



inventare un futuro
primi frammenti
per un alfabetiere
da sviluppare insieme
inventando un futuro
dell'enaip in Germania
saint patrick's day 2008

Premessa

- Le seguenti riflessioni ci sono per far onore.

In ben 40 anni Paolo ha dato il suo meglio. Ne ha dato con una grande capacità di far succedere, di far accadere e così di far vivere e far crescere; con un istinto per le cose di valore, con un impegno perseguito di cogliere le persone e di non lasciarli passare occasioni ove prendendo le loro responsabilità potevano contribuire ad eventi, azioni, interventi necessari che facevano diventare un attimo più vero e buono e significativo il mondo e le vite che si incrociavano e alle quali rimaneva fedeli; con uno spirito provocatorio studiato ove voleva muovere, una generosità quasi morbida ove si fidava ed una tolleranza magari irritante ove non vedeva neanche lui le chiarezze semplici annegate dalle complessità reali; e con una grande disponibilità e capacità di portare dolorosamente e con sincerità contingenze, decisioni e pesi di tanti tipi.

“Non potevo cancellare quello che con tanta fatica e tanto spirito e vita per tanti anni avevamo costruito. Anche, se in questo momento, il mio contributo non lo posso più dare. Abbiamo passato ben altri crisi. Ma mi sembra che non siamo così lontani dal consenso.”

- Le seguenti riflessioni sono frammentarie.

Non vogliono e non possono essere complete: rendono soltanto ove comunicati, discussi, integrati, corretti, utilizzati, negoziati da altri.

- Le seguenti riflessioni sono frutti di un momento specifico.

Sono stati messi insieme da una sola persona in una sola sessione di riflessione: il weekend del 15/16 marzo 2008.

- Le seguenti riflessioni vogliono dare un contributo.

Una crisi è sempre una chance. Sono tempi per nuovi orecchi che ascoltano, nuove lingue che parlano, nuove mani che fanno e nuovi cuori che battono.

- Le seguenti riflessioni invitano.

Ove la parola trova l'interlocutore, si crea magari un dialogo. E temi ce ne sono tanti ed argomenti migliaia e viste, compromessi e consensi ancora di più. Si augura un dibattito critico ed impegnato. Sarà stimolo per ulteriori elaborazioni e una continuazione delle riflessioni iniziate.

Tubinga, Saint Patrick's Day, 17 marzo 2008

Norbert.

dodici ipotesi

Nelle seguenti dodici ipotesi si prova di condensare in forma semplice un pensiero che si in parte viene articolato e motivato di più nei singoli articoli proposte in ordine alfabetico.

- **Ipotesi 1:** la **crisi** non è piacevole contiene però in nuce già la crescita, lo sviluppo, le soluzioni. Senza crisi nessun cambiamento. Senza cambiamento nessun futuro. La crisi allora è né mamma, né papà, ma ostetrica del futuro.
- **Ipotesi 2:** il **mercato** c'è. non è più quello di una volta. Invece è diventato molto più richiedente, abitato, differenziato, complesso e esigente.
- **Ipotesi 3:** l'**enaip** non può far a meno che **recuperare sviluppi** magari non abbastanza seguiti e dedicare risorse umane, di pensiero, di tempo, di soldi e di attenzione. Solo così l'**enaip** può ritornare alla superficie del presente per guardare sull'orizzonte del futuro.
- **Ipotesi 4:** l'ispirazione, il pensiero, l'impegno, i sudori, le lotte, le pazienze, i cammini, i sogni, i dolori le risorse investite negli ultimi 40 anni dall'**enaip** erano ben spese. In tante storie, sorti, biografie hanno lasciato tracce. Il **carisma** di questo operato non si esaurisce qui. È degno ed è forte per valere. Vale la pena farlo crescere in un futuro che è cambiato.
- **Ipotesi 5:** l'**idea** che ha ispirato fondazione e storia dell'**enaip**, di prendersi carico come realtà della società civile, soggetto ed oggetto di fenomeni significativi di migrazioni, mobilità e transculturalità, di questioni sociali in parte brucianti, utilizzando, indirizzando, applicando, migliorando interventi pubblici con respiri di attore sociale radicato sia nel terreno locale che in terrea europee e planetarie è stato valido ed è oggi forse non meno ma ancora più valido di allora.

