

I Centri per la famiglia nell'ecosistema per il futuro

Intervento del Presidente del Forum delle Associazioni Familiari

Conferenza Nazionale Famiglia - Milano, 8 ottobre 2026

1. Apertura

Buongiorno a tutte e a tutti. Grazie di essere qui, e grazie a chi ha organizzato questa quinta Conferenza Nazionale della Famiglia (ho avuto modo di partecipare alle precedenti 4: Firenze 2007, Milano 2010, Roma 2017, Roma 2021, Milano 2026)

Vorrei iniziare con una domanda semplice, che vi chiedo di farvi in silenzio. Qual è la prima persona che avete chiamato questa settimana quando avevate bisogno di qualcosa? Un consiglio, una mano, qualcuno che andasse a prendere i bambini, qualcuno con cui sfogarvi. Nella grande maggioranza dei casi, la risposta è una persona di famiglia.

Ecco: da qui parte tutto quello che vi dirò oggi. Dal fatto che la famiglia è la prima rete di cui ciascuno di noi dispone, e spesso l'ultima che resta quando le altre cedono.

Oggi approfondiamo lo stato dell'arte e le prospettive dei Centri per la famiglia. Ma non voglio parlarvene come di un servizio in più, da aggiungere all'elenco ma una delle poche politiche familiari, insieme ad Assegno unico, che possono essere, la risposta concreta a una domanda più grande: che cosa significa fare davvero una politica per la famiglia in questo Paese. Per arrivarci devo fare un passo indietro. Perché prima di decidere dove mettere le porte, bisogna capire che casa stiamo costruendo.

2. Uno sguardo parziale e distorto

Attorno alla famiglia, da sempre, si è avuto uno sguardo parziale e distorto.

Parziale, perché ne guarda un pezzo alla volta. Distorto, perché quel pezzo lo guarda quasi sempre attraverso una lente che non è la sua.

Ci sono almeno tre modi in cui lo abbiamo visto accadere.

Il primo: la famiglia come bandiera. Quando si parla di famiglia, in Italia, una parte del dibattito si divide subito per appartenenze. Di qua chi la difende, di là chi la sospetta. Come se parlare di famiglia significasse prendere un partito, o una confessione, o una posizione in una battaglia culturale. Io qui voglio dirlo con chiarezza, e lo ripeterò: la famiglia non è una questione ideologica, né partitica, né confessionale. È un'esperienza umana universale. Ogni persona nasce dentro una relazione, cresce dentro una relazione, e quando invecchia ha bisogno di una relazione. Si può avere ogni idea politica, ogni fede e nessuna fede, e continuare a nascere, a crescere e ad invecchiare dentro dei legami familiari. Per questo ne parliamo a tutti, e a nome di tutti.

Il secondo: la famiglia come problema. Spesso la famiglia entra nell'agenda pubblica soltanto quando qualcosa si rompe. La famiglia in crisi, il disagio, la fragilità, l'emergenza educativa, la povertà, la violenza. È uno sguardo che nasce in buona fede, ma che finisce per descrivere la famiglia solo come il luogo dove i problemi si manifestano. E invece la famiglia è il luogo dove la maggior parte dei problemi vengono risolti, in silenzio, ogni giorno, senza che nessuno li conti. Pensiamo a quanta cura, quanto lavoro, quanta spesa, quanto tempo passa nelle famiglie senza passare da nessun bilancio pubblico. La famiglia non è solo il luogo dei problemi. È una risorsa. Anzi, è la prima infrastruttura sociale del Paese.

Il terzo: la famiglia come settore e come aggregato di individui. Nelle istituzioni, (lungamente) nei ministeri, nei bilanci, nelle conferenze, la famiglia è una voce. C'è l'assessorato, c'è il capitolo, c'è la delega. E così succede che la famiglia sia una cosa di cui si occupa qualcuno, mentre tutti gli altri si occupano di altro: di lavoro, di salute, di scuola, di ambiente, di previdenza. Come se ci fossero da una parte le politiche serie, e dall'altra le politiche per la famiglia. Con l'aggravio che la famiglia viene "spacchettata" e le politiche familiari vengono "fatte con i resti di magazzino"

Il punto che vi propongo oggi è questo: bisogna smettere di considerare la famiglia un settore, e cominciare a considerarla nel suo aspetto di dimensione. Di soggetto civile e sociale. Di organismo che interagisce in un ecosistema.

