

*“Le città devono trasformarsi in laboratori di cultura di pace. Esse devono sorpassare la corazza delle sovranità statali, che ancora sono segnate dall’arcaico antagonismo tra città e stato, per restaurare la solidarietà in una dimensione planetaria.
Le città sono chiamate a questa grande, pacifica rivoluzione”
(E. Balducci, Assisi 21/05/1994)*

SolidaRI

Progetto di Organizzazione per lo sviluppo locale con la metodologia della formazione-intervento® per la costruzione di una rete professionale per l’educazione allo sviluppo e per la diffusione della cultura della pace e della solidarietà sul territorio dell’Associazione SER.A.R.



MASTER RAGGI 3

MARTINA LILLI





INDICE

Premessa: Il Master Raggi 3

Introduzione: L'Organizzazione Territoriale e la Formazione-Intervento®

Cap. 1: Scenario e obiettivo

- 1.1. *Tema e obiettivo*
- 1.2. *Sollecitazioni, opportunità, criticità e vincoli*

Cap. 2: Analisi

- 2.1. *Analisi di alcune opportunità di finanziamento per attività di sensibilizzazione ed educazione allo sviluppo*
- 2.2. *L'Associazione SERAR*
 - 2.2.1. Obiettivi, modello organizzativo, metodologia per l'innovazione
 - 2.2.2. Comuni associati e popolazione
 - 2.2.3. Progetti in corso utilizzabili in maniera integrativa al presente
 - 2.2.4. Opportunità derivanti dall'esistenza di SERAR per il presente progetto
- 2.3. *Il Partner INTERSOS*

Cap. 3: Benchmarking

- 3.1. *RECOSOL: piccoli comuni solidali*
- 3.2. *Le reti professionali nel modello della O.T.*
- 3.3. *Azioni di comunicazione sostanziale: EDUCARE*

Cap. 4: Progettazione

- 4.1. *Il progetto nel suo complesso: finalità e metodologia*
- 4.2. *COSA: la rete professionale SolidaRI*
- 4.3. *COME: le fasi*
 - 4.3.1. Formulazione strategica
 - 4.3.2. Condivisione strategica
 - 4.3.3. Progettazione partecipata
 - 4.3.4. Comunicazione integrata
 - 4.3.5. Apprendimento
- 4.4. *Tempi*
- 4.5. *Costi*

Cap. 5: Apprendimento

Bibliografia e webgrafia





INTRODUZIONE: IL MASTER RAGGI 3

La presente relazione è frutto del percorso progettuale della candidata al Master Raggi III “Esperti di organizzazione per lo sviluppo locale”.

L’obiettivo che il Master si propone è quello di preparazione una figura professionale che sia capace di supportare le Pubbliche Amministrazioni Locali nel gestire processi di sviluppo locale, a partire dall’integrazione delle organizzazioni presenti su un territorio, utilizzando metodologie partecipative che consentano di coinvolgere i diversi attori che ne fanno parte e gli stessi cittadini in processi che sono, al tempo stesso, utili alla progettazione e all’apprendimento.

Il master è alla sua terza edizione, per questo motivo si chiama RAGGI 3. Il programma si articola su tre piani:

- a. il piano delle **conoscenze tematiche**, articolato su cinque discipline di base: strategie e marketing, organizzazione, leggi, tecnologia e finanziamenti;
- b. il piano delle **competenze metodologiche** che serve a sviluppare le competenze necessarie a realizzare:
 - un progetto di formazione per delle persone che intendano assumere un ruolo,
 - un progetto di cambiamento e miglioramento di un’organizzazione,
 - un progetto di aggregazione e di cooperazione di enti locali e altre organizzazioni di uno stesso territorio per migliorare i servizi di cui godono i cittadini e per assicurare uno sviluppo economico, sociale e culturale per coloro che ci vivono e ci lavorano.Il progetto è al tempo stesso un’occasione per apprendere a realizzare un cambiamento, ma anche uno strumento di apprendimento per migliorare il proprio sistema di apprendimento. Su questo piano si apprende come utilizzare la metodologia della formazione intervento®;
- c. il piano dello **sviluppo “individuale”** serve per far scoprire e comprendere a ciascun partecipante le proprie caratteristiche personali, le proprie motivazioni e le proprie possibilità, così da orientarsi meglio nella vita e nel lavoro.

Il programma si è sviluppato per 500 ore, di cui 200 ore su progetto e 300 di lezioni di aula. Durante le 200 ore destinate alla progettazione, i partecipanti, assistiti dai docenti metodologici hanno realizzato due progetti.

Il primo progetto è servito per consapevolizzare il percorso metodologico e testare l’uso delle prime conoscenze acquisite. La relazione che segue rappresenta il secondo percorso progettuale che la candidata ha condotto durante il percorso del Master.

Il progetto SolidaRI nasce dall’interesse personale della candidata in relazione alle tematiche della solidarietà internazionale e dell’aiuto allo sviluppo, dal quale ha origine anche il suo percorso di studi universitari.



PREMESSA: L’ORGANIZZAZIONE TERRITORIALE E LA FORMAZIONE INTERVENTO®

La teoria dell’Organizzazione Territoriale¹ si propone di offrire una soluzione organizzativa alla realtà dei territori.

Il Territorio, cioè uno spazio fisico di una certa ampiezza geografica, intersoggettivamente delimitato, contiene tutte le organizzazioni che le persone hanno costruito nel tempo per garantirsi una vita adeguata, specializzandone i compiti e definendone i confini (le *Imprese*, che producono prodotti e servizi; gli *Enti territoriali della Pa*, che erogano servizi di pubblica utilità e regolano la vita sociale; la *Scuola* e le altre strutture formative, che si curano dell’educazione e della formazione dei giovani; gli *Ospedali* e le altre strutture mediche, che si curano della salute; le *Banche* e le altre strutture finanziarie, che si occupano di

¹ Di Gregorio R., *Il territorio come Organizzazione*, Sistemi e Impresa n. 8, 2007.



regolare il sistema di scambi economici; le *strutture Sociali*, che si occupano dei problemi delle cosiddette fasce deboli, e così via).

Il problema che si riscontra in questa realtà è che non c'è nessuno che governa ciò che con l'organizzazione del lavoro è stato diviso. Allora, chi è responsabile di far funzionare quell'organizzazione chiamata Territorio, che comprende tutte le organizzazioni presenti al suo interno?

Nelle organizzazioni, la responsabilità del funzionamento della struttura e della soddisfazione della clientela è del vertice che la gestisce. Un compito che l'organizzazione affida, dunque, alla "gerarchia": ma il Territorio non ha una gerarchia! Se pensiamo dunque al Territorio come a un'organizzazione e consideriamo le organizzazioni che vivono al suo interno come "funzioni" interne di quell'organizzazione, va dunque trovata una forma alternativa di governo.

Prima della legge Bassanini, il problema del raccordo era un problema delle strutture centrali dello Stato e del Governo. Con il principio della sussidiarietà è stato consentito agli organismi più vicini al territorio di gestire i problemi dei cittadini e tra questi, in particolare, i problemi dell'occupazione e del benessere. Ciò ha portato inevitabilmente gli enti territoriali a occuparsi di "sviluppo economico" e di "servizi efficienti". Questa novità ha fatto emergere un problema esistente, ma sommerso: quello, appunto, della "regia", del "governo", dell'integrazione e, contemporaneamente, quello della finalità, della condivisione degli obiettivi, del senso da dare alla strutturazione e al movimento dell'organizzazione.

La prima cosa da fare è dunque trovare una soluzione che garantisca all'Organizzazione-Territorio una forma di aggregazione delle sotto-organizzazioni e una forma soddisfacente di governo dell'integrazione.

La forma dell'Associazione sembra la forma più adatta per integrare, perché leggera e flessibile. Essa mette al riparo, per altro, dalla mutevolezza delle cariche assunte dagli amministratori. Con una singola associazione è però impossibile garantire l'integrazione delle molte organizzazioni che esistono su un territorio abbastanza vasto perché abbia una sua significatività. Va dunque pensato un sistema di "Associazioni di specie", interrelate tra loro. Ciò significa che va pensata, ad esempio, una forma di Associazionismo per i comuni, che può associarsi alle altre associazioni, che a loro volta aggregano organizzazioni simili: per esempio, le associazioni imprenditoriali, oppure gli ordini professionali, oppure le organizzazioni sindacali. Al vertice delle singole associazioni c'è un ruolo di coordinamento strategico di carattere elettivo. Ciò garantisce una relativa democrazia nell'identificazione del leader che deve guidare l'aggregazione e deve esercitare il ruolo della 'gerarchia' prevista dall'organizzazione.

Ma se questa può essere una soluzione per integrare le organizzazioni rispettando il loro ruolo istituzionale, bisogna trovare anche una strategia di sviluppo locale e strutturare un'organizzazione per perseguirne gli obiettivi.

Il Territorio deve dunque assumere una strategia di movimento (dove si va e perché) e una strategia di struttura (che forma organizzativa utilizzare per distribuire le risorse, orientare e finalizzare gli sforzi).

Naturalmente, la strategia di un Territorio va individuata partendo dalle potenzialità della struttura, mettendo a fuoco "un sogno" e valutando le modalità per farlo diventare realtà. Se il primo sogno è quello di aumentare la qualità della vita delle persone che risiedono sul territorio, ne discende che il primo impegno collettivo è quello di assicurare l'occupazione delle persone, di tutte le persone e non solo di quelle che si ritengono essere nella fascia di età lavorativa. Allora, va guardato il Territorio come se fosse la struttura organizzativa di cui si dispone e va immaginata la sua trasformazione, per consentire che esso diventi adeguato a quello che è contenuto nel sogno e quindi utile a realizzare il sogno stesso. La maggior parte dei territori ha già sviluppato delle attività peculiari nel suo seno. Ciò è stato il frutto delle strategie perseguite dalle persone che l'hanno abitato e che vi hanno scorto le potenzialità intrinseche da cui partire per sviluppare un'occupazione adeguata e dei business promettenti. Questa ricchezza va certamente valorizzata e potenziata. È quindi necessario delimitare queste aree e considerarle come Aree di business distintivo (Abd).

Lo sviluppo locale di un territorio sarà quindi dato dallo sviluppo dell'insieme dei business relativi alle aree distintive che esso contiene. È il business, dunque, che guida l'operazione di contornazione geografica di quella parte di sub territorio adeguata a sviluppare un business omogeneo. L'Abd ha bisogno anch'essa di una gerarchia, per concentrare e integrare gli sforzi per lo sviluppo del business. Qui l'integrazione può essere ancora assicurata da una forma associativa, certamente interistituzionale, dove la somma degli imprenditori del business distintivo centrale hanno un ruolo primario e dove il leader, tra gli amministratori dei comuni che contornano l'area, ha un ruolo fondamentale se riesce a tenere insieme le varie componenti dell'associazione.

In questo caso, per ciascuna Abd va identificata una strategia di fine (il sogno), una strategia di movimento (il come lo realizziamo) e una strategia di struttura (con chi e con che cosa perseguiamo l'intento).



La strategia va condivisa con l'insieme degli attori del territorio perché, accanto al business distintivo principale, devono nascere tanti altri business, che secondari non sono proprio perché, spesso, proprio da loro dipende l'apprezzamento del business principale. Una volta condivisa la strategia di sviluppo di un territorio, è chiaro che si può anche sviluppare una consequenziale strategia di marketing territoriale e dotarsi anche di strumenti adeguati di comunicazione che consentano di proporre quelle parti significative del territorio e dei suoi servizi. In questo senso, i portali di marketing territoriale diventano utili. Va comunque considerato che lo strumento, solo se utilizzato dall'insieme degli attori del territorio, diventa efficace, non se resta in mano a una struttura tecnica o addirittura informatica. Ciò significa che le organizzazioni, prima, e le persone, poi, di una determinata Abd devono essere coinvolte in un processo di progettazione partecipata, che ha come finalità quella di condividere una strategia di sviluppo compatibile; devono poi avvertire l'opportunità e la responsabilità di servirsi di tale strumento, per perseguire la loro strategia.

