifica che gli oggetti, i mobili e l'immobile appartenenti alla struttura educativa e alla Fondazione siano rispettati ed utilizzati correttamente.
- Assegna il ruolo di educatore di riferimento degli ospiti agli educatori dopo aver consultato, tempo permettendo, l'équipe educativa.
- In caso d'assenza di un educatore di riferimento, il capostruttura stabilisce un sostituto per quanto concerne le competenze specifiche e/o ne rileva alcune mansioni di carattere gestionale o di rappresentanza.
- Trattandosi di un centro che accoglie in situazione d'urgenza, il capostruttura partecipa, nella misura del possibile, ai colloqui d'ammissione e di dimissione. Per la partecipazione ai colloqui di verifica e di dimissione, valuta, dopo aver sentito il parere dell'educatore di riferimento, se partecipare o se delegare il tutto a quest'ultimo.
- Il capostruttura redige un rapporto annuale sull'andamento del Centro da consegnare alla direzione, che sarà sottoposto al Consiglio di Fondazione.
- Richiede l'intervento della direzione per le questioni (chiarimenti, decisioni, ecc.) riguardanti il CCL, il Regolamento interno e la informa tempestivamente se constata una violazione dei doveri di servizio.
- Nel caso dovessero permanere eventuali difficoltà di collaborazione tra due o più operatori dello stesso livello, esse dovranno essere gestite dal capostruttura. Se il disagio dovesse persistere, saranno riportate e documentate ad un livello superiore, fino al Consiglio di Fondazione, se necessario.
- Se le difficoltà rimaste irrisolte sono tra due livelli differenti, saranno riportate e documentate ad un livello superiore, anche in questo caso fino al Consiglio di Fondazione, se necessario.

- Il capostruttura non effettua interventi, non assume compiti e prese di posizione, che non sono di sua competenza.
- Opera in un contesto professionale per cui deve distinguere la vita professionale da quella privata.

L'educatore

- L’educatore opera nel rispetto del Contratto di lavoro, del Regolamento interno, della Concezione pedagogica del Centro PAO e, più in generale, della filosofia della Fondazione Paolo Torriani.
- L’educatore può apportare dei contributi all’aggiornamento del Concezione pedagogica del Centro PAO, in collaborazione con il capostruttura e la direzione.
- L’educatore deve possedere le competenze educative (e psicoeducative) e le capacità relazionali descritte nel Concetto del Centro PAO.
- L'educatore di turno deve garantire il buon funzionamento del gruppo ed è quindi responsabile del rispetto delle regole e dei valori che ne determinano il buon funzionamento.
- Assume la funzione di sostituto parentale parziale e temporaneo integrando ed equilibrando nei differenti spazi relazionali e nel tempo gli interventi normativi, comprensivi e relazionali-affettivi nei confronti degli ospiti.
- Aiuta gli ospiti nel favorire ed assimilare delle abitudini sane sul piano della salute, dell’igiene personale e più in generale della cura del proprio corpo.
- Si occupa del sostegno scolastico, motivando ed aiutando gli ospiti nello svolgimento dello studio e delle attività riguardanti la formazione.
- Durante il tempo libero l’educatore svolge un ruolo d’animazione, proponendo e coinvolgendo gli utenti in attività ricreative o facilitando e stimolando delle attività meno strutturate, organizzate dagli ospiti stessi. Infine, può sostenere ed aiutare gli ospiti ad inserirsi in società sportive e ricreative.
- Si occupa della gestione residenziale della struttura: compere, preparazione dei pasti, ordine e pulizia, organizzazione della vita quotidiana. E’ importante che l’educatore coinvolga gli ospiti in queste attività in funzione delle loro capacità e della responsabilità che sono in grado di assumersi.
- Raccoglie le informazioni di cui viene a conoscenza durante il turno di lavoro e le trasmette adeguatamente ai diretti interessati in funzione delle decisioni d’équipe o di altri livelli di competenza.