3. Che cos'è la famiglia: quattro affermazioni

Provo a dirlo in positivo, con quattro affermazioni.

Prima affermazione: la famiglia non è un settore, è una dimensione. Un settore si può delimitare: ha un confine, un perimetro, un budget. Una dimensione no. Una dimensione attraversa. La famiglia attraversa le diverse fasi della vita di ogni persona: quando nasciamo, quando cresciamo e andiamo a scuola, quando entriamo nel lavoro, quando diventiamo genitori, quando diventiamo anziani e quando diventiamo fragili, quando ci avviciniamo alla fine dei nostri giorni. In ciascuna di queste fasi, la famiglia c'è. E in ciascuna cambia ruolo: prima accoglie, poi accompagna, poi sostiene, poi si fa sostenere. La famiglia non è una stazione della vita, è il binario su cui tutta la vita corre.

Seconda affermazione: la famiglia non riguarda soltanto l'ultimo segmento del sociale. Mi spiego. Per troppo tempo la famiglia è stata considerata materia di assistenza, e relegata nella parte finale del welfare, quella che interviene quando il resto non ha funzionato e quella su cui si può intervenire quando si è dato risposta a tutte le altre urgenze più cogenti. Ma la famiglia rileva, e pesa, in tutte queste dimensioni: con l'imprenditorialità e con il lavoro, perché chi fa impresa spesso la fa con la famiglia e per la famiglia, e perché la possibilità di conciliare lavoro e cura decide chi può lavorare e chi no. Con la salute e il welfare, perché la prima cura, la prima prevenzione e la prima assistenza sono familiari. Con la sostenibilità e l'innovazione, perché le scelte di consumo, di abitare, di muoversi, di educare ai comportamenti si formano in casa. Con la solidarietà e la cura dei fragili, perché sono le famiglie che si fanno carico di disabilità, di non autosufficienza, di malattia. Con l'educazione e l'intergenerazionalità, perché è nelle famiglie che si incontrano tre o quattro generazioni, e che si trasmettono competenze, valori e memoria. Con la previdenza sociale e con l'equilibrio demografico, perché i figli di oggi sono i lavoratori e i contribuenti di domani, e perché senza di loro non regge nessun sistema pensionistico, nessun servizio sanitario, nessuna comunità.

Vedete: non c'è un solo tema serio dell'agenda del Paese, ma anche dell'Unione Europea, in cui la famiglia non sia dentro. Eppure, quasi sempre, non la si fa "sedere al tavolo".

Terza affermazione: la famiglia non è un aggregato di individui. È un sistema. Qui c'è una differenza che sembra teorica e che invece cambia tutto. Se pensiamo alla famiglia come alla somma delle persone che ne fanno parte, allora basta rispondere ai bisogni di ciascuno: un sostegno al bambino, un sostegno all'anziano, un sostegno alla madre. Ma se capiamo che la famiglia è un sistema, relazionale, economico, organizzativo, allora ci accorgiamo che il tutto è diverso dalla somma delle parti. Relazionale, perché è fatta di legami, di fiducia, di reciprocità, di storia. Economico, perché produce, redistribuisce, mette in comune risorse, gestisce risparmi, si indebita, investe, fa scelte di consumo e di lavoro (qualcuno con cognizione di causa potrebbe parlare di famiglia protoimpresa). Organizzativo, perché ogni giorno coordina tempi, spazi, persone, ruoli, compiti, con una complessità che molte imprese ci invidierebbero.

Quarta affermazione, che è la conseguenza delle precedenti: se la famiglia è un sistema, allora i suoi problemi non si risolvono solo per via individuale. Se aiuto il singolo senza guardare il sistema di cui fa parte, rischio di spostare il problema, di aggravarlo, di renderlo più costoso per tutti.

4. Un soggetto sociale, un organismo vivente

Noi, nel Forum, usiamo dire una cosa che a volte sorprende chi ci ascolta per la prima volta: la famiglia è un soggetto sociale.