Una volta definite le Abd e organizzate le strutture interistituzionali di governo per guidarne lo sviluppo, resta da affrontare il tema dei Servizi. Ci sono dei servizi ancillari allo sviluppo delle Abd, che seguono lo sviluppo del business e richiedono un trattamento correlato a esso. Ci sono invece altri servizi che sono comuni a tutte le Abd e che, per ragioni di costo, è certamente più conveniente affrontare a livello Interdivisionale.

Anche per la gestione dei servizi vanno costruite delle strutture di governo ad hoc. Esse, infatti, devono tener conto dei vincoli a cui sono soggetti, in particolare quelli della Pa, per via delle leggi che ne regolano l'esercizio. Il Territorio deve però integrare a livello organizzativo ciò che la legge ha differenziato. Il rischio è, dunque, quello che tutti facciano la stessa cosa o non la faccia nessuno.

Il Territorio deve anche garantire l'omogeneizzazione del modo stesso con cui viene effettuata l'erogazione del servizio da parte delle organizzazioni che si muovono al suo interno.

Questo intento è motivato anche dal fatto che, per promuovere lo sviluppo locale, bisogna garantire alle imprese investitrici un servizio omogeneamente efficiente su un territorio sufficientemente vasto. Per garantire poi buona qualità di vita all'insieme dei cittadini del territorio, bisogna evitare differenze di prestazione nei pubblici servizi. Per ottenere entrambi i risultati, le associazioni che contano di costituire delle Abd devono perciò costituire parallelamente la Struttura dei servizi.

Anche per i Servizi è opportuno costituire una struttura specifica ed efficace all'interno dell'associazione. La soluzione da perseguire è quella di costituire una struttura di coordinamento delle *Reti territoriali di servizio* o *Reti professionali*.

L'organizzazione però non si regge soltanto strutturandola, sottoscrivendo i protocolli d'intesa, formalizzandola, rappresentando l'organizzazione del lavoro e versando una quota di denaro per i servizi interni. Essa va fatta funzionare ottimizzando i processi di produzione del servizio e dotando tali processi di tecnologie e di professionalità adeguate. Spesso la tecnologia, anziché essere uno strumento a vantaggio della professionalità, è un sistema che introietta la professionalità esistente e ne crea delle altre. Essa può dividere, se ognuno si dota di una soluzione diversa, e può unire se tutti adottano la stessa. Per le associazioni, la tecnologia è dunque uno strumento da utilizzare per favorire la coesione organizzativa e l'omogeneità della prestazione nell'erogazione dei servizi. Essa è anche un alleato formidabile per dare corpo al sogno strategico in quanto consente, se ben utilizzata, di far raggiungere all'organizzazione del territorio livelli di performance notevoli, sia nell'ottimizzazione dei servizi, sia nell'efficacia della realizzazione del business dell'Abd. Peraltro, un'organizzazione che non si cura della sua tecnologia è destinata a morire. Alla stessa stregua, un'Organizzazione-Territorio che non si cura della sua tecnologia è destinata ad arretrare in termini di attrattività competitiva e a contrarre le possibilità di sviluppo e, conseguentemente, di benessere per le persone che vi risiedono con il rischio di allevarle e poi perderle.

Un altro punto fondamentale è la comunicazione. I comuni hanno anche bisogno di vedere riconosciuta la propria identità, pur all'interno di un'associazione e di un territorio che li comprende.

Ciò significa che sotto il portale di marketing territoriale che li rappresenta tutti, dobbiamo trovare: il *portale comunale* che rappresenta l'istituzione "Comune" e che va usato per consentire l'uso dei servizi e la partecipazione dei cittadini alla vita dell'ente; il *portale dell'associazione* che rappresenta l'identità dell'organismo che raggruppa tutti i comuni associati e presiede la gestione dello Sviluppo del territorio e del processo di innovazione. Per garantire l'integrazione tra tutti questi strumenti di comunicazione, è certamente necessario servirsi di una struttura ad hoc. Bisogna uscire da una concezione dell'Urp che risale agli inizi degli anni '90 (struttura di collegamento tra cittadino e Pa) e sposare l'identità che dà loro la legge 150, cioè una struttura che si occupa di comunicazione a 360 gradi e che usa anche i più moderni strumenti informatici per garantirne l'efficacia. Tenere "in rete" gli Urp e formarli alla logica di comunicazione del territorio significa assicurarsi che il network sostituisca le staff specializzate o le agenzie di comunicazione di



cui spesso le istituzioni si servono e che garantiscono spesso una promettente immagine, ma una deludente comunicazione reale.

In un cambiamento la formazione è certamente la leva prioritaria da usare. A tal fine la metodologia che si è rivelata più efficace è quella della formazione-intervento® che è un marchio che registrato da Impresa Insieme.

La formazione-intervento® è una metodologia che aiuta a realizzare processi di cambiamento che possono riguardare un ruolo, un'organizzazione o un intero territorio. Essa è dunque, al tempo stesso, una metodologia di sviluppo organizzativo e di apprendimento. Il processo si articola in cinque fasi:

1. formulazione strategica: è il processo che serve a esplicitare la strategia di cambiamento che si intende perseguire. Le persone che ne sono coinvolte sono al vertice delle organizzazioni e la consulenza le aiuta a elaborare e formalizzare la strategia da perseguire.

2. condivisione strategica: è il processo che consente a tutte le persone coinvolte da un cambiamento di condividere le scelte strategiche che ne suggeriscono la realizzazione. Nel corso della condivisione strategica si fa uso del documento realizzato nella fase precedente di formulazione strategica. La condivisione strategica si sviluppa secondo un processo verticale (top down) e procede coinvolgendo livelli gerarchici omogenei. La condivisione strategica serve anche a motivare le persone della struttura a seguire poi la fase successiva di "progettazione partecipata".

3. progettazione partecipata: è quel processo che serve a trovare una soluzione ad un problema. L'affrontare un problema e trovare una soluzione mediante l'attivazione di un progetto stimola ad approfondire le conoscenze relative al tema oggetto dell'intervento, ma anche ad attivare un processo di apprendimento "non depositario", a sviluppare l'empowerment e la creatività, a riconoscere e migliorare il proprio modo di apprendere. La progettazione partecipata si articola in moduli metodologici e moduli tematici (workshop), alternati con periodi di project work. I moduli metodologici servono per apprendere le modalità con cui si conducono le fasi della progettazione partecipata. Le fasi sono:

1. scenario,
2. obiettivo,
3. analisi,
4. benchmarking,
5. preprogettazione,
6. progettazione,
7. apprendimento.

I moduli tematici servono per approfondire le conoscenze sul tema che è oggetto di progettazione partecipata.

I periodi di project work servono per sviluppare le fasi della progettazione partecipata in base alle conoscenze acquisite dalla partecipazione ai moduli metodologici e tematici. Durante i project work le persone coinvolte dal processo si possono avvalere di un consulente di processo per essere aiutati nella conduzione del progetto e possono utilizzare una biblioteca on line per approfondire e rammentare le nozioni necessarie per la realizzazione del progetto.

4. comunicazione: è il processo che accompagna tutte le fasi del processo di formazione intervento. Essa è diretta alle persone direttamente coinvolte nelle diverse fasi, ma anche al contesto circostante interessato direttamente o indirettamente all'esito dell'iniziativa. In questa fase si usano tutti gli strumenti di comunicazione noti, ma in particolare si usano i verbali di tutti gli incontri come strumento di informazione, ma anche come mezzo di registrazione del processo di apprendimento che si va sviluppando. L'insieme dei verbali va a comporre il racconto del processo realizzato e dei risultati conseguiti. Il racconto può tradursi in un testo pubblicato da Impresa Insieme così da venire a far parte della collana di libri prodotti sul metodo e sulle esperienze maturate. La Stampa e i media in generale sono partner di estrema importanza perchè divulgano presso il largo pubblico le notizie inerenti lo sviluppo delle iniziative. Infine i siti WEB delle Organizzazioni coinvolte, quelli che erogano i programmi di formazione intervento e quelli in dotazione alle Associazioni di Comuni, che la usano, costituiscono strumenti agili e tempestivi nel fornire notizie sulle opportunità di intervento e sulla loro evoluzione.

5. apprendimento: è un processo che si sviluppa lungo tutto l'arco del processo di formazione intervento e che si nutre del processo progettuale come alimento per la sua maturazione. Esso viene misurato costantemente e con diversi strumenti, il principale dei quali è costituito da un sistema di slide predefinito attraverso il quale i partecipanti al programma formativo comunicano l'avanzamento del progetto e si confrontano sulle difficoltà che incontrano, sia con il metodologo che con il consulente di processo. Il risultato più convincente è comunque sempre dato dalla qualità del progetto che le persone coinvolte sono



capaci di realizzare e da ciò che loro esprimono durante e al termine dell'intervento che li coinvolge. Risulta importante però anche sviluppare una riflessione esplicita sull'apprendimento maturato sul tema che si è affrontato e sul metodo che si è usato per progettare una soluzione praticabile. Importante è anche riflettere sul processo personale messo in atto per affrontare il problema, gestire il processo e il metodo stesso di apprendimento che la persona ha messo in atto. Il processo che le persone più direttamente coinvolte attivano porta nel processo molti altri attori e certamente i decisori presenti nelle organizzazioni a cui i partecipanti sono interessati. Tutti questi attori pertanto entrano in un processo di apprendimento indiretto che è uno dei risultati più importanti che il processo persegue proprio perchè si è convinti che il cambiamento indotto dall'apprendimento non è sopportabile solo dagli individui, ma va inteso e accettato dai sistemi. Anche questo apprendimento va rilevato e formalizzato. Se nel processo entrano in gioco più organizzazioni di uno stesso territorio, è utile rilevare anche come l'organizzazione-territorio ha appreso e con quale meccanismo di apprendimento lo ha fatto.





CAP. 1: SCENARIO E OBIETTIVO

1.1. Tema e obiettivo

L'attenzione da parte delle Amministrazioni Pubbliche alle tematiche relative alla solidarietà e, più in generale, a tutte quelle attività che coinvolgono la società civile e il terzo settore, si dimostra non più derogabile agli occhi dell'opinione pubblica. A ragion veduta, questa particolare attitudine si è rivelata, nel corso degli ultimi anni, uno degli strumenti più efficienti per coinvolgere la cittadinanza nella "cosa pubblica" e instaurare una modalità di relazione collaborativa tra questa e le Amministrazioni, anche al fine di prevenire fenomeni particolarmente deprecabili a livello sociale. Inoltre, il conseguente aumento di capitale sociale all'interno dei territori coinvolti da simili politiche genera un effetto positivo che, a cascata, colpisce molti altri ambiti del contesto in questione, perché genera fiducia. Esistono addirittura esempi di territori che hanno puntato proprio sull' "attitudine solidale" come loro caratteristica distintiva e dunque attrattiva.

Le carenze di risorse disponibili il più delle volte però ostacolano la realizzazione di questo genere di processi. Proprio per superare questa empassa, l'integrazione delle funzioni, delle risorse e delle competenze si può rivelare di fondamentale importanza.

