

La coordinazione genitoriale

*Claudio Ciavarella - Annalisa Episcopo -
Anna Maria Franco - Elisa Serighelli**

Abstract

Il contributo per il presente articolo nasce dall'esercitazione condivisa di un gruppo di coordinatori/direttori di consultori familiari, impegnati nella partecipazione al Corso Executive in Direzione e Gestione dei Consultori FeL-CeAF, organizzato da Università Cattolica e FeL-CeAF. Il corso ha permesso di comprendere i principi metodologici e gli strumenti operativi necessari per ideare, pianificare e realizzare un progetto, così da saper gestire i fattori chiave caratterizzanti il ciclo di vita di un progetto e coordinare il ruolo dei diversi attori coinvolti. A fine corso, i partecipanti sono stati invitati a presentare un Project Work che prevedesse lo sviluppo di attività tipiche o collaterali nei consultori accreditati; per la loro implementazione è stato steso un business plan, evidenziando punti di forza e debolezza della proposta, analizzando come tale sperimentazione si collocherebbe sul "mercato" delle iniziative già esistenti e delineando i benefici per tutti gli stakeholders di una simile progettazione. Con l'accreditamento dei servizi sul territorio lombardo, i consultori familiari privati afferenti a FeL-CeAF si sono via via attestati come servizi ad elevata specificità, capaci di dare risposte ai bisogni urgenti ed emergenti delle famiglie. Nell'orizzonte della cura dei legami famigliari, vero core mission dei consultori, si inserisce la progettazione di uno spazio operativo che proponga la Coordinazione Genitoriale come metodo di risoluzione alternativo del conflitto, in coppie separate con alta conflittualità. La coordinazione genitoriale rappresenta uno strumento innovativo ed efficace per la riduzione del conflitto, che aiuta i genitori altamente conflittuali a tutelare e mantenere la loro funzione genitoriale e ad attuare insieme il loro piano genitoriale. Oggi, il disagio e le fragilità generate da situazioni di elevata conflittualità genitoriale diventano un'urgenza sociale, fenomeno da porre all'attenzione di più ampie analisi sociologiche e politiche.

The contribution for this article originates from the shared exercise of a group of coordinators / directors of family counseling centers, who attended the Execu-

* *Claudio Ciavarella*, Educatore professionale e Pedagogista, Direttore Generale della Fondazione "Fare Famiglia- Onlus"; *Annalisa Episcopo*: Psicologa e Coordinatrice Consultorio Familiare "Centro Assistenza Famiglia" di Binasco - Fondazione "Fare Famiglia-Onlus"; *Anna Maria Franco*: direttore Centro per la Famiglia onlus di Sesto San Giovanni, Psicologa e psicoterapeuta, Coordinatore Genitoriale; *Serighelli Elisa*: Psicologa e Coordinatrice Consultorio Familiare "Centro di Assistenza alla Famiglia" di Bollate - Fondazione "Fare Famiglia-Onlus".

tive Course in Management and Management of FeLCeAF Counseling Centers, organized by the Catholic University of the Sacred Heart and the FeLCeAF. The course has allowed to understand the methodological principles and operational tools, useful to conceive, plan and implement a project; the participants were also able to manage the key factors, which characterize the life cycle of a project. They have become skilled to coordinate the role of the different actors involved. At the end of the course, the participants were invited to present a project work that developed typical or collateral activities in the accredited counseling centers; a business plan was drawn up, highlighting the strengths and weaknesses of the proposal, analyzing how this experimentation would be placed on the "market" of existing initiatives and outlining the benefits for all stakeholders. With the accreditation of our services in Lombardy, the private family counseling belonging to the FeLCeAF, have gradually established themselves as highly specific services, capable of responding to the urgent and emerging needs of families. The planning of an operating space that proposes Parenting Coordination as an alternative method of dispute resolution in separated couples with high conflict, is part of the horizon of family care, the true core mission of Family Counseling. Parenting coordination is an innovative and effective tool to reduce conflict. It helps highly conflicting parents to protect and to maintain their parental functions and to improve their abilities to co-parent. Today, the discomfort and fragility of children generated by situations of chronic exposure to parental conflict, is becoming a social urgency, a phenomenon to be brought to the attention of broader sociological and political analysis.

Parole chiave: conflitto, coordinazione genitoriale, consulenza familiare

Keywords: conflict, parenting coordination, family counseling

Il conflitto è inevitabile, ma la lotta è facoltativa.
(Max Lucado)

La Genetica imprenditoriale dei Consulteri

Tutte le organizzazioni vivono oggi una fase di grande cambiamento dovuto alle molte trasformazioni sociali che si è chiamati a gestire. Di fronte alle incertezze e alle crisi della nostra epoca, i consulteri hanno sempre cercato di allinearsi alla velocità di questi cambiamenti e hanno rivestito un ruolo chiave, svolgendo una funzione 'pionieristica' nel rile-

vare con tempestività nuovi bisogni e nel “disegnare” risposte innovative, trasformando i nostri servizi a beneficio totale delle comunità nelle quali operano.

Le nostre realtà consultoriali vogliono e devono accettare anche le sfide mosse dal contesto attuale del lavoro sociale¹: esso non solo chiede a tutte le realtà del Terzo settore di trasformarsi, dotandosi di nuovi statuti e nuove architetture organizzative, ma impone di rispondere all’esigenza di una nuova cultura e “genetica imprenditoriale”²; tale nuova cultura suggerisce l’acquisizione di competenze legate a nuovi principi di management, nuovi obiettivi e nuove metriche aziendali non esclusivamente economico-finanziarie, ma neppure prive di esse; promuove un «modello di impresa che sappia coniugare in modo virtuoso la performance economica e quella sociale»³.

