

Considerazioni

Riteniamo di portare, a margine della lettura dei dati emersi dall'indagine, alcune considerazioni formulate dalla Commissione "Grande Nibbio" nel processo di analisi.

Siamo partiti col dirci che la sfida della Riforma è quella di innestare in modo funzionale la progettualità educativa delle Comunità capi all'interno di un flusso che, con un'attenzione coerente alla realtà dei territori, possa:

- suscitare delle istanze e far emergere, al contempo, delle buone prassi,
- costruire un pensiero associativo,
- offrire una ricaduta che generi cambiamento aderente alle istanze suscitate.

In Agesci, 30.000 capi offrono una proposta educativa a 150.000 ragazzi.

Ci chiediamo:

- Tutto quello che accade tra questi 30.000 capi, in termini di efficacia delle dinamiche a supporto dell'educazione, si traduce nella nostra miglior proposta educativa possibile per i ragazzi?
- Quanto introdotto dalla Riforma Leonardo va incontro a questa esigenza in continua evoluzione?
- Quanti incontri servono per istruire i lavori di un Consiglio? Chi viene coinvolto? Il Consiglio ha la possibilità di esprimersi?
- Come viene gestita la definizione del fare sintesi e del "quindi"?
- Per garantire la ricaduta del dopo-Consiglio è sufficiente il lavoro del Comitato?

Campanelli di allarme

Campanilismo e autoreferenzialità

Dalle relazioni dei *world café*, emerge il rischio che alcuni ruoli e livelli siano autoreferenziali e si presentino dei "campanilismi territoriali", intesi come appartenenze asfittiche.

Queste due tendenze si contrappongono a due parole-chiave della Leonardo: processo e comunità.

Eterogeneità e disomogeneità

L'eterogeneità dei contesti in Associazione è una ricchezza, perché può condurre a un'armonizzazione di progetti e percorsi e alla formulazione di qualcosa di più della somma dei contributi dei singoli.

La disomogeneità nelle prassi, frutto di differenti interpretazioni della Riforma o di mancato accompagnamento, al contrario, limita tale processo.

Quanto emerge dall'indagine tiene conto della mancanza di omogeneità su vari aspetti che investe le Zone e le Regioni italiane.

Ne è un esempio la diversità dei criteri per la definizione delle Zone e di come e quanto siano o meno adeguati in termini di efficacia della Riforma, ma soprattutto ai compiti statutari della Zona.

A fianco a questa criticità, si può evidenziare però un elemento di risorsa: la ricchezza di buone prassi che l'addentrarsi nella Riforma suscita ai vari livelli zionali e regionali.

Un rilancio dei criteri di definizione delle Zone, compatibili con il funzionamento associativo, alla luce della Riforma, potrebbe ri-motivare la vocazione di un territorio a essere Zona.

Gli esiti dell'indagine, che, ricordiamo, rileva un'operosità in corso e non una situazione statica e già diffusamente definita, hanno bisogno di un approccio personalizzato nella lettura dei dati che ne emergono. Ciò significa leggere l'Associazione in relazione ai territori e alle persone che la vivono.

Osservazioni a margine

A margine della lettura dei dati, riteniamo di dover mettere in evidenza alcuni aspetti e alcune possibili piste di lavoro, che di seguito elenchiamo.

Cosa vediamo oggi:

- la Riforma ha avviato processi positivi;
- le Strategie nazionali di intervento sono positivamente percepite come un valido orizzonte di riferimento condiviso;
- la Riforma sta avanzando, seppure con velocità e caratteristiche differenti, all'interno dell'Associazione, informandone processi e strutture;
- è da rilevare però che è mancato un accompagnamento che sarebbe stato necessario nella fase iniziale per diffondere i contenuti della Riforma e, negli anni successivi, per formare i capi nei diversi ruoli, in modo da sostanziare le modifiche;
- dalla lettura dei dati emerge un netto divario percettivo tra capi attivi solo in Gruppo (inclusi i capi Gruppo) e quelli con ulteriori incarichi in ambito associativo, che hanno con più consapevolezza colto i cambiamenti in essere;
- ci sono Zone che sono nate post-Riforma, che hanno quindi iniziato da subito a vivere nello spirito della Riforma.

Possibili direzioni per il futuro:

- funzioni delle Zone: a nuovi compiti devono corrispondere nuovi strumenti di formazione e diverse risorse economiche;
- funzioni delle Regioni: riflessione sullo strumento APR e sulla capacità del Consiglio regionale di essere luogo di sintesi;
- elaborazione pedagogica e metodologica: necessità di trovare una diversa sinergia tra processi che oggi sembrano andare in parallelo alla vita delle strutture;
- livello nazionale: ridefinizione dei compiti del Consiglio nazionale e, conseguentemente, delle modalità di lavoro. Di fatto non è avvenuto, se non in minima parte, quel trasferimento di compiti che la Riforma prevedeva e che lo avrebbe profondamente modificato.