- Partecipa alle decisioni prese dall'équipe, se necessario tramite votazione, per quanto di competenza della stessa.
- Tiene a turno i verbali delle riunioni d'équipe e delle supervisioni (quest'ultime solo se richiesto dal capostruttura o dalla direzione).
- Partecipa ad una conduzione amministrativa corretta, tenendo in ordine la propria contabilità (pezze giustificative, saldo dei soldi che gli sono affidati) e allestendo i vari formulari o utilizzando l'applicativo informatico (le proprie presenze, le presenze degli ospiti e i dati che li concernono, i pasti, ecc.).
- Collabora collegialmente con gli altri educatori e le varie figure professionali presenti nell'istituto, nel rispetto delle singole competenze.
- Assume il ruolo di educatore di riferimento per gli ospiti del centro, che gli è attribuito dal capostruttura dopo consultazione dell'équipe.
- Partecipa, almeno una volta all'anno, ad un colloquio di verifica del proprio operato con il capostruttura ed ogni due anni con la direzione. Durante quest'incontro, esprime il suo parere sul proprio operato e anche sulla collaborazione con i colleghi, il personale che lavora all'interno dell'istituto, il capostruttura, la direzione, il Consiglio di Fondazione ed i collaboratori esterni.
- Cura e verifica che gli oggetti, i mobili e l'immobile appartenenti alla struttura educativa e alla Fondazione siano rispettati ed utilizzati correttamente.
- L'educatore non effettua interventi, non assume compiti e prese di posizione, che non sono di sua competenza.
- Opera in un contesto professionale per cui deve distinguere la vita professionale da quella privata.

<u>L'educatore di riferimento</u>

L'educatore di riferimento é il garante principale, per il Centro PAO, del Progetto educativo d'affidamento-programma operativo individualizzato riguardante l'utente di cui si occupa in particolare. Si tratta d'aiutare l'ospite nella definizione e realizzazione del suo progetto, in collaborazione con i genitori e con tutte le figure professionali che intervengono nella situazione del minore. E' auspicabile che possa seguire l'utente di cui è riferimento dal primo colloquio d'ammissione.

L'educatore si occupa in particolare dei seguenti settori riguardanti l'ospite di cui é riferimento:

- L'ammissione (accoglienza, preparazione della camera, "l'albero-fiore", raccolta di informazioni e preparazione del dossier, collaborazione con i genitori e la rete di riferimento del minore).

- La scuola (inserimento, orario scolastico, eventuale raccolta e passaggio d'informazioni rispetto alla scuola di provenienza, organizzazione dei compiti, collaborazione con i docenti).
- Eventuali visite mediche ed incontri con i servizi, quest'ultimi, se necessario, supportati dal capostruttura o dalla direzione.
- Incontri regolari (normalmente una volta alla settimana) con l'ospite (valutazione dell'andamento del progetto educativo/programma operativo individualizzato, dei bisogni, gestione degli aspetti organizzativi, ricerca di condivisione di senso su avvenimenti accaduti, ecc.).
- Incontri regolari con la rete di riferimento dell'ospite (genitori compresi, quando la collaborazione è possibile).
- L'aggiornamento e la tenuta corretta della documentazione che concerne il proprio utente, compresi i verbali dei vari incontri.
- Il rapporto sull'ospite (la raccolta delle informazioni, le osservazioni e le valutazioni, il progetto educativo d'affidamento e l'andamento della sua realizzazione, le eventuali indicazioni alla dimissione).
- La gestione pratica dei bisogni dell'ospite (paghetta, materiale scolastico, vestiti, trasporti, prodotti di toilette, gestione della camera, ecc.) in base agli accordi presi nel progetto educativo d'affidamento/programma operativo individualizzato.
- L'aggiornamento nei confronti dei colleghi durante la riunione d'équipe, l'attivazione degli altri operatori (ipotesi, riflessioni in comune, strategie ed interventi educativi, ecc.) e le presentazioni durante le supervisioni.
- La chiusura del dossier per poter procedere all'archiviazione.
- Nel caso fosse impossibilitato a svolgere parte dei compiti sopraccitati, l'educatore di riferimento si accorderà col capostruttura per delegarli ad un altro operatore.

4.4. Il segretariato

Attualmente il segretariato è gestito da una segretaria contabile al 90 % e un'impiegata amministrativa al 50%. La segretaria contabile si occupa anche della contabilità riguardante l'intero contratto di prestazione e di quella della Fondazione. Una fiduciaria effettua la revisione annuale.

Il segretariato svolge la sua attività sotto la vigilanza della direzione, nel rispetto del CCL, del Regolamento interno e si occupa:

- della corrispondenza corrente semplice;