dodici ipotesi

segue dalla pagina precedente

- **Ipotesi 6:** un'impresa che vuole essere competitiva oggi deve dedicare tempi riservati ed espliciti per elaborare, comunicare, sviluppare e curare una strategia d'impresa. L'enaip deve **investire nella gestione** dell'impresa.
- **Ipotesi 7:** l'enaip ha tanti **amici**. Se riparte per fare salti di qualità dovrebbe chiamarli; verranno.
- **Ipotesi 8:** ci sono tante tecnologie di **sviluppo organizzativo** che possono far partire fasi nuovi di un'impresa. Un workshop di partecipazione attiva in autunno, ben studiato e preparato con un coinvolgimento strategico di stakeholder, dipendenti e beneficiari potrebbe dare uno **slancio decisivo** e necessario.
- **Ipotesi 9:** in un iter di apprendimento e di cooperazione ben programmato con attori interni ed esterni l'enaip potrebbe riacquisire la sua capacità di realizzare interventi significativi di alto spessore.
- **Ipotesi 10:** i processi di sviluppo dell'impresa senz'altro vogliono essere continui. In dimensioni più piccoli e realistici invece si potrebbe ipotizzare una fase di transizione e di slancio nel periodo 2008-2010.
- **Ipotesi 11:** in tempi che non solo la Daimler e la Deutsche Bank lavorano intensamente su **cooperazioni, fusioni e networking** anche l'enaip deve riflettere sulla massa critica. Ce ne possono essere varie forme ed diversi attori e partners.
- **Ipotesi 12:** visto la crescente rilevanza di azioni e legami inter-, trans- e sopranazionali, l'enaip è chiamato di elaborare una strategia sostenibile di **networking** europeo e trovare con il suo bagaglio di esperienza e di knowledge un suo ruolo preciso in una realtà che sempre di più funziona a reti.

ACLI



Le ACLI sono il movimento d'origine dell'[enaip](#). Su questo fondamento l'[enaip](#) dovrebbe basarsi e da lì dovrebbe ricevere mission, commitment, ispirazioni, filosofia, a livello locale e non.

- Vogliamo invitare le ACLI ad accompagnarci nella nostra ricerca del futuro?
- Abbiamo volontà e capacità di ascolto? E se sì, siamo capaci creare e gestire la comunicazione?
- Siamo disponibili capire e/o accettare che le ACLI siamo (anche) noi?



ALLEANZE STRATEGICHE

Tempi ed esigenze ricorrenti ci inducono la necessità di creare, inventare, riprendere, rinforzare alleanze strategiche e darne continuità e l'opportunità di crescere.

Se consideriamo lo specifico ruolo dell'Amministrazione pubblica degli italiani all'estero (specialmente: Consolati, ma anche il MAE e nel passato il MLPS), storicamente i due alleati principali delle ACLI e dell'enaip sono stati la chiesa (cattolica) e il movimento operaio cattolico, sia a livelli locali che oltre. Lì si è trovato casa di provenienza (Heimat), ambito di dibattito e legittimità per il proprio essere. Questo non ha tolto ma favorito al passato le possibilità di colloquio e d'interazione con gli ambiti di politiche soprattutto a livelli comunali.

- Come si può riprendere un rapporto sincero, autentico ed arricchente con questi alleati "storici"?
- Dobbiamo inventare, creare e consolidare nuove alleanze che rispecchiano sia reali esigenze e sviluppi nella società locale che le grandi tendenze anche nei mercati sociali e dell'apprendimento?

- Possono essere sviluppate alleanze nuove orientandosi ai cambiamenti reali delle situazioni migratorie e di mobilità in loco, alleanze che si aprono a cooperazioni con realtà di provenienza migratoria: croate, turche, russe oppure altre?
- Possono essere sviluppate alleanze nuove orientandosi ai cambiamenti di azione sociale: tendenze di localizzazione, di networking locale e regionale, di cooperazioni tra società civile, pubblico e privato commerciale, di rilevanza crescente di interculturalità e diversità però di diminuento significato dell'italianità?
- Cosa si può costruire sui fondamenti di cooperazioni realizzate con associazioni di migranti ed altri tipo: Bad Boll, DTF, Forum der Kulturen, HKZ, VTE o UTA?
- Possono essere sviluppate alleanze strategiche nuove nell'ambito della formazione professionale e di misure a favore di gruppi svantaggiati considerando cooperazioni per esempio con: BBQ, il Bildungswerk des DGB, la Caritas, l'IB, la KAB o altri?
- Cosa si può costruire sui fondamenti di altre cooperazioni realizzate nel passato del tipo: università di Tubinga, Akademie Silberburg, Jugendamt Stuttgart, Forum der Kulturen ...?

