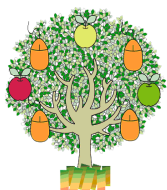




*La consulenza tecnico-scientifica  
dell'ISFOL - U.O. FLAI-lab  
per  
il Progetto EdA  
del Comune di Roma.  
2009- 2010*



*Il documento è stato presentato nella Sessione "Dallo start-up al sistema" del Tavolo Tematico ISFOL U.O. FLAI-lab "La co-relazione educativa tra scuola territorio e società", 10 Giugno 2010, Sala CdA, Via Morgagni 33, Roma*

*Hanno redatto il documento:*

*Gaetano Fasano, Chiara Loasses, Patricia Pagoto, Valentina Punzo*

*Supervisione Patricia Pagoto*

*Editing a cura di Chiara Loasses e Patricia Pagoto*

## Introduzione

### Aggiungere una dimensione



Viviamo in un'epoca di profonda transizione in cui le politiche sociali e quelle del lavoro sono intimamente e logicamente connesse da un'unica idea di società che mira all'integrazione tra sociale, lavoro e nuove professionalità. Il mercato post crisi finanziaria evidenzia come i sistemi di gestione delle risorse umane vanno curati con modelli organizzativi costruiti sul valore delle persone piuttosto che sulle regole e i regolamenti. Complessità socio-ambientale e velocità del cambiamento sono due caratteristiche che per essere governate richiedono approcci, metodologie e tecniche in grado di sviluppare *riflessi comportamentali* capaci di fare rete e generare un *contagio positivo* nel tradizionale contesto aziendale e nella comunità locale. La situazione attuale sottolinea come una carenza conoscitiva dei processi partecipativi e relazionali possa compromettere nei singoli individui una loro stabile crescita di capacità e di apprendimento e rappresenti un ostacolo alla costruzione di un *team coeso*.

Il *team* è qualcosa di più che lavorare in gruppo; esso è frutto di una ricerca e di una sperimentazione di contesti nei quali le persone *riescano ad esprimere le loro capacità al meglio della loro potenza, non per il gusto di farlo, ma per portare all'azienda risultati di valore oltre lo standard*<sup>1</sup>. Il *team* ottimale, infatti, è quello costituito da persone che hanno competenze relazionali sviluppate, che sono capaci di automotivarsi in modo diverso e sono diverse, ma proprio dalle loro diversità traggono il valore aggiunto necessario per lavorare insieme ad un obiettivo comune. Obiettivo che per essere raggiunto deve essere concreto, misurabile, sfidante e, soprattutto, condiviso.

Una serie sorprendentemente veloce di eventi economici, sociali e culturali hanno contribuito a ridisegnare la fisionomia del mondo del lavoro e a ridefinire il senso stesso dell'esperienza lavorativa, i cui tratti salienti sono riscontrabili nella flessibilità, nel precariato e nella continua mutevolezza di *mission* e di appartenenze.

Per questo, il nostro intervento di collaborazione tecnico-scientifica si è prefisso lo scopo di contribuire a promuovere negli Attori del Progetto EdA una riflessione meta-cognitiva sul cambiamento culturale nelle organizzazioni che - partendo da un lavoro di condivisione tematica e di accettazione della diversità come elemento distintivo e costitutivo della *membership* - contribuisce a una diversa consapevolezza dei processi organizzativi che li attraversano e ad una maggiore motivazione auto-organizzativa. Non ultimo, il nostro scopo è stato quello di contribuire alla prospettiva economica futura degli enti stessi di appartenenza che, per essere competitivi e utili alla comunità, hanno un bisogno ricorrente della riflessività e della creatività organizzativa orientate alla programmazione.

---

<sup>1</sup> Cfr Deambrosis A., Filippone L., *Un'esperienza di costruzione di team*, in *Personale e Lavoro*, n. 517, Giugno 2010, p. 4-14.

Le attività di Assistenza Tecnica - svolte e in essere - dall'Unità Operativa FLAI-*lab* nell'ambito dei Comitati Locali EDA-Comune di Roma per l'Educazione permanente degli adulti sono state permeate da questo spirito di co-responsabilità progettuale.

L'Unità Operativa ISFOL FLAI-*lab* - nelle azioni concertative dei suoi Tavoli Tematici e di approfondimento interistituzionale, come nei Lab-Forum a livello nazionale - ha puntato infatti a promuovere concretamente forme di collaborazione competitiva, facilitare il trasferimento di buone pratiche, valorizzare la ricchezza e l'articolazione delle competenze interne dei Comitati e dell'ISFOL.

Questa missione di facilitazione e mediazione tra le istituzioni è nel *Dna* dell'ISFOL e si riverbera nelle attività promosse dalla Unità Operativa ISFOL FLAI-*lab*<sup>2</sup>, struttura di servizio istituzionale che si prefigge di supportare quanti operano nel campo dell'istruzione e dell'educazione degli adulti per contribuire, con la promozione di strategie partecipative e relazionali all'incremento di occupabilità, alla individuazione di percorsi lavorativi che garantiscano la centralità della persona e la valorizzazione del suo contributo critico alla comunità di appartenenza.

I campi di interesse della programmazione interna all'Unità Operativa sono focalizzati sull'individuazione di linee di indirizzo e di supporto a decisori, operatori, imprese e cittadini per aiutarli nella non facile opera di lettura e comprensione dei fenomeni strutturali e sociali. L'Unità Operativa assolve anche alla sua funzione istituzionale di strumento di Assistenza Tecnica accompagnando gli Attori territoriali nella fase di progettazione, sperimentazione, ideazione, di implementazione di nuove azioni e di mainstreaming territoriale.

Le principali **azioni promosse** nel corso del 2009-2010 dall'Unità Operativa ISFOL FLAI-*lab* sono state:

- promozione di **attività di studi e ricerche** a carattere multidisciplinare ricorrente finalizzate all'individuazione di risposte multidimensionali con riferimento ai compiti affidati all'ISFOL e all'utenza-target dell'intervento: gli Attori del territorio;

---

<sup>2</sup> L'Unità Operativa ISFOL FLAI-*lab* attua, nell'ambito della propria attività, un ampio ventaglio d'interventi specifici, tra cui:

- favorire la consapevolezza del cambiamento e supportare l'apprendimento di nuove soluzioni organizzative;
- promuovere attività informativa sui contenuti dei testi pubblicati, curare le strategie di comunicazione e la condivisione territoriale a più livelli dello scenario del cambiamento;
- assistenza finalizzata all'incremento della cultura partecipativa e relazionale;
- azioni intese a rafforzare il rapporto dell'ISFOL con le istituzioni decentrate con un approccio specifico di assistenza alle istituzioni territoriali per favorire l'inclusione organizzativa e lo sviluppo di cittadinanza attiva;
- sperimentazioni finalizzate a consolidare nuovi processi di apprendimento ed assetti organizzativi (Action Learning);
- promozione di ricerche, studi, seminari, Tavoli tematici, *Lab-Forum* sul ruolo dei processi formativi formali, non formali e informali nei percorsi di inserimento e sviluppo professionale per orientare all'occupabilità, contribuire alla crescita dell'occupazione, all'integrazione e inclusione dei cittadini nel sistema lavoro e nella società;
- promozione di rapporti di collaborazione tecnico-scientifica con istituzioni, enti, organizzazioni professionali, associazioni, etc. per il miglioramento delle competenze partecipative e dell'ambiente sociale;
- individuazione delle aree di intervento prioritarie per lo sviluppo di competenze collaborative attraverso l'analisi di specifici impatti sulle diverse unità organizzative e sui meccanismi operativi;
- partecipazione attiva ad iniziative locali di sviluppo e di coordinamento in ambito locale e nazionale.

- promozione di forme di **cooperazione istituzionale e supporto tecnico-scientifico** alle scelte di policy per chi opera nei contesti sociali dell'istruzione, della formazione e dell'educazione degli adulti;
- promozione di attività per lo **sviluppo del lifelong** e del **lifewide learning** per lo sviluppo locale, l'integrazione, l'inclusione sociale;
- promozione di attività per lo sviluppo del territorio volte a stimolare azioni interistituzionali di facilitazione dei rapporti tra istruzione, formazione e lavoro.