A formare le competenze necessarie per una nuova cultura d’impresa è stato orientato il Corso Executive management dei Consulenti organizzato da FeLCEAF e Università Cattolica del Sacro Cuore. A conclusione del corso, ai partecipanti è stato proposto di ‘concretizzare’ gli apprendimenti acquisiti, attraverso la stesura di un Project Work, presentato nella giornata conclusiva dello stesso corso dai due direttori e due coordinatori, autori dell’articolo.

Il lettore si troverà di fronte ad un linguaggio insolito del lavoro in ambito psicosociale: nei titoli dei paragrafi, l’esposizione conserva, dunque per scelta, terminologia e sequenza d’analisi dei processi caratterizzanti il business plan, strumento che sostiene tipicamente lo sviluppo e il management di prodotti/servizi del settore profit.

L’Ideazione

Il gruppo di lavoro, autore di questa presentazione, ha individuato nella problematica della *Elevata conflittualità genitoriale* un tema di sviluppo interessante per i consulenti; nel quotidiano operare, infatti, gli specialisti

¹ Il Codice del Terzo Settore - Decreto legislativo 3 luglio 2017 n. 117 e ss.mm.ii ha provveduto al riordino e alla revisione complessiva della disciplina vigente in materia, sia civilistica che fiscale, definendo, per la prima volta, il perimetro del cd. Terzo Settore e, in maniera omogenea e organica, gli enti che ne fanno parte.

² M. Grumo (intervista a), *È l’ora di sperimentare nuovi paradigmi d’impresa e di management*, in «Sole 24 ore», 22 luglio 2021.

³ *Ibidem*.

dei nostri consultori incontrano, con frequenza sempre maggiore, genitori con alta conflittualità, ovvero incapaci di prendere per proprio conto decisioni e di stabilire tra loro alcun tipo di comunicazione finalizzata ai bisogni dei figli, perché troppo impegnati a *demolire* la posizione dell'altro genitore, considerato come nemico da distruggere, anche attraverso battaglie legali. Le situazioni di alta conflittualità sono in grado di «catalizzare intorno a sé risorse enormi per le continue istanze legali, le costanti richieste rivendicative»⁴. L'alta conflittualità genitoriale nelle separazioni è un fenomeno emergente: impatta sulla nostra operatività di consultori, come su altri servizi, in modo rilevante costringendoci ad un confronto sul tema senza avere strumenti concreti per trattare tali situazioni. Questo Project Work prova a dare risposte nuove e specifiche attraverso la progettazione di uno spazio ad hoc di Coordinazione Genitoriale secondo il modello integrato⁵, inserito nei servizi di consultorio familiare dei privati accreditati in Regione Lombardia; attraverso l'offerta di tariffe agevolate si potrebbe facilitare l'accesso di molti a questa tipologia di intervento e superare il limite derivante dai costi del privato, spesso troppo onerosi per le coppie.

La Coordinazione Genitoriale: produrre servizi nuovi

«La Coordinazione Genitoriale è un processo dedicato a quei co-genitori che non riescono o non vogliono prendere decisioni genitoriali insieme, comunicare in modo efficace, rispettare gli accordi genitoriale e i provvedimenti del Tribunale o proteggere i loro figli dall'impatto del conflitto fra di essi»⁶.

«La Coordinazione Genitoriale è un metodo alternativo di risoluzione delle controversie (*ADR- Alternative Dispute Resolution*) nuovo ed emergente per i genitori (separati, divorziati o mai sposati) incapaci di risolvere conflitti genitoriali e che possono, in ultima analisi, cercare ri-

⁴ E. Giudice - S. Francavilla - F. Pisano, *La Coordinazione Genitoriale in Italia*, Key Editore, Milano 2018, p. 111.

⁵ Il modello integrato prevede una formazione professionale ed una esperienza nei settori della salute mentale, della valutazione, della mediazione, dell'educazione e del diritto di famiglia ed integra le specifiche competenze professionali di ciascuna di quelle aree, applicando l'insieme di queste funzioni integrate al Coordinatore Genitoriale. Cfr. D.B. Carter, *Coordinazione Genitoriale. Una guida pratica per professionisti del diritto di famiglia*, cit., p. 37.

⁶ AFCC (Association of Family and Conciliation Courts), *Guidelines for Parenting Coordination*, 2019, tr. it. D. Messale per Associazione Italiana Coordinatori Genitoriali, in <http://www.coordinazionegenitoriale.eu>, p. 6

medio attraverso il sistema giudiziario»⁷, con procedimenti che sappiamo essere perlopiù lunghissimi e qualche volta anche, paradossalmente, peggiorativi del conflitto in essere⁸. La Coordinazione Genitoriale (Co.Ge) è un metodo di intervento, centrato sul minore, nel quale un professionista, con formazione ed esperienza specifica aiuta i genitori ad attuare il loro piano genitoriale. La centralità del minore è il principio assoluto che deve guidare ogni azione della Co.Ge.: obiettivo primario è aiutare i genitori altamente conflittuali a sviluppare e implementare un contesto strutturato di risoluzione delle dispute che possa consentire l'esercizio di una co-genitorialità efficace⁹. È un intervento rivolto a genitori che siano distratti dalle vicende relative alla separazione e i cui figli siano a rischio di danni per l'esposizione al conflitto in corso. La Co.Ge è un metodo di intervento che permette di lavorare nei contesti di alta conflittualità dove la mediazione familiare per i suoi presupposti/principi/regole di volontarietà, autodeterminazione della coppia e assenza di potere decisionale del Mediatore familiare risulterebbe inefficace. Alcuni elementi segnano con decisione la differenza fra lo strumento della Mediazione Familiare e la Coordinazione Genitoriale. Occorre, infatti, tenere presente che la Co.Ge «non è un metodo per definire decisioni¹⁰ della separazione, come il regime di affidamento, il collocamento dei bambini. È piuttosto centrato sulla appropriata implementazione della decisione del Tribunale o definite dagli stessi genitori»¹¹ in un accordo già assunto. «Quindi, mentre la Mediazione Familiare ha lo scopo di pervenire ad accordi, la Coordinazione Genitoriale ha il mandato di far attuare nella maniera più opportuna» per i figli le decisioni assunte dalle Autorità o quelle “minori”, concordate fra i genitori stessi. Se possiamo considerare la Mediazione Familiare un intervento di prevenzione primaria, la Coordinazione Genitoriale rientra negli interventi di riduzione del danno.