- di redigere lettere, documenti, ecc. su richiesta della direzione, di un capo-équipe e del capostruttura;
- di eseguire incarichi telefonici;
- di trasmettere comunicazioni, sia interne sia esterne;
- di ricevere dai capi-équipe, dal capostruttura, dal coordinatore e dal personale di casa i vari formulari e verificarli (saldi presenze ospiti e educatori, pasti, indennità, ecc.); nel caso di imprecisioni o dubbi consulta la direzione;
- di archiviare i vari documenti (dossier ospiti, documenti contabili, ecc.);
- di eseguire la fatturazione delle rette e degli anticipi alle famiglie, ai tutori o all'Ufficio del sostegno sociale e di tenere aggiornata la situazione dei vari debitori;
- della tenuta della contabilità generale (controllo, pagamenti e registrazione fatture, controllo e registrazione conti bancari e casse) e di collaborare con la fiduciaria, durante la revisione (vedi esempio allegato n° 18), per la verifica del proprio operato contabile;
- di verificare regolarmente con i capi-équipe, il capostruttura e il coordinatore il saldo delle loro casse;
- di preparare, sotto la supervisione della direzione, i preventivi ed i consuntivi della gestione dell'istituto, del Centro PAO, della CSUM e della Torre d'Angolo (piano contabile/conto economico d'esercizio e anche bilancio, a consuntivo), del personale e degli ospiti, necessari all'elaborazione del Contratto di prestazione e della sua chiusura annuale;
- di preparare il conteggio dei salari dei dipendenti (comprese le varie indennità) e l'ordine di versamento;
- di allestire i formulari: di disoccupazione, AVS, infortuni, perdita di salario, CP, certificati di salario, imposte alla fonte, del personale per il sussidiamento federale, di dichiarazione fiscale, di dichiarazione all'autorità di vigilanza sulle fondazioni, ecc..

Il segretariato non effettua interventi, non assume compiti e prese di posizione che non sono di sua competenza.

Opera in un contesto professionale perciò deve distinguere la vita professionale da quella privata.

4.5. Il personale ai servizi generali

Il personale ai servizi generali, oltre ad apportare il suo contributo fattivo essenziale al buon funzionamento dell'istituto, partecipa alla costruzione di un clima di collaborazione favorevole. Per questo motivo collabora in modo stretto con il personale educativo, in particolare con i capi-équipe, il capostruttura e il coordinatore, che lo rappresentano. Inoltre, la direzione procedere a delle verifiche regolari delle varie collaborazione.

Il personale ai servizi generali comprende le seguenti funzioni:

- un cuoco a metà tempo, che prepara i pranzi durante i giorni feriali per l'istituto (Centro Diurno compreso), per il Centro PAO e per i time-out della CSUM;
- un custode a tempo pieno (per l'istituto, il Centro PAO e la Torre d'Angolo);
- 7 persone che si occupano della pulizia dell'istituto, del PAO e della Torre d'Angolo, per un totale di 2.46648 unità lavoro. Una di queste persone si occupa della pulizia del Centro PAO (0.3572 unità) e un'altra della Torre d'Angolo (0.21428 unità).

I compiti del personale ai servizi generali sono descritti nel seguente cahier des charges:

4.5.1. Il cuoco

Il cuoco svolge la sua attività sotto la vigilanza della direzione, nel rispetto del CCL e del Regolamento interno.

Si occupa in particolare:

- della scelta dei menu dei pranzi sotto la supervisione della direzione;
- della preparazione dei pranzi durante i giorni feriali in base al numero di pasti segnalati dai vari gruppi, prestando al necessaria attenzioni a eventuali intolleranze alimentari, a problemi di celiachia, alla richiesta di pasti vegetariani o di esigenze religiose.
- in via eccezionale, su richiesta della direzione, di preparare altri pasti (per esempio per la festa di fine scuola-inizio estate o per la festa di Natale);
- tempo permettendo, su richiesta della direzione, dei capi-équipe o del capostruttura, di preparare dei pasti extra prima di assentarsi per le sue vacanze;
- sotto la supervisione della direzione, dell'acquisto degli alimentari presso i fornitori, impegnandosi a non superare il budget a disposizione sfruttando le azioni;
- di facilitare il compito della pulizia generale e più approfondita della cucina centrale al personale di pulizia;
- di rispettare le norme e svolgere i compiti stabiliti dal Laboratorio cantonale in base alla Legge federale sulle derrate alimentari e gli oggetti d'uso.
- su richiesta della direzione, di occupare degli ospiti in cucina. Nel caso quest'ultimi non dovessero essere collaboranti o adeguati, il cuoco può chiedere alla direzione di essere esonerato da questo compito.

Almeno una volta all'anno, il cuoco partecipa ad un colloquio con la direzione, i capi-équipe, il capostruttura e il coordinatore per verificare la collaborazione tra la cucina centrale ed i gruppi educativi. Se necessario, questi colloqui possono avvenire a scadenze più brevi.

Il cuoco non effettua interventi, non assume compiti e prese di posizione che non sono di sua competenza.

Opera in un contesto professionale perciò deve distinguere la vita professionale da quella privata.

4.5.2. Il custode

Il custode svolge la sua attività sotto la vigilanza della direzione, nel rispetto del CCL e del Regolamento interno.