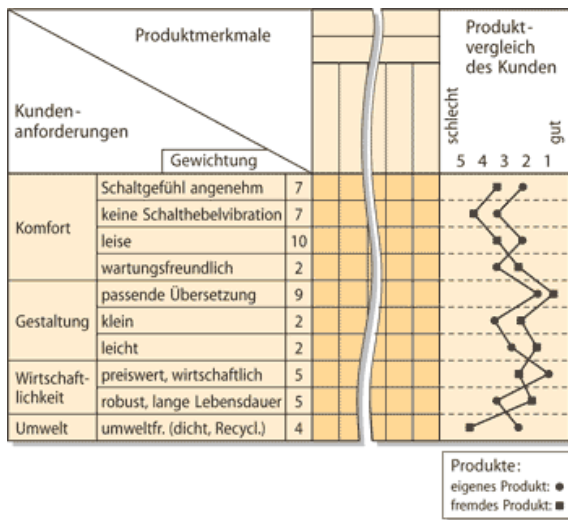


AMICI

Quando stai male, chiedi aiuto, supporto agli amici. L'[enaip](#) ne ha tanti.

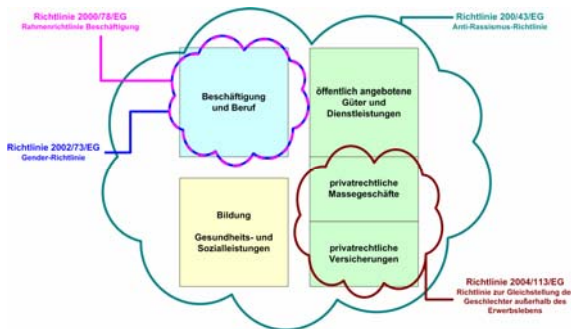
- Questi amici sono esperti, ricercatori e scienziati, sono politici ed esperti amministrativi, sono attori sociali e politici, sono moltiplicatori ed altoparlanti, sono donne e uomini, sono italiani, tedeschi, croati, turchi, e di tante altre origini etnici, sono migranti e non, potenti e non, negli uffici pubblici, nella società civile, nel provato sociale e nel privato commerciale, sono vecchi, anziani e giovani, hanno tante esperienze, vivono in tanti posti vicini e lontani da Stoccarda.
- Non pensiamo che ci sono amici capaci a darci input, feedback, suggerimenti su come riacquistare e riappropriarci della propria mission, come ascoltare ed analizzare le esigenze di mercato ed identificare i bisogni, come sviluppare i nostri prodotti ed elaborare delle nuove, come riattivare, far valere e sviluppare una nostra filosofia e fisionomia di impresa e come valorizzare e sviluppare le nostre risorse e le nostre strutture?
- Come possiamo **coinvolgere** il pensiero, l'esperienza, il pregio, lo spirito solidale e critico, l'energia di questi amici nel nostro itinerario di inventare un futuro?

ANALISI DI PROCESSI NELL'ORGANIZZAZIONE



http://www.qm-infocenter.de/qm/tools/download_bpjic.asp?pic=156

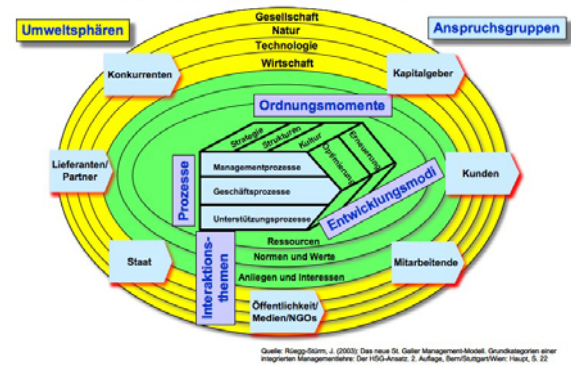
Oggi come oggi si aspetta che un'organizzazione come un'impresa abbiano una certa performance di attenzioni e processi gestionali, riflessioni e dibattiti interni, capacità di analisi e di sintesi e che risultati e processi vanno comunicati al pubblico in una certa maniera.