Che cosa vuol dire? Vuol dire che non è soltanto destinataria di interventi, ma protagonista. Non è un oggetto di tutela, è un soggetto che agisce. Che decide, che si organizza, che produce valore, che genera comunità, che partecipa alla vita pubblica attraverso le sue forme associative. È quello che il Forum vuole rappresentare: le famiglie non come beneficiarie, ma come interlocutrici.

E aggiungiamo un'altra immagine, che mi sta cara. La famiglia è un organismo vivente. Non una struttura statica, ma qualcosa che nasce, cresce, si trasforma, si ammala, guarisce, si rigenera, anche "muore" a volte. Cambia forma nel tempo: la famiglia di oggi non è quella di cinquant'anni fa, e quella di tra vent'anni sarà

ancora diversa. Ma continua a svolgere le stesse funzioni essenziali: generare, curare, educare, accompagnare, custodire, donare, trasmettere, stimolare.

E come ogni organismo vivente, la famiglia vive in un ambiente. Ha un ecosistema attorno: la scuola, il lavoro, i servizi, il territorio, le reti di prossimità, le istituzioni. E con questo ecosistema interagisce in modo bivalente. Cioè: riceve e dà. Riceve dall'ecosistema opportunità, servizi, sicurezza, strumenti. E restituisce, se messa nelle condizioni, all'ecosistema capitale umano, coesione, cura, lavoro, civismo, futuro.

Se l'ecosistema è povero, la famiglia si indebolisce. Se la famiglia si indebolisce, si impoverisce l'ecosistema. È un circolo che può essere vizioso, ma può essere anche virtuoso. Tutto sta nel decidere da che parte farlo girare.

5. Quali politiche servono

Se questa è la famiglia, quali politiche servono? Io credo quattro aggettivi.

Politiche universali. Cioè rivolte a tutte le famiglie, non solo a quelle che hanno già un problema conclamato. Perché la famiglia è un'esperienza universale, e perché una politica che arriva solo quando c'è l'emergenza arriva sempre tardi e costa sempre di più. L'universalità è anche una questione di dignità: nessuna famiglia deve sentirsi in dovere di dimostrare di essere in difficoltà per essere ascoltata.

Politiche generose. Dico generose perché non basta il minimo indispensabile. Investire sulla famiglia non è una spesa, è un investimento sul capitale umano del Paese. E come tutti gli investimenti, per dare frutti deve avere massa critica. Le misure bandiera, le misure spot, i bonus a scadenza, non cambiano la vita delle persone.

Politiche strutturali. Cioè stabili, prevedibili, non legate al ciclo elettorale. Una famiglia che decide di avere un figlio fa un progetto di vent'anni. Ha diritto a un quadro di riferimento che non cambi ogni anno con la legge di bilancio. Per questo, come Forum, abbiamo sempre chiesto di rafforzare e rendere stabili gli strumenti fondamentali, a partire dall'assegno unico, dal fisco a misura di famiglia, dalle

detrazioni, dal quoziente familiare, da una scuola e una sanità che mettano al centro la persona nella sua interezza, per costruire gradualmente, sono parole nostre, “un Paese a misura di famiglia”.

E infine politiche promozionali e capacitanti. È l’aggettivo più importante, e il più trascurato. Una politica capacitante non si limita a dare qualcosa alla famiglia: rafforza la sua capacità di fare, di scegliere, di organizzarsi, di generare risorse. Non sostituisce, abilita. Non sta sopra la famiglia, sta accanto. La differenza è quella tra chi ti porta il pesce e chi ti aiuta a diventare un buon pescatore, ma in più, con una cosa ulteriore: ti mette in contatto con gli altri pescatori.

E qui, finalmente, arriviamo al punto. Perché una politica promozionale e capacitante ha bisogno di luoghi dove accadere. Ha bisogno di una infrastruttura. E questa infrastruttura, io credo, possa trovare nei Centri per la famiglia un asset strategico e abilitante.