Si occupa in particolare:

- dei servizi generali per l'istituto, il Centro PAO e la Torre d'Angolo su indicazione della direzione (acquisto di materiale, consegna e ritiro di documenti, ecc.);
- della verifica e della manutenzione degli immobili e in particolare deve informare tempestivamente la direzione se dovesse constatare dei danni, delle riparazioni da effettuare, dei furti, ecc.;
- della verifica e della manutenzione dell'impianto antincendio;
- della formazione regolare (almeno una volta l'anno) degli educatori, del segretariato e delle nuove assunzioni sul funzionamento dell'impianto antincendio;
- della verifica e della manutenzione del giardino;
- dello sgombero della neve e dello spargimento del sale antighiaccio nei luoghi di passaggio più a rischio;
- della verifica e della manutenzione del mobilio e delle attrezzature appartenenti all'istituto, al Centro PAO e alla Torre d'Angolo;
- della verifica e della gestione del materiale della palestra;
- della verifica e della manutenzione dei veicoli della Fondazione;
- di effettuare dei trasporti d'utenti su richiesta della direzione o, in via eccezionale, dei capi-équipe, del capostruttura o del segretariato (in assenza dei capi-équipe e della direzione, quando chiamano dalle scuole);
- della pulizia esterna dell'istituto, del Centro PAO e della Torre d'Angolo (giardino, piazzali, scale, ecc.) e di parte di quella interna su richiesta della direzione (vedi programma);
- dello smaltimento dei rifiuti e della gestione del riciclaggio;
- sotto la supervisione della direzione, del preventivo, dell'acquisto e della distribuzione del materiale di pulizia;
- del trasporto di quanto necessario (pasti, indumenti da lavare, ecc.) dall'istituto al Centro PAO o alla CSUM e viceversa;
- della preparazione, quando necessario, degli spazi della Torre d'Angolo (per conferenze, atelier, corsi di formazione, ecc.).

Gli acquisti (per il giardino, il materiale di manutenzione, di riparazione e di pulizia, ecc.) effettuati dal custode devono essere autorizzati dalla direzione.

I compiti di manutenzione sopraccitati sono da svolgere in funzione delle capacità del custode riguardanti l'intervento da effettuare.

Il custode non effettua interventi, non assume compiti e prese di posizione che non sono di sua competenza.

Opera in un contesto professionale perciò deve distinguere la vita professionale da quella privata.

4.5.3 Il personale di pulizia

Il personale di pulizia svolge la sua attività sotto la vigilanza della direzione, nel rispetto del CCL e del Regolamento interno.

Si occupa della pulizia degli immobili e dei mobili, ecc. assegnati dalla direzione (vedi programma).

Parte del personale di pulizia si occupa della lavanderia su indicazione della direzione.

Per il materiale necessario per svolgere i compiti di pulizia deve riferirsi al custode, che glielo fornisce.

Almeno una volta all'anno, il personale di pulizia, funzione del suo settore di competenza, partecipa a un colloquio con la direzione, i capi-équipe o il capostruttura o il coordinatore per verificare la collaborazione con i vari gruppi. Se necessario, questi colloqui possono avvenire a scadenze più brevi.

Per i compiti più specifici assegnati alle singole persone e le supplenze interne vedi l'allegato n° 19: "Schede delle supplenze e aree di competenza del personale di pulizia".

Il personale di pulizia non effettua interventi, non assume compiti e prese di posizione che non sono di sua competenza.

Opera in un contesto professionale perciò deve distinguere la vita professionale da quella privata.

5. L'immobile e la situazione abitativa

La struttura del Centro PAO è situata sullo stesso terreno appartenente alla Fondazione Paolo Torriani per minorenni sul quale è stato edificato nel 1970 l'omonimo istituto. Queste due strutture educative si trovano in una zona residenziale

leggermente rialzata di Mendrisio e sono circondate da una parte da ville di privati, dall'altra da una zona verde (vedi cartina, allegato n° 20).

La collaborazione col vicinato è un aspetto importante, che rientra anche nell'intervento educativo con gli utenti. Le difficoltà incontrate in passato sono state sempre risolte grazie alla buona collaborazione instaurata col vicinato.

Il centro del comune di Mendrisio è raggiungibile a piedi in cinque minuti, mentre la stazione ferroviaria in 15 minuti circa.
Anche le varie scuole si situano nelle vicinanze dell'istituto e la loro distanza varia da 5 muniti (scuola elementare) a 15 minuti (scuola media) a piedi. I trasporti pubblici per accedere alle altre sedi scolastiche, in particolare delle varie Scuole medie del Mendrisiotto, si situano a 5-10 muniti dall'istituto.