Alla luce di queste considerazioni, è obiettivo del presente progetto di Organizzazione Territoriale **individuare una struttura che consenta ai comuni dell'Associazione SERAR, in partenariato con una realtà che si occupa di cooperazione internazionale, di dotarsi di un servizio che gestisca le attività di educazione allo sviluppo e diffusione della cultura della pace e della solidarietà.**

E' in questa sede da intendersi per "educazione allo sviluppo" una serie diversa di attività di formazione e di informazione, volte a sensibilizzare l'opinione pubblica locale su tematiche quali la cooperazione internazionale, il turismo responsabile, lo sviluppo sostenibile, la salvaguardia dell'ambiente, i diritti umani, l'interculturalità, l'economia etica e la responsabilità sociale delle imprese. L'obiettivo di ampio respiro che si intende perseguire è l'affermazione ed il radicamento sul territorio di una "Cultura di Pace", attraverso un processo di educazione permanente all'interno delle Amministrazioni e sul territorio. Il presente progetto consentirà anche alle strutture amministrative di piccole dimensioni che fanno parte dell'Associazione SER.A.R. di disporre di servizi come quelli di un "Ufficio Pace", presenti già da lungo tempo ormai all'interno di strutture amministrative di dimensioni più grandi. Solo attraverso l'integrazione che l'Associazione SER.A.R. consente ai comuni associati infatti, si possono offrire ai cittadini servizi, come quello in questione, che altrimenti non sarebbero sostenibili.

1.2. Sollecitazioni, opportunità, criticità e vincoli

Prima di procedere con l'esplicazione dell'analisi che si è rivelata necessaria per la stesura del presente progetto, è necessario delineare un quadro complessivo dello stato dell'arte, ovvero della cornice all'interno della quale il presente progetto deve muoversi.

Esistono indubbiamente alcune **sollecitazioni** alla realizzazione di un intervento come quello in questa sede proposto:

- Sempre più frequente disposizione di opportunità di finanziamento per interventi di cooperazione internazionale e azioni di educazione allo sviluppo;
- Necessità di azioni che diffondano una cultura della cooperazione e della conoscenza dell'altro in un territorio dove è sempre più forte la presenza degli immigrati;
- Volontà di diffondere una cultura della pace e azioni di solidarietà, anche sui territori di SERAR, seguendo i trend delle Amministrazioni più grandi.

Dalla realizzazione del presente progetto dunque derivano delle evidenti **opportunità** per il territorio:

- Possibilità di partecipare alle opportunità di finanziamento relative agli interventi di cooperazione internazionale ed educazione allo sviluppo;
- Possibilità di sensibilizzare la comunità locale sui temi della solidarietà e della cooperazione internazionale, facendo in modo che questo diventi un elemento di valore aggiunto del territorio;
- Possibilità di offrire ai cittadini di SERAR un nuovo servizio che permetta loro di rendersi protagonisti delle dinamiche internazionali e della solidarietà verso i cittadini dei Paesi in via di sviluppo;

Esistono però indubbiamente anche alcune **criticità**, che è opportuno prendere in considerazione in anticipo, in quanto potrebbero mettere in discussione la riuscita del progetto:

- L'assenza di competenze, risorse e strutture preposte alla diffusione della cultura della pace sul territorio in Amministrazioni di piccole dimensioni come quelle di SERAR;
- Il problema delle priorità politiche, dovuto alla scarsità delle risorse disponibili;



- L'assenza di consapevolezza e sensibilità sui temi umanitari all'interno delle amministrazioni comunali e di conseguenza tra la popolazione;

Infine, esistono alcuni **vincoli** immodificabili che vanno rispettati nella stesura del presente progetto:

- La metodologia da utilizzare nell'elaborazione del progetto dovrà essere quella della formazione-intervento®;
- La consegna del progetto dovrà avvenire entro e non oltre la chiusura del Master (18 dicembre 2010);
- Il progetto dovrà riguardare l'Organizzazione Territoriale.



CAP. 2: ANALISI

2.1. Analisi di alcune opportunità di finanziamento per attività di sensibilizzazione ed educazione allo sviluppo

Prendiamo in questa sede, ad esempio delle opportunità di finanziamento compatibili con il presente progetto, due bandi emanati recentemente dalla Regione Lazio.

Il 7 novembre 2009 la Regione ha emanato un **“Avviso pubblico per la presentazione di progetti finalizzati alla diffusione e promozione della cultura della pace, del disarmo, della non-violenza e dei diritti umani”**. L'avviso prevedeva che le proposte progettuali avessero come obiettivo la diffusione ed il radicamento nel territorio laziale della cultura della pace, della non violenza e della convivenza pacifica fra i popoli attraverso il contributo di istituzioni, enti locali, associazioni, istituzioni culturali, organizzazioni sindacali, gruppi di volontariato e di cooperazione internazionale presenti nel territorio regionale. Gli interventi ammessi a contributo erano:

- ✓ realizzare attività ed iniziative, a carattere continuativo e ricorrente, sui temi della pace, dei diritti fondamentali della persona e dei popoli, della non violenza e della violenza sulle donne;
- ✓ produrre programmi ed interventi didattici e pedagogici sulla pace, la non violenza e la convivenza pacifica tra i popoli;
- ✓ realizzare attività di informazione e sensibilizzazione sulle politiche ed i progetti di pace e di disarmo rivolti ai cittadini e, in particolare, a operatori sociali e culturali, studenti, ricercatori, lavoratrici e lavoratori;

Il 21 gennaio del 2010, inoltre, la Regione Lazio ha pubblicato un **“Bando di assegnazione contributi per l'istituzione di Case della Pace, ai sensi della L.R. n.25/2008”**, le cui finalità prevedevano:

- ✓ iniziative di informazione sulla cultura della pace, di promozione e coordinamento di dibattiti,
- ✓ mostre, cineforum e altre forme di comunicazione sui temi della pace e del disarmo;
- ✓ iniziative di valorizzazione ed orientamento al servizio civile nazionale ed internazionale;
- ✓ promozione e sostegno di interventi di mediazione dei conflitti e di prevenzione della violenza in diversi ambiti (quartieri, scuole, gruppi sociali, periferie, ecc);
- ✓ funzioni di raccordo con le realtà territoriali, le rappresentanze sociali, le associazioni, le scuole, la cittadinanza, comprese le comunità degli immigrati e dei nomadi;
- ✓ fare rete e sistema con analoghe realtà regionali, nazionali e internazionali;
- ✓ funzione di raccordo con le Associazioni nazionali (Coordinamento Nazionale degli Enti Locali per la pace e i diritti umani, Tavola della Pace, ecc) e internazionali (Unione delle Città e dei Governi Locali Uniti) impegnate sul tema della Pace e Diritti Umani.

Gli interventi ammessi a contributi del suddetto bando dovevano essere finalizzati alla riqualificazione di immobili di patrimonio dell'Ente proponente destinati all'istituzione delle Case della Pace e/o alla dotazione di beni strumentali per la funzionalità delle stesse.

2.2. L'Associazione SERAR

2.2.1. Obiettivi, modello organizzativo, metodologia per l'innovazione

L'Associazione SER.A.R. (Associazione per la realizzazione dei Servizi Associati dei comuni della provincia di Rieti) è un'associazione di Comuni nata nel 2006, che ha come **obiettivi**:

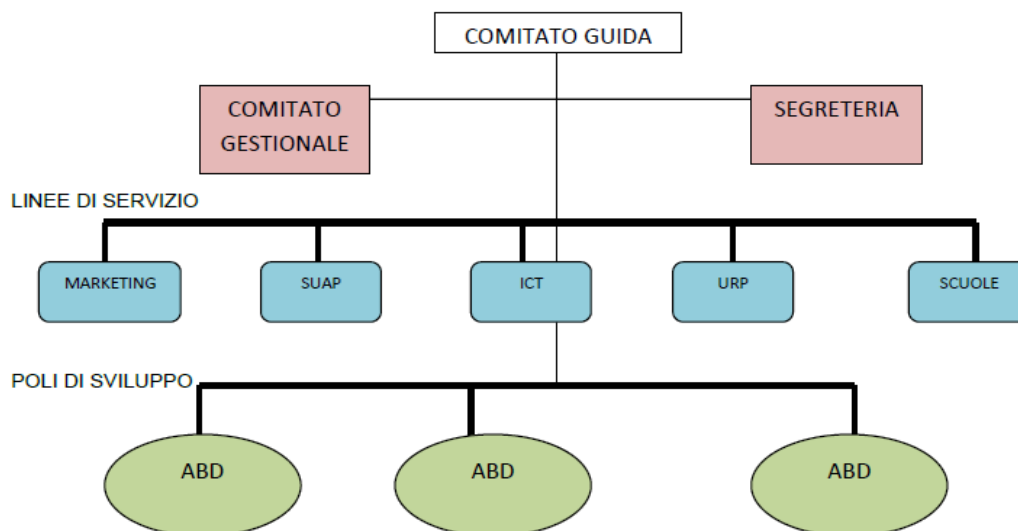
- la realizzazione e l'ottimizzazione dei **servizi** erogati dagli associati ai cittadini e alle imprese;
- il sostegno per lo **sviluppo locale** delle diverse aree territoriali che si identificano nel perimetro che l'Associazione circrive.

Essa si configura come un'Organizzazione strutturata per fornire tanti "Servizi" quanti servono per rispondere alle esigenze dei cittadini e delle imprese del territorio comune.

L'Associazione ha come **modello organizzativo** di riferimento l'**Organizzazione Territoriale**. Esso considera il territorio come se fosse un'unica organizzazione, articolata in tante "funzioni" quante sono i tipi di organizzazioni presenti (enti locali, imprese, banche, scuole, ecc.). Le LINEE di SERVIZIO sono "Reti o Comunità di pratica", che riuniscono i funzionari di tutti i Comuni associati che svolgono lo stesso lavoro. L'obiettivo è l'economia di scala, l'omogeneizzazione delle pratiche e degli strumenti informatici, il mutuo adattamento, l'aggiornamento professionale continuo. I POLI di SVILUPPO sono sottoaggregazioni di Comuni che, pur riconoscendosi nell'Associazione, perseguono strategie di sviluppo locale distintivo, in ragione di potenzialità intrinseche (cultura, prodotti tipici, storia, logistica, ecc) e pertanto vengono chiamati anche ABD (aree di business distintivo). I POLI coinvolgono le organizzazioni presenti nell'Area e, in



particolare, le imprese che ne danno la caratterizzazione prevalente, le Scuole e le Associazioni per condividere strategie di sviluppo e perseguire progetti intersettoriali di sistema. Questa struttura, al fine di realizzare miglioramento nell'Area dei Servizi e programmi di sviluppo nelle Aree di Business Distintivo, cerca i finanziamenti pubblici e sviluppa progetti con la partecipazione dei soggetti coinvolti, secondo le indicazioni e la convenzione stipulata nel Protocollo d'Intesa.



Comitato Guida: Ogni Comune associato è rappresentato da un amministratore che compone il Comitato Guida, che gestisce strategicamente l'Associazione e le sue attività. Tra gli amministratori che compongono il Comitato Guida viene eletto il Presidente dell'Associazione.

Comitato Gestionale: comprende i segretari o direttori generali dei comuni associati. Esso ha il compito di realizzare i cambiamenti organizzativi derivanti dallo sviluppo dei servizi.

Reti professionali: ogni Rete professionale ha uno sponsor politico e un coordinatore di Rete. Ogni Rete funziona come una "Comunità di Pratica" e comprende i funzionari dei comuni associati che si occupano di quello specifico servizio.