Annotiamo che i Consiglieri generali della Commissione CG-03, in merito alla lettura dei dati fatta dalla Commissione "Grande Nibbio", hanno confermato in sede di verifica in Consiglio generale una sostanziale condivisione di quanto fatto emergere dalla Commissione "Grande Nibbio".

1

I processi e gli strumenti (la prossimità)

1.1. Esiti dell'indagine



Schema allegato al documento "Il coraggio di farsi ponte" (gennaio 2016).
Le linee guida sono diventate le Strategie nazionali d'intervento.

1.1.a. Dal sistema dei progetti a strategie e azioni

Fulcro della Riforma Leonardo è stata una modifica del senso e della dinamica dei progetti con la centralità del Progetto di Zona, con le APR e le SNI a supporto e come orizzonte di riferimento. Abbiamo chiesto dunque alle Zone e alle Regioni campionesse se e come funziona il processo Progetto di Zona-APR-SNI; in particolare, rispetto a ciò che è mancato sono emerse le sottolineature sotto elencate. **I Consigli di Zona** dicono che:

- le Strategie nazionali di intervento avvicinano i livelli, favorendo il senso di appartenenza associativa;
- è ancora diffusa la mancanza di circolarità tra i livelli;
- manca una formazione diffusa, soprattutto rispetto alle APR;
- difettano protagonismo e responsabilità, soprattutto in relazione alla stesura del Progetto di Zona;
- è diffuso il mancato allineamento tra APR e SNI, in particolare con i contenuti spesso ridondanti e da elaborare, con APR poco conosciute e quindi poco sentite dalla vita di Comunità capi. È un processo ancora poco chiaro: permane il dubbio su come intrecciare le varie esigenze; laddove si percepisce che il Progetto di Zona debba riprendere SNI ed APR, si rischia di perdere il focus sulle necessità del territorio;
- quello che torna (SNI, APR) o proprio non arriva alla Zona, perché ritenuto “di appannaggio regionale”, viene visto dai capi Gruppo e quindi dalle Comunità capi ancora come “calato dall’alto”. Cambiato nei contenuti, ma nella forma rimane ancora una “cosa in più, non richiesta e non utile”. Non c’è consapevolezza piena dell’aver partecipato al processo che ha prodotto le SNI e le APR.
- il processo di individuazione e la “concretizzazione” delle APR non è giocato come idealmente vorremmo (come da Regolamento). Dall’indagine emerge che in Zona, salvo qualche sparuta eccezione, l’Assemblea non è coinvolta; è piuttosto il Consiglio, se non addirittura il Comitato di Zona, ad occuparsi della discussione delle linee di indirizzo delle APR. Questa scelta potrebbe essere dettata dalla necessità di stare nei tempi, che si legge negli esiti del 90% dei *world café*. La mancata coincidenza della durata dei Progetti di Zona e delle APR viene letta dai Consigli di Zona come ostacolante ad una piena “appropriazione” del senso delle APR.

I Consigli regionali dicono che:

- esiste un problema nei tempi di elaborazione dei progetti, nella sincronizzazione tra i tempi di inizio e verifica delle SNI e del Progetto di Zona;
- non è ancora chiaro il senso preciso delle APR (individuazione e realizzazione) e il collegamento con Progetto di Zona e SNI, con contenuti spesso ridondanti tra APR e SNI;
- manca una formazione mirata dei diversi attori del processo, soprattutto dei Responsabili di Zona che pare abbiano poca consapevolezza del ruolo che giocano in un processo nuovo;
- si avverte la difficoltà di un reale coinvolgimento dei diversi livelli che possa innescare la costruzione di pensieri condivisi;
- manca in generale una visione che tenga conto dei tempi diversi dei diversi livelli: la visione sequenziale e lineare non funziona, mentre una visione concentrica non viene percepita nel meccanismo;
- la quasi totalità dei Consigli regionali dichiara che non è chiaro come sia possibile creare un flusso temporale Progetto di Zona – APR - SNI e ritorno, affermazione che evidenzia come si stia ancora ragionando in termini di progetti a cascata. La Leonardo intende invece rompere questa logica fornendo alle Regioni uno strumento più agile, in grado di individuare le priorità da dare ai compiti statutari della Regione. Sono strumenti che si fatica a non percepire come parte di un processo lineare, invece che letture o possibilità di azioni su livelli diversi che si contaminano;
- le APR restano per lo più confinate a livello regionale.