⁷ D.B. Carter (a cura di S. Mazzoni), *Coordinazione Genitoriale. Una guida pratica per professionisti del diritto di famiglia*, FrancoAngeli, Milano 2014.

⁸ E. Giudice - S. Francavilla - F. Pisano, *La Coordinazione Genitoriale in Italia. Dialogo tra teoria e pratica*, cit., p. 143.

⁹ D.B. Carter (a cura di S. Mazzoni), *Coordinazione Genitoriale. Una guida pratica per professionisti del diritto di famiglia*, cit., p. 27.

¹⁰ E. Giudice - S. Francavilla - F. Pisano, *La Coordinazione Genitoriale in Italia. Dialogo tra teoria e pratica*, cit., p. 90.

¹¹ *Ibi.*, p. 91.

Compito del Coordinatore è facilitare la risoluzione delle controversie in maniera tempestiva, educando i genitori a leggere i bisogni dei loro figli; con il consenso delle parti e/o il mandato del giudice, prende decisioni all'interno dell'ambito dell'ordine del tribunale o del contratto di incarico ricevuto¹². La Co.Ge è una attività di consulenza, che viene erogata tramite colloqui (per questo progetto abbiamo considerato una media di 20 incontri) della durata di circa un'ora e mezza con genitori. Coinvolge la rete di servizi e sicuramente in fase preliminare (ma non solo) gli avvocati che assistono le parti in contenzioso; i legali non solo partecipano all'incontro informativo – e ad altri ulteriori incontri se ritenuti necessari dal Coge (Coordinatore Genitoriale) –, ma, insieme ai loro assistiti, sono *responsabilizzati* di fronte ad eventuali azioni nel frattempo intraprese in ambito giudiziario, che abbiano a contenuto gli stessi oggetti di lavoro della Coordinazione.

Se presenti, verranno coinvolti tutti gli altri attori della rete di aiuto attivi a titolo diverso sulla situazione di alta conflittualità, nella misura in cui sono utili a costruire un quadro più completo dei bisogni del minore e con lo scopo di occuparsi esclusivamente del conflitto genitoriale¹³.

L'avvio del percorso prevede in fase iniziale un 'accordo forte'¹⁴, con la sottoscrizione di un vero e proprio contratto (o una informativa, nel caso di servizi) che sottolinei l'adesione formale e sostanziale da parte di entrambi i genitori e l'impegno a sostenere al 50% ciascuno (tranne accordi specifici) le eventuali spese. Acquisito il consenso, il Coge analizza le caratteristiche delle modalità di esercizio del conflitto fra i genitori: pone quindi alcune chiare regole perché il conflitto possa essere *incapsulato* all'interno della stanza della coordinazione e si riducano le occasioni per metterlo in scena nella quotidianità. Per questo il metodo fornisce ai genitori regole precise per comunicare fra loro e con il Coge stesso, aiutando la coppia genitoriale a distinguere fra situazioni di emergenza, quelle di

¹² Association of Family Conciliation Court, Task Force on parenting Coordination, *Guidelines of Parenting Coordination*, in «Family Court Review», 1 (44/2006), pp. 164-181; in C. Piccinelli (ed.), *Le Linee guida sulla Coordinazione Genitoriale. Contestualizzazione e Traduzione in italiano*, Diritto della Famiglia e dei minori, 18 maggio 2015.

¹³ Tutti gli altri aiuti di cui la famiglia o i singoli genitori necessitano devono essere esercitati da altri professionisti. E. Giudice - S. Francavilla - F. Pisano, *La Coordinazione Genitoriale in Italia*, cit., p. 143.

¹⁴ Il contratto firmato diventa uno strumento che ha il "potere", nei momenti di stallo o fatica del percorso, di richiamare la coppia all'impegno assunto, per libera adesione, con tale firma.

urgenza e quelle differibili: la Coordinazione Genitoriale è, infatti, un metodo direttivo, che svolge una funzione pedagogica verso i genitori.

Nell'ambito dell'intervento, le coppie vengono guidate a stilare un elenco prioritario di 'oggetti' del conflitto e sono accompagnate ad individuare modalità più funzionali per giungere a decisioni su questioni che riguardano i figli. Ogni incontro di Co.Ge. tende ad assumere operativamente decisioni che resteranno in vigore e verranno verificate nel successivo incontro; prevede perciò la stesura di un verbale d'incontro contenente gli accordi presi e la verifica della loro attuazione. La sintesi sottoscritta da entrambi i genitori viene inviata ai legali e all'ente incaricato e/o affidatario. Nel caso in cui ci sia un procedimento in essere, a fine percorso, il Coordinatore è tenuto a relazionare in modo puntuale al Giudice.

Sviluppo temporale del progetto imprenditoriale

Si è ipotizzato di assumere una scansione temporale di implementazione del progetto della durata iniziale di un anno, con l'obiettivo di valutare la sua replicabilità per gli anni a venire, verificandone la sostenibilità in termini economici e la fattibilità nei contesti e territori delle nostre Organizzazioni.