Poli di Sviluppo Locale – ABD: Vengono individuate tramite studi organizzativi del territorio e rappresentano le strategie di sviluppo dell'associazione.

Segreteria dell'Associazione: Impresa Insieme, partner dei comuni, così come da protocollo, svolge per l'Associazione i ruoli di consulenza agli Amministratori, segreteria organizzativa, comunicazione istituzionale e, al contempo, si occupa di ricercare i finanziamenti utili alla realizzazione delle strategie condivise e della realizzazione dei progetti.

L'innovazione in SERAR è seguita e supportata, al momento, da IMPRESAINSIEME, società di consulenza che si occupa di **Formazione-Intervento®** per il cambiamento nelle organizzazioni. Si tratta di una metodologia peculiare e distintiva, in quanto è un processo necessario a sviluppare un'ampia partecipazione alla progettazione delle innovazioni, ma anche una modalità di apprendimento delle persone, delle organizzazioni e del territorio. La formazione-intervento® è una metodologia che aiuta a realizzare processi di cambiamento che possono riguardare un ruolo, un'organizzazione o un intero territorio. Essa è dunque, al tempo stesso, una metodologia di sviluppo organizzativo e di apprendimento. Tale metodologia è un marchio registrato dall'Istituto di Ricerca sulla Formazione Intervento (www.formazioneintervento.it), che ne promuove e certifica la correttezza dell'applicazione.

La formazione-intervento® è composta di varie fasi:

1. **Formulazione strategica:** processo che serve ad esplicitare la strategia di cambiamento che si intende perseguire;
2. **Condivisione strategica:** processo che consente a tutte le persone coinvolte da un cambiamento di condividere le scelte strategiche che ne suggeriscono la realizzazione;



3. *Progettazione partecipata*: processo che serve a trovare una soluzione ad un problema, attraverso quelli che saranno i destinatari del progetto. In questa maniera, si ottiene la diffusione dell'innovazione. Questa fase si articola in moduli metodologici e moduli tematici (workshop), alternati con periodi di project work. I moduli metodologici servono per apprendere le modalità con cui si conducono le fasi della progettazione partecipata (scenario, obiettivo, analisi, benchmarking, preprogettazione, progettazione, apprendimento). I moduli tematici servono per approfondire le conoscenze sul tema che è oggetto di progettazione partecipata. I periodi di project work servono per sviluppare le fasi della progettazione partecipata, in base alle conoscenze acquisite dalla partecipazione ai moduli metodologici e tematici;
4. *Comunicazione*: processo che accompagna tutte le fasi della formazione-intervento®. Essa è indirizzata alle persone coinvolte nelle diverse fasi, ma anche al contesto circostante interessato direttamente o indirettamente all'esito dell'iniziativa;
5. *Apprendimento*: processo che si sviluppa lungo tutto l'arco della formazione-intervento® e che si nutre del processo progettuale come alimento per la sua maturazione.

2.2.2. Comuni Associati e popolazione

I Comuni associati a SERAR hanno una **bassa densità demografica**, eccezion fatta per il comune di Fara in Sabina, che negli ultimi anni ha subito un notevole aumento demografico, soprattutto in ragione di un forte **saldo migratorio** (+ 7% negli ultimi 7 anni):

- ✓ Collecchio: 1.651 abitanti
- ✓ Stimigliano: 2.097 abitanti
- ✓ Tarano: 1.412 abitanti
- ✓ Magliano in Sabina: 3.929 abitanti
- ✓ Montebueno: 945 abitanti
- ✓ Fara in Sabina: 13.142 abitanti

2.2.3. Progetti in corso utilizzabili in maniera integrativa al presente (da un'intervista al referente di IMPRESAINSIEME per SERAR, dott. Salvatore Paruta, effettuata in data 15.10.2010)

EDUCARE - risponde ad un bando sulla sicurezza della Regione Lazio, che prevedeva due linee d'intervento:

1. Educazione alla legalità;
2. Sperimentazione impianti di videosorveglianza.

Il progetto di IMPRESAINSIEME, che è risultato vincitore del bando, prevede che la seconda linea sia il risultato della prima: anziché imporre telecamere alla cittadinanza, la si coinvolge sulla decisione di quali sono i luoghi di insicurezza sociale da sorvegliare prioritariamente. Verranno coinvolte le scuole del territorio, attraverso la formazione-intervento®. Con la progettazione partecipata, gli studenti realizzeranno gli strumenti di comunicazione della sicurezza: brochure, siti, convegni, etc... In questa maniera, questi strumenti sono ideati e realizzati da quelli che poi saranno i loro destinatari, che acquisiscono spontaneamente così nozioni di educazione alla legalità. EDUCARE è ora nella fase di sottoscrizione del Protocollo d'intesa, per cui le attività non sono ancora state avviate. Secondo il dott. Paruta, si potrebbe inserire la tematica della cooperazione internazionale e dell'educazione allo sviluppo, in uno dei laboratori di studenti che verranno avviati.

SUAP - Con il sostegno di IMPRESAINSIEME, l'associazione SERAR si è dotata del servizio dello Sportello Unico per le Attività Produttive e al sopra di esso ha costruito una "Rete professionale" che comprende i referenti del servizio per ogni comune associato. Questo consente lo scambio delle informazioni e delle buone pratiche e permette che le attività relative a questo servizio vengano condotte in maniera integrata e coerente tra i vari comuni dell'associazione. Il SUAP, secondo il dott. Paruta, potrebbe essere utilizzato come strumento integrativo al presente progetto su due livelli diversi:

1. Diffondendo presso gli imprenditori la consapevolezza della possibilità di effettuare azioni di Responsabilità Sociale d'Impresa, al fine di conferire valore aggiunto alla loro attività;
2. Lavorando sulla diffusione di una cultura secondo la quale, il valore etico corrisponde ad un valore aggiunto del territorio sul quale si opera e che, nel caso dell'Associazione SERAR, questo valore può anche essere facilmente messo in evidenza, attraverso il portale di marketing territoriale.

SERVIZIO CIVILE – Progetto allo studio della dott.ssa Simona Chieti responsabile dei Servizi sociali del Comune di Magliano Sabina, nonché allieva del Master Raggi III, che si propone l'ottimizzazione in termini



quantitativi e qualitativi dell'attuale utilizzo del servizio civile presso i giovani del territorio. Si potrebbe prevedere un nuovo utilizzo di alcuni di questi giovani sul tema della Responsabilità Sociale d'Impresa.

RET@S – Il progetto è stato finanziato dalla Regione Lazio per il bando sull'e-Government del 2008. L'obiettivo del progetto è di costruire l'area dei servizi sociali sui siti web dei comuni partecipanti e di rendere visibili il ruolo del "segretariato sociale" e i servizi che, suo tramite, i cittadini possono usufruire. Il progetto è in via di realizzazione, per alcuni dei portali è già on line. Il modulo RET@S potrebbe agevolmente essere utilizzato per pubblicizzare le attività del nuovo servizio di educazione allo sviluppo.

2.2.4. Opportunità derivanti dall'esistenza di SERAR per il presente progetto

L'esistenza dell'Associazione SERAR è uno dei punti fondamentali per la riuscita del presente progetto.

Infatti il livello di **integrazione** tra le diverse amministrazioni che già garantisce SERAR è la variabile cruciale che consentirà a Comuni di dimensioni molto esigue, come quelli che fanno parte di SERAR, di dotarsi di un servizio che è per il momento realizzabile solo in Comuni molto più grandi, attraverso il sistema delle "Reti o Comunità di pratica", che riuniscono i funzionari di tutti i Comuni associati che svolgono lo stesso lavoro e che consentono l'economia di scala, l'omogeneizzazione delle pratiche e degli strumenti informatici, il mutuo adattamento, l'aggiornamento professionale continuo.

Inoltre SERAR dispone di un sistema di **comunicazione** delle attività e degli obiettivi conseguiti che utilizza in maniera costante tutti gli strumenti mediatici a disposizione (i verbali di tutti gli incontri come mezzo di registrazione del processo di apprendimento che si va sviluppando; la Stampa, e i media in generale, per divulgare presso il largo pubblico le notizie inerenti lo sviluppo dell'iniziativa; i siti web dei comuni coinvolti e dell'Associazione SER.A.R., che monitorano costantemente il processo di apprendimento ed evoluzione; gli incontri con la cittadinanza al fine di garantire il massimo coinvolgimento possibile della popolazione) e che è seguito professionalmente da esperti del settore garantiti dalla segreteria dell'Associazione.

Inoltre SERAR dispone di un portale di **marketing territoriale** che si occupa di garantire opportunità di pubblicizzazione e promozione per chi opera sul territorio e che potrà essere un utile strumento per la pubblicizzazione delle iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa che il nuovo servizio promuoverà.

2.3. Il Partner INTERSOS

INTERsos è un'organizzazione umanitaria senza fini di lucro, che opera a favore delle popolazioni in pericolo, vittime di calamità naturali e di conflitti armati. Fondata nel 1992 con il sostegno delle Confederazioni sindacali italiane, basa la sua azione sui valori della solidarietà, della giustizia, della dignità della persona, dell'uguaglianza dei diritti e delle opportunità per tutti i popoli, del rispetto delle diversità, della convivenza, dell'attenzione ai più deboli e indifesi. Le sue finalità sono:

- ✓ Dare risposte immediate alle crisi umanitarie, portando soccorso alle popolazioni vittime di conflitti armati, siccità, carestie, presenza di mine e ordigni esplosivi e ogni altra calamità;
- ✓ Avviare, contemporaneamente all'intervento di primo soccorso, anche azioni per favorire il ritorno alla normalità della vita, la ripresa del dialogo, il consolidamento della pace, la ricostruzione e lo sviluppo;
- ✓ Mobilitare, sollecitare e coinvolgere la società italiana al fine di sviluppare e diffondere la cultura della solidarietà e giustizia internazionale.

INTERsos opera prevalentemente in Africa, in Europa dell'Est, in America centrale e in Asia e Medio Oriente. Nel 2009, l'Assemblea dei Soci ha approvato un documento strategico relativo al futuro triennio ("Linee Strategiche e Programmazione, Luglio 2009 – Giugno 2012", pubblicato sul sito di INTERsos). L'ultima sezione del suddetto documento delinea la strategia operativa che intende perseguire l'organizzazione relativamente alle azioni di fund raising, comunicazione e visibilità. Riportiamo di seguito parte del testo:

*"Nel prossimo triennio...saranno costituiti, con la collaborazione di persone precedentemente impegnate come operatori nei progetti, i **"Comitati INTERsos" a livello territoriale**, previsti dallo Statuto per sostenere l'organizzazione attraverso campagne locali di comunicazione e di raccolta fondi e per aprirla alla partecipazione della società civile."*

"Possono essere costituiti, al fine di sostenere INTERsos, gruppi di appoggio periferici che, condividendone le finalità, si impegnano al sostegno delle attività dell'Associazione e alla mobilitazione e sensibilizzazione del proprio ambiente."

Secondo il Responsabile Comunicazione Istituzionale e Fund Raising dell'ong, dott. Cesare Fermi, ai fini del presente progetto, INTERsos sembra la più adatta ad agire da partner della presente rete perché:

- ✓ E' una tra le ong più solide e di lunga esperienza in Italia;



- ✓ Sta dedicando negli ultimi anni una sempre maggiore importanza alle tematiche dell'educazione allo sviluppo, del coinvolgimento e della sensibilizzazione della società locale;
- ✓ E' una delle poche che si occupa di emergenze umanitarie, ovvero del genere di attività che hanno forte impatto emotivo sulla popolazione.