Ci pare di poter dire che il nuovo sistema dei progetti è partito, ma balza all'evidenza come non sia stato attivato un ragionamento sul senso e sul ruolo delle APR (e anche della Regione): questo, da una parte, rischia doppioni o appiattimenti sulle SNI, con la perdita di un importante luogo (Regione) di riflessione ed approfondimento, soprattutto delle prassi educative e metodologiche; dall'altra, è un processo a cui manca il senso del tempo diverso dei diversi attori.

1.1.b. Il Consigliere generale nel sistema dei progetti

Le riflessioni fatte andavano nella direzione di potenziare la figura del Consigliere generale come ponte tra le singole realtà territoriali (Zone), con il contatto stretto con le esigenze e le realtà educative dei territori e il Consiglio generale.

Questo sembra il processo che stia funzionando meglio, con il ruolo centrale che il Consigliere assume, sia rispetto ai bisogni della Zona di appartenenza, sia rispetto al lavoro di costruzione del pensiero associativo a livello regionale, prima, e al Consiglio generale, poi.

Abbiamo cercato inoltre di avere un riscontro di qualcosa che non sia ancora stato attivato, attraverso domande su come si forma il pensiero associativo e su come vengono espresse e accolte le istanze delle Comunità capi.

I Consigli di Zona dicono che:

- ciò che manca è una consapevolezza dell'intero processo, per cui si rischia che manchino istanze; il Consiglio di Zona rischia di essere sempre più attendista nei confronti del Consigliere generale, che fatica a trovare il suo spazio.

I Consigli regionali dicono che:

- i Consiglieri generali, pur rivestendo un ruolo chiave, a volte mancano della consapevolezza di avere il mandato di innescare processi di condivisione e confronto in Zona e nei Gruppi, per contribuire alla creazione del pensiero. Di certo, il numero elevato di presenze in Consiglio generale non aiuta: si sottolinea come manchino alcune modalità anche operative per ottimizzare il coinvolgimento di tutti; questa riflessione è estesa anche ai Consigli regionali delle Regioni più numerose.

Ci sembra di poter dire che, se c'è un riscontro effettivo della centralità del ruolo del Consigliere generale, pare che, a volte, manchino le "buoni prassi", magari condivise da chi le sta già sperimentando, che rendano attivo il processo dalle Comunità capi alle Zone e poi Regioni e Consiglio generale, perché ci sia una assunzione di responsabilità nella contribuzione dei diversi livelli. Serve un investimento di senso nel ruolo del Consigliere, nell'ottica dell'essere di stimolo/provocazione alle Comunità capi e alle Zone, ma anche di ritorno/condivisione/rilancio delle riflessioni a livello di Consiglio generale, per non far restare il pensiero associativo opera di "addetti ai lavori", spirito decisamente contrario alla Riforma Leonardo.

1.1.c. Il Consiglio nazionale

Rispetto al Consiglio nazionale, la Riforma Leonardo e le successive modifiche nei Consigli generali seguenti hanno dato al Consiglio nazionale il compito di identificare gli Obiettivi prioritari e di dare il via alla parte operativa del cambiamento sintetizzato nelle SNI.

Le domande della Commissione "Grande Nibbio" si sono quindi concentrate sulla consapevolezza di questa parte del processo, soprattutto nel tenere insieme elaborazione pedagogica e metodologica con le esigenze dei territori.

Abbiamo anche chiesto al livello nazionale quali siano le criticità nella gestione dei rapporti dei diversi organismi a livello nazionale.

Se le SNI sono la sintesi delle speranze e delle idee delle realtà locali, il Consiglio nazionale, attraverso gli Obiettivi Prioritari, dovrebbe essere "chi" supporta attivamente il cambiamento nelle Zone. Ci chiediamo se riesca davvero a essere luogo di sintesi e di elaborazione di processi virtuosi e a determinare i cambiamenti auspicati, tenendo insieme e avendo come orizzonte l'intera realtà nazionale, integrando e superando le differenze regionali nella costruzione di un NOI associativo.

Rispetto alle attese dei capi e dei ragazzi, resta da verificare con quale velocità e con quale reale efficacia e coerenza SNI e Obiettivi Prioritari rispondono e come e quanto funzionano i flussi (in salita, in discesa e trasversali) tra le diverse aree (Metodo, Formazione capi, Settori).