La struttura architettonica dell'istituto, inaugurata nel settembre del 1970, ha beneficiato di cambiamenti e di migliorie grazie ad una ristrutturazione terminata con la fine del 1999. Quest'ultima ha apportato ad un rafforzamento delle identità dei vari gruppi, permettendo a ciascuno di usufruire di uno spazio per cucinare, della camera per il picchetto degli educatori e del miglioramento degli impianti sanitari. Infine, anche gli spazi dedicati al settore amministrativo e alla direzione sono stati ristrutturati.

Attualmente la struttura è composta da (vedi disegno dei blocchi, allegato n° 20) :

- un edificio per il segretariato, la direzione (situati nella parte rialzata del blocco A) ed una sala riunioni (situata nella parte intermedia del blocco A);
- la cucina centrale (situata nella parte intermedia del blocco A);
- uno spazio comune, con grandi vetrate, utilizzato come luogo d'incontro e di gioco (situato nella parte intermedia blocco A);
- alcuni locali nella parte inferiore del blocco A: la lavanderia, lo stenditoio, la cella frigorifera, la dispensa, l'archivio, il locale del personale di casa, i locali tecnici, il deposito, il locale per le attività manuali e ricreative, 2 appartamentini per gli ospiti (gruppi Albachiara e Blu);
- un edificio separato usufruito dal Centro diurno (blocco B);
- due padiglioni (blocco C e D) composti ciascuno da due appartamenti sovrapposti, uno destinato al Gruppo Albachiara e l'altro al Gruppo Blu;
- la palestra (blocco E).

I vari blocchi, salvo la palestra, sono collegati tra loro da corridoi e scale. Sono situati sul terreno di proprietà della Fondazione Paolo Torriani per minorenni, che comprende anche un piccolo campo di calcio, delle terrazze per ogni gruppo e un terreno in discesa, con degli alberi, sottostante la palestra, in fondo al quale è stato edificato il Centro PAO. Quest'ultima scelta ha permesso agli operatori e agli ospiti del PAO di continuare ad usufruire delle infrastrutture dell'istituto, come la cucina centrale, la lavanderia, la palestra, il campetto di calcio, ecc. contribuendo, oltre che

ad alimentare le possibilità di socializzazione, anche a contenere parzialmente i costi. Più in generale, ha facilitato pure la continuazione della collaborazione con l'istituto.

Il gruppo residenziale Blu ha a sua disposizione l'intero blocco D, che comprende, sui due appartamenti:

- 8 camere singole per gli ospiti più una "stanza - piccolo ufficio" per il picchetto notturno;
- 2 grandi locali (uno sopra e uno sotto) per cucinare, consumare i pasti, visionare la TV, ritrovarsi a discutere, effettuare le attività ricreative, i compiti, ecc.;
- due bagni in comune, uno per i ragazzi e l'altro per le ragazze (due camere degli ospiti e il locale del picchetto notturno sono pure dotati di toilette).

Il gruppo residenziale Albachiara ha a sua disposizione l'intero blocco C, che comprende, sui due appartamenti:

- 8 camere singole per gli ospiti più una "stanza - piccolo ufficio" per il picchetto notturno;
- 2 grandi locali (uno sopra e uno sotto) per cucinare, consumare i pasti, visionare la TV, ritrovarsi a discutere, effettuare le attività ricreative, i compiti, ecc.;
- due bagni in comune, uno per i ragazzi e l'altro per le ragazze (due camere degli ospiti e il locale del picchetto notturno sono pure dotati di toilette).

Inoltre, sia il gruppo Albachiara sia il Gruppo Blu hanno a disposizione due appartamentini per gli ospiti più grandi (normalmente uno per gruppo), dotati di un bagno e, uno dei due, di un piccola cucina.

L'immobile dell'istituto non è purtroppo facilmente accessibile alle carrozzelle, ma non siamo neppure mai stati confrontati nel corso degli anni con utenti o famigliari che le dovevano utilizzare. Mentre l'edificio del Centro PAO può accogliere perlomeno un disabile in carrozzella.

Con la ristrutturazione terminata nel 1999, l'istituto è stato dotato di un impianto per la rilevazione degli incendi, che ne ha migliorato la sicurezza. Gli operatori intervengono in caso di allarme (guasto o fuoco) in base ad una procedura stabilita (vedi allegato n° 21) ed usufruiscono di un aggiornamento regolare (in media una volta l'anno) da parte del custode. Inoltre, l'allegato n° 21 comprende anche le istruzioni per la ditta CERTAS (centrale d'allarme) in caso di guasto dell'impianto.

L'edificio del Centro PAO si situa nella parte più bassa della proprietà della Fondazione Paolo Torriani per minorenni e più vicina al centro storico di Mendrisio. Le strutture dell'istituto e quella del PAO sono collegate da un terreno in pendio e da una lunga scalinata.
Il Centro è protetto da una recinzione e da un grande cancello con apertura elettrica. Una volta entrati dal cancello si giunge su un piazzale, che funge anche da posteggio.