Di seguito il dettaglio dello schema di sviluppo temporale.

La prima fase: promozione e pubblicizzazione della nuova proposta sia all'interno del Servizio, che verso l'esterno, sul territorio.

Una seconda fase: organizzazione interna di ciascuna struttura coinvolta, per essere operativa nelle modalità previste per la realizzazione della sperimentazione.

La terza fase: implementazione effettiva delle azioni di Coordinazione Genitoriale all'interno delle organizzazioni promotrici.

La quarta fase: verifica anche in itinere, del lavoro effettuato. Innanzitutto, attraverso una attenta rendicontazione economica che legga eventuali scostamenti dal piano finanziario descritto nel business plan; in secondo luogo, una valutazione della capacità di risposta dell'iniziativa agli effettivi bisogni dei territori e un'analisi del grado di soddisfazione del personale interno coinvolto. Infine, ma non ultimo, la verifica dell'applicabilità del metodo, solitamente speso in contesti privati, in uno spazio di servizio come il consultorio.

Profilo delle organizzazioni proponenti

Si intende proporre la Coordinazione Genitoriale all'interno dei 4 Consultori Familiari gestiti dalla Fondazione di Partecipazione "Fare Famiglia-Onlus" (con sedi ad Assago, Binasco, Bollate e Magenta) e nel Consultorio Familiare gestito dall'Associazione "Centro Per La Famiglia - Onlus" di Sesto San Giovanni.

Si tratta di consultori di ispirazione cristiana, che sono stati accreditati da Regione Lombardia e contrattualizzati con ATS (Agenzia di Tutela della Salute). Possono pertanto erogare prestazioni convenzionate al SSN e, laddove previsto, anche in regime di esenzione ticket.

I soggetti proponenti questo lavoro aderiscono alla rete regionale lombarda FeLCeAF ed esprimono la loro identità con assetti giuridici e organizzativi differenti (Associazione l'una e Fondazione l'altra). La quasi totalità degli enti federati a FeLCeAF gestisce consultori accreditati che, negli anni, sono andati configurandosi come servizi con elevata specificità, in grado di offrire risposte qualificate e puntuali ai bisogni urgenti ed emergenti delle famiglie sui nostri territori.

Analisi e caratteristiche del mercato e dei clienti

La conflittualità fra genitori può assumere forme che resistono a qualsiasi intervento sia di carattere giuridico sia di carattere psicosociale. Giudici, avvocati, specialisti nella professione di aiuto del pubblico e del privato (psicologo, psichiatra, neuropsichiatra infantile, assistente sociale e educatori, ect.) si trovano ormai da anni a fronteggiare una problematica che presenta caratteristiche di scarsa trattabilità secondo gli strumenti di intervento più classico (mediazione familiare, interventi di consulenza psicologica). L'alta conflittualità fra genitori rappresenta un fattore di rischio elevato per la sicurezza e la salute mentale di adulti e minori.

I servizi sociali dei territori evidenziano da tempo un cambiamento dell'utenza inviata dal sistema giudiziario attraverso decreti ed incarichi da parte delle autorità: quasi un quarto della casistica di situazioni con invio della magistratura agli enti preposti al trattamento dell'abuso e del maltrattamento su minori è motivato dal coinvolgimento di figli nella pervasiva nonché elevata conflittualità. Gli enti locali registrano un numero sempre crescente di invii di genitori in costante elevato conflitto nella gestione della scelta separativa: in particolare il permanere del conflitto

attraversa i figli e li riguarda anche per questioni di ordinaria amministrazione (gestione degli abiti, e gli accompagnamenti, la scelta del taglio dei capelli, etc.). Gli Enti pubblici, spesso già in affanno a rispondere ai loro mandati a causa delle limitate risorse rispetto ai bisogni, appaiono talvolta spaesati, e più spesso esausti, quando chiamati a rispondere a queste situazioni di elevata conflittualità genitoriale. Il lavoro *quotidiano* con questi genitori risulta sfiancante per la fatica degli stessi ad accedere al riconoscimento dei danni concretamente arrecati ai propri figli dal conflitto agito e per il misconoscimento della sofferenza palpabile dietro la rabbia, il rancore e le recriminazioni continue dai genitori stessi provati.

Il metodo della Coordinazione Genitoriale offre potenzialmente benefici ai genitori, ai figli, ma anche ai giudici che lavorano presso i tribunali, a professionisti del diritto di famiglia talvolta coinvolti in estenuanti procedimenti, particolarmente onerosi dal punto di vista emotivo, ai servizi incaricati come enti territoriali ad indagare, monitorare, accompagnare genitori conflittuali. Possiamo altresì considerare come beneficiari dell'azione del progetto gli operatori specialisti impegnati a diverso titolo in interventi nel campo della genitorialità, quando questa è resa complessa dalla condizione separativa conflittuale.

Non ultimo, possiamo considerare beneficiari i nostri operatori specialisti formati alla coordinazione genitoriale che, pur navigati, nell'operare all'interno di una cornice di servizio trovano un elemento di supporto, utile a contrastare la solitudine che spesso caratterizza lavoro in questo ambito.

Clienti posso quindi ritenersi¹⁵:

I Genitori che

- affrontano con una alta conflittualità la loro scelta separativa, spesso incastrati in tortuosi percorsi giudiziari;
- sembrano presentare, se presi singolarmente, adeguate competenze nelle funzioni genitoriali, al di là dei contributi alla conflittualità e di alcuni tratti di personalità disfunzionali;
- faticano a spostarsi dal ruolo di partner coniugale a quello di partner genitoriale;

¹⁵ L'elenco è stato stilato attingendo all'analisi dei benefici della Coordinazione contenuto in: D.B. Carter (a cura di S. Mazzoni), *Coordinazione Genitoriale. Una guida pratica per professionisti del diritto di famiglia*, cit., pp. 29-31.