Il Consiglio nazionale dice che:

- manca una reale elaborazione: spesso è un luogo di ratifica e di presa di coscienza, un luogo in cui mancano le modalità e i tempi del lavoro elaborativo per i grandi numeri e le esigenze dettate dalle scadenze dell'ordinaria vita associativa che spettano a questo livello.
- in alcuni casi si sottolinea la mancanza di un'attenzione alla reciprocità, intesa come generatività e/o contaminazione, tra l'indirizzo politico e l'elaborazione pedagogica e metodologica.

Ci sembra di poter dire che, se il Consiglio generale è sempre più il vero organo politico e decisionale, pare manchi oggi un ruolo del Consiglio nazionale anche e soprattutto nella dinamica Comitato-Consiglio e Consiglio generale.

1.2. Verifica in Consiglio generale

Sulla base delle domande poste e sul più ampio confronto che ne è scaturito, si è ritenuto di organizzare la verifica sui "processi" (che porta in sé il tema della prossimità) secondo tre aspetti:

1. processi VERSO il Consiglio generale,
2. processi AL Consiglio generale,
3. processi IN PARTENZA DAL Consiglio generale.

Processi VERSO il Consiglio generale

- Negli ultimi anni si è andata consolidando la consapevolezza che le istanze della base possono arrivare abbastanza facilmente al livello nazionale. In gran parte delle Zone il ruolo del Consigliere generale è ben compreso, mentre nelle Regioni si è alla ricerca di uno spazio in cui poter essere più incisivi e quindi poter meglio rappresentare non solo le istanze delle singole Zone, ma della Regione intera. Quest'ultimo è un aspetto importante nel fare sintesi di pensiero in seno al Consiglio generale. I tempi per l'informazione e lo studio dei temi del Consiglio generale sono troppo stretti per poter operare un reale processo di condivisione con Zone e Comunità capi.
- I livelli si muovono in modo asincrono e con tempi troppo lunghi: in particolare è ancora lontano dalle Zone il processo dal pensiero alla deliberazione, sia come modalità che come tempi.
- Per avvicinare centro e periferia, le strutture necessariamente devono alleggerirsi, eliminando quelle ridondanze strutturali che allontanano dai meccanismi della democrazia associativa.
- Nei mesi precedenti il Consiglio generale, per i capi esiste una zona d'ombra che consiste nei documenti ed elaborazioni, prodotti da Commissioni, non rientranti negli Atti preparatori e che restano appannaggio esclusivo dei Consiglieri.
- Nel quadro più ampio dell'elaborazione pedagogica e metodologica, sembra mancare, a tutti i livelli associativi, un dialogo sistematico ed efficace tra Consiglieri generali e Branche. Mancando questo collegamento, spesso per i Consiglieri non è facile rimanere al passo sulle tematiche di Brancha. Per questo motivo, taluni processi possono venire stravolti quando alcune riflessioni dei Consiglieri generali non nascono da una giusta condivisione e dialogo con gli altri quadri di Zona e Regione.
- Nella verifica condotta dai Consiglieri generali, sono entrate valutazioni e prospettive di esperienze vissute in occasione dell'epidemia di Covid-19, in particolare legate a incontri preparatori o di approfondimento online, tra questi: la possibilità di incontri prima del Consiglio generale "in presenza" a Bracciano, che permetterebbero il confronto preliminare sulle varie tematiche e il coinvolgimento dei pochi Consiglieri generali delle Regioni piccole, a più Commissioni, garantendo il proprio contributo.
- Il Consiglio nazionale dovrebbe essere più veloce nella lettura dei bisogni; per questo emerge la necessità di applicare il principio di vicinanza anche da parte del livello nazionale, attraverso una riflessione sulla dimensione zonale.
- Manca una condivisione, a livello nazionale, di un percorso procedurale comune che delinea i tempi e spazi di lavoro del Consigliere generale. La stesura della *timeline* al Consiglio generale 2019 probabilmente non è bastata: il maggior ostacolo in questo processo sono le tempistiche dettate dai lavori di Consiglio generale, inconciliabili con i ritmi e le priorità di una Zona nel corso dell'anno.
- Emerge forte la necessità di trovare nuove modalità di condivisione/fruizione dei documenti, sia all'interno delle Commissioni (anche per i Consiglieri generali nuovi) che per tutti i capi dell'Associazione: servono documenti che facciano sintesi dei pensieri emersi in Commissione. Forse sarebbe utile che un Consigliere generale svolgesse il ruolo di segretario della Commissione redigendo una sorta di *report* che permetta di capire qual è il flusso di pensiero che ha portato a testi, mozioni e raccomandazioni.