CAP. 3: BENCHMARKING

3.1. *RECOSOL: piccoli comuni solidali*

Prenderemo in analisi come best practice per quanto riguarda le esperienze di aggregazione di enti locali nel settore dell'educazione allo sviluppo, RECOSOL. Si tratta di una rete nata nel 2003 e attualmente composta da 261 comuni, 5 Province e 8 comuni appartenenti a Paesi in via di sviluppo. Secondo Odilia Negri, rappresentante della Rete dei Comuni Solidali, una delle caratteristiche che contraddistinguono ReCoSol sta nel fatto che i comuni aderenti hanno dimensioni piccole o medie. Le funzioni di gestione, come la scrittura di un progetto, la rendicontazione e l'intrattenimento di rapporti con gli Enti pubblici superiori necessitano l'esistenza di funzionari preposti esclusivamente a tali attività, caratteristica che molti dei Comuni della Rete non hanno, in quanto troppo piccoli. Quindi la funzione della ReCoSol è proprio quella di mettere in contatto e portare in rete i vari soggetti che hanno intenzione di lavorare su un medesimo progetto, in modo che si instauri un meccanismo di scambio e di dialogo.

Le finalità che Recosol si propone da Statuto sono:

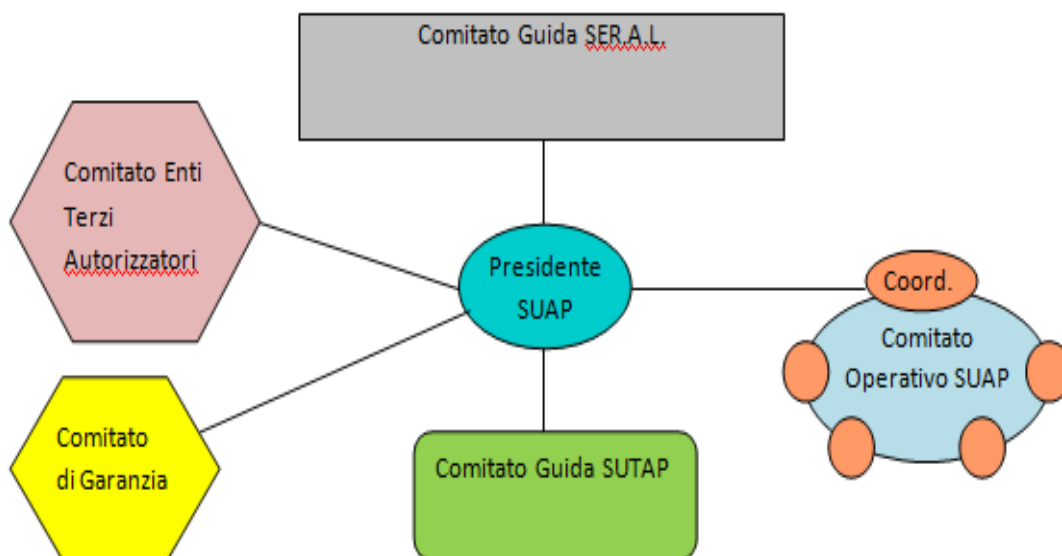
- ✓ essere di stimolo verso gli amministratori dei comuni, affinché rivolgano l'attenzione a nuovi orizzonti di solidarietà e mutuo soccorso nei confronti di chi ha difficoltà ad avviare uno sviluppo economico e sociale;
- ✓ mettere in relazione fra di loro i comuni che aderiscono al progetto per dare continuità e forza alle iniziative solidali rivolte ai paesi poveri del mondo;
- ✓ promuovere e gestire attorno agli scopi sociali il collegamento con enti ed organismi diversi (Regioni, Governo, UE, altri organismi nazionali o internazionali);
- ✓ valorizzare le attività ed i progetti che possono affermare una cultura di pace e di solidarietà, sostenendo la non violenza ed il rifiuto della guerra quale mezzo dei paesi ricchi per sottomettere quelli poveri.

E' opportuno infine ricordare che, a livello nazionale esiste il **Coordinamento Nazionale degli Enti Locali per la pace e i diritti umani**, fondato nel 1986. Si tratta di un'associazione che riunisce i Comuni, le Province e le Regioni impegnate in Italia a promuovere la pace, i diritti umani, la solidarietà e la cooperazione internazionale e attualmente ha quasi 600 enti iscritti.

3.2. *Le reti professionali nel modello della O.T.*

Prenderemo in analisi come best practice sul piano dell'organizzazione delle reti professionali, la costituzione della Rete dei SUAP dell'Associazione SERAL (Sportello unico per le attività produttive).

L'organizzazione del SUAP è articolata su una struttura verticale (di tipo decisionale) e una struttura orizzontale "a Rete" (di tipo professionale). La Struttura verticale è gestita da un Presidente, eletto tra gli amministratori dei Comuni dell'Associazione. Egli riferisce al Comitato Guida SER.A.L. Da lui dipende un Comitato Guida SUTAP, composto dagli assessori alle attività produttive dei Comuni associati. Da lui dipende anche il coordinatore del Comitato Operativo, composto dalla somma dei responsabili SUAP dei Comuni associati. Il presidente del Comitato Guida SUTAP si interconnette con l'insieme degli Enti Terzi autorizzatori, attraverso il Comitato Enti Terzi autorizzatori. Questo Comitato ottimizza i processi interistituzionali per il buon funzionamento della Rete SUAP. Il presidente del Comitato Guida SUAP si interconnette anche con le Associazioni imprenditoriali e gli Ordini professionali, attraverso il Comitato di Garanzia. Questo Comitato verifica la qualità del servizio e collabora per la gestione delle prestruttorie delle imprese. L'insieme delle persone che lavorano all'interno dei Comuni per la gestione del SUAP va a comporre la "Rete professionale del SUAP" dell'Associazione.



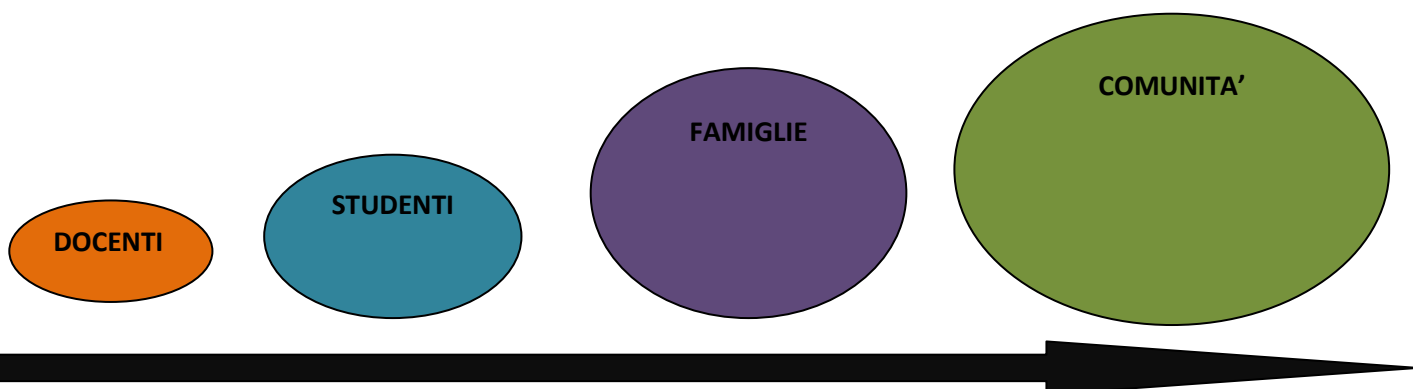
3.3. Azioni di comunicazione sostanziale: EDUCARE

La comunicazione formale potrebbe essere vissuta come un'azione di facciata, tanto per giustificare un impegno formale delle istituzioni se non fosse accompagnata un'azione parallela di comunicazione sostanziale che si sviluppa tra le persone di una comunità e rende tutti partecipi del problema da affrontare e protagonisti delle soluzioni per rimediarvi.

In base a questa profonda convinzione, convalidata da anni di studi, ricerche ed esperienze sul campo, l'utilizzo della metodologia della formazione-intervento®, consente alle persone della comunità di partecipare ad un processo partecipato che si interroga sul tema e trova delle soluzioni di comunicazione per ridurre gli effetti e il suo sviluppo.

A tale fine, nel progetto EDUCARE, ad esempio, si è scelto di partire dai ragazzi delle scuole. Facendo in modo che loro, assieme, progettino degli strumenti di comunicazione sul tema della sicurezza sociale, finiscono per apprendere che è importante comportarsi in modo civile e si motivano a comunicare ad altri la necessità di comportarsi egualmente. I docenti che vengono coinvolti nell'insegnamento dei ragazzi apprendono allo stesso modo, le famiglie, coinvolte dai ragazzi, apprendono di conseguenza.

Questa spirale riesce nel tempo a modificare i comportamenti anomali nelle comunità e crea una nuova solidarietà sociale.





Cap. 4: PROGETTAZIONE

4.1. Il progetto nel suo complesso: finalità e metodologia

Il processo di costituzione della rete verrà disposto attraverso la formazione-intervento®, una metodologia peculiare e distintiva che sviluppa un'ampia partecipazione delle persone coinvolte nella progettazione delle innovazioni e del cambiamento, oltre a garantire la qualità dell'apprendimento, caratteristiche necessarie per sviluppare un processo come quello proposto dal presente progetto.

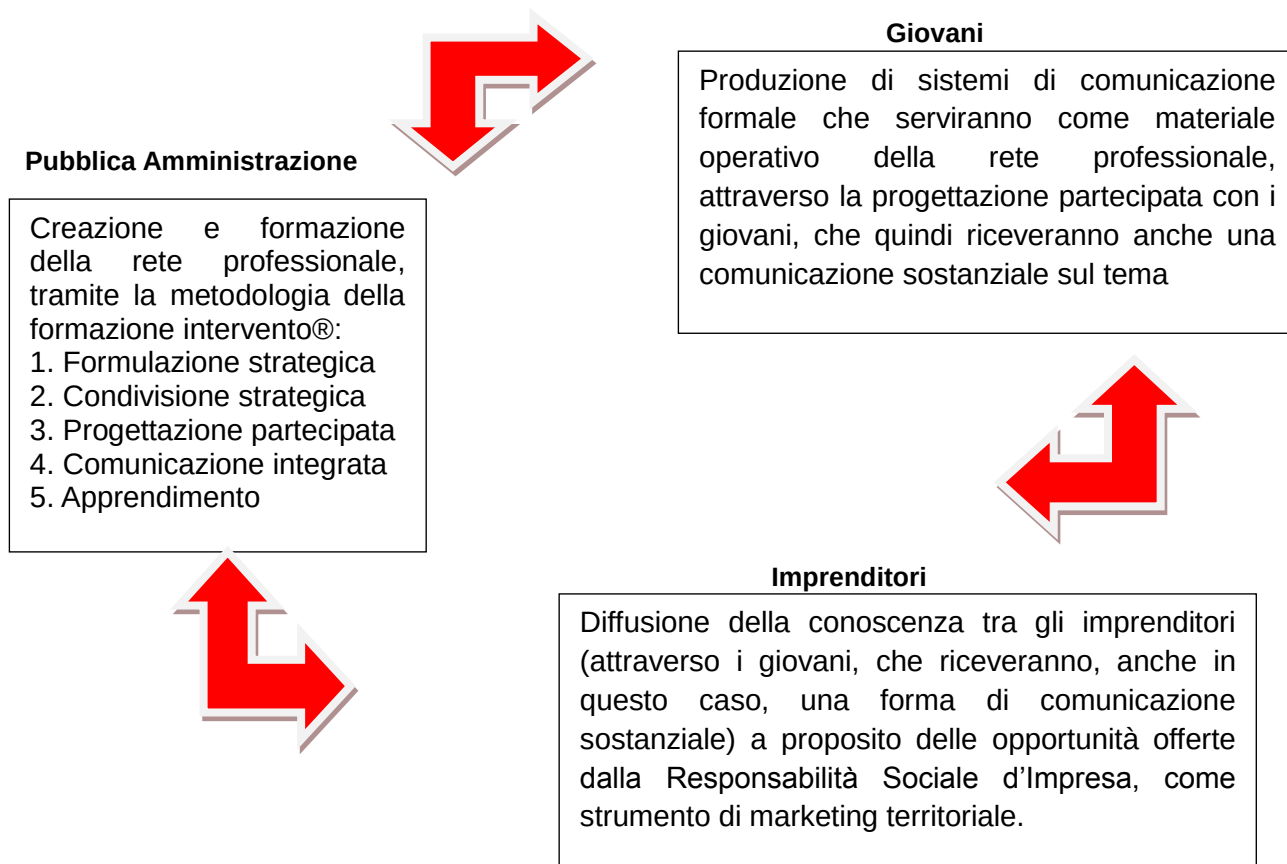
Il progetto conta di lavorare contemporaneamente su due livelli.