Ne sono testimoni i trends, le legislazioni, i dibattiti e i benchmarking ca. aspetti come per esempio: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), certificazione, certificazione di agenzie formative, corporate governance,

corporate social responsibility, cultura diversity management, d'impresa, family friendliness, filosofia d'impresa, gender mainstreaming, Integrationsgipfel, interkulturelle Öffnung (apertura interculturale), Islamkonferenz (la terza conferenza il 14 marzo 2008), ISO, mainstreaming, sviluppo organizzativo, strategic management.

Die sechs Grundkategorien des neuen St. Galler Management-Modells



Quelle: Rieger/Schim, J. (2003): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz. 2. Auflage, Bern/Stuttgart/Vienna: Haupt, S. 22

Lo stand dell'arte per quanto riguarda la gestione di organizzazioni, l'analisi, la riflessione, un percorso di prassi sviluppate ed una corrispettiva ed adeguata comunicazione sono oggi è una performance richiesta a tutti.

- Ci invito di analizzare, discutere e trovare consenso sullo stato dell'arte.
- Ci invito di valutare insieme quali passi sarebbero da fare per la nostra associazione e per la nostra impresa.
- Ci invito di creare una strategia che ci permette (a) recuperare in maniera sintetica e veloce processi necessari per certi tipi di programmazione e realizzazione di progetti e (b) selezionare e mettere in priorità in maniera più organica quei processi che per il futuro dell'enaip sono essenziali.

ANALISI DI MERCATO



http://www.altadirezione.it/img/IMMAGINE-consul_strategia.gif

La questione di base è sempre: Sono (ancora) validi le nostre ipotesi sulle nostre attività? Sono (ancora) necessari, voluti, richiesti? Ci sono le condizioni economici, politici, sociali? Ci sono ancora i gruppi target? Sono richiesti (ancora) i nostri prodotti? Abbiamo abbastanza know-how, spessore tecnico ed organizzativo per produrli e per la loro commercializzazione e/o distribuzione?

La retorica dell'ormai ha una sua plausibilità immediata: ormai i tempi sono diversi, ormai non ci sono più i soldi, ormai non c'è più i bisogni. Queste retoriche sono magari utili per la stampa; un'analisi reale non può limitarsi alle belle retoriche.

Una prospettiva può essere: Non è più richiesto cosa produciamo (dal punto di vista del committente non del beneficiario) perciò mancano i soldi.

Magari un'altra potrebbe essere: Siamo in grado noi come impresa di identificare i bisogni (del mercato) e di offrire un servizio in risposta a questi bisogni in una qualità, con una prontezza e con un respiro competitivo al mercato?

Una prima visione — che giustamente vuole essere seguita da una vera e propria analisi approfondita, discussa, collaudata e arricchita da una propria ed adatta strategia — allora una prima visione allora degli sviluppi della società locale, dei dibattiti politici e sociali, evidenzia, secondo me, una grande e crescente esigenza e anche sensibilità di servizi che mi sembrano ben degni di essere valutati dall'enaip. Alcune parole chiavi magari ne possono dare una prima evidenza:

- crescita di nuove sensibilità verso fasce deboli;
- nuove povertà e nuove alleanze;
- migrazione è stato diventato un tema top;
- crescente significato dell'educazione e della formazione (knowledge society & LLL);
- nuove aperture tra sistemi educativi (istruzione e formazione professionale);
- crescente riconoscimento del ruolo di migranti nella società tedesca;
- aspetti demografici;
- processi di trasformazione della società locale e dei mercati di lavoro a livelli locali, regionali e federali;
- diversificazione della società e valorizzazione delle diversità;
- crescente valorizzazione di delle persone, del volontariato, della società civile.

Sarebbe da analizzare e verificare in quale misura le tendenze nella società locale e magari anche a livello europeo potrebbero favorire mercati sociali ed etnici magari non più "nazionali" ma con forti intarsi transculturali.

APPRECIATIVE INQUIRY



<http://www.inspiring-results.com/images/4d.gif>

L'**Appreciative Inquiry** (inchiesta elogiativa), uno strumento di diagnosi che dirige l'intelligenza collettiva del gruppo sui campi di azione più pregni di motivazione, è nata in America alla fine degli anni '80 nell'ambito dello sviluppo comunitario-sociale.

Non si tratta in realtà soltanto di uno strumento, quanto piuttosto di un approccio in base al quale si tenta di leggere i processi di cambiamento che interessano le organizzazioni e le comunità attraverso le motivazioni, le impressioni delle persone e dei diversi attori.