Processi NEL Consiglio generale

- Forse occorrerebbero due sessioni di Consiglio generale e lavori di Commissione permanenti, per aiutare il lavoro di sintesi dal basso.
- Manca la continuità: il lavoro di Consiglio generale ha dei tempi troppo lunghi, le Commissioni permanenti potrebbero permettere la circolarità del pensiero sul lavoro delle Zone.
- Nel quadro più ampio delle tematiche sull'elaborazione pedagogica e metodologica, si ritiene che, nel tempo del Consiglio generale, lo spazio per i confronti e l'approfondimento nelle Commissioni non consentano, talvolta, di cogliere la ricchezza di percorso di alcune delle suddette tematiche. Per questo motivo, raramente il Consiglio generale riesce a esprimere una elaborazione propria sui temi pedagogici e metodologici.
- Sta diventando eccessivo il numero di documenti, mozioni e raccomandazioni, sia da approvare che approvati; questo rischia di rendere poco efficace l'apporto dei Consiglieri sia prima, sia durante il Consiglio generale, sia nella successiva condivisione ai vari livelli associativi; spesso il Consigliere fatica a conoscere il lavoro delle Commissioni a cui non partecipa.
- È necessario dare più forza al lavoro di Commissione, favorendo la prossimità tra i Consiglieri generali per creare relazioni che favoriscano il confronto.
- Esiste una difficoltà nel conoscere in itinere il prodotto del lavoro delle altre Commissioni, cosa che non permette raccordi tra percorsi e mozioni diverse durante il Consiglio generale.
- L'attuale forma degli Atti, con lunghi elenchi di mozioni e raccomandazioni, non dice nulla del "come abbiamo lavorato".
- Durante il Consiglio generale non si avverte la presenza del Consiglio nazionale, tranne che per i contatti informali che i Responsabili regionali stabiliscono per tentare di giungere a un pensiero condiviso tra Regioni. La stessa problematica si avverte anche con il Comitato nazionale.
- Di certo, la dinamica che positivamente si fa strada a Bracciano è quella della sintesi. Una condivisione aperta e appassionata conduce a confrontarsi liberamente, al fine di trovare una risposta comune ai bisogni associativi.
- I meccanismi del Consiglio generale sono ancora troppo a misura dei livelli esecutivi dell'Associazione.

Processi IN PARTENZA DAL Consiglio generale

- Il numero elevato di Raccomandazioni e Mozioni approvate fa sì che non sempre sia semplice verificarne gli esiti; i coordinatori di Commissione forse potrebbero avere una funzione post Consiglio in questo senso.
- Il frutto dei lavori del Consiglio generale dovrebbe essere reso fruibile attraverso la produzione e la condivisione di sintesi efficaci, condivise anche attraverso la stampa associativa.
- Le delibere di Consiglio generale sono troppo legate al livello nazionale, a volte manca l'indicazione delle tempistiche per la ricaduta su gli altri livelli.
- Non sembra che il Consiglio nazionale sia il vero artefice di un pensiero generativo di azioni, ruolo che invece sembra essere delegato al Comitato nazionale.

2 I luoghi (la contribuzione)

2.1. Esiti dell'indagine

2.1.a. I Consigli

I Consigli di Zona dicono che:

- c'è scarsa consapevolezza dei membri del Consiglio di Zona circa il proprio ruolo nei processi decisionali associativi;
- il cambiamento della Riforma è stato percepito in modo eterogeneo, in base a una molteplicità di fattori legati ai territori, difficilmente elencabili;
- la situazione di partenza, precedente la Riforma, era molto più variegata di oggi;
- oggi tutte le Zone d'Italia (meno 4) hanno uno o più Consiglieri generali eletti tra i propri capi, che partecipano attivamente e regolarmente alla vita della Zona, rappresentando un fondamentale anello di congiunzione, una figura di sintesi tra Zona e Regione e tra Zona e nazionale, lavorando fianco a fianco con i Responsabili di Zona e regionali.

I Consigli regionali dicono che:

- c'è una grande differenza tra Regioni grandi e Regioni piccole, tenute presenti le differenze come descritte in premessa;
- mentre per le Regioni medio-piccole la presenza dei Consiglieri eletti in Zona ha prodotto un arricchimento del confronto e migliorato la dinamica Zona/Regione, nelle Regioni grandi l'aumento rilevante dei membri del Consiglio ha portato a nuove modalità di lavoro, non ancora ottimizzate;
- il percorso di preparazione al Consiglio generale nelle Regioni grandi prevede delle riunioni dei Consiglieri in una struttura che di fatto non è prevista nello Statuto; questo può produrre una diversa velocità tra Responsabili di Zona e Consiglieri;
- rimane problematico il ruolo degli Incaricati, in particolare di Branca, all'interno dei Consigli, più di quelli regionali che di Zona;
- la lettura della realtà dei ragazzi viene collocata, in modo positivo, a livello dei Gruppi, ma lì sembra fermarsi e non emerge, dall'indagine, il collegamento con il livello di Zona e poi di Regione, quasi che il processo dal basso all'alto non funzioni, mentre pare funzionare meglio il processo dall'alto verso il basso, attraverso gli Incaricati regionali. Resta una parte ancora appannaggio del Comitato e non del Consiglio, questo emerge per tutti i livelli. E' da notare che la Riforma toglie questo compito al Consiglio regionale per affidarlo alle Zone, in particolare all'Assemblea di Zona.