Da un lato, sul piano organizzativo, all'interno delle amministrazioni coinvolte, nelle quali si condurrà un processo per la creazione di una nuova rete professionale che si occupi dell'educazione allo sviluppo sul territorio. La rete riceverà uno specifico programma di formazione-intervento®, al fine di acquisire le competenze necessarie a trattare la tematica in questione e ad occuparsi della ricerca dei finanziamenti ad essa relativi e della gestione delle attività connesse. Questo primo intervento prevede il consolidamento del partenariato tra la rete professionale e l'ONG INTERSOS, che agirà da canale privilegiato con le esperienze sul campo di cooperazione internazionale.

Dall'altro, sul piano della comunicazione formale e sostanziale, si conta di realizzare azioni rivolte prevalentemente a due fasce di popolazione:

- I giovani
- Gli imprenditori

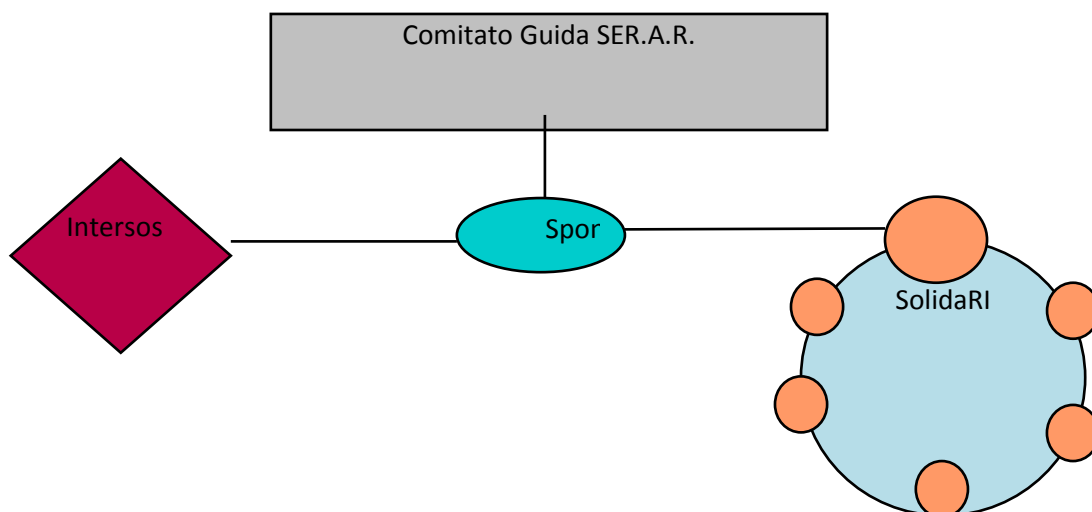
L'obiettivo di questo secondo piano di attività è quello di diffondere una cultura della pace e della solidarietà sul territorio, nonché la conoscenza delle diverse opportunità (come quelle offerte dalla Responsabilità Sociale d'Impresa) che da questa derivano. I due interventi andranno in questo modo ad intersecarsi, in quanto il secondo anticipa parte delle attività che saranno di competenza della nuova rete professionale, una volta creata. Inoltre saranno punti di raccordo con alcune iniziative in corso di realizzazione o prossime all'avvio, condotte dall'Associazione SER.A.R.





4.2. COSA: la rete professionale SolidaRI

La rete SolidaRI sarà articolata su una struttura orizzontale di tipo professionale. Il ruolo decisionale sarà ricoperto da uno sponsor politico, individuato tra gli Amministratori che compongono il Comitato Guida, al quale riferirà. Da lui dipenderà il Coordinatore della rete professionale (C), individuato al termine del percorso formativo che riceveranno i membri della rete. La rete sarà composta complessivamente da 6 referenti (uno per ogni comune). L'individuazione del personale che andrà a comporre la rete seguirà preferibilmente il metodo della candidatura spontanea, in considerazione di alcuni criteri standard, che verranno individuati durante la fase di formulazione strategica. Lo sponsor politico inoltre si interconetterà con INTERSOS, il cui ruolo verrà definito attraverso uno specifico Protocollo di Intesa.



4.3. Come: LE FASI

Il processo di costituzione della rete SolidaRI si articolerà in fasi.

4.3.1. Formulazione strategica. In questa fase verrà messa appunto la strategia che si intende perseguire per la costituzione della rete tra i vertici delle amministrazioni coinvolte (ovvero il Comitato Guida dell'Associazione SER.A.R.). Con loro si condurrà, con il supporto della consulenza, un processo di negoziazione dell'obiettivo, che permetterà una realizzazione del servizio più agevole. Questa fase terminerà con la sigla di un documento strategico o Protocollo d'intesa che dovrà delineare:

- la strategia che la rete intende perseguire;
- gli strumenti che si intendono utilizzare;
- l'individuazione dello sponsor politico della rete e dei criteri di competenze richieste per i referenti che andranno a comporla;

Un secondo Protocollo d'Intesa dovrà riguardare la delineazione del rapporto con INTERSOS.

Si rendono necessari per questa fase almeno due incontri istituzionali del Comitato Guida SER.A.R., per quanto riguarda il primo protocollo d'intesa, e uno aggiuntivo per la sigla dell'alleanza con INTERSOS. I tre incontri, della durata stimata di tre ore ciascuno, richiedono il supporto costante della consulenza.



4.3.2. Condivisione strategica. Questa fase consentirà a tutte le persone coinvolte di condividere le scelte strategiche individuate nel documento realizzato nella fase precedente. I vertici delle varie realtà presenti nel Comitato Guida dovranno impegnarsi, con il supporto della consulenza, nel comunicare e condividere le decisioni prese riguardo alla nascita della nuova rete ai vari livelli che operano nella propria struttura organizzativa e nel selezionare il personale che riceverà la formazione e andrà poi a formare la rete, sulla base anche della propensione e dell'interesse dimostrato dai funzionari, nonché della conoscenza delle loro attitudini. Il vertice dovrà, non solo far sì che il suo personale condivida la mission e la strategia della rete,



ma anche la metodologia da utilizzare. La condivisione strategica sarà necessaria anche a motivare le persone della struttura a seguire poi la fase successiva di progettazione partecipata. Per questa fase è previsto un incontro per ogni comune, della durata stimata di tre ore ciascuno, per la presentazione del progetto alla presenza della consulenza, dello sponsor della rete, dell'amministratore di riferimento e dei dirigenti di tutti i settori del comune in questione. In questa fase si selezionerà il personale che andrà a comporre la rete, preferibilmente con il metodo della candidatura spontanea. I funzionari che dovranno comporre la rete dovrebbero essere in possesso, infatti, delle seguenti competenze (che saranno descritte in maniera più puntuale durante la fase di formulazione strategica):

- forte motivazione personale verso il progetto e condivisione dei valori di uguaglianza, solidarietà, cooperazione;
- pregresse esperienze di collaborazione con il Terzo Settore o conoscenza di base del settore e delle sue modalità operative.



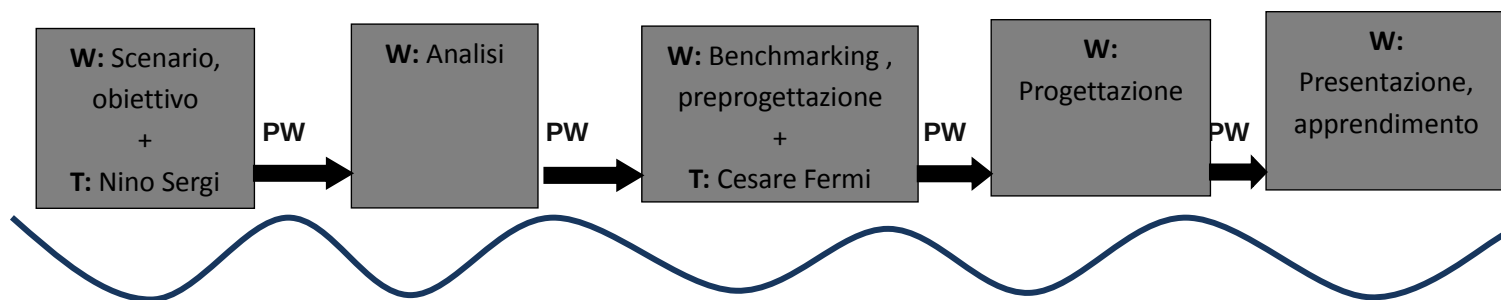
4.3.3. Progettazione partecipata. Questa fase rappresenta il periodo di formazione per i funzionari che andranno a costituire la rete. L'affrontare il problema della costituzione della rete e il trovare una soluzione mediante l'attivazione di un progetto stimolerà ad approfondire le conoscenze relative al tema oggetto dell'intervento, ma anche ad attivare un processo di apprendimento "non depositario", a sviluppare l'empowerment e la creatività, a riconoscere e migliorare il proprio modo di apprendere. La progettazione partecipata si articolerà in moduli metodologici e moduli tematici (**W** - workshop), alternati con periodi di project work (**PW**). I moduli metodologici serviranno per apprendere le modalità con cui si conducono le fasi della progettazione partecipata e saranno gestiti da un esperto di formazione intervento, chiamato "metodologo". Le fasi sono:

1. scenario
2. obiettivo
3. analisi
4. benchmarking
5. preprogettazione
6. progettazione
7. apprendimento

I moduli tematici (**T**) serviranno invece per approfondire le conoscenze sul tema che è oggetto della progettazione partecipata e verranno realizzati nella forma di testimonianze di alcuni esponenti rilevanti del mondo della cooperazione internazionale. Le docenze tematiche saranno così distribuite:

- Primo Workshop su “scenario e obiettivo” sarà invitato il dott. Nino Sergi, Segretario Generale dell'Organizzazione Umanitaria Internazionale INTERSOS, che tratterà il tema: “L'educazione allo sviluppo: opportunità per il territorio, azioni e finanziamenti”;
- Terzo Workshop su “benchmarking e preprogettazione” sarà invitato il dott. Cesare Fermi, Responsabile Comunicazione istituzionale e Fundraising di INTERSOS, che tratterà il tema: “Le campagne di comunicazione solidale e la responsabilità sociale d'impresa”.