Questo processo può essere organizzato in forma di intervista - e quindi avere una durata di 20-30 minuti - o di manifestazione strutturata come grande evento che può durare anche quattro giorni. Il nucleo fondamentale dell'**Appreciative Inquiry** consiste nell'intervista di valutazione, eseguita in quattro fasi distinte:

(1) **Discovery**, ovvero la comprensione del successo: i successi vengono valutati in modo da poterne determinare le caratteristiche e le cause che hanno portato al successo in passato.

(2) **Dream**, ovvero lo sviluppo di una visione: il passo successivo consiste nello sviluppo di prospettive future, che tengono in considerazione le esperienze esistenti relative a successi già raggiunti e quindi puntano a un pieno utilizzo del potenziale esistente.

(3) **Design**, ovvero l'elaborazione di una visione: la visione si concretizza in relazione ai partner necessari, alle interazioni possibili e alle condizioni esterne fondamentali

(4) **Destiny**, ovvero la realizzazione: in conclusione si definiscono le finalità e le misure necessarie al raggiungimento della visione, sia quelle occorrenti a medio termine che i successivi passi concreti da effettuare

Fonte: <http://www.formez.it>

- Sono utilizzabili oppure applicabili metodi simili all'**Appreciative Inquiry** per avviare e guidare un iter di valorizzazione delle persone e delle loro risorse e un processo di scoperta, contrattazione ed elaborazione di obiettivi, mezzi e itinerari promettenti di inventare il futuro dell'**enaip** ?

APPRENDIMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE



- Learning organisation (lernende Organisation).
- Sarà questo articolo uno dei primi di essere scritto nelle prossime elaborazioni.

ARCO DI VITA



<http://www.hubert-brune.de>

Il modello della vita spesso viene interpretata come un movimento di cerchio o di una spirale dell'apparire e dello sparire, del nascere e del morire, allora di vita che prevede fasi biomorfe come per esempio nascita — infanzia — adolescenza — gioventù — vita adulta — pomeriggio di vita — anzianità — vecchiaia — morte.

Questo concetto si applica anche alla vita di organizzazioni. A confronto di definizioni funzionali, sistemici, legali, economici ecc. questo approccio suggerisce una conformità con regole naturali di sviluppi e processi all'interno di un'organizzazione e delle sue interazioni con il mondo esterno e presta parole, idee e concetti come per esempio il nutrimento, la digestione, la crescita, la forza, la memoria alla riflessione sulla vita di organizzazioni.

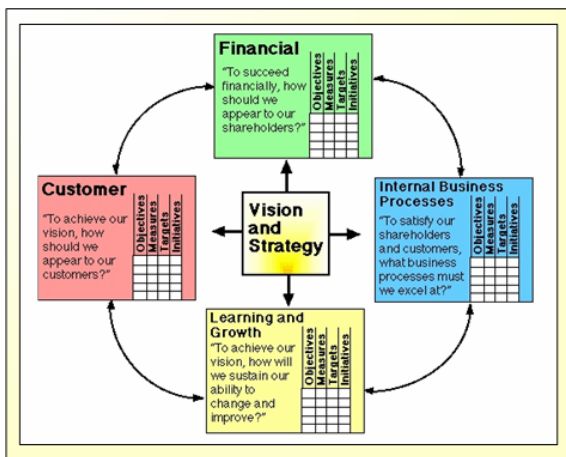
Questo concetto acquisisce plausibilità specialmente in fasi rilevanti di cambiamento e di crisi che si ricorda volentieri i tempi d'oro della gioventù, quando si erano pionieri, tutti davano il loro migliore, uniti e tutto il mondo

stava a loro disposizione. Spesso questo coincide con una certa sincronizzazione delle fasi di vita dell'organizzazione con quelli dei protagonisti della prima ora.

L'evocazione del *καιρός* (*kairòs*), del “giusto momento” di allora, nel quale sembrano, nella retrospettiva, sovrapporsi, diventare identici in maniera più naturale idee, obiettivi, esigenze, opportunità e forma di manifestazione di attori e strutture senza dubbio porta ad intuizioni e riconoscimento di alcune verità fondamentali sulle organizzazioni: essi si cambiano, si adeguano, imparano, creano identità, diventano disfunzionali, si sciolgono, muoiono.