6. I Centri per la famiglia

Che cosa sono i Centri per la famiglia:. Ce lo hanno raccontato i relatori. Esistono, in ordine sparso, da molti anni, almeno dagli anni Novanta. Sono nati quasi sempre dal basso, per iniziativa di comuni, di enti locali, di realtà del terzo settore, di associazioni di famiglie. Ogni territorio ne ha fatto qualcosa di diverso: in alcuni sono diventati servizi molto strutturati, in altri esperienze sperimentali, in altri ancora, semplicemente, non sono mai nati. Per decenni, a livello nazionale, se ne è parlato pochissimo, e quasi sempre in modo episodico.

Forse qualcosa è cambiato. Il Piano nazionale per la famiglia ha indicato il consolidamento della rete dei Centri tra le sue priorità. Con i riparti del Fondo per le politiche della famiglia, risorse sono arrivate alle Regioni per avviarne di nuovi e potenziare quelli esistenti. Molte Regioni hanno fatto le loro linee guida: penso alla Lombardia, all’Emilia-Romagna, alla Sicilia, alla Valle d’Aosta, e a molti Comuni che hanno costruito percorsi di coprogettazione con il terzo settore, come a Treviso, la mia provincia. I documenti più recenti parlano dei Centri come di veri e propri hub territoriali per il welfare familiare. È un passo avanti importante, e di questo va dato atto.

Voglio dirvi anche una cosa, perché è giusto riconoscerla: la scheda dedicata ai Centri per la famiglia nel Piano nazionale non è arrivata per caso. È anche il frutto dell'insistenza del Forum, che nell'Osservatorio nazionale per la famiglia ha prodotto diverse proposte per il rilancio e l'omogeneizzazione dei Centri, in chiave preventiva e positiva rispetto alle competenze delle famiglie: cioè a partire da quello che le famiglie potenzialmente sanno fare, e non da quello che manca loro.

E proprio perché i territori sono così diversi, non ci siamo accontentati di giudicare da lontano. Abbiamo voluto capire meglio le esperienze esistenti, e condividere le prospettive costruite in seno all'Osservatorio nazionale per la famiglia e nel Piano nazionale per la famiglia. Per questo abbiamo realizzato un tour in tutte le regioni d'Italia: diciotto incontri territoriali, quasi sempre accompagnati dal Dipartimento per le politiche della famiglia, e in Veneto anche con la presenza della ministra Roccella. In ogni incontro abbiamo fatto incontrare le associazioni del Forum con le amministrazioni locali, con i rappresentanti delle Regioni e con i servizi territoriali. Attorno allo stesso tavolo c'erano presidenti, assessori e consiglieri regionali, sindaci e altri amministratori locali, operatori dei servizi, delegati della vasta rete del Forum, rappresentanti dei consultori e delle chiese locali, società sportive e associazioni del Terzo Settore. E poi loro, le famiglie e i cittadini, che nei Centri devono potersi riconoscere. Ne è nato un ascolto vero, in entrambe le direzioni. E ne abbiamo ricavato una convinzione: la difformità tra i territori non è un problema da cancellare, è un patrimonio da mettere in dialogo.

Ma io qui voglio dirvi una cosa che per il Forum è decisiva, e che abbiamo sempre sostenuto nei tavoli in cui siamo stati chiamati, a partire dall'Osservatorio nazionale sulla famiglia: i Centri per la famiglia non sono, e non devono diventare, soltanto un servizio. Sono uno spazio comunitario promozionale. Fermiamoci su questa differenza, perché è tutto qui.

Un servizio risponde a un bisogno. Si va quando si ha un problema, si esce quando è risolto. Ha un'utenza, un front office, un'agenda, un operatore e un utente. È indispensabile, e continueremo ad averne bisogno, ma ha un limite: parla alla famiglia nel momento della difficoltà.

Uno spazio comunitario promozionale è un'altra cosa. È un luogo che le famiglie sentono loro. Dove si va anche quando non c'è un problema, per incontrare altre famiglie, per partecipare, per imparare, per mettere a disposizione quello che si sa fare. Dove la famiglia non è soltanto accolta, ma coinvolta. Dove il bisogno, quando c'è, viene intercettato presto, perché la famiglia è già in relazione con qualcuno.