- manifestano scarsa consapevolezza riguardo l'impatto della scelta separativa sui figli e sulle famiglie;
- faticano a cogliere l'effetto negativo dell'impatto dell'ostilità del conflitto genitoriale sullo sviluppo dei propri figli;
- faticano a gestire le proprie emozioni negative (rabbia- ostilità- frustrazione) ed hanno difficoltà a cogliere la funzione costruttiva di queste emozioni;
- hanno strumenti di comunicazione efficace insufficienti e si gioverebbero di poterli modellare;
- faticano a ricercare ed applicare tecniche di risoluzione del conflitto;
- faticano a riconoscere e cogliere il proprio contributo attivo nel mantenimento della situazione conflittuale della relazione genitoriale;
- stanno pagando elevati costi emotivi ed economici connessi al contenzioso che rischia di cronicizzarsi.

I Figli che

- rischiano di perdere la probabilità di mantenere legami attivi nella vita con entrambi i genitori;
- vivono sintomi di angoscia e sono a rischio di disfunzionalità evolutive a causa del conflitto genitoriale;
- vivono in casa con ciascun genitore un'atmosfera di grande tensione e sono inseriti in un contesto che mina l'adeguato sviluppo della propria fiducia ed autostima;
- faticano ad esprimere apertamente i propri bisogni, desideri e a manifestare le proprie istanze evolutive ai genitori;
- rischiano di essere triangolati a lungo e di trovarsi imbrigliati in vincoli di lealtà disfunzionali che impediscono un'armonica crescita e un adeguato sviluppo.

Il Sistema giudiziario che

- è sovraccaricato nella programmazione di casi giudiziari con contenziosi fra genitori pressoché infiniti;
- è spesso in affanno nell'occuparsi di questioni poco giuridiche che richiedono invece competenze psicologiche e pedagogiche.

I Professionisti dell'area forense che

- sono affaticati dalla gestione di situazioni altamente richieste sul piano emotivo e del tempo;
- sono disorientati nella gestione di dinamiche che richiedono competenze in ambito psico-relazionale e pedagogico più che conoscenze giuridiche.

I Collaboratori del Consultorio, Coordinatori genitoriali che

- hanno interesse ad ampliare l'incarico professionale presso il servizio consultoriale;
- svolgono prevalentemente la professione in studi privati, dove gestiscono in autonomia la Coordinazione genitoriale, ma in un contesto di solitudine professionale;
- sono formati al metodo della Coordinazione Genitoriale e desiderano operare in contesti capaci di coniugare la competenza specialistica con la passione per l'uomo, nell'interesse ad aderire ad un disegno più ampio di servizio al bene comune.

Analisi della concorrenza

L'intervento secondo il metodo della Coordinazione Genitoriale è uno strumento relativamente innovativo ed è tuttora oggetto di confronto e riflessione all'interno del contesto giuridico.

Il metodo, nato negli Stati Uniti, merita senza dubbio un lavoro di approfondimento per meglio delinearne la sua applicazione nel quadro giuridico e sociale italiano.

Per quanto al momento non esista una cornice normativa di riferimento che definisca la figura del Coordinatore Genitoriale (formazione, compiti e funzioni), l'incremento del fenomeno e la fatica da parte di giudici e servizi nella gestione di situazioni di alta conflittualità genitoriale, comporta la diffusione di incarichi alla Coordinazione genitoriale, per la verità non sempre privi di contraddizioni ed ambiguità.

Dal 2018 i professionisti della Coordinazione Genitoriali si sono associati (*Aicoge*), per promuovere una proposta organica, multidisciplinare e critica del metodo.

Allo stato dell'arte, dunque, tranne che per qualche sperimentazione con alcuni servizi pubblici, la Coordinazione Genitoriale è generalmente

affidata a professionisti del privato che, preferibilmente iscritti alla AICO-GE, gestiscono in autonomia gli interventi.

La proposta dei Consulteri Familiari di collocare la Co.Ge. all'interno delle loro realtà non trova al momento grandi competitors fra i servizi, in quanto si collocherebbe sul mercato in concorrenza alla proposta di professionisti privati; tuttavia, il numero, seppur limitato, di interventi pianificati attraverso la presente progettazione potrebbe avere un impatto nello stimolare la riflessione teorico-pratica sulla Co.Ge. Più difficile è pensare che possa ledere interessi dei professionisti del privato, sottraendo mercato.

Si ritiene che l'avvio di uno spazio per la Coordinazione Genitoriale all'interno di realtà consultoriali potrebbe invece contribuire alla diffusione più capillare di questa forma di interventi.

Il piano delle vendite del prodotto/servizio: Marketing plan

Il piano di vendita deve essere condotto in modo mirato; si intende scegliere con cura il target dei destinatari delle nostre azioni di promozione, affinché non accada che la risposta del mercato sia superiore alla nostra possibilità di offerta.

Gli Enti territoriali

Sarà necessario ed indispensabile coinvolgere gli Enti territoriali per informare della possibilità di avvalersi di un servizio di Coordinazione Genitoriale, gestito dai Consulteri Familiari.

Essi potrebbero essere partner attivi nel progetto, inviando coppie con alta conflittualità. L'azione di informazione sarà altresì tesa a verificare la disponibilità dell'Ente a partecipare con un contributo nel caso in cui sia in essere un procedimento attivo per il nucleo familiare e sia formalizzato un incarico all'Ente territoriale.