Sulla destra c'è una piccola terrazza con delle sedie e dei tavoli che i genitori possono utilizzare, in caso di tempo favorevole, per svolgere i diritti di visita.
Si accede al giardino, che circonda l'intera struttura, e all'entrata principale dell'edificio dopo aver superato un piccolo cancello.

I locali a disposizione del PAO sono i seguenti:

- un atelier per il tempo libero con un "angolo per le coccole", un grande specchio per lavorare sull'immagine corporea, dei tavoli e dei materiali per svolgere dei lavoretti e dei giochi, una postazione con computer allacciata ad internet, una TV, una libreria, ecc.
- Un locale per la televisione e per svolgere il "focus" (riunione di gruppo di discussione e condivisione).
- Una cucina aperta su un tinello, dotata di dispensa e veranda.
- Dei bagni maschi-femmine separati.
- 9 camere singole, una per disabili e una eventualmente doppia (per le fratrie di piccoli), dotate di lavabo.
- Una camera per svolgere il picchetto notturno.
- Un locale lavanderia e deposito.
- Un locale per svolgere i diritti di visita da parte dei famigliari.
- Un ufficio a disposizione dell'équipe educativa e adibito agli incontri di rete.
- Un piccolo ufficio per il capostruttura.

Osservazioni
Malgrado le recenti migliorie, la struttura di base dell'istituto è rimasta la stessa, pensata soprattutto per la presa a carico di fanciulli e qualche adolescente. La mancanza di sufficienti spazi differenziati, le innumerevoli porte-finestre, la struttura labirintica e dispersiva, ecc., si adattano solo parzialmente alle esigenze ideali dell'attuale presa a carico degli adolescenti. Inoltre, purtroppo non esiste una zona giorno e una zona notte (le camere danno direttamente sul locale comune comprensivo della cucina), come non esiste una zona maschi e una zona femmine.
Infine, non è possibile differenziare lo spazio comune degli appartamenti, che deve servire a più funzioni, anche contemporaneamente, e che può diventare un luogo carico di tensioni e conflittualità, a volte difficile da gestire. Con la dislocazione del Centro PAO nella sua nuova sede a fine marzo 2010, queste dinamiche disfunziuonali sono comunque diminuite.

6. La politica della qualità

6.1. La verifica e l'aggiornamento della concezione

Per quanto concerne la Concezione pedagogica (o psicopedagogica), una prima verifica viene svolta nell'ambito dell'équipe educativa, dove si integrano gli aspetti concettuali con gli aspetti operativi e si verifica la coesione e la coerenza

dell'insieme. Il risultato di questa verifica viene riportato dai capi-équipe (Albachiara e Blu) o dal capostruttura (PAO) o dal coordinatore (CSUM) alla riunione dei responsabili con la direzione. In quest'ambito si possono confrontare e discutere le osservazioni, le proposte, le verifiche effettuate dalle differenti équipe e, se necessario, si possono apportare delle modifiche alla concezione.
Modifiche importanti devono in ogni caso essere sottoposte al Consiglio di Fondazione per l'approvazione definitiva.

E' anche possibile che gli educatori sensibilizzino la direzione, quando partecipa alla riunione della loro équipe o durante i colloqui di valutazione del personale, su aspetti della Concezione che vanno ripensati. Il direttore riporterà comunque queste osservazioni all'interno della riunione con i responsabili dei gruppi educativi per valutare il da farsi e apportare, se dovessero risultare utili e funzionali, le necessarie modifiche.

Per quanto concerne le collaborazioni col personale ai servizi generali e amministrativo, le verifiche avvengono normalmente durante i colloqui di valutazione, che si svolgono almeno una volta all'anno anche con i rappresentanti delle équipe educative.

Il personale ai servizi generali ed amministrativo può chiedere un colloquio con la direzione, se ritiene ci siano degli aspetti dell'attività che vanno rivisti, anche al di fuori dalle scadenze previste per i colloqui di verifica.

Se interpellato, il direttore attiverà i vari livelli di competenza coinvolti per completare la valutazione e decidere su eventuali modifiche da apportare alla Concezione.