Pensiamolo come una piazza coperta. Un luogo di prossimità, riconoscibile, vicino, facile da raggiungere, dove la famiglia può entrare dalla porta che preferisce.

Proviamo a dire che cosa potrebbe fare un Centro per la famiglia.

La prima è l'orientamento e l'accompagnamento. Oggi la famiglia che cerca un aiuto si trova davanti a una frammentazione enorme: sportelli diversi, enti diversi, bandi diversi, moduli diversi. La famiglia, che è un sistema unitario, deve dialogare con dieci amministrazioni che ragionano per settori. Il Centro per la famiglia può essere la porta unica: il luogo dove ci si fa leggere come sistema, e dove qualcuno ti aiuta a trovare, tra tutte le misure disponibili, quelle che servono davvero a te. Per questo il Piano nazionale prevede una figura nuova, il family welfare manager, con il compito di promuovere e coordinare le politiche familiari sul territorio, coinvolgendo tutti gli attori e superando la frammentazione. È una buona intuizione, e dobbiamo farla vivere.

La seconda è il sostegno alle competenze e alle relazioni. Coniugalità, genitorialità, educazione, conciliazione, cura degli anziani, preparazione alla nascita, accompagnamento nelle transizioni, dal primo figlio all'adolescenza, dal pensionamento alla non autosufficienza. Non per dire alle famiglie come devono fare, ma per rafforzare quello che già sanno fare. È la logica capacitante.

La terza è la generazione di comunità. Mettere in rete le famiglie fra loro: le banche del tempo, le reti di mutuo aiuto, l'affido e l'accoglienza, la solidarietà di vicinato, le esperienze di co-housing. E mettere in rete la famiglia con l'ecosistema: la scuola, le imprese, i servizi sociosanitari, le parrocchie e le realtà del territorio, le associazioni. Il Centro come punto di incontro fra la famiglia e tutti gli attori che con lei interagiscono, in quel rapporto bivalente di cui parlavo.

Dico di più. Un Centro per la famiglia ben fatto può diventare il luogo dove le imprese del territorio incontrano le famiglie per costruire insieme il welfare aziendale e territoriale; dove l'innovazione sociale si sperimenta con le famiglie e le associazioni familiari come co-progettiste; dove la dimensione intergenerazionale prende forma, con i nonni che incontrano i nipoti e i giovani che incontrano gli anziani.

Vi porto un esempio concreto, che racconta meglio di tante definizioni di che cosa parlo. A Trani, nell'Ambito sociale Trani-Bisceglie, c'è il Family Lab, un Centro servizi per le famiglie. Dentro ci sono i servizi specialistici: consulenza psicologica, educativa, pedagogica e legale. Ma accanto ci sono la Scuola Genitori, i percorsi su affido e adozione, i laboratori, le attività genitori-figli, le iniziative per gli adolescenti, gli interventi nelle scuole.

Due cose mi colpiscono. La prima sono gli orari: molte iniziative si svolgono verso le 17.30-18, e alcune attività raggiungono ragazzi e famiglie anche nei weekend. È il servizio che si adatta ai tempi reali delle famiglie, e non il contrario, ed è ciò che rende possibile partecipare a un genitore che lavora. La seconda è il ruolo dello specialista: non è solo la persona a cui rivolgersi quando c'è un problema, è una presenza che costruisce relazioni, attiva competenze, genera comunità. Così un luogo che poteva essere soltanto assistenziale diventa un'infrastruttura sociale di comunità, capace di intercettare i bisogni prima che diventino fragilità, e di rendere le famiglie protagoniste, non semplici destinatarie dei servizi.

Mi permetto allora di indicare quattro condizioni, perché i Centri funzionino davvero e non restino una bella etichetta.

Prima condizione: uniformità senza uniformismo. Serve un livello essenziale di prestazioni e di funzioni garantito in tutto il Paese, perché una famiglia di una Regione non può avere meno opportunità di una famiglia di un'altra. Ma serve anche libertà di modulare l'offerta sulle caratteristiche del territorio, di metropoli o di borgo, di nord o di sud.