La forza interiore, la convinzione e l'identità di appartenenza sono componenti fondamentali per intraprendere un percorso di apprendimento. Per smussare le dissonanze cognitive che insorgono tra le aspettative organizzative e i desideri e le ambizioni personali, nel dare corso alle richieste si è intervenuti sia con attività mirate di **facilitazione riflessiva** e di **empowerment** rivolte ai singoli Comitati Locali che con iniziative di sensibilizzazione sui fattori chiave della **Learning organization** rivolte a tutti i partecipanti dei Laboratori territoriali.

Le pagine seguenti sono un primo affresco della nostra esperienza di collaborazione tecnico-scientifica nell'ambito della rete territoriale del Comune di Roma. Grazie dal cuore a quanti hanno contribuito con la fiducia, l'impegno e la passione a rendere possibile il nostro lavoro.

## Parte I

### 1. 1. Gli incontri



A partire dal primo trimestre del 2009 sono stati attivati contatti interistituzionali con il comune di Roma che hanno portato alla stipula di diverse collaborazioni tecnico-scientifiche siglate dal Comitato Locale 5 (Mun. XI e XII)<sup>3</sup>, dal Comitato Locale 6 (Mun. XIII)<sup>4</sup> e dal Comitato Locale 8 (Mun. XVIII, XIX, XX)<sup>5</sup> del Progetto EdA del Comune di Roma con l'ISFOL-Unità Operativa FLAI-*lab* (Laboratorio sulle strategie partecipative e relazionali). In sintesi, abbiamo operato su sei Municipi della Capitale che rappresentano circa il 59,73% del totale del territorio e il 34,70% della popolazione di Roma.

Gli accordi, che partono dal riconoscimento del ruolo dell'ISFOL come facilitatore della cooperazione interistituzionale, avevano come obiettivo prioritario realizzare interventi di sviluppo locale per promuovere nei soggetti coinvolti competenze di carattere partecipativo-relazionale, sistematizzare e far crescere esperienze di integrazione nei decisori, costruire occasioni di trasversalità tra aree e progetti ISFOL e valorizzare le professionalità presenti in Istituto<sup>6</sup>.

A partire da tali richieste di collaborazione sono state avviate attività condotte con metodologie differenziate di facilitazione e formazione esperienziale aventi un duplice obiettivo: sostenere i Comitati Locali singolarmente nel miglioramento della qualità della

<sup>3</sup> CL 5 Municipio XI, XII EUR, cfr. Prot. Comune di Roma 15837 del 1/03/2010 e prot. DG ISFOL n.0004160 del 8/03/2010;

<sup>4</sup> CL 6 Municipio XIII-Ostia, cfr. Prot. Comune di Roma 104152 dell'11/11/2009 e Prot. DG ISFOL 0001043 del 21/01/2010;

<sup>5</sup> CL 8 – Municipi XVIII-XIX-XX, cfr. Prot. Comune di Roma 4381 del 26/01/2010 e Prot. DG ISFOL 1884 del 01/02/2010;

<sup>6</sup> Collaborazioni inter-area ISFOL promosse nel 2009-2010 dalla U.O. FLAI-*lab* per il Progetto EdA:

Chiara	Loasses	U.O. FLAI- <i>lab</i> - Area Risorse strutturali e umane dei sistemi formativi
Valentina	Punzo	U.O. FLAI- <i>lab</i> - Area Risorse strutturali e umane dei sistemi formativi
Massimiliano	Bonanni	Area Sistemi del lavoro
Monica	Puel	Struttura per le attività e relazioni industriali
Roberta	Pistagni	Area Analisi e valutazione delle politiche per l'occupazione
Rosanna	Ricciardi	Area Valutazione Programmi e politiche sviluppo R.U.- U.O. FLAI- <i>lab</i>
Mariagrazia	Di Salvo	U.O. FLAI- <i>lab</i> -Amministrazione/Logistica, Patrimonio, Prevenzione
Gaetano	Fasano	U.O. FLAI- <i>lab</i> -Struttura per le attività e relazioni transnazionali
Luca	Rosetti	Comunicazione Web e multimediale
Marco	Boccia	Comunicazione Web e multimediale

vita dei cittadini - obiettivo EdA - e complessivamente nella costruzione di un Sistema di rete per l'educazione Permanente degli Adulti. Nel loro insieme gli interventi, promossi in partnership dall'ISFOL e dai Comitati Locali, hanno avuto valenza sia di azione di sistema che di *empowerment* su tutti i partecipanti.

Partendo dalla ricostruzione di una visione comune del Progetto EdA si è cercato di rafforzare la competenza di cooperazione collaborativa tra i soggetti appartenenti alla rete territoriale dei vari Comitati Locali così da sostenere lo *start-up* del Progetto EdA e facilitare la transizione al Sistema EdA.

I Comitati Locali hanno partecipato a numerosi Tavoli tematici che hanno avuto come obiettivo prioritario la costruzione di un dialogo per lo sviluppo integrale del territorio. Si è cercato, inoltre, nelle iniziative organizzate in partnership di favorire il coinvolgimento attivo delle realtà imprenditoriali operanti nella provincia con l'obiettivo di contribuire alla crescita dell'occupazione, migliorare le conoscenze, le competenze e le qualifiche professionali della popolazione adulta.

## **Incontri Tematici Lab-Forum U.O. FLAI-lab propedeutici allo sviluppo delle tematiche EdA**

### **Percorsi di relazionalità formativa per un'educazione co-responsabile**

5 febbraio 2009

Roma, Palazzo Rospigliosi, Via XXIV Maggio, 43.

Tavolo Tematico U.O. FLAI-lab

### **Abitare l'integrazione nella società che cambia**

14 luglio 2009

Roma, ISFOL, Via G.B. Morgagni n. 33, Sala CdA

Tavolo Tematico U.O. FLAI-lab

### **Credito sociale & competenze di cittadinanza**

21 dicembre 2009

Roma, ISFOL, Via G.B. Morgagni n. 33, Sala CdA

Tavolo di Co-progettazione U.O. FLAI-lab

### **La città e la conoscenza per un incontro dei saperi**

27 gennaio 2010

Roma, ISFOL, Via G.M. Lancisi n. 29, Sala A

Tavolo Tematico U.O. FLAI-lab

### **Persona, educazione, città**

16 febbraio 2010

Roma, ISFOL, Via G.B. Morgagni n. 33, Sala CdA

## **Gli incontri in partnership con i Comitati Locali EdA**

CL8 - U.O. ISFOL FLAI-lab

28 gennaio 2010, Roma, Hotel Ergife

### **Riflessioni in corso. Scenari e prospettive organizzative del sistema locale dell'Educazione degli Adulti**

Tavolo 1: **Costruzione e gestione della rete territoriale per un Sistema EdA utile e sostenibile**

Tavolo 3: **Il Sistema EdA e la sua capacità di incidere sull'occupazione**

CL6 - U.O. ISFOL FLAI-lab

10 marzo 2010, Ostia Lido, Stabilimento Venezia

### **Cooperare in rete per passare al Sistema-EdA**

Tavolo Tematico: **Uscire dalla cornice per entrare nel territorio**

Workshop in Outdoor: **Cooperare per costruire il Sistema EdA**

CL5 - U.O. ISFOL FLAI-lab

17 marzo 2010, Roma, ISFOL, Via G.B. Morgagni n. 33, Sala CdA

### **EdA sistema & territorio. Per un'operatività condivisa**

CL8 - U.O. ISFOL FLAI-lab

25 marzo 2010, Roma, Hotel Ergife

Workshop in OST: **Voglia di rete. Azione di sensibilizzazione per la definizione condivisa di una strategia EdA**

CL5 - U.O. ISFOL FLAI-lab

27 aprile 2010, Roma, Archivio di Stato

### **EdA: In-Formare per far crescere una cittadinanza attiva**

Tavolo  $\alpha$ : **Il ruolo dell'Ente di Prossimità nell'EdA**

Tavolo  $\beta$ : **La dinamicità del sistema informativo per lo sviluppo economico del territorio**

CL8 - U.O. ISFOL FLAI-lab

29 aprile 2010, Roma, Hotel Ergife

### **EdA: Accoglienza, Orientamento & Formazione per il ben-essere del territorio.**

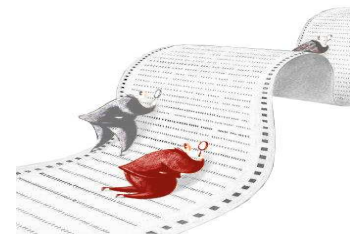
**Strategie e strumenti per mantenere ed alimentare la Rete Territoriale EdA:**

Tavolo  $\alpha$ ) **Diffusione dei risultati**

Tavolo  $\beta$ ) **Funzionamento della rete**



## 1. 2. Le metodologie degli incontri



Dal punto di vista metodologico, differenti sono state le tecniche utilizzate durante gli incontri di facilitazione e formazione esperienziale.