- Si propone una riflessione in quale misura l'enaip è diventata disfunzionale, essendo soprattutto un fornitore di servizio che viene richiesto sia da parte dell'utenza, dal committente.
- Si chiede approfondimento di analisi fra bisogni del mercato, opportunità finanziarie, abilità di sviluppare la giusta gamma di prodotti e le capacità di organizzare con i mezzi adatti la produzione continua e di qualità per il mercato richiedente.
- Si suggerisce una riflessione sincera, professionale e partecipata su spirito, necessità, forze, organizzazione, capacità di apprendimento e di cambio dell'enaip per riacquisire in un processo continuo funzionalità ed abilità di vita.

BALANCED SCORECARD



http://www.valuebasedmanagement.net/images/figure_bsc.jpg

La gestione di imprese come **enaip** chiedono sempre di più riflessioni, strategie e metodi gestionali professionali basate sullo stato d'arte nelle scienze gestionali e di economia aziendale.

Il metodo del **Balanced Scorecard** è uno fra tanti metodi che permettono visioni sintetiche di obiettivi e performance aziendale combinando parametri hard e soft; necessitano una certa consequenzialità, sostenibilità e trasparenza nella programmazione, monitoring e valutazione di processi di governance.

Di solito si identifica il **benefit per la gestione** aziendale nei seguenti punti:

- (1) Il Balanced Scorecard **semplifica la vita** del manager fornendogli una visione sintetica sulle priorità, le azioni e le risorse.
- (2) Questo metodo **elimina il sovraccarico** di informazioni, riunendo elementi cruciali.
- (3) Così l'utilizzo di questo strumento **migliora la comunicazione**, fornendo un linguaggio comune e di informazioni affidabili

sulle attuali punti di forza e di debolezza organizzativa. Tutti capiscono la strategia, il loro ruolo nel contribuire a raggiungere, e come i loro sforzi verranno premiati e misurati.

(4) Il Balanced Scorecard **obbliga il team** di gestione di **chiare la strategia** fino ad un livello di specificità che permette misurare la sua applicazione.

(5) Aiuta inoltre i manager a **capire le interrelazioni** evidenziando come i miglioramenti in un settore fanno effetto su quelli altri.

(6) L'applicazione di questo strumento in fine aiuta l'organizzazione di **focalizzare l'attenzione verso dove si sta andando**, piuttosto che tornare indietro verso dove è stato, aggiungendo così futuro a passato e presente.

Fonte: <http://www.metrus.com>

- Come potrebbe essere utile e fattibile applicare lo strumento del Balanced Scorecard?
- Come possono essere definite, comunicate, sviluppate gli obiettivi strategici dell'**enaip**?
- Quali sono i parametri qualitativi quantificabili e quantitativi che — per priorità di rilevanza e per motivi di validità e affidabilità dello strumento — dovrebbero essere inserite delle quattro dimensioni del Balanced Scorecard.
- Quali vantaggi di trasparenza potrebbe portare un simile strumento gestionale ai diversi ambiti di lavoro e team all'**enaip**?

ENAIP



E n A I P

- L'enaip è il nome dell'ente di formazione delle ACLI.
- L'enaip è il nome di un'associazione registrato in Germania.
- L'enaip è nome di un'impresa piccola.
- L'enaip è un ente.
- L'enaip è un'associazione.
- L'enaip è un'impresa.
- L'enaip è un'impresa senza fine di lucro.
- L'enaip è un'organizzazione che necessita stimare e valorizzare le sue risorse e di esplicitare e sistematizzare processi di apprendimento e di mettersi al mercato.
- L'enaip è ACLI.
- L'enaip è il suo committente.
- L'enaip è i suoi capi.
- L'enaip è i suoi dipendenti con contratti indeterminati.
- L'enaip è l'insieme di tutti i dipendenti con contratti indeterminati e determinati.
- L'enaip è il suo collegio docenti.
- L'enaip è i suoi collaboratori.
- L'enaip è i suoi partners.
- L'enaip è i suoi utenti.
- L'enaip è i suoi clienti.
- L'enaip è l'esigenza sociale della collettività italiana in loco.
- L'enaip è un'espressione di risposta strutturata, professionale e fattibile ai bisogni e alle esigenze di gruppi deboli, in particolare soggetti con storie migratorie e della corrispettiva società locale basata su una storia specifica di emigrati italiani.
- L'enaip è il suo passato, il suo presente e il suo futuro.
- L'enaip in Germania oscilla tra un ente parastatale e una piccola associazione di migranti italiani (migrant self organisation).
- L'enaip è ...