Seconda condizione: stabilità delle risorse. Troppi Centri vivono di progetti a termine, di bandi triennali, di finanziamenti che si rinnovano o non si rinnovano.

Una infrastruttura sociale non può essere precaria. Se vogliamo che sia un presidio, deve poter contare su risorse strutturali, non su fondi a scadenza.

Terza condizione: governance condivisa con il terzo settore e con le associazioni familiari. I Centri funzionano meglio quando sono co-progettati e co-gestiti dal pubblico con le realtà che le famiglie le conoscono e le rappresentano. Non perché il pubblico debba arretrare: perché la sussidiarietà, qui, non è uno slogan, è il metodo che funziona. Le associazioni familiari non devono essere fornitrici di servizi: devono essere partner nella programmazione.

Quarta condizione: la misura dei risultati, e il suo stile. Se i Centri sono spazi promozionali, non possiamo valutarli solo con il numero di prestazioni erogate. Dobbiamo guardare quante famiglie sono entrate in relazione tra loro, quante reti si sono create, quanti bisogni sono stati intercettati prima di diventare emergenza, quanta partecipazione è nata. Sono indicatori più difficili, ma sono gli unici che dicono se stiamo davvero facendo promozione.

7. Che cosa chiediamo

Allora, in concreto, che cosa proponiamo?

Chiediamo che i Centri per la famiglia siano riconosciuti, in tutto il Paese, come infrastruttura stabile del welfare familiare e comunitario, con un livello essenziale di funzioni garantito ovunque.

Chiediamo risorse certe e pluriennali, e non soltanto sperimentali.

Chiediamo che le associazioni familiari siedano ai tavoli di programmazione come interlocutrici, e non come ospiti.

Chiediamo che i Centri siano collegati, e non separati, dalle altre politiche: lavoro, scuola, salute, casa, fisco. Perché il Centro, da solo, non può fare miracoli. Funziona se dentro un ecosistema che tutto intero guarda alla famiglia.

E chiediamo, a tutti noi qui presenti, un cambiamento di sguardo: smettere di chiederci che cosa possiamo fare per le famiglie, e cominciare a chiederci che cosa possiamo fare con le famiglie.

Questo cambiamento di sguardo ha una forma concreta, ed è l'ultimo passaggio che voglio condividere con voi. Riguarda la coprogettazione e la programmazione. Chiediamo un coinvolgimento forte della rete delle associazioni familiari, non per gestire un servizio al posto del pubblico, ma per portarvi la voce, le competenze e la responsabilità delle famiglie stesse.

Si tratta di passare dall'idea di famiglie che soltanto fruiscono di un servizio a un vero protagonismo familiare, realizzato attraverso le associazioni che le organizzano e le moderano. Le associazioni sono lo strumento con cui le famiglie smettono di essere utenti e diventano parte attiva: costruiscono, propongono, decidono, si assumono delle responsabilità.

È un passaggio culturale, e come tutti i passaggi culturali comincia anche dalle parole. Per questo vi propongo di cambiare il nome: non più Centro per la famiglia, ma Centro della famiglia. Sembra una sola preposizione, ma dentro c'è tutta la differenza. «Per» indica un destinatario: qualcuno fa qualcosa per qualcun altro. «Della» indica un'appartenenza: un luogo che è delle famiglie, dove le famiglie possono essere finalmente trattate non come oggetto di intervento, ma come soggetto sociale e civile.

8. Chiusura

Torno alla domanda con cui ho aperto. Chi avete chiamato questa settimana?

Credo che una società si misuri anche da questo: da quante persone, quando hanno bisogno, trovano qualcuno da chiamare. E da quanto quelle reti di legami, che sono quasi sempre familiari, sono sostenute, riconosciute e rese più forti.

I Centri della famiglia, come speriamo di poterli chiamare presto, possono essere uno dei luoghi dove questo accade. Non sono la soluzione di tutto. Ma sono un pezzo importante di quell'ecosistema che vogliamo costruire, perché la famiglia, che è un soggetto vivo, possa fare quello che sa fare meglio: generare futuro.

Questa, secondo me, è la vera rivoluzione. Non una rivoluzione contro qualcuno. Una rivoluzione per tutti.

Grazie.