Il Consiglio nazionale dice che:

- non ha subito modifiche nella sua forma e ha continuato a lavorare con le stesse modalità pre-riforma;
- si percepisce come luogo di presa di coscienza e non di elaborazione;
- area metodo e strutture vanno su canali paralleli e forse anche a velocità diverse;
- si parte dal confronto ma spesso ci si ferma a questo livello;
- la presenza del Consigliere generale in Zona ha prodotto una maggiore capacità dei Responsabili regionali di fare arrivare le istanze locali al livello nazionale;

- si avverte la necessità di intervenire sulle modalità di lavoro del Consiglio generale non ancora ottimizzate rispetto alla sua nuova composizione;
- forse il livello debole oggi è la Regione.

Ci sembra di poter dire che rimane aperta una riflessione che riguardi se e come sono cambiati i rapporti Comitato nazionale, Consiglio nazionale, Consiglio generale in seguito alla Riforma e se le diverse competenze sono ben delineate e sono funzionali agli obiettivi.

Il Consiglio generale

Il Consiglio generale non è stato oggetto dell'indagine, ma luogo di verifica.

2.1.b. I Comitati

I Comitati restano sullo sfondo, anche perché non identificati come luogo della verifica. Forse si sta delineando meglio il ruolo dei Consigli e quindi si sta spostando l'asse progettuale dal Comitato al Consiglio, così come auspicato.

I Comitati devono avere chiaro il ruolo di coordinamento e cerniera, aiutando i membri dei Consigli ad assumere il ruolo di lettura ed elaborazione progettuale che spesso invece fa ancora troppo capo ai Comitati.

In questa dinamica resta strategico il modo in cui i responsabili dei livelli sono in grado di fare giocare agli incaricati, in particolare quelli di Branca, il loro ruolo all'interno dei Consigli.

2.1.c. Le Assemblee

Pur non essendo le Assemblee oggetto di indagine, dalla lettura delle risposte emerge che:

- le Assemblee di Zona appaiono come il luogo dove c'è più discrepanza tra il mandato statutario e la realtà. Se sono efficaci nella elaborazione del Progetto, la fatica è renderle luogo di partenza delle istanze del territorio e luogo di arrivo di quanto elaborato al Consiglio generale;
- Assemblee regionali: l'indagine non ha permesso di evidenziare le criticità o potenzialità, in quanto diverse per numeri e modalità di svolgimento a seconda delle Regioni.

2.2. Verifica in Consiglio generale

Ciò che funziona

- Il Consigliere generale abita quasi tutti i luoghi associativi, visto il ruolo di cerniera che ricopre; essi sono ben descritti nelle Linee-guida del Consigliere generale, che sono state approvate allo scorso Consiglio generale.
- Il primo e fondamentale aspetto è riconosciuto nella partecipazione costante e attiva del Consigliere

generale alla vita della Zona (Consiglio/Comitato/assemblea) e della Regione (Consiglio/assemblea/incontri tra Consiglieri), che gli permette di ampliare lo sguardo e avere una maggior consapevolezza delle realtà che vivono i capi: una partecipazione fatta di ascolto, attenta lettura e, soprattutto, promozione della costruzione di pensiero.

- La partecipazione del Consigliere generale al Consiglio generale aiuta a esprimere la volontà dell'Associazione, in quanto catalizza il pensiero, il modo di essere e di lavorare della Zona di provenienza nelle attività a Bracciano; inoltre, la sua formazione, avvenuta nel tempo all'interno della Zona e in parte in Regione, fa in modo che riesca ad attraversare i diversi livelli associativi. Vivere tutti i luoghi è fondamentale, partendo dalla Zona, luogo primario in cui fare pensiero per migliorare ed essere più incisivi a livello educativo.
- Le Commissioni diventano uno snodo fondamentale per la raccolta di contribuzioni e istanze. Sarebbe molto positivo che le Commissioni lavorassero in anticipo rispetto al momento del Consiglio generale e che si creassero delle Commissioni permanenti che si occupino di diversi argomenti in cui, per interesse, le persone possano liberamente partecipare.
- Molto proficuo il lavoro nel gruppo regionale dei Consiglieri, anche se si rischiano percorsi paralleli e non comunicanti tra gruppo dei Consiglieri e resto del Consiglio regionale.