Per la costruzione condivisa della visione del Sistema EdA si è cercato di stimolare il sistema di valori inconsciamente legato alla definizione di un obiettivo.

“Il termine visione (**vision**) è utilizzato nella gestione strategica per indicare la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi fissa gli obiettivi (*goal-setter*) e incentiva all’azione. [...] Il ‘manifesto’ della visione (*vision statement*) dovrebbe essere tale da spronare i membri dell’organizzazione (o il singolo nel caso di *vision personale*) e renderli fieri di farne parte”<sup>7</sup>. La *vision* è strettamente connessa anche alla percezione e gestione della *leadership*.

La *vision statement* che i partecipanti al primo incontro hanno concordemente approvato (il *Poli-polipo* o *Octopus* ad otto tentacoli<sup>8</sup>) ha dimostrato possedere efficacemente alcune caratteristiche fondamentali, quali l’essere chiara, facilmente memorizzabile, riguardare il futuro, contenere espressioni capaci di fare presa, riferirsi ad aspirazioni realistiche o comunque verosimili.

Per rafforzare la competenza di cooperazione in rete tra i soggetti appartenenti alla rete territoriale del Comitato Locale 6, così da facilitare la transizione al Sistema EdA, è stata invece utilizzata una metodologia che prevede la scomposizione della macrocompetenza (cooperazione in rete) in specifici **comportamenti “sentinella”** da far emergere nel corso di un’esperienza formativa<sup>9</sup> (in questo caso, la costruzione di un ponte). I partecipanti sono stati ripresi con telecamere durante i lavori di gruppo; sono poi stati invitati a ri-osservarsi per riflettere su quanto successo e a ricollegere l’agito ludico alla loro quotidiana esperienza organizzativa. Una successiva elaborazione delle schede di osservazione compilate dai partecipanti ha consentito di confrontare ulteriormente le discrasie tra auto-percezione ed etero-percezione.

Nel corso di un incontro<sup>10</sup> rivolto all’attivazione delle organizzazioni datoriali all’interno di EdA, con lo scopo di consolidare la rete territoriale attraverso l’approfondimento degli elementi dell’offerta e della domanda formativa rivolta agli adulti, è stata stimolata un’attività di produzione di idee e proposte partecipative attraverso l’utilizzo della metodologia PAPSA<sup>11</sup> e l’uso delle **“mappe mentali”**<sup>12</sup>. È stata scelta questa metodologia

<sup>7</sup> Cfr. [http://it.wikipedia.org/wiki/Vision\\_aziendale](http://it.wikipedia.org/wiki/Vision_aziendale).

<sup>8</sup> Per la metafora vedi di seguito *Prima fase: Percezione*.

<sup>9</sup> 10 marzo 2010, Ostia Lido, Stabilimento Venezia, **Cooperare in rete per passare al Sistema-EdA**.

<sup>10</sup> 17 marzo 2010, Roma, ISFOL, Via G.B. Morgagni n. 33, Sala CdA, **EdA sistema & territorio. Per un’operatività condivisa**.

<sup>11</sup> Jaoui H., trad. it. *Crea Prat, tecniche di creatività pratica*, Tirrenia Stampatori, 1989.

<sup>12</sup> Ideate dallo psicologo inglese Tony Buzan intorno al 1960, le mappe mentali sono state introdotte inizialmente come un metodo innovativo per il *note-taking*. Dopo numerosi studi sulle modalità di elaborazione del pensiero da parte della mente umana e approfondimenti metodologici, sono state proposte dalla comunità scientifica anche come strumento per la generazione e la rappresentazione delle idee e del pensiero mediante libere associazioni.

come *supporto alla creatività*, in quanto stimola a considerare idee ed associazioni non ancora elaborate; come *supporto per facilitare la rappresentazione*, in quanto permette una visione d'insieme, aiutando a lavorare sia su pensieri e idee esistenti, sia su quanto deve ancora essere sviluppato da essi; ma, soprattutto, come *supporto alla comunicazione del pensiero*, in quanto esplicita graficamente i legami concettuali e facilita la creazione di associazioni mentali condivise. Tale esercizio mirava ad attivare meccanismi di interazione e processi di integrazione di esperienze differenti tra culture operative ed era finalizzato a promuovere un'analisi congiunta delle potenzialità di EdA come volano territoriale per l'educazione permanente alla cittadinanza attiva tra i soggetti presenti.

Per facilitare la strutturazione e la classificazione delle informazioni e per fornire un supporto concreto alle attività di sensibilizzazione, sostegno e animazione di rete è stata organizzata una giornata formativa gestita in **Open Space Technology**<sup>13</sup>. Tale metodologia, che si basa prevalentemente sull'autorganizzazione, permette di far lavorare insieme su un tema complesso per cui non esiste una soluzione univoca, gruppi anche numerosi. L'utilizzo di tale tecnica ha lo scopo di dare forza, creare efficaci collegamenti, rafforzare l'assunzione di responsabilità, la visibilità e la sostenibilità di ciò che sta già accadendo all'interno dell'organizzazione: progettazione ed azione, apprendimento e saper fare, vivo interesse e responsabilità, partecipazione e *performance*.

Nel workshop in OST allo scopo di promuovere la diffusione di una cultura relazionale e partecipativa all'interno della rete territoriale EdA, partendo dal tema principale delle condizioni necessarie al successo del Sistema EdA, la scelta dei campi di interesse specifico che potessero fornire elementi in grado di rispondere al quesito base è stata demandata ai partecipanti che hanno proposto e gestito il programma di lavoro dell'intera giornata organizzata in sessioni di gruppo parallele. Al termine dei lavori ciascun partecipante ha avuto la possibilità di prendere visione dei *report* prodotti dai diversi gruppi di lavoro che contenevano la sintesi di tutte le discussioni svolte.

Per sostenere i Municipi e i Comitati Locali nel compito di definire una strategia di azione in grado di facilitare il passaggio di EdA da Progetto a Sistema nel corso di un Laboratorio territoriale è stata utilizzata la tecnica del **Team Coaching**<sup>14</sup>. È stata scelta questa metodologia di intervento di consulenza poiché è specificatamente orientata a facilitare e ad accompagnare il passaggio di professionalità da una centratura

---

<sup>13</sup> La tecnica *Open Space Technology (OST)* è stata creata nella metà degli anni '80 da Harrison Owen, un esperto americano di scienza delle organizzazioni. E' una tecnica di gestione di workshop che consente a un qualsiasi gruppo di persone, in qualsiasi tipo di organizzazione, di rendere incontri e riunioni di lavoro particolarmente interessanti e produttivi. La metodologia, che si basa sull'autorganizzazione, permette di far lavorare insieme, su un tema complesso, gruppi con un alto numero di partecipanti. Ciò che accomuna gli Open Space è la capacità di dare forza, creare efficaci collegamenti, rafforzare la visibilità e la sostenibilità di quanto sta già accadendo all'interno dell'organizzazione. Un OST è uno strumento di formazione partecipativa in grado di attivare nei partecipanti progettazione ed azione, apprendimento e saper fare, vivo interesse e responsabilità, relazionalità e miglioramento della *performance*.