I periodi di project work, infine, permetteranno di sviluppare le fasi della progettazione partecipata, in base alle conoscenze acquisite dalla partecipazione ai moduli metodologici e tematici. Durante i project work, le persone coinvolte dal processo potranno avvalersi di una consulenza di processo (rappresentata dalla linea blu) per essere aiutati nella conduzione del progetto ed utilizzare una biblioteca on line per approfondire e rammentare le nozioni necessarie per la realizzazione del progetto. Al termine del processo sarà anche individuato un responsabile della rete, sulla base della qualità del progetto e della motivazione dimostrata durante la formazione.



La progettazione partecipata si svolgerà complessivamente in 5 incontri settimanali della durata di 3 ore ciascuno. L'ultima giornata (workshop su apprendimento) verrà utilizzata anche per la presentazione (e dunque condivisione con il Comitato Guida) dei progetti realizzati nel corso di formazione e delle soluzioni individuate per la rete dai progettisti/funzionari. Per questa fase si renderanno dunque necessari:

- 1 metodologo (per 5 incontri)
- 1 consulente di processo (per 5 incontri)
- 1 tutor d'aula (per 5 incontri)

I progetti che i funzionari porteranno avanti nel percorso di formazione-intervento riguarderanno diversi aspetti della futura rete:

1. Progettazione della modalità di integrazione della tematica della Responsabilità Sociale d'Impresa all'interno degli sportelli SUAP;
2. Progettazione di una campagna di comunicazione destinata agli imprenditori sulla Responsabilità Sociale d'Impresa come strumento di marketing territoriale;
3. Progettazione di percorsi sensibilizzazione nelle scuole sul tema dei diritti umani, attraverso finanziamenti regionali e provinciali per l'educazione allo sviluppo;
4. Progettazione di un Comitato Referente per il Terzo Settore e l'associazionismo esistente sul territorio in linea con le indicazioni della Legge quadro 328/2000
5. Progettazione di una struttura di fundraising collegata alla rete SolidaRI;
6. Progettazione dell'inserimento della nuova rete e dei servizi che offre all'interno del modulo Ret@s sui portali comunali.

4.3.4. Comunicazione integrata. Si tratta di un processo trasversale a tutte le fasi della formazione intervento, diretto sia alle persone coinvolte che, in generale, al territorio.

Questa fase verrà portata avanti secondo due canali:

1. la comunicazione formale, gestita dalla consulenza;
2. la comunicazione sostanziale, attraverso il coinvolgimento dei giovani sul territorio.

Come strumenti di comunicazione formale si utilizzeranno:

- i verbali di tutti gli incontri come mezzo di registrazione del processo di apprendimento che si va sviluppando;
- la Stampa, e i media in generale, per divulgare presso il largo pubblico le notizie inerenti lo sviluppo dell'iniziativa;
- i siti web dei comuni coinvolti e dell'Associazione SER.A.R., che monitoreranno costantemente il processo di apprendimento ed evoluzione della rete;
- gli incontri con la cittadinanza: verrà organizzato un incontro con la cittadinanza all'inizio delle attività di costituzione della rete per la presentazione del progetto e uno al termine di esse per la presentazione della rete una volta costituita, al fine di garantire il massimo coinvolgimento possibile della popolazione.





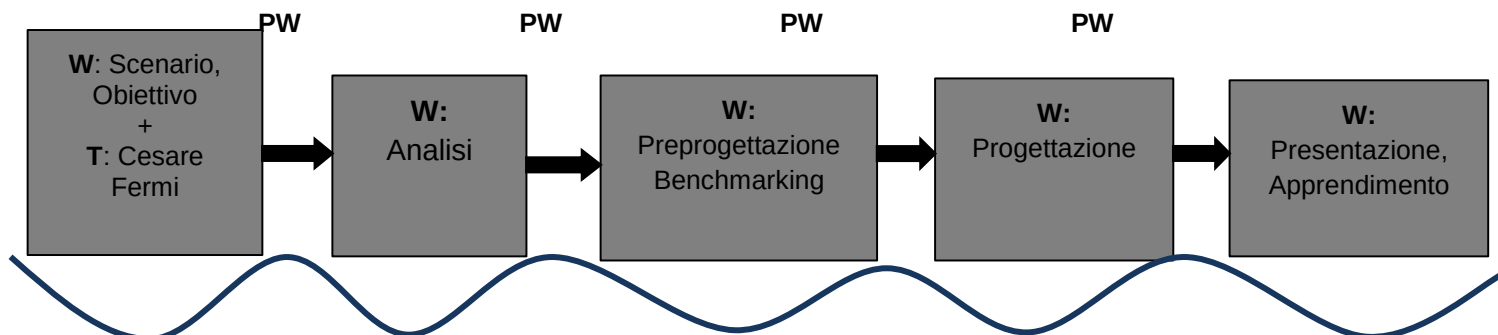
Per assicurarsi che nel lungo periodo la comunicazione sul territorio non venga interrotta con il termine delle attività del presente progetto, si conta di agire parallelamente su alcuni piani di comunicazione sostanziale, che prevedono il coinvolgimento dei giovani del territorio, intersecandosi con altre due attività progettuali dell'Associazione SER.A.R.:

Il progetto **EDUCARE**, attualmente nella fase di sottoscrizione del Protocollo d'Intesa, risponde al bando regionale per la sicurezza integrata del 2009 e prevede il coinvolgimento delle scuole del territorio per la realizzazione di strumenti di comunicazione sull'educazione alla legalità. L'educazione allo sviluppo è una delle tematiche più strettamente collegate alla percezione della sicurezza su un territorio, in quanto promuove la conoscenza dell'altro, che si rivela di fondamentale importanza in territori quali quello dell'Associazione SER.A.R., dove negli ultimi sette anni la percentuale di immigrati residenti è aumentata più del 7% (www.demo.istat.it). Per questo motivo il collegamento logico e funzionale di EDUCARE con il presente progetto risulta evidente. EDUCARE prevede una prima azione propedeutica rivolta ai docenti i quali, in un secondo momento, coinvolgeranno gli studenti in un'attività progettuale al fine di produrre strumenti di comunicazione sui temi della legalità. I ragazzi lavoreranno in gruppi. Uno dei gruppi che si formerà, a seconda della propensione al tema che dimostreranno i docenti di riferimento, sarà dunque indirizzato al tema dell'educazione allo sviluppo. I ragazzi e i loro docenti porteranno dentro le loro famiglie il risultato del programma educativo e veicheranno inoltre i materiali di comunicazione, che saranno prodotti in parte da loro stessi e in parte dallo staff di progetto. I materiali prodotti saranno:

- 1 depliant sull'educazione allo sviluppo, sul suo valore per il territorio e sull'esistenza della nuova rete professionale;
- 1 depliant sulla Responsabilità Sociale d'Impresa, sul suo valore e sulle sue opportunità come strumento di marketing territoriale.

Il progetto **SERVIZIO CIVILE**, attualmente allo studio della dott.ssa Chieti, responsabile del settore Servizi Sociali del Comune di Magliano Sabina, nonché partecipante del Master Raggi 3, si propone l'ottimizzazione in termini quantitativi e qualitativi dell'attuale utilizzo del servizio civile presso i giovani del territorio. Come convenuto con la dott.ssa Chieti, si potrà prevedere un nuovo utilizzo di alcuni di questi giovani (in numero ancora da definire, ma probabilmente due) sul tema della Responsabilità Sociale d'Impresa. I giovani, attraverso un programma di formazione-intervento®, saranno incaricati di portare avanti una campagna di comunicazione rivolta agli imprenditori del territorio, circa le possibilità di promozione di cui essi dispongono sul portale di marketing territoriale e circa la possibilità di adottare forme di RSI, al fine di conferire valore aggiunto alla loro impresa e complessivamente al loro territorio.

Il programma di formazione-intervento® che riceveranno i ragazzi riguarderà, nello specifico, la Responsabilità Sociale d'Impresa e coinciderà nei tempi con la formazione in loco che è prevista per bando nel servizio civile. Le attività dei ragazzi dureranno per tutta la durata del loro servizio civile (10 mesi). Gli incontri saranno di due ore ciascuno e si renderanno necessarie le stesse figure individuate per la formazione ai funzionari. La docenza tematica verrà realizzata grazie alla testimonianza del dott. Cesare Fermi, responsabile Comunicazione Istituzionale e Fund Raising di INTERSOS durante il primo workshop.



I progetti che i ragazzi realizzeranno durante la formazione-intervento riguarderanno:

- Progettazione di una campagna porta a porta presso gli imprenditori del territorio per illustrare le opportunità della Responsabilità Sociale d'Impresa;



- Progettazione dell'inserimento del tema e delle iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa sul portale di marketing territoriale.

4.3.5. Apprendimento. E' un processo che si sviluppa lungo tutto l'arco dell'intervento, attraverso diversi sistemi di monitoraggio utilizzati dalla consulenza su tre differenti piani:

1. l'individuo oggetto della formazione-intervento (i referenti della rete e i ragazzi del servizio civile): la consulenza misura il grado di apprendimento dei partecipanti al corso di formazione attraverso un sistema di slides predefinito, con il quale essi comunicano il grado di avanzamento del loro progetto e si confrontano con le difficoltà che incontrano, riferendole al consulente di processo e al metodologo. La miglior misura dell'apprendimento individuale, ad ogni modo, è data dalla qualità del progetto finale del corso di formazione, in base alla quale verrà anche selezionato il coordinatore della rete;
2. le organizzazioni coinvolte nel cambiamento (i comuni di appartenenza dei referenti della rete): la consulenza misura il cambiamento generato indirettamente dal presente progetto all'interno dell'organizzazione coinvolta e tra le persone che la compongono, soffermandosi su come interagiscono le strutture al loro interno e tra di loro e sul grado di conoscenza della tematica dell'educazione allo sviluppo all'inizio e alla fine del progetto;
3. il territorio: attraverso la somministrazione di un questionario su un campione rappresentativo della popolazione all'inizio delle attività e, in seguito, a conclusione di esse, la consulenza misura l'impatto che ha avuto il presente progetto, in relazione all'obiettivo iniziale di diffusione sul territorio della cultura della pace e della solidarietà.

4.4. TEMPI

Il tempo di sviluppo dell'intera iniziativa è di circa dieci mesi. Il cronogramma sotto riportato indica lo sviluppo e l'integrazione delle diverse fasi.

Attività	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rete SolidaRI - Formulazione strategica	x	x								
Rete SolidaRI - Condivisione strategica			x							
Rete SolidaRI - Progettazione partecipata				x	x					
Comunicazione integrata – Azioni di comunicazione formale	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Comunicazione integrata – Azioni EDUCARE		x	x							
Comunicazione integrata – Azioni SERVIZIO CIVILE	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Apprendimento	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

4.5. COSTI

Per quanto riguarda la parte legata al progetto EDUCARE non sono previsti costi aggiuntivi, in quanto i costi sono quelli già coperti dal finanziamento ottenuto. Per quanto riguarda invece la parte collegata al progetto SERVIZIO CIVILE esistono dei costi legati al programma di formazione-intervento® che i giovani dovranno seguire per poter assolvere ai compiti precedentemente individuati. Per quanto riguarda invece il materiale necessario all'attività promozionale che dovranno portare avanti presso gli imprenditori, non ci sono costi aggiuntivi, in quanto esso sarà prodotto tramite il progetto EDUCARE. Per quanto riguarda la costituzione della rete invece, essa risulta completamente da finanziare. I costi unitari per ora di prestazione professionalizzata vengono stimati nella seguente maniera secondo le fasi del progetto:

- Metodologo: € 100
- Docente tematico: € 60
- Tutor di processo: € 70
- Tutor d'aula: € 30



Fasi del Progetto	Ore necessarie	Figure necessarie	Totale
Formulazione Strategica	3x3	Metodologo	€ 900,00
Condivisione Strategica	3x6	Metodologo	€ 1.800,00
Progettazione Partecipata (vedi tabella di dettaglio a seguire)	15 + 10	Metodologo, Tutor di Processo, Tutor d'aula	€ 5.000,00
Comunicazione Integrata	3x2	Metodologo	€ 600,00
Totale			€ 8.300,00

Il costo complessivo dell'intervento è pari a € 17.000,00.