Ciò che fatica a funzionare

- Attualmente sembra mancare, a tutti i livelli associativi, un dialogo sistematico ed efficace tra Consiglieri generali e Branche (luogo dell'elaborazione pedagogica e metodologica). In Consiglio generale non si trova lo spazio per i confronti e l'approfondimento nei lavori di Commissione, rischiando di stravolgere il processo di contribuzione.
- Anche se il Comitato e il Consiglio nazionale possono essere percepiti come garanti e custodi di un pensiero comune costruito nel tempo, sono ancora lontani dalle logiche introdotte dalla Riforma Leonardo.
- Il Consiglio nazionale soffre di un'agenda troppo serrata e, molto spesso, il risultato è che sui temi del Consiglio generale si abbiano dei passaggi di informazioni unidirezionali. Il Comitato parimenti sembra a volte più incline a dare una risposta alle mozioni che ad approfondirle secondo quanto effettivamente emerso a Bracciano.
- Dopo la Riforma Leonardo non è uniformemente compreso il ruolo assunto dalla Regione; inoltre il Consiglio regionale ha cambiato dinamiche interne, che devono ancora trovare una propria identità ed equilibrio.
- C'è consapevolezza tra i Consiglieri generali che sia loro compito fare crescere la capacità della Zona di essere luogo di elaborazione (processo lento e complesso), lavorando in sinergia con tutte le altre figure, Responsabili di Zona e Incaricati di Branca in primis, che ancora faticano a recepire la Riforma ed a rileggersi in ottica di una maggiore e migliore partecipazione alle dinamiche associative.

Ciò che serve

- La partecipazione al Consiglio di Zona, in collaborazione con l'Incaricato di Branca di Zona, e al Consiglio regionale, con gli Incaricati di Branca regionali, e tutti gli altri ambienti vissuti dal Consigliere generale offrono occasioni di confronto ed elaborazione metodologica e pedagogica. Essa però assume

3 I profili (la rappresentanza)

3.1. Esiti dell'indagine

I responsabili dei livelli

I responsabili dei livelli sono centrali nel processo di attuazione della Riforma, perché hanno l'intera visione del sistema, la cui gestione cade nelle loro responsabilità, secondo il modello della sussidiarietà.

Solo se i responsabili conoscono come le strutture sono state modificate, con quale spirito e con quali obiettivi, i vari livelli possono operare perché si verifichi quel processo generativo di contaminazione nei e tra i livelli, che è alla base della Riforma.

Responsabili di Zona

- Si sente la necessità di ridefinire la figura del Responsabile di Zona, così come previsto già in sede di approvazione della Riforma. I Responsabili di Zona sono stati investiti dal cambiamento senza essere stati adeguatamente accompagnati.
- Spesso i Responsabili di Zona hanno loro in primis poca chiarezza e conoscenza della Riforma e delle finalità per le quali era stata studiata. Serve fare memoria. In vista di una verifica ben fatta non ci si può esulare dal prepararsi, andando a rileggere lo storico e studiare i vari passaggi fatti.
- Per quanto riguarda la coincidenza dei ruoli tra Responsabile di Zona e Consigliere generale, se mantenerli separati aiuta ad avere due diverse visioni, la coincidenza delle figure permette una sinergia più efficace tra i diversi livelli.

Responsabili regionali

- Il ruolo dei Responsabili regionali è stato investito dalla Riforma in modo non esplicito ma nei fatti, a causa della mutata composizione del Consiglio regionale, con effetti diversi a seconda della dimensione delle Regioni, anche in questo caso senza il necessario accompagnamento.
- per tutte le Regioni è però vero che sono i Responsabili regionali, nella gestione dei Consigli regionali, ad avere la responsabilità della Riforma, anche attraverso la formazione nei ruoli dei Responsabili di Zona e dei Consiglieri generali, in particolare con lo stile dell'"andare presso" (missionarietà e prossimità).

Capi Gruppo

- La difficoltà delle Comunità capi nell'essere protagoniste del cambiamento all'interno delle strutture associative è anche legata alla figura del capo Gruppo. Al capo Gruppo viene chiesto sempre di più, con un aumento di carichi e di responsabilità che forse altre figure non hanno subito. Da più parti si rileva come questo ruolo stia cambiando, interpellando la sua dimensione di quadro dell'Associazione, e come stiano cambiando i profili dei capi che lo ricoprono, in quanto le Comunità capi si stanno accorgendo della sua importanza strategica.
- L'Associazione ha lavorato molto negli ultimi anni sul ruolo e sulla formazione del capo Gruppo e forse si incominciano a vedere i frutti di questo lavoro, anche se, come spesso accade, le risposte che si sono identificate sembrano non essere ancora patrimonio di tutti.