<sup>14</sup> Il *Coaching* rappresenta un modo di fare formazione che presta grande attenzione alla coniugazione delle esigenze espresse dalla persona e dall'organizzazione nella quale la persona si trova ad operare. In particolare, il *Team Coaching* è rivolto a team che lavorino insieme stabilmente o su un progetto definito. Nei progetti di Team Coaching i membri dei team coinvolti vengono guidati da uno o più *coach* a definire obiettivi e a lavorare seguendo un processo integrato che prevede l'attivazione del gruppo rispetto ad un progetto specifico e concreto. Per far questo, il *coach* propone un esercizio progettuale in grado di attivare la motivazione, la creatività e la decisionalità del team attraverso *domande potenti* e task operativi che il team si impegna a realizzare nel tempo assegnato.

sulla visione individuale e sui contenuti delle attività dei singoli, ad una visione di gruppo finalizzata ad una maggior produttività ed efficacia organizzative. Lo sviluppo delle competenze utili al gruppo permette inoltre una migliore focalizzazione sui processi interfunzionali assicurando allo stesso tempo una maggiore consapevolezza delle dinamiche relazionali e organizzative.

Come tecnica di supporto per l'analisi dei risultati e per l'individuazione delle modalità di esercitazione per l'azione concordata con le risorse stesse, è stata utilizzata la sequenza metodologica che ha per acronimo G.R.O.W. (*crescita*) - **G**oal (**O**biiettivo), **R**eality (Realtà), **O**ptions (Opzioni) e **W**ill (Volontà), metodo che nasce come strumento di *brainstorming* di gruppo per sviluppare idee e rappresentare le conoscenze in modo efficace e sintetico.

Con l'obiettivo di ottenere dei *cluster* di azioni riguardanti il funzionamento della rete e la diffusione dei risultati di EdA sono stati infine realizzati due workshop<sup>15</sup> condotti secondo la metodologia **GOPP (Goal Oriented Project Plan)**<sup>16</sup>.

L'utilizzo di tale tecnica porta a rafforzare la comunicazione e la convergenza di gruppi di lavoro ed è particolarmente efficace per analizzare i problemi, suggerire proposte, evidenziare rischi ed elaborare soluzioni in tempi relativamente ristretti.

I partecipanti sono stati invitati a riflettere seguendo l'impostazione della programmazione a cascata il cui lavoro preliminare era stato condotto nel corso di Tavoli precedenti. L'obiettivo dell'evento laboratoriale, organizzato per il CL8 seguendo tale metodologia, è stato quello di ottenere strategie e azioni condivise per consentire ad EdA di passare da Progetto a Sistema.

### 1. 3. Il profilo dei partecipanti



Il percorso di assistenza tecnico-scientifica realizzato dall'SFOL in collaborazione con alcuni Comitati Locali del Comune di Roma nell'ambito del Progetto Educazione Degli Adulti (EdA), attraverso interventi di facilitazione, ha coinvolto numerosi attori della rete territoriale. I partecipanti agli incontri sono stati individuati dai coordinatori dei CL secondo una modalità di "campionamento" a scelta ragionata considerando prevalentemente il criterio di rappresentatività del ruolo e nel territorio.

La partecipazione è stata considerevole sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo. Considerando infatti che i partecipanti ai sei incontri di facilitazione realizzati nell'ambito delle attività organizzate dai tre Comitati Locali (5; 6; 8) sono stati in totale 130, si è registrata un'ampia adesione con una media di 21 partecipanti ad incontro. Da un punto di vista qualitativo, si è inoltre avuta una notevole diversificazione degli ambiti di riferimento. Per quanto riguarda i profili dei partecipanti è possibile tracciare un breve quadro riassuntivo. La rappresentanza comunale è stata variegata comprendendo, tra gli

---

<sup>15</sup> 29 aprile 2010, Roma, Hotel Ergife, EdA: Accoglienza, Orientamento & Formazione per il ben-essere del territorio. Strategie e strumenti per mantenere ed alimentare la Rete Territoriale EdA: Tavolo α) Diffusione dei risultati; Tavolo β) Funzionamento della rete.

<sup>16</sup> Il GOPP è un metodo che facilita la pianificazione e il coordinamento di progetti attraverso una chiara definizione degli obiettivi e si inquadra in un approccio integrato denominato PCM (*Project Cycle Management*) diffuso nel 1993 dalla Commissione Europea come standard di qualità nelle fasi di progettazione, programmazione, gestione e valutazione di interventi complessi.

altri, i servizi socio-assistenziali municipali, i centri di orientamento al lavoro e di formazione professionale, gli sportelli Informagiovani e le biblioteche comunali dislocate sul territorio della capitale.

Alcuni incontri organizzati dai singoli Comitati Locali sullo stato di avanzamento delle attività nell'ambito dei rispettivi Municipi sono stati indirizzati a specifiche tipologie di attori. Questo è il caso, ad esempio, del convegno organizzato il 25 marzo scorso dal Comitato Locale 8 dal titolo *Voglia di rete. Azione di sensibilizzazione per la definizione condivisa di una strategia EdA*, rivolto specificatamente ai referenti degli istituti educativi e scolastici, che ha avuto una vasta rappresentanza del mondo della scuola. In particolare, tra i partecipanti ai 3 gruppi di lavoro organizzati nell'ambito del tavolo di facilitazione ISFOL<sup>17</sup> si è avuta una corposa rappresentanza di istituzioni scolastiche, Enti operanti nel sistema Istruzione degli adulti come i CFP e i CTP; Istituti Superiori con corsi serali, strutture universitarie che organizzano attività formative per gli adulti, biblioteche comunali che organizzano corsi di formazione<sup>18</sup>.

L'incontro organizzato dal Comitato Locale 5 il 17 marzo scorso dal titolo *EdA Sistema & territorio. Per un'operatività condivisa* ha voluto avviare un dialogo con le imprese presenti sul territorio dei municipi XI e XII del Comune di Roma, coinvolgendo rappresentanti di organizzazioni datoriali allo scopo di consolidare la rete territoriale attraverso l'approfondimento degli elementi dell'offerta e della domanda formativa rivolta agli adulti. Di particolare rilievo la presenza della Coldiretti e della Confagricoltura tra le associazioni datoriali che hanno manifestato significativo interesse nei confronti delle attività del Progetto EdA.

---

<sup>17</sup> I 3 gruppi di lavoro riguardavano specificatamente: 1) referenti dei servizi sociali; 2) referenti degli istituti scolastici e centri di formazione; 3) rappresentanti delle scuole dell'infanzia.

<sup>18</sup> Su un totale di 49 partecipanti ai lavori di facilitazione dislocati nei 3 gruppi, i partecipanti al secondo gruppo sono stati 23.

## Parte II

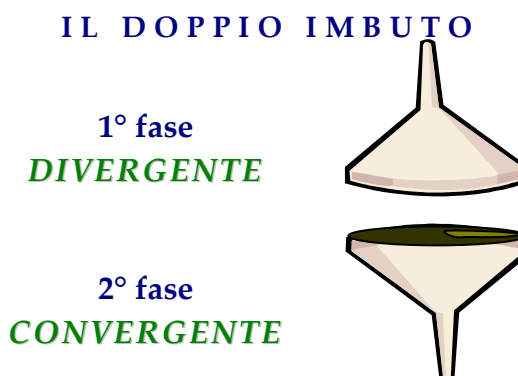
### 2.1. L'ordito e la trama: le caratteristiche degli interventi



Nel lavoro di accompagnamento e assistenza al Progetto EdA, siamo partiti dal presupposto che occorresse stimolare la partecipazione dei diversi attori della rete, già oggi elementi base del Sistema di Educazione degli Adulti, attraverso processi di coinvolgimento creativi. La creatività, infatti, non è soltanto una macchina per trovare delle idee, ma è, allo stesso tempo, un metodo e un processo operativo. L'ipotesi che delle fasi possano scandire e attraversare il processo creativo per giungere a dei risultati è divenuta così lo schema preferenziale di lavoro di accompagnamento dei tavoli EdA e poi di impostazione del presente rapporto riepilogativo degli incontri effettuati fino ad oggi.