I siti internet dei Consulteri

I Consulteri Familiari intendono dedicare sul proprio sito una pagina ad hoc, pensata per informare sull'iniziativa ed illustrare a grandi linee il metodo di intervento e le modalità di accesso al servizio di Coordinazione Genitoriale.

La Brochure della Co.Ge.

Anche se viviamo nell'epoca del web e dei social, la comunicazione cartacea riveste ancora un grosso valore nel far conoscere e riconoscere il proprio servizio/prodotto ai potenziali clienti. La Brochure potrebbe trovare spazio di diffusione nelle sale di attesa di servizi specialistici, studi pediatrici, uffici comunali, istituti scolastici, parrocchie ed altre realtà frequentate da genitori, minori e/o famiglie.

Il Sito di Aicoge

I collaboratori formati al metodo della Coordinazione Genitoriale potrebbero aggiornare il proprio profilo di membri dell'associazione, aggiungendo la specificità di operare presso un servizio come il Consultorio alle condizioni previste nel presente progetto.

In questo modo, chi stesse cercando di orientarsi per trovare professionisti abilitati alla Coordinazione potrebbe reperire l'indicazione della presenza di operatori inseriti in una cornice di servizio consultoriale.

L'ordine degli avvocati e la lista a disposizione dei Tribunali

Avvocati che volessero suggerire ai propri clienti un percorso di Coordinazione Genitoriale e giudici che intendessero incaricare un professionista per un lavoro extragiudiziario di riduzione dell'alta conflittualità potrebbero avere a disposizione una lista aggiornata con la possibilità di appoggiarsi a professionisti all'interno di Consulori Familiari.

La formazione interna

Gli operatori incaricati della prima accoglienza e segreteria verranno istruiti a riconoscere situazioni adatte all'applicazione del metodo della Coordinazione cosicché possano essere adeguatamente accompagnate ad accedere al servizio, anche attraverso un eventuale lavoro preliminare di informazione e coinvolgimento di tutti gli attori interessati.

Il piano degli investimenti e le relative risorse

La realizzazione del progetto non necessita di particolari investimenti preliminari, in quanto le strutture dove si svolgerebbero gli interventi di Coordinazione Genitoriale sono le medesime in cui si realizza l'attività tipica di Consultorio Familiare.

Gli Specialisti impegnati in questa progettazione sono operatori già formati al metodo e che, per lo più, già collaborano con gli enti gestori per altre attività/prestazioni.

Per realizzare il progetto è previsto un preliminare investimento in attività di promozione/pubblicizzazione come sopra indicato.

Organizzazione e risorse umane

Le prestazioni di Coordinazione Genitoriale, nei Consultori di entrambe le organizzazioni, saranno svolte da operatori di area psico-sociale, specificamente formati alla Coordinazione Genitoriale e iscritti nel registro dell'*Aicoge* (Associazione Italiana Coordinatori Genitoriali).

Si ritiene un valore aggiunto della progettazione in essere l'inserimento dello spazio della Coordinazione Genitoriale all'interno di equipe multiprofessionali di Specialisti: ciò genera la possibilità di scambio fra competenze diversificate, che vertono sulla conoscenza del processo evolutivo del minore, sulle competenze diagnostiche sulle figure adulte, sulla gestione delle dinamiche di coppia, sulla conoscenza della rete istituzionale ed informale, sulla conoscenza giuridica e sociale dei procedimenti giuridici.

Gli operatori, preparati professionalmente e motivati a livello umano e relazionale, saranno in grado di coniugare la competenza specialistica con la passione per l'uomo, nell'interesse ad aderire ad un disegno più ampio di servizio al bene comune.

Si prevede, almeno in fase iniziale, di avvalersi della metodologia della co-conduzione, al fine di rafforzare le competenze dei professionisti, promuovendo un confronto costante e continuativo tra colleghi nell'ambito dell'intero percorso di presa in carico della coppia genitoriale.

Si intende inoltre garantire a tutti i Coordinatori Genitoriali complessivamente impegnati, in aggiunta e ad integrazione dello strumento del confronto sulla gestione dei casi in carico all'interno delle rispettive equipe consultoriali di appartenenza, anche un percorso di accompagnamento e supervisione del processo e dei contenuti della coordinazione,

condotto da uno specialista esperto in Coordinazione Genitoriale, che sia esterno alle due organizzazioni e, possibilmente, indicato dall'Associazione *Aicoge*.

Fonti di finanziamento

La coppia genitoriale

Il metodo di intervento prevede la partecipazione economica attiva da parte di entrambi i genitori al percorso con un contributo per ogni colloquio/intervento erogato. Tale aspetto risulta fondamentale per saggiare la reale motivazione al cambiamento di una situazione di alta conflittualità che nel passato ha già ingaggiato la coppia in una lotta giudiziaria molto onerosa anche sul piano economico. Nel simbolico, la coppia viene invitata a modificare la destinazione di parte delle sue risorse, spostandole dalla volontà di proseguire una lotta alla nuova determinazione di trovare una soluzione al conflitto.

Tuttavia, i costi nel privato per tali tipologie di interventi risultano non sempre facilmente sostenibili per gli utenti e rischiano di accentuare il disequilibrio economico che spesso caratterizza la dinamica fra i due genitori. Da qui la scelta di chiedere un contributo di partecipazione economica che risulti calmierato rispetto al privato.

Gli Enti locali

Il progetto prevede che anche i Servizi Sociali incaricati dal tribunale di svolgere interventi a favore del nucleo siano coinvolti, riconoscendo al Consultorio per la presa in carico della situazione un contributo economico tramite accordi con le Amministrazioni. I servizi, infatti, potrebbero trarre un cospicuo vantaggio dagli interventi di Coordinazione Genitoriale gestiti da operatori dei Consultori, limitando il dispendio di risorse per situazioni che risultano molto onerose tanto sul piano economico quanto su quello organizzativo ed emotivo per gli operatori coinvolti.