- Solo un capo Gruppo cosciente anche del proprio ruolo all'interno della Riforma può essere motore di un Consiglio di Zona che risponda appieno ai suoi mandati.

Consiglieri generali

- Dopo il Consiglio generale 2019 e la produzione del documento "Linee Guida sul ruolo e la figura del Consigliere generale", dovrebbe essere chiaro a tutti chi è, quali sono i luoghi che abita, come si forma e quale dovrebbe essere lo stile del servizio a cui è chiamato il Consigliere generale.

3.2. Verifica in Consiglio generale

Ciò che funziona

- Il Consigliere generale costruisce relazioni che danno senso alla rappresentanza, che svolge attraverso l'ascolto e la partecipazione alla vita della base.
- Il Consigliere generale è entrato nei meccanismi: la rappresentanza è migliorata. Prova ne è che alcune Zone hanno ritrovato le istanze da loro avanzate nelle SNI e nelle APR.
- Dalla verifica emerge che il Consigliere generale sia in effetti la figura che meglio si percepisce come inserita nei processi messi in atto dalla Riforma; la sua appartenenza alla Zona ha portato a un avvicinamento tra i livelli e ad una miglior rappresentanza della base in Consiglio generale. Questa maggiore vicinanza al livello di Zona non si traduce però automaticamente in una maggiore vicinanza alle istanze dei ragazzi.
- Il Consigliere generale, che vive in tutti i luoghi dove sono presenti anche gli Incaricati di Brancha, ha un'occasione privilegiata per contribuire a rendere efficace questo percorso (dalla Zona alla Regione al Consiglio generale e viceversa), che coinvolge indirizzo politico e riflessioni pedagogiche-metodologiche, e che si può realizzare in un dialogo sistematico ed efficace tra Consiglieri generali e Branche (luogo preposto all'elaborazione pedagogica e metodologica).
- Il lavoro del Consigliere generale consiste in buona parte nella costruzione di relazioni: con i capi della propria Zona, a Consiglio regionale ed infine a Consiglio generale.

Ciò che fatica a funzionare

- Il Consigliere generale ha il compito di favorire la piena circolarità di idee e proposte, buone prassi e criticità che di volta in volta potrebbero emergere fra i vari livelli dell'Associazione; non sempre però chi risulta eletto è in grado di avere consapevolezza piena del proprio mandato.
- Comitati e Consigli di Zona non hanno uniformemente inteso il rinnovato ruolo del Consigliere generale.
- Difficoltà da parte dei Consiglieri nel fare sintesi delle istanze locali per poi portarle a Bracciano, soprattutto in riferimento al pensiero delle Branche.
- Il Consigliere generale fa parte di un processo articolato dove non tutti gli attori sono in grado di fare una narrazione associativa che permetta di fare sintesi.

Ciò che serve

- Fare memoria dei profili, perché altrimenti si perdono (Consigliere generale, Responsabile di Zona, Incaricato di Branca e altri).
- Rivedere i tempi, perché le Zone possano partecipare ai lavori del Consiglio generale.
- Rivedere le modalità di lavoro: si ipotizza l'istituzione di Commissioni permanenti o tavoli di lavoro, anche attraverso l'utilizzo dello strumento delle videoconferenze.
- L'utilizzo delle "Commissioni gemelle" o di modalità analoghe favorisce la raccolta del contributo proveniente dalle singole Zone, rendendole protagoniste del dibattito associativo all'interno del Consiglio generale.
- Curare e armonizzare la distribuzione dei Consiglieri nelle Commissioni, secondo criteri "utili" al dibattito associativo delle realtà di provenienza (Zone e Regione), allo scopo di favorirne anche un efficace ricaduta.
- Avere dei tempi idonei per capire/contribuire all'elaborazione metodologica, attraverso il canale degli Incaricati alle Branche di Zona.
- Visto che è necessario favorire il dialogo tra indirizzo politico e riflessioni pedagogiche-metodologiche, che si può tradurre solo in un dialogo sistematico ed efficace tra Consiglieri generali e Branche, serve dare un maggior peso degli Incaricati alle Branche nei Consigli e nei Comitati ad ogni livello.

La Commissione Grande Nibbio

(Daniela Dallari, Carla Di Sante, Maria Chiara Giussani, Fabrizio Marano, Daniela Sandrini, Davide Sobrero)

La Commissione CG-03 2020



Associazione
Guide e Scouts
Cattolici Italiani