Una rappresentazione che cerca di comporre in sé questi percorsi è la metafora del doppio imbuto<sup>19</sup>. In questa metafora si racchiude l'idea che la sola "divergenza non sia la creatività"<sup>20</sup>, ma che la creatività consisterebbe dall'unione di momenti di divergenza e convergenza. Un esempio è rappresentato anche dal processo del brainstorming di Osborn, dove ad una fase di raccolta dei dati e preparazione segue la

divergenza illuminativa attraverso il giudizio sospeso, e poi ancora una convergenza decisionale e giudicante. La metafora del doppio imbuto ricalca l'idea nata nell'ambito di studi neurofisiologici circa le diverse funzioni che i due emisferi cerebrali hanno a livello cognitivo; così se ad esempio l'emisfero destro è irrazionale quello sinistro è razionale, se il primo è intuitivo il secondo è logico. Laddove la creatività è fatta risiedere nell'uso concertato dei due emisferi, e quindi in un uso globale delle capacità cerebrali, è facile intuire come uno schema di divergenza-convergenza si presti facilmente ad una sistematizzazione di un percorso di ricerca creativa, nel quale le funzioni principe dei due emisferi sono entrambe valorizzate e non poste l'una contro l'altra. Ciò considerato, un generico percorso creativo sistematizzato in suoi diversi momenti, può essere considerato come un grande doppio imbuto percorso da tanti piccoli doppi imbuti quanti sono i momenti in esso contenuti. Tante fasi divergenti e tante fasi convergenti. Strutturati in questo modo sono, ad esempio, percorsi come quello del Creative Problem Solving Institute (CPSI) dell'università di Buffalo ideato da Osborn-Parnes<sup>21</sup>, oppure del metodo



<sup>19</sup> Metafora di Hubert Jaoui.

<sup>20</sup> Jaoui H., trad. it. *La creatività per tutti: strumenti e metodi da impiegare nel quotidiano*, Franco Angeli, Milano 1993, p. 26.

<sup>21</sup> Cfr. percorsi come quello del Creative Problem Solving Institute (CPSI) dell'Università di Buffalo ideato da Osborn-Parnes.

PAPSA di H. Jaoui<sup>22</sup>.

Nell'impostare il rapporto si è allora scelto di seguire la stessa logica sottesa all'organizzazione dei diversi incontri riconducendoli alle 5 fasi operative del metodo PAPSA, rappresentate dalla Percezione (fase iniziale divergente), Analisi (fase accrescitiva di divergenza), Produzione (fase di divergenza e iniziale convergenza), Scelta (fase ulteriore di convergenza), Applicazione (fase finale di convergenza operativa).

Il lavoro dei Tavoli tematici fino ad oggi organizzati arriva, di fatto, fino alla fase di Produzione e necessita ora di una scelta precisa delle azioni da applicare e di una consequenziale indicazione dei tempi e delle responsabilità degli attori della rete.

### **a) Prima fase**



*La percezione ha l'obiettivo di cogliere le opportunità in situazioni apparentemente tranquille e di evidenziare i problemi prima che producano effetti negativi. Richiede la capacità di vedere le cose attraverso gli occhi di un bambino, da più punti di vista, al di là di stereotipi e pregiudizi.*

I primi lavori effettuati si sono concentrati maggiormente sull'esplorazione delle percezioni individuali e di gruppo, partendo dal concetto di Rete.

È emersa una pluralità di punti di vista a livello di rappresentazioni personali del concetto di rete e una polarizzazione negativa/positiva delle rappresentazioni individuali della rete intesa da un lato come elemento costrittivo, dall'altro come veicolo di apertura e di arricchimento cognitivo.

Dal punto di vista delle rappresentazioni collettive riferite ai singoli Comitati Locali è emerso un senso di deresponsabilizzazione rispetto ai compiti di coordinamento centrale della rete e si è percepita una distanza tra la visione del presente e quella del futuro. La percezione riveste comunque connotati costruttivi poiché viene rappresentata come rito di passaggio da una condizione di caos ad una condizione di ordine dinamico e costruttivo.

Rispetto al passaggio dal caos all'ordine, sono state espresse suggestioni legate alla situazione attuale quali: la necessità dell'impegno personale; la provvisorietà dei lavori in corso per la strutturazione di EdA; la sensazione di avere una cosa preziosa tra le mani; il senso di spaesamento perché non tutto è perfetto; il senso dinamico della sfida; l'incertezza della transizione tra l'oggi ed il domani; la fiducia di avere una struttura in grado di guardare verso il futuro.

Tutti i CL insieme hanno poi proposto una rappresentazione condivisa del concetto di "Sistema EdA".

Come metafora comune è stato scelto il Poli-polipo o Octopus per le sue "poli" funzioni ("polisemantico, polivalente, poliedrico, politico, ..."); perché ha un forte centro gestionale ("ha una testa grande"); perché ha otto tentacoli (come gli otto Comitati Locali) autonomi nel movimento ma coordinati e dinamici nel far muovere tutto l'organismo; perché è resistente ("è duro a morire").

La descrizione dei tentacoli (dunque, idealmente, dei Comitati Locali) rimanda ad un'auspicabile armonia tra le varie reti, capaci di agire in modo coordinato ("fluttuano elegantemente"), determinate nel portare avanti i propri progetti ("possono radicarsi in

---

<sup>22</sup> Cfr. ad es.: Jaoui H., op. cit., 1993; Jaoui H., trad. it. *La creatività istruzioni per l'uso*, Franco Angeli, Milano 1991.

modo tenace”) e nel farli arrivare in modo diffuso in tutto il territorio di competenza (“mettono in contatto la testa con molti punti periferici ed anche distanti tra loro”).

La vision che viene condivisa si identifica nella concreta possibilità di creare una rete di professionalità che possano costruire servizi a forte valore aggiunto per il territorio urbano, in relazione alle specifiche esigenze del Sistema di Educazione degli Adulti.

Sempre in relazione alla percezione della Rete, all’interno dei lavori di gruppo, è emersa una difficoltà pratica a creare legami tra i gruppi, derivante dalla attivazione automatica di percorsi di protezione di se stessi e delle proprie idee.

Nello specifico le persone, divise in piccoli gruppi, avevano il compito di creare separatamente le due parti di uno stesso ponte, con il mandato di coordinarsi per ottenere un’unica struttura stabile ed omogenea. Di fatto i partecipanti non hanno mostrato interesse nei confronti dell’organicità del lavoro complessivo, tanto che le parti del ponte sono risultate tra di loro molto diverse.

Quello che è emerso dai lavori è stata l’autoreferenzialità di ciascun gruppo e la difficoltà a recepire le proposte degli altri.

Attraverso una riflessione comune si è condivisa l’esigenza di organizzare al meglio le risorse e le professionalità a disposizione e di essere maggiormente predisposti allo scambio di informazioni, strumenti e strategie.

## **b) Seconda fase**



### **Analisi**

*L’Analisi conduce a studiare la situazione per scoprirne la struttura profonda, per evidenziare i parametri di ricerca più efficaci. E’ il momento per esplorare tutto il campo del problema attraverso differenti percorsi, per scoprire la struttura nascosta e stabilire il “contratto di successo” del cambiamento.*

I primi lavori sull’analisi si sono focalizzati sulle opportunità derivanti dalla realizzazione ottimale del Sistema EdA.

In particolare, sono state evidenziate le seguenti opportunità:

- sistema sociale equilibrato;
- contributo alla crescita delle persone e della comunità locale;
- coesione sociale;
- consapevolezza e autonomia dei cittadini;
- miglioramento della qualità di vita;
- maggiore e migliore occupabilità, istruzione e inclusione sociale;
- sviluppo economico e sociale;
- valorizzazione professionale degli attori;
- soddisfazione dell’utente.

Altri momenti di analisi hanno riguardato, invece, riflessioni sulle criticità (personali, professionali, etc.) per la realizzazione ottimale del Sistema EdA:

- preconcetti;
- rigidità;
- autoreferenzialità;
- frammentarietà e Precarietà;
- troppa didattica;

- tendenza alla delega;
- deresponsabilizzazione;
- isolamento e assenza di sinergie;
- eccessiva burocratizzazione;
- incertezza sulle decisioni future;
- poco tempo a disposizione;
- scarso utilizzo delle tecnologie.