Per il calcolo del dettaglio dei costi sono stati presi a riferimento la struttura e il formulario del Fondo Sociale Europeo, riportati di seguito:

A	Educazione	Costo docenti e consulenti	€ 8.300,00
B	Logistica	Costo spostamenti partecipanti	€ 800,00
C	Amministrazione	Gestione e strutture	€ 4.500,00
D	Progettazione	Progettazione e attualizzazione progetto	€ 3.400,00
Totale			€ 17.000,00

Tabella del dettaglio dei costi docenti per i due interventi formativi

	Ore	Metodologo	Tutor di processo	Tutor d'aula	Totale
Formazione dei funzionari della rete SolidaRI					
- 1 workshop	3	300	210	90	600
- 2 workshop	3	300	210	90	600
- 3 workshop	3	300	210	90	600
- 4 workshop	3	300	210	90	600
- 5 workshop	3	300	210	90	600
Totale	15				3000
Formazione dei ragazzi del servizio civile					
- 1 workshop	2	200	140	60	400
- 2 workshop	2	200	140	60	400
- 3 workshop	2	200	140	60	400
- 4 workshop	2	200	140	60	400
- 5 workshop	2	200	140	60	400
Totale	10				2000
TOTALE					5000





CAP. 5. APPRENDIMENTO

Siamo alla fine di questo percorso di Master.

E' difficile tirare le somme di questo percorso perché, a differenza di quelli che sono i normali percorsi di formazione, la strada è stata difficile e faticosa. Non solo sul piano dell'apprendimento, ma anche e soprattutto per quanto riguarda il cambiamento personale che tutti noi abbiamo affrontato.

Per quanto mi riguarda, entravo in questa sede con l'immagine di me che ho sempre avuto in questi pochi anni di vita: una brava studentessa che, 15 giorni dopo essersi laureata con il massimo dei voti, inizia a partecipare ad un Master per il quale ha vinto un voucher della Regione Lazio. Non avevo nessuna nozione a proposito dello sviluppo locale, nessuna conoscenza della realtà degli enti locali, nessuna competenza in campo di organizzazione e non conoscevo la metodologia della formazione intervento. Sapevo solo, come ho sempre saputo fin da piccola e come ho confermato con la scelta della facoltà alla quale mi sono iscritta, che volevo lavorare per il territorio, rendermi utile per la società.

Le prime lezioni metodologiche del percorso mi sono subito piaciute: condividevo le idee che esponeva il professor Di Gregorio a proposito del territorio, della necessità di doverlo organizzare per creare sviluppo, della difficoltà nel far questo a causa della sua stessa natura confusionaria e senza vertice. E parallelamente condividevo quello che mi sembrava essere la formazione-intervento: una metodologia di apprendimento basata sul coinvolgimento degli attori del territorio, sullo stimolo delle capacità personali nell'individuare ipotesi progettuali. Ma andando avanti nel percorso, in me si è creata confusione: le nozioni da apprendere erano tante, l'impegno che richiedeva il master era notevole e, soprattutto nella mia testa cominciava a crearsi una scissione che rendeva incompatibili tra loro due aspetti della stessa fonte di apprendimento: da un lato le idee di coinvolgimento, di condivisione, di partecipazione, di cambiamento del sistema, dall'altro quella che mi sembrava una rigidità eccessiva su alcuni punti che apparivano ai miei occhi in quel momento mere formalità (i verbali, il sistema di slides, il font che i documenti dovevano avere, le foto, il modo in cui si dovevano nominare i file, il modello dell'Organizzazione Territoriale, le fasi della formazione intervento). Il mio cervello non riusciva a far combaciare i due aspetti e, come spesso accade nelle situazioni di confusione, ha cominciato a produrre delle resistenze. Sentivo che uno dei due lati che si proponevano non era sincero, perché incompatibile con l'altro. Le resistenze sono andate aumentando nel corso del tempo, anche con un notevole dispendio di energie da parte mia. Il master mi coinvolgeva emotivamente come non mi era mai successo in un percorso di formazione: si alternavano picchi di entusiasmo quando parlavamo di territorio a momenti di conflittualità estrema quando ci scontravamo con il modello di cui ci dovevamo occupare e che non riuscivamo a padroneggiare a fondo. Tutti coloro che mi stanno intorno sono stati toccati dal mio forte coinvolgimento nel master: la mia famiglia e i miei amici seguivano attoniti i miei sbalzi di umore. Nel frattempo però, come sempre accade, le resistenze andavano a prevalere: il campo disponibile al mio apprendimento si restringeva perché ogni nuova nozione che acquisivo aveva al suo interno il germe del dubbio, del sospetto, della sfiducia, che ovviamente mi impediva di essere predisposta al cambiamento.

Questa situazione è andata avanti in un crescendo di conflittualità per tutta la prima parte del master finché non è esplosa in un confronto aperto: la classe (che nel frattempo si era andata unendo in maniera notevole, nonostante l'eterogeneità dei partecipanti) e i formatori si fronteggiarono, esponendo ognuno le proprie ragioni. Il confronto è stato difficile ma costruttivo. Entrambi i lati hanno, con fatica, fatto un passo indietro nelle proprie posizioni e cercato di comprendere le motivazioni delle azioni dell'altro, i suoi bisogni e le sue particolarità (che poi, nel nostro caso, erano appunto le più disparate, essendo tutti i partecipanti del master molto diversi l'uno dell'altro).

Da quel momento, ho fatto un atto di fede: mi sono detta "io questa cosa la voglio imparare perché mi entusiasma, mi stimola e credo nella sua azione rivoluzionaria, e per farlo è necessario che io mi fidi, perché questi formatori non mi stanno solo trasferendo delle nozioni, ma mi stanno cambiando. E se io sono sicura di me stessa, non devo avere paura del cambiamento".

Di lì in avanti il percorso ha preso tutta un'altra piega: man mano le tante informazioni confuse che giravano nella mia testa hanno cominciato a prendere ognuna il loro posto, come quando ci si trova davanti a un puzzle di tantissimi pezzi da costruire e, dopo la prima fase in cui si va a rilento perché tutti i pezzi ci sembrano uguali, si comincia improvvisamente a capire come differenziarli e quindi si prende velocità nella costruzione.

L'entusiasmo è andato dunque crescendo ancora di più: se già credevo nella metodologia e nel modello organizzativo, ora che ero più predisposta ad apprendere ci credevo sempre più, tanto che ho cominciato ad a sentire una forte motivazione personale verso questa attività. Dopo l'estate mi si è palesata chiara nella mente una nuova prospettiva: e se questa prospettiva diventasse mia? Se, ora, nel momento in cui io mi trovo a dover iniziare a costruire la persona che vorrò essere da grande, adottassi questa prospettiva per



fare quello che ho sempre voluto fare, ovvero rendermi utile alla società? La risposta è venuta da sola. Era positiva e dovevo solo provarci, impegnarmi al massimo per cercare di acquisire la quantità immensa di competenze di cui avevo bisogno.

Questa è il racconto a grandi linee di quello che è stato il mio ultimo anno. Nel corso di quest'anno ho appreso tante cose sul mio modo di apprendere. E sul modo di apprendere di chi mi stava a fianco in questo percorso.

1. Le resistenze al cambiamento ci sono per tutti. Coloro i quali sono più formati, provengono da ambienti culturali più ferrati e sono più stabili nella loro immagine di se per quanto riguarda questo piano della persona, hanno forse le resistenze più forti e radicate. Ci professiamo i più illuminati, ma dobbiamo stare più attenti degli altri perché le nostre resistenze sono più sottili, più subdole e difficili da individuare, e proprio per questo, le più pericolose perché portano in se il germe dell'arroganza e della chiusura.

2. La fiducia è un elemento fondamentale nel processo di apprendimento. Il discepolo deve avere fiducia nel formatore e viceversa. Se non si istaura un rapporto di fiducia è difficile per entrambi, e forse impossibile, costruire un percorso che porti ad un cambiamento e si genera solo frustrazione da entrambi i lati. Ma la fiducia è un elemento prezioso e come tale ci vuole tempo e conoscenza reciproca per svilupparlo. L'importante è cercare sempre di controllare la forza che i pregiudizi presenti inevitabilmente nella nostra mente sugli altri sprigionano ogni volta che veniamo a contatto con una realtà nuova.

3. Il mio modo di apprendere, in particolare, è contraddistinto da un forte bisogno di sentirmi apprezzata e di sentire che chi ho davanti a me crede in me e nelle mie potenzialità. Mi rendo conto però che su questo aspetto devo lavorare molto perché non sempre potrò incontrare persone che si comportano in maniera accogliente con me e devo diventare in grado di far capire anche a chi da me non si aspetta niente di buono, che io invece posso fare molto di buono. Evitare dunque come mi è successo anche in altre occasioni della mia vita che situazioni di difficile impatto bloccassero molte delle mie potenzialità e soprattutto delle mie capacità di dimostrarle agli altri.

4. Ho dimostrato di essere particolarmente resistente, cosa che non immaginavo affatto prima di iniziare questo percorso, a tutta la parte relazionale e propositiva che questo ruolo prevede. Infatti ho notato di essere stata la partecipante del master che ha avuto più difficoltà nel realizzare quella parte di attività che la metodologia della formazione intervento prevede in ordine di far partecipare le persone coinvolte dal cambiamento, al cambiamento che appunto stiamo progettando per loro. Probabilmente potrei giustificare questa maggiore difficoltà con la mia giovane età e con l'inesperienza che mi contraddistingue rispetto ai miei colleghi di master, ma so che non è solo questo. Credo che la resistenza sia dovuta infatti al sentirmi ancora poco sicura riguardo a ciò che andavo a proporre e alla paura di non essere abbastanza preparata. Il che da un lato è indice del fatto che sono una persona che tende a prepararsi alla perfezione, cosa che già sapevo, ma dall'altro mi ha un po' preoccupato (visto che l'atteggiamento non è migliorato di molto quando ho cominciato a sentire di essere un po' più stabile nelle mie competenze). Mi propongo dunque di stare molto attenta a questo aspetto d'ora in avanti per far in modo che non diventi un ostacolo.

Quello di cui sono più grata a questo master è di avermi insegnato la tenacia. Ovvero l'assumere un atteggiamento per cui ogni difficoltà, ogni fallimento non è un ostacolo alla riuscita del nostro progetto, qualsiasi esso sia, ma un'opportunità per apprendere cosa abbiamo sbagliato e per migliorarci.

So che il percorso è ancora molto lungo, probabilmente non avrà mai fine, visto che si tratta di un processo di formazione permanente. Il mio puzzle è ancora incompleto, ma mano a mano aggiungo un pezzetto in più.



BIBLIOGRAFIA

Di Gregorio R., *Il territorio come Organizzazione*, Sistemi e Impresa n. 8, 2007

Di Gregorio R., *La metodologia della Formazione-Intervento®*, Impresa Insieme Edizioni, 2007

WEBGRAFIA

www.impresainsieme.com

www.associazioneseral.it

www.associazioneseraf.it

www.associazioneserar.it

www.marketing.territoriale.it/ciociaria/

www.marketing.territoriale.it/sudpontino/

www.formazioneintervento.it

www.comunisolidali.org