Le previsioni patrimoniali, economiche e finanziarie

Al fine di verificare la realizzabilità del progetto, l'esercitazione di Project Work, ha impegnato i partecipanti nell'analisi di previsioni patri-

moniali, economiche e finanziarie strumenti indispensabili ad ogni progettazione. Nell'esercitazione sono state effettuate analisi nello specifico che hanno dato origine a diverse tabelle di proiezioni di costi e ricavi ed hanno consentito di individuare il punto di pareggio (Break Even Point¹⁶) delle azioni proposte ipotizzando scenari differenti.

Previsione patrimoniale

Per realizzare dello spazio di Coordinazione Genitoriale non occorre avere in dotazione un patrimonio economico di particolare rilievo, poiché non si ritengono necessari investimenti specifici; si ritiene invece oltremodo importante che gli enti gestori del progetto siano dotati di un patrimonio di credibilità, di competenza e di stima nei propri territori.

Previsione economica

- *Costi diretti*: costi per l'attività professionale connessa all'erogazione delle prestazioni e altri costi connessi;
- *Costi indiretti*: per la promozione del progetto e per la copertura dei costi generali (questi ultimi sono stati calcolati al 15% di tutti gli altri costi precedentemente indicati).

Si è sviluppato uno studio simulando scenari differenti, costruendo un foglio di calcolo elettronico per gestire in modo indipendente le seguenti variabili.

Per i Costi

- La lunghezza dei percorsi: si è ipotizzato una lunghezza media di 20 incontri
- Il numero dei percorsi avviati: proiezione con 5 e con 10 situazioni, per capire la distribuzione dei costi fissi
- La possibilità di considerare 1 unico operatore o di impegnare 2 operatori in uno stesso percorso per avviare in via sperimentale la co-conduzione.

¹⁶ Chiunque voglia fare impresa dovrebbe conoscere e calcolare qual è il Break Even Point (BEP) di una attività proposta, ovvero il punto di pareggio in cui Ricavi Totali e Costi Totali si equivalgono ed il profitto è pari a zero.

- Ipotizzare per gli operatori compensi differenti per coprire la distanza fra i compensi solitamente proposti per l'attività tipica in consultorio e le tariffe tabellari, suggerite da *Aicoge* (Associazione Italiana Coordinatori Genitoriali).

Per i Ricavi

- Ipotizzare importi differenti come contributo a carico dell'Ente.
- Ipotizzare importi differenti a carico dei genitori, per meglio capire impatto sulle famiglie e verificare la sostenibilità della proposta.

È emerso un panorama composito di scenari che ha consentito di leggere nel dettaglio le diverse possibilità, matchare istanze ed interesse dei diversi stakeholders:

- ✓ per genitori ottenere a prezzo agevolato un aiuto che nel privato risulta a volte inaccessibile per il costo;
- ✓ per l'Ente del territorio (servizi sociali) affidare la gestione onerosa della conflittualità, che rischierebbe di 'catalizzare' molte risorse dell'Ente senza grandi benefici in assenza di uno strumento ad hoc come la Co.Ge.;
- ✓ per i collaboratori del consultorio, operatori Co.Ge. applicare lo strumento della Coordinazione con sufficiente profitto economico e tutelati da un ambito supportivo di confronto e supervisione.

L'esercitazione proposta in questa parte del Project Work è stata utile per verificare dell'effettiva sostenibilità della progettazione è stata un'occasione pratica per imparare a coniugare "in modo virtuoso la performance economica e quella sociale"¹⁷.

I punti di forza e di debolezza del progetto

Nell'ambito dell'esercitazione di Project Work si è applicato anche lo strumento della Swot Analysis¹⁸ per rilevare Punti di Forza, di Debolezza, Minacce e Opportunità relativi alla realizzazione del progetto.

¹⁷ M. Grumo (intervista a), *È l'ora di sperimentare nuovi paradigmi d'impresa e di management*, in «Sole 24 ore», 22 luglio 2021.

¹⁸ L'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) è una metodologia utilizzata per effettuare scelte strategiche a partire dalla mappa dei fattori interni ed esterni, positivi o negativi, di un'organizzazione. Aiuta a mettere in pratica un'efficace strategia di marketing.

I punti di forza identificati, nonché gli elementi e gli attributi dell'organizzazione che sono utili a raggiungere l'obiettivo, sono:

Con focus sugli utenti:

- la possibilità di offrire un servizio altamente specialistico sul territorio, coniugato ad una reale passione per l'uomo, per un orientamento al bene comune;
- l'incremento del benessere personale e relazionale dato dalla riduzione delle situazioni di alta conflittualità con metodologia specifica;
- i costi calmierati, rispetto ad un servizio di Coordinazione Genitoriale tipicamente offerto in ambito privato.

Con focus sui Servizi:

- lo sgravo di attività sull'alta conflittualità con invii mirati e lavoro di rete;
- la creazione di buone prassi di lavoro di rete (con Servizi e Tribunali);
- la diffusione di una metodologia di lavoro proposta da Ente Formatore *Aicoge*.

Con focus sull'Organizzazione:

- il coinvolgimento di operatori stimolati e motivati da una nuova attività, con possibilità di maggiori introiti in termini economici e incremento della professionalità;
- la possibilità di confronto multidisciplinare, come tratto distintivo del lavoro consultoriale;
- l'attivazione di uno spazio di confronto/intervisione/supervisione "specifico" che arricchisca lo scambio professionale e contrasti la solitudine degli operatori che più spesso caratterizza questo lavoro nei contesti privati;
- la possibilità di rispondere in modo competente e professionale ad un bisogno specifico presente sul territorio, utilizzando risorse peculiari.