L'analisi è proseguita con l'individuazione delle risorse disponibili:

- competenze professionali personali / competenze specifiche dell'ente locale / risorse normative di competenze istituzionali;
- analisi dei fabbisogni del territorio;
- risorse del terzo settore;
- sistemi organizzativi del sistema scuola, formazione professionale, terzo settore, università, ricerca, etc.;
- capacità di fare sistema;
- Piani Regolatori Sociali (PRS);
- fondi e documenti europei;
- esempi di altri paesi: *best practices*;
- banca dati;
- portale;
- sistemi dei centri per l'impiego.

Inoltre ci si è concentrati sulle implicazioni connesse al passaggio da Progetto a Sistema EdA, individuate in:

- riorganizzazione: condivisione del Progetto e attuazione di modalità e strumenti di lavoro;
- conoscenza del territorio;
- conoscenza delle persone e competenza degli operatori;
- pianificazione, acquisizione e ottimizzazione delle risorse;
- governance: chiarezza sulle competenze dei CL e degli attori del territorio;
- condivisione degli obiettivi tra livello operativo e politico-amministrativo;
- assunzione di un livello di autonomia adeguato per ciascun attore/ente del Sistema;
- capitalizzazione del valore aggiunto del Sistema EdA nel concetto di prossimità, di vicinanza con il territorio;
- coniugazione a livello locale delle politiche sociali e culturali con quelle del lavoro.

Ulteriore elemento di analisi è stata l'individuazione di alcuni possibili risultati a seguito del raggiungimento dell'obiettivo del passaggio da Progetto a Sistema EdA:

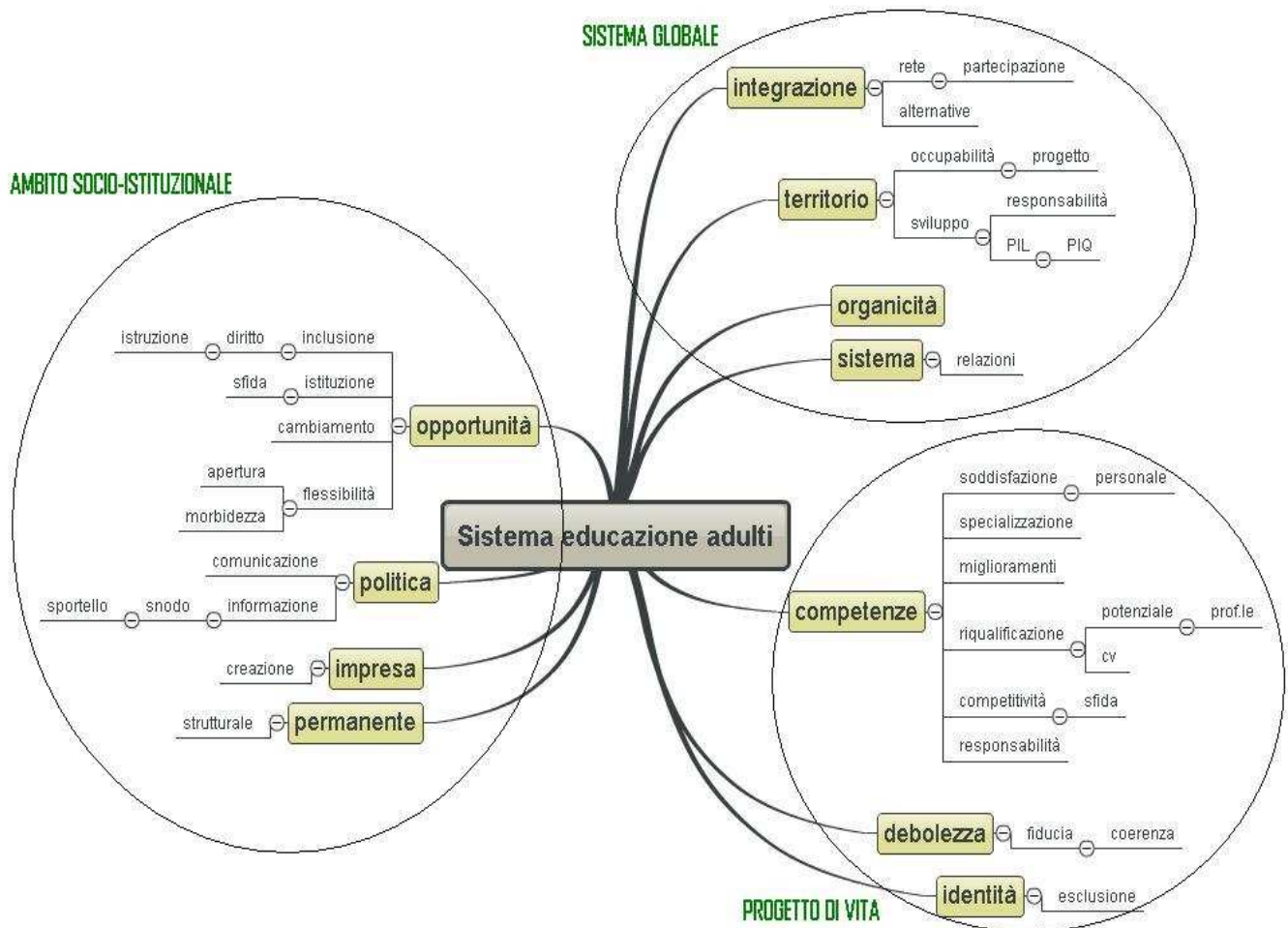
- CL referente e partner degli altri attori nel mondo del lavoro e della scuola;
- conoscenza diffusa del Sistema EdA;
- partecipazione collettiva accresciuta;
- obiettivi, finalità e conseguenti azioni condivisi dagli attori del territorio;
- applicazione del principio della complementarità;
- monitoraggio del grado di soddisfazione degli utenti (cittadini, imprese) messo a sistema;
- individuazione chiara di compiti, referenti e attori;
- accesso semplice e veloce all'offerta formativa da parte degli utenti;
- riconoscimento e coinvolgimento nella programmazione complessiva di Provincia e Regione in materia di politiche attive per il lavoro.



In un lavoro successivo è stata elaborata una mappa concettuale sul “Sistema Educazione Adulti”, grazie alla quale si è avviata una riflessione condivisa sul significato delle relazioni presenti tra gli attori territoriali e gli elementi tra di loro in comune.

Le diverse voci emerse durante la fase di riflessione sono state raggruppate in 3 insiemi:

- *Progetto di vita;*
- *Ambito socio-istituzionale;*
- *Sistema globale.*



Il lavoro di analisi, destinato a facilitare il compito dei responsabili del Progetto ha consentito di inquadrare gli ambiti e le azioni che possono garantire il funzionamento ottimale del sistema EdA.

In particolare, l'ambito *Sistema globale* concentra la sua specificità sull'asse **rete-sistema-territorio**; l'ambito *Progetto di Vita* punta la sua attenzione sull'individuazione di **servizi** per gli utenti; infine, l'*Ambito socio-istituzionale* punta la sua attenzione sull'importanza delle politiche di promozione dell'imprenditorialità e sul mainstreaming ovvero su quanto riguarda la **sensibilizzazione** del livello politico ed, in generale, l'**informazione** e la **diffusione**. In altre parole, emerge la richiesta di migliorare la qualità della vita all'interno dell'organizzazione e si sollecitano i soggetti responsabili a trovare leve per potenziare la motivazione professionale.

## c) Terza fase



*La fase di Produzione ha lo scopo di trovare soluzioni pertinenti e concrete, partendo dagli aspetti del problema individuati nella fase di Analisi.*

*L'obiettivo è di produrre rapidamente e liberamente, senza alcuna censura, numerose idee originali.*

Le considerazioni raccolte durante la fase di produzione, raggruppate in tre macro-ambiti (**M-a**), sono riconducibili alle tre aree sopra descritte: *Progetto di vita; Ambito socio-istituzionale; Sistema globale.*

### **M-a 1. Rete-sistema-territorio**

Attività di organizzazione:

- individuazione del centro di interesse comune attraverso incontri con attori chiave del territorio;
- identificazione del coordinatore di rete;
- realizzazione di una mappa degli enti del territorio possibilmente interessati;
- produzione di un elenco delle persone coinvolte e dei contatti con indicazione delle relative funzioni nella rete;
- mappatura di tutte le ulteriori risorse disponibili;
- stipula di protocolli di intesa tra i diversi soggetti interessati e/o con altri soggetti afferenti alla rete;
- istituzione di un osservatorio dei fabbisogni del territorio (monitoraggio delle dinamiche del territorio, della domanda di formazione e delle esigenze delle imprese, evoluzione nel rapporto tra domanda e offerta di lavoro);
- individuazione dei possibili ostacoli al lavoro e al mantenimento/diffusione della rete;
- strategie di coinvolgimento del livello politico per ottenere le risorse necessarie e la deliberatività di azione;
- stabilire incontri periodici.