6.2. La verifica dell'efficacia della presa a carico

L'aspetto che attualmente maggiormente permette di valutare l'efficacia della presa a carico educativa è la verifica degli obiettivi definiti nel progetto educativo d'affidamento e quindi dell'efficacia degli interventi educativi e delle attività messe in atto per raggiungerli (programma operativo). Questa verifica avviene a più livelli: tramite l'educatore di riferimento in relazione alle collaborazioni esterne come la scuola, il datore di lavoro, il medico, la famiglia, ecc. (vedi punto n° 2.2.4.4. "Gli accordi di collaborazione e l'intervento di rete"). Dall'analisi svolta regolarmente durante il lavoro d'équipe. Dalle riunioni di sintesi e di verifica che avvengono regolarmente con i partner che hanno elaborato il progetto educativo d'affidamento (vedi punto n° 2.2.3. "Il progetto educativo d'affidamento / programma operativo individualizzato e il suo processo: dall'ammissione, alla sua realizzazione, alla dimissione").

Risulta comunque estremamente difficile valutare l'efficacia della nostra presa a carico educativa in quanto i fattori che possono influire sul raggiungimento degli obiettivi sono estremamente complessi e sovente difficili da verificare. Tra questi

citiamo: l'influenza del funzionamento familiare, la qualità delle modalità di collaborazione con la famiglia e l'impatto sul comportamento del minorenne; la struttura di personalità dell'ospite (quanto è sana o quanto si confermano nel tempo dei tratti associabili a dei disturbi di personalità, ecc.); la possibilità di collaborare efficacemente con i docenti, i datori , i servizi coinvolti, i medici, le varie autorità, ecc.; l'influenza delle compagnie (più o meno costruttive o distruttive) frequentate dall'utente; la possibilità di trovare una soluzione formativa adeguata; ecc..
Un eventuale strumento di valutazione dell'efficacia dovrebbe tenere in considerazione tutte queste dimensioni, integrandole, come pure necessiterebbe di uno strumento di ponderazione della casistica per adeguare la dotazione di personale.

6.3. Gli obiettivi di sviluppo e il reporting

Le scadenze più significative riguardano il riesame ogni 4 anni da parte dell'UFG per il rinnovo del riconoscimento. In questo contesto si verificheranno anche gli obiettivi di sviluppo a medio-lungo termine.

Degli obiettivi di sviluppo più a corto termine sono definiti e verificati di anno in anno nell'ambito dei contratti di prestazione con lo Stato e, in parte, nei rapporti d'attività elaborati dai capi-équipe dei gruppi Albachiara e Blu, dal capostruttura del PAO, dal coordinatore della CSUM e dalla direzione.

Inoltre, l'UFaG ha iniziato nel 2015 a svolgere delle visite biennali nei CEM che apprezziamo con l'intenzione di migliorare la vigilanza sull'operato delle strutture d'accoglienza prestando attenzione ai seguenti criteri:

- verificare che i requisiti all'autorizzazione e al sussidio siano rispettati,
- alimentare un processo di sviluppo, di promozione della qualità e di ricerca,
- mantenere un clima di collaborazione e di fiducia con gli enti,
- sbloccare eventuali criticità.

Negli scorsi anni abbiamo provveduto a inviare a tutte le autorità che possono collocare presso le nostre strutture le "Linee direttive" (visionabili anche sul nostro sito www.fondazionetorriani.ch) e, durante gli incontri di rete, abbiamo in più occasioni ribadito la definizione della nostra casistica e del nostro operare. Questi passaggi d'informazioni sono risultati senz'altro utili, anche se alcune autorità di protezione hanno comunque effettuato delle pressioni rispetto a certi casi non pertinenti o non più pertinenti (vedi dimissione premature). Ciò è dovuto sia alla mancanza in Ticino di prese a carico residenziali per adolescenti terapeutiche-contenitive e pedopsichiatriche (vedi osservazione al punto 2.2.1 *Le basi legali*), sia alla presenza di una "zona grigia" nella definizione del target che a volte può essere chiarita solo assumendo il caso e strada facendo.

6.4.1. Gli obiettivi per il prossimo quadriennio 2019-2023

Abbiamo fissato i seguenti obiettivi a medio-lungo termine:

1. Perfezionare il contratto di prestazione con lo Stato, in particolare l'aggiornamento di alcuni costi standard.
   Quest'obiettivo, già presente nel quadriennio precedente, rimane attuale, ma la possibilità di ripensare e aggiornare i costi standard dipende dalla volontà della DASF, volontà che non sembra manifestarsi.

2. Proseguire nel miglioramento del supporto informatico a disposizione dell'istituto, strumento utile anche per la pianificazione da parte dello Stato.
   Anche quest'obiettivo, già presente nel quadriennio precedente, rimane in quanto i gruppi educativi (salvo la CSUM) non sfruttano attualmente le potenzialità dell'applicativo GCEM e continuano a utilizzare i loro strumenti.