I punti di debolezza rilevati – dannosi per raggiungere l'obiettivo – sono:

- possibili lacune in termini di marketing del prodotto;
- l'onerosità del lavoro di rete con i Servizi per la creazione di buone prassi che consentano la possibilità di invii mirati;

- la tempestività nella risposta che il metodo prevede implica una disponibilità/reperibilità che potrebbe nel tempo affaticare gli operatori;
- la necessità di tutelare il servizio e gli operatori da casi troppo complessi difficilmente gestibili nell'attività di Co.Ge., mediante un'adeguata selezione della casistica da prendere in carico in fase di accoglienza e valutazione iniziale;
- il rischio che per gli operatori aumenti significativamente il carico di lavoro e di responsabilità, senza adeguate tutele professionali.

Le *opportunità* – condizioni esterne utili a raggiungere l'obiettivo – pensate sono:

- il sovraccarico di operatività sulle situazioni caratterizzate da un'alta conflittualità genitoriale per i Servizi territoriali invariants;
- l'apprezzamento sul territorio per organizzazioni competenti, ben radicate e riconosciute come autorevoli su problematiche attinenti alla famiglia e ai minori, quali i nostri Consulenti Familiari;
- la presenza di un Ente Promotore, AICOGE, interessato alla diffusione del metodo di lavoro in differenti aree locali.

I rischi del progetto

Le *minacce* - fattori esterni che potrebbero arrecare danni alla redditività del progetto – potrebbero essere:

- gli eventuali invii “a cascata” da Servizi e Tribunali che sul lungo termine non riuscirebbero ad essere presi in carico in tempi brevi con le risorse presenti;
- la presenza di competitors sul territorio che offrono il medesimo servizio a lungo termine.

I *rischi interni* - elementi intrinseci alle organizzazioni che potrebbero arrecare danni alla redditività del progetto – delineati sono:

- l'indebolimento della motivazione e dell'investimento iniziale da parte degli operatori incaricati del servizio per l'eccessivo carico emotivo o impegno richiesto;
- eventuali malfunzionamenti organizzativi (es. gestione utenti “difficili”, risorse tecnologiche ecc.);

- l'avvio della sperimentazione con costi che potrebbero non venire coperti da reali benefici, economici e non solo.

Le considerazioni conclusive

La Coordinazione Genitoriale (diversa dalla più nota Mediazione Familiare¹⁹, che molti dei nostri consultori già mettono a disposizione) si inserisce come nuovo strumento e prezioso intervento di cura dei legami familiari. Pertanto, anche se Coordinazione Genitoriale non appare fra l'elenco delle prestazioni tipiche del consultorio²⁰, la natura pedagogica dell'intervento e gli obiettivi di sostegno al ruolo genitoriale del percorso di aiuto proposto la fanno rientrare a pieno titolo nella Mission dei nostri Consultori. In accordo con i protocolli della Co.Ge. e le normative attualmente vigenti per nostre realtà, l'attività di Coordinazione Genitoriale potrebbe essere considerata come attività in solvenza, con tariffe agevolata.

L'inserimento di questa tipologia di prestazione fra quelle erogabili dai Consultori permetterebbe di ampliare la gamma d'offerta di interventi specialistici, ad ulteriore conferma dell'agilità e della flessibilità che contraddistinguono le nostre organizzazioni. Una buona opportunità, fra l'altro, per *espandere* budget spesso troppo limitati rispetto ai bisogni raccolti.

*Ogni volta che sei in conflitto
con qualcuno c'è un fattore che
può fare la differenza tra
danneggiare la relazione e rafforzarla.
Questo fattore è l'atteggiamento.*

(William James)

¹⁹ La Mediazione Familiare è oggi il modello di intervento più diffuso per affrontare le dinamiche conflittuali di una coppia nella riorganizzazione delle relazioni familiari a seguito della scelta separativa. Nel tempo, tuttavia, la pratica della mediazione ha messo in luce alcuni importanti limiti del lavoro in situazioni conflittuali e coppie "non mediabili" che rischia fra l'altro di ridurre la percezione di efficacia dello strumento agli occhi degli operatori del sociale.

²⁰ Le prestazioni previste per i consultori da Regione Lombardia sono riassunte nel tariffario della D.G.R. Lombardia n. 5340 del 4/10/2021.

Riferimenti bibliografici

- Association of Family Conciliation Court, Task Force on parenting Coordination, *Guidelines of Parenting Coordination*, Family Court Review, 1 (44/2006), pp. 164-181.
- Carter D.B. (a cura di S. Mazzone), *Coordinazione Genitoriale. Una guida pratica per professionisti del diritto di famiglia*, FrancoAngeli, Milano 2014.
- Grumo M. (intervista a), *È l'ora di sperimentare nuovi paradigmi d'impresa e di management*, in «Sole 24 ore», 22 luglio 2021.
- Giudice E. - Francavilla S. - Pisano F., *La Coordinazione Genitoriale in Italia*, Key Editore, Milano 2018.
- AFCC (Association of Family and Conciliation Courts), *Guidelines for Parenting Coordination*, 2019, tr. it. D. Messale per Associazione Italiana Coordinatori Genitoriali, in <http://www.coordinazionegenitoriale.eu>
- Piccinelli C. (ed.), *Le Linee guida sulla Coordinazione Genitoriale. Contestualizzazione e Traduzione in italiano*, Diritto della Famiglia e dei minori, 18 maggio 2015.