Attività di formazione per il miglioramento delle performance della rete EdA:

- formazione agli operatori per acquisire consapevolezza del nuovo contesto di rete;
- formazione continua degli operatori coinvolti;
- aggiornamento costante dei soggetti della rete operativi e presenti sul territorio;
- supporto delle istituzioni locali alla progettazione di interventi integrati e mirati al territorio.

### **M-a 2. Servizi**

- certificazione dei corsi;
- raccolta dati anagrafici e informazioni curriculari dell'utente;
- analisi del bisogno e decodifica sociale del desiderio di formazione;
- assistenza differenziata degli utenti (tutor, mentor e psicologo);
- bilancio delle competenze (professionali, caratteriali, motivazionali);
- riconoscimento delle competenze;
- orientamento mirato al ricollocamento degli utenti;
- sostegno specifico alla definizione di piani formativi individuali;
- attività motivazionale per promuovere la frequentazione di un'attività formativa.

### **M-a 3. Sensibilizzazione, informazione e diffusione**

#### Attività intra-rete:

- raccolta della documentazione rilevante per ottimizzare il funzionamento della rete;
- aggiornamento delle normative di riferimento;
- individuazione di pratiche condivise di elaborazione e raccolta dati;
- identificazione di terminologia, simboli condivisi e produzione di un glossario minimo per renderli comprensibili anche al largo pubblico;
- reperibilità informatica dei riferimenti dei Comitati e del Coordinamento centrale (mail, numeri telefono, nomi);
- predisposizione di comunicazioni periodiche da inviare ai soggetti della rete e agli altri eventuali soggetti interessati (via mail, accesso a internet o altro).

#### Attività extra-rete:

- individuazione dei soggetti interessati in base ai risultati delle indagini dell'osservatorio (enti pubblici, rappresentanti enti locali, organismi che si occupano di problemi familiari: family care services, parrocchie, centri anziani, associazioni di volontariato, etc.);
- pianificare un sistema di divulgazione differenziato rispetto ai diversi ambiti individuati;
- produzione periodica di materiali divulgativi informativi;
- incontri informativi periodici tra operatori – cittadini;
- utilizzo di spazi diversi/inusuali per intercettare l'utente più debole (scuole, usl, medici di base, club, discoteche, etc.);
- raggiungimento dei luoghi meno serviti del territorio (portare in giro i risultati con info-camper, utilizzare luoghi d'incontro e spazi comuni);
- pubblicità capillare con diversi mezzi (volantini, sito internet, facebook, youtube, programmi televisivi, etc.);
- adozione di un Numero Telefonico Unico, possibilmente gratuito per l'utente;
- riorganizzazione del sito internet per renderlo facilmente accessibile e intuibile;
- identificazione di metodi di coinvolgimento attivo dei cittadini (es. diffusione a voce, partecipazione attiva alla raccolta della documentazione, concorsi a premio, gare di lingua, etc.).

**Per uno degli incontri**, in considerazione del numero elevato dei partecipanti, si è scelto di utilizzare la tecnologia dell'*Open Space* che favorisce la libertà di scelta delle tematiche da parte dei presenti.

I risultati così ottenuti non erano quindi immediatamente riconducibili ai tre ambiti sopra riportati, ma resta comunque possibile inquadrali complessivamente all'interno del percorso di produzione.

Un gruppo di partecipanti all'OST ha lavorato sulle opportunità che offre EdA per il servizio sociale, sia a livello di pianificazione sia a livello di interventi individuali.

Le proposte emerse sono state le seguenti:

- ufficializzare la rete e farla conoscere (tramite sportelli informativi) e favorirne una maggiore capillarità (scheda unica);
- allargare l'informazione su EdA alle biblioteche;
- indirizzare/orientare la programmazione e progettazione dei percorsi formativi per l'inclusione sociale;
- formalizzare gli impegni interprofessionali ed interistituzionali;

- prevedere finanziamenti adeguati per inserire l'EdA nei P.R.S.M. (Piano Regolatore Sociale Municipale) prevedendo l'apertura di un apposito centro di responsabilità.

A tali proposte hanno fatto seguito i seguenti possibili impegni:

- attuare/strutturare un osservatorio permanente/integrato (scuola, sociale, sanità, mondo del lavoro etc.) per monitorare il bisogno ed offerta formativo-lavorativa;
- attivare una formazione interprofessionale permanente;
- attivare strategie per facilitare la permanenza di tutti i soggetti coinvolti nel Progetto EdA all'interno del sistema informativo/formativo;
- ampliare la rappresentanza degli attori di riferimento del protocollo d'intesa;
- condividere ed inserire l'attività EdA nei P.R.S.M. coinvolgendo altre strutture del Municipio (p.e. cultura, sport).

Un secondo gruppo di partecipanti ha focalizzato il suo interesse per individuare le strategie per coinvolgere le istituzioni scolastiche che potrebbero lavorare in rete con EdA e, al tempo stesso, ha lavorato per identificare gli impegni e le opportunità territoriali che potrebbero scaturirne a livello di sviluppo locale e dell'occupazione.

Queste le proposte emerse:

- reperire professionalità specializzate per l'attività di promozione dello sportello EdA;
- identificare luoghi e occasioni per favorire l'interazione tra domanda e offerta specialmente tra i soggetti in cerca di prima occupazione;
- monitorare e aggiornare periodicamente il ventaglio delle offerte a livello territoriale;
- ottimizzare i metodi di trasferimento e diffusione delle informazioni sulle opportunità di istruzione, formazione, occupazione;
- per favorire l'integrazione e l'occupazione, incrementare la conoscenza dell'italiano almeno al L2.

Questi i primi possibili impegni:

- creare una mailing list per una migliore diffusione delle informazioni delle iniziative della rete EdA ai soggetti operativi e alle istituzioni scolastiche;
- costituire sportelli EdA anche all'interno degli Istituti scolastici;
- inviare periodicamente alle associazioni che si occupano di integrazione informazioni su corsi e opportunità per stranieri.

Infine, il terzo ed ultimo gruppo dei partecipanti OST ha riflettuto su come EdA possa contribuire ad organizzare con psicologi e pedagogisti incontri destinati ai genitori, agli operatori e ai docenti di nidi e scuole dell'infanzia su tematiche educative per l'età evolutiva, al fine di:

- sostenere la genitorialità anche in vista di un percorso di crescita personale dei genitori stessi e delle famiglie;
- informare e formare il personale docente sulle tematiche e gli scopi del Progetto EdA;
- pianificare strategie per una buona reciprocità di funzionamento fra EdA e servizi educativi e assistenziali dei Municipi (in particolare, in riferimento al Dipartimento XI);
- rilevare e ridefinire la percezione dei servizi educativi e assistenziali da parte dei genitori.

Questi i primi possibili impegni:

- da parte degli esperti EdA, elaborare un questionario riferito ai soggetti coinvolti (genitori, operatori e docenti) per l'individuazione dei bisogni formativi;
- da parte dei funzionari responsabili, entro la fine dell'anno, organizzare uno o più incontri con il personale scolastico per definire le linee guida della formazione *ad hoc* rivolta a Insegnanti/Educatori.

## Parte III

*La salvezza del mondo risiede nel cuore del mondo.  
V. Havel al Congresso USA nel 1990*



### Conclusioni

Il lavoro di questi mesi ha prodotto risultati significativi. In primo luogo, un consolidamento delle relazioni tra i soggetti territoriali interessati al tema dell'educazione degli adulti, ma anche una concreta partecipazione di questi stessi soggetti al lavoro comune, con spirito propositivo e sguardo prospettico teso all'accrescimento di un valore collettivo. Inoltre, grazie ai Tavoli tematici ed agli incontri preparatori funzionali agli interventi di co-progettazione, si è creata una piattaforma di confronto e di dialogo in cui è stato possibile condividere punti di vista, moltiplicare le idee, individuare strumenti, ottenere proposte condivise e, soprattutto, riferite alla realtà contingente del territorio.