3. Sperimentare la possibilità di svolgere delle terapie all'interno dell'istituto con le famiglie maggiormente disagiate dei nostri utenti e, in particolare, per quei casi dove risulta difficile, se non impossibile, un aggancio terapeutico esterno. Manteniamo pure quest'obiettivo, che richiederebbe il riconoscimento nell'organico di uno specialista in terapia da parte dell'ente sussidiante.

4. Continuare la riflessione sul tema dell'integrazione tra la presa in carico educativa degli ospiti con modalità relazionali fortemente trasgressive e quella degli ospiti che accettano una contrattualità pedagogica. Questa convivenza genera delle difficoltà nell'integrazione degli interventi sul piano normativo, comprensivo e relazionale affettivo, come pure delle difficoltà nel mantenere degli equilibri tra questi tre livelli nel tempo. Si tratta quindi di tentare di individualizzare il più possibile i percorsi dei singoli ospiti riuscendo nel contempo a garantire una coerenza, una coesione e una continuità sufficiente nella presa in carico gruppale.

5. Continuare il percorso di integrazione e di perfezionamento della collaborazione tra il Centro PAO e la CSUM, anche lasciando spazio alla sperimentazione creativa delle varie sinergie e potenzialità.

6. Un obbiettivo importante che stiamo valutando riguarda la ristrutturazione dell'immobile della palestra partendo dal progetto elaborato dall'architetto Otto Krausbeck. Bisognerà procedere alla valutazione dei contenuti e dei costi. Sui contenuti alcune idee sono:
   - al piano terreno, costruire degli appartamenti per dei livelli progressivi oppure dei locali per la CSUM;
   - risanare la zona palestra, che manterrebbe la sua funzione;
   - all'ultimo piano, costruire una terrazza coperta. Quale funzione assegnare a quest'ultima risulta essere la scelta più difficile. Una

possibilità potrebbe essere di utilizzare questo spazio per delle manifestazioni e delle attività di vario genere, sfruttando in particolare la cucina centrale e i nostri ospiti, per offrire cibi e bevande.

Mendrisio, gennaio 2018

Fondazione Paolo Torriani per minorenni

Indice allegati

1. Iscrizione nel Registro di commercio del cantone Ticino
2. Statuto della Fondazione Paolo Torriani per minorenni
3. Legge sul sostegno alle attività delle famiglie e di protezione dei minorenni (Legge per le famiglie) / Regolamento della Legge per le Famiglie
4. Legge federale sulle prestazioni della Confederazione nel campo dell'esecuzione delle pene e delle misure / Ordinanza sulle prestazioni della Confederazione nel campo delle pene e delle misure / Ordinanza DFGP sulle prestazioni della Confederazione nel campo dell'esecuzione delle pene e delle misure / Ordinanza sull'accoglienza di minori a scopo di affiliazione / Direttive sui sussidi
5. Riconoscimento UFG del Centro di Pronta Accoglienza e Osservazione
6. Esempio di contratto di prestazione tra la Repubblica e Cantone Ticino e la Fondazione Paolo Torriani per minorenni (2014)
7. Catalogo dei servizi e delle prestazione della DAS / Centro educativo per minorenni (CEM)
8. Progetto educativo di affidamento in CEM
9. Convenzione ufficiale per l'affidamento a un CEM
10. Progetto educativo / programma operativo individualizzato
11. Rapporto d'osservazione sul minore (schema)
12. Estratto della sentenza del Tribunale federale 5P.238/2001 – 128 III 9 (custodia parentale – custodia di fatto)
13. Protocollo di collaborazione UAP – CEM – UFaG
14. La procedura di dimissione prematura di adolescenti problematici in affidamento presso terzi
15. Promemoria dei diritti e dei doveri (regole di convivenza bambini / ragazzi)
16. Colloquio di verifica dell'educatore e del capo-équipe
17. Contratto collettivo di lavoro per il personale occupato nelle istituzioni sociali del Cantone Ticino / Regolamento interno
18. Questionario di verifica soddisfazione ospite
19. Schede delle supplenze e aree di competenza del personale di pulizia
20. Cartina geografica di Mendrisio con ubicazione IPT / Pianta degli edifici IPT
21. Istruzioni in caso di allarme fuoco – allarme guasto / Istruzioni CERTAS
22. Lista dei collaboratori (personale educativo + direzione)
23. Formulario "Inchiesta"
24. Alimentazione sana e sicura / Buone pratiche riguardanti l'igiene alimentare
25. Legge sulle misure restrittive della libertà dei minorenni nei centri educativi
26. Linee guida d'intervento all'attenzione dei Centri Educativi per Minorenni in caso di presunti abusi o maltrattamenti tra ospiti
27. La Convenzione internazionale sui diritti dell'infanzia e dell'adolescenza dell'ONU
28. Gli standard di Quality4Children