Nella percezione iniziale dei partecipanti, il Progetto EdA risultava essere ancora in una fase di "rete informale e non strutturata" e questo non solo dal punto di vista dei contenuti di lavoro, ma, soprattutto, da quello delle relazioni tra gli operatori e i rappresentanti dei vari enti.

In relazione ai risultati dei primi incontri con i coordinatori e dei *de-briefing* successivi ai Laboratori si è dedotta la necessità che i Comitati Locali procedessero in due direzioni parallele e complementari:

- a livello di Sistema, ci si è impegnati a facilitare la definizione di un piano di azioni mirate a creare tra gli Attori una visione armonica e condivisa sulla mission EdA. A tale scopo sono stati pianificati una serie di incontri per mettere a regime - attraverso la co-programmazione e la co-progettazione - la realizzazione di specifici interventi di Laboratorio;
- a livello di singolo Comitato Locale si è proceduto mappando le competenze esistenti e rilevando le aree di eccellenza e di criticità per il miglioramento degli ambiti di azione. Il lavoro è proseguito identificando obiettivi comuni da raggiungere nel breve, medio, lungo termine. Infine, sono state definite le possibili strategie e le azioni più idonee a perseguirli.

Dopo le iniziali difficoltà espresse nella fase di percezione e di analisi, si è giunti a delineare una strategia comune e condivisa di partecipazione da parte dei soggetti della rete e si sono mossi i primi passi per coinvolgere gli utenti - compresi i soggetti più difficili da raggiungere o le organizzazioni che li rappresentano - allo sviluppo del Sistema EdA.

Tra le considerazioni più ricorrenti emergeva quella di individuare motivazioni forti in grado di influenzare il decisore politico responsabile del suo assetto futuro.

Nel corso della collaborazione ISFOL-C. L. EdA, da parte dei Comitati Locali si è andata significativamente allargando la consapevolezza di dover implementare l'area di competenza dall'informazione ed arricchirla con la gestione di servizi *ad hoc* per

promuovere gli obiettivi EdA; ad esempio, promuovendo tra i decisori, i funzionari e gli operatori iniziative *ad hoc* di condivisione formativa per la diffusione di una *leadership* riflessiva<sup>23</sup>.

Si è inoltre ritenuto opportuno promuovere strategie formative per approfondire nei partecipanti dei Comitati Locali una percezione condivisa del concetto di Educazione degli Adulti. Lo si è fatto proponendo l'elaborazione di una mappa collettiva che è poi stata prodotta nell'ambito di uno dei workshop successivi. La mappa è poi stata presa come riferimento per meglio identificare le attività prioritarie da censire e delle strategie di sistema adatte a sostenerlo.

In breve, le aree di azione individuate dai partecipanti nei Tavoli tematici e negli incontri successivi sono per lo più riferite alla dimensione di rete, a quella del mainstreaming e, infine, a quella dei servizi. Tali categorizzazioni dimostrano come gli Attori EdA abbiano acquisito la chiara comprensione che, in un sistema globale e rispetto ad un determinato ambito socio-istituzionale, gli aspetti legati al progetto di vita dell'individuo e allo sviluppo integrale della persona costituiscono per lo sviluppo del territorio una leva non secondaria rispetto a quella finanziaria.

Nel contesto delle tre dimensioni identificate (*Progetto di vita; Ambito socio-istituzionale; Sistema globale*) sono emerse alcune proposte e strategie particolarmente innovative. Tra le strategie di valorizzazione riguardanti la rete si ricorda quella relativa all'istituzione di un osservatorio per la rilevazione dei fabbisogni del territorio con compiti specifici di monitoraggio della domanda di formazione degli utenti e dell'esigenza delle imprese. Rispetto ai servizi si segnala - da parte dei Comitati con cui sono state attivate azioni di collaborazione tecnico-scientifica - l'esigenza di avviare azioni differenziate rispetto agli utenti e di definire piani formativi individuali che facilitino il reinserimento dei soggetti. Rispetto all'ambito informazione-diffusione-sensibilizzazione sembra interessante segnalare sia la scelta di promuovere l'utilizzo di spazi non formali per intercettare utenti deboli che la pianificazione di un sistema di divulgazione delle iniziative differenziato rispetto agli ambiti politico, tecnico e della cittadinanza.

Tale differenziazione pone il processo di comunicazione su tre livelli gerarchici: il primo extra-municipale, al livello di Territorio – Enti – Istituzioni; il secondo intra-municipale, al livello del coordinamento dei Comitati Locali e il terzo interno al singolo Comitato, a livello dello Sportello informativo per gli utenti.

Il lavoro finora svolto, riconducibile all'ambito della metodologia detta *del doppio imbuto*, evidenzia come vi siano certamente alcune esigenze ancora inesprese in termini di azioni concrete ed altre significativamente richiamate come quella della scarsa sensibilizzazione del livello politico.

Alcune delle azioni individuate sottolineano la consapevolezza di una esistente debolezza partecipativa, altre sembrano soddisfare prevalentemente quei principi che accompagnano il buon funzionamento di reti e partenariati basati sulla cittadinanza attiva e sul mainstreaming autogenerativo. In merito al *mainstreaming* è stata delineata una strategia per consentire la diffusione capillare dei risultati. Il lavoro di produzione appare comunque positivamente permeato da quella spinta all'innovatività che si sviluppa in contesti di co-progettazione collaborativa.

---

<sup>23</sup> Strategia relazionale per distanziarsi dalle pressioni strategiche e operative, per abbassare il livello della tensione e dell'aggressività nelle organizzazioni, per accrescere la competenza organizzativa della persona ed evocare nuovi e più trasversali livelli di responsabilità nei compiti.

Cfr. Vitullo A., *Leadership riflessive. La ricerca di anima nelle organizzazioni*, APOGEO, Milano 2007.

Tra gli aspetti di innovatività, oltre a quelli citati in precedenza, sono da aggiungere il riferimento emergente alla cittadinanza attiva, percepita come fattore di integrazione, inclusione e sviluppo e il riferimento all'impresa quale centro di formazione all'occupabilità e stimolo allo spirito imprenditoriale del lavoratore. Quest'ultimo punto non presenta ancora una declinazione precisa di azioni formative da compiere per supportarne il potenziamento.

Il lavoro che adesso attende gli Attori EdA è quello di promuovere ricerche sui fenomeni socio-ambientali che maturano nell'ambito territoriale dei singoli Comitati e predisporre analisi sulle competenze acquisite dai Comitati Locali nel lavoro di partenariato per promuovere un crescente coinvolgimento territoriale che consenta di realizzare, alla luce degli strumenti legislativi e delle opportunità finanziarie, le azioni e le iniziative delineate dai partecipanti agli incontri EdA-Municipi di Roma-ISFOL.

A questo, va affiancata sia una periodica attività di valutazione sui risultati degli Sportelli che un'attività ricorrente di selezione delle buone pratiche<sup>24</sup> a livello nazionale ed europeo sull'Educazione degli Adulti.

Alla luce di quanto esposto è possibile affermare che il contesto nel quale si possono creare i presupposti perché dalla fase di start-up EdA passi a quella di Sistema, è un contesto che - partendo dal rispetto delle persone in quanto soggetti protagonisti dello sviluppo territoriale - si attivi per formare i suoi funzionari ad essere decisori-condivisori in grado di fare in modo che tutti i loro collaboratori sentano proprio l'obiettivo da conseguire, l'abbiano capito a fondo e, soprattutto, abbiano compreso perché è importante occuparsene.



*Un passo alla volta mi basta.  
Mohandas Karamchand Gandhi*

---

<sup>24</sup> Una *pratica*, come definizione di carattere generale, è connotabile come *buona* quando per l'efficacia dei risultati, per le caratteristiche di qualità interna e per il contributo offerto alla soddisfazione/soluzione del bisogno/problema, risponde adeguatamente al complesso sistema delle aspettative e presenta connotazioni di trasferibilità specificamente orientate al *mainstreaming*.