EQUAL



All'interno delle sue strategie di mercato di lavoro, dal 2001 fino al 2007 l'Unione Europea ha lanciato in due fasi una cosiddetta Iniziativa Comunitaria per favorire uguaglianza fra tutti i cittadini in Europa nei mercati di lavoro e per abbattere tutte le forme di discriminazione o xenofobia in quest'ambito.

La Repubblica Federale di Germania, in accordo con la Commissione Europea, ha favorito di dar vita ad un numero ridotto di esperienze con un budget relativamente maggiore di ognuno: nelle due fasi sono stati creati insieme ca. 240 cosiddetti Partnership di sviluppo, allora insieme di stakeholders e partners a livello regionale o a livello tematico.

L'enaip è stato iniziatore e promotore delle Partnership KoLIBRI e zip., rappresentando ciascuno un sesto delle attività EQUAL nello stato del Baden-Württemberg.

In KoLIBRI l'enaip ha giocato un ruolo di capofila, coordinatore nazionale e transnazionale, in zip. si è proposto di dividere le responsabilità ed accentuato di più transfer di know-how e processi reciproci di apprendimento.

Nell'arco di 5½ anni sono stato realizzato dall'enaip all'interno di EQUAL propri progetti di un valore di ca. Euro 2.150.000,00 con contributi finanziari europei e tedeschi di ca. Euro 1.040.000,00.

I progetti EQUAL a livello regionale hanno coinvolti partners operativi come:

- l'ente di formazione professionale della Confindustria dello stato del Baden-Württemberg: BBQ gGmbH;
- l'ufficio giovani della Municipalità di Stoccarda con 3.000 dipendenti ca.;
- l'associazione di ca. 250 associazioni di migranti nella zona di Stoccarda: il Forum der Kulturen;
- l'associazione croata di promozione culturale: la Comunità Culturale Croata;
- due associazioni di cittadini turchi: l'Unione degli Accademici Turchi e l'Associazione di genitori turchi nella zona di Reutlingen: UTA e VTE;
- una realtà germano-turca di promozione del dialogo tra le culture: DTF Stuttgart;
- la Camera dell'Industria e Commercio della zona di Stoccarda: IHK Region Stuttgart;
- una scuola per educatori/educatrici dell'Associazione Sveva di Donne: Schulzentrum und Akademie Silberburg;
- la casa formazione della Chiesa Evangelica nel Württemberg: Evangelische Akademie Bad Boll;
- l'università di Tubinga con la cattedra ex-Theodor Eschenburg delle scienze politiche;
- un istituto di ricerca sociale: l'IRIS di Tübingen.

Il lavoro in KoLIBRI e zip. Ha comportato alla cooperazione in reti tematici di confronto e di mainstreaming a livello regionale, federale ed europeo, coinvolgendo oltre alle istituzioni responsabili (Ministero Federale del Lavoro) un numero alto di partners nazionali e transnazionali.

All'interno di PETRARCA, di CEMAnet e del progetto zip.EuroCompetence l'enaip ha collaborato con partners transnazionali in Austria, Croazia, Danimarca, Francia, Italia, Polonia, Slovacchia, Spagna e Turchia.

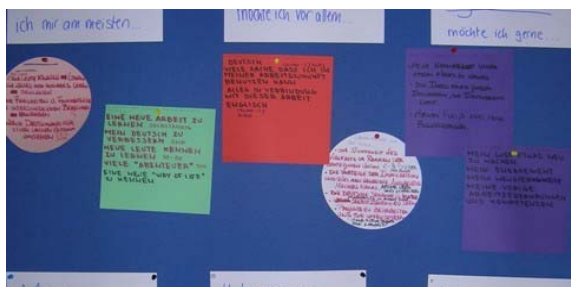
- Come si può dar seguito e far fiorire le esperienze create e vissute con i partners sia a livello nazionale che transnazionale?

All'interno dei progetti EQUAL si sono realizzati tanti percorsi di apprendimento a tanti livelli. E ci sono tanti materiali sintetici e di risultati che vorrebbero essere presi in considerazione, analizzati e valutati per basarci su prossimi passi?

- Come si può socializzare risultati e lessons learnt a far li utili per l'enaip ed il suo futuro all'interno e al di là dei ambiti: cultura dell'impresa, gestione d'impresa, gestione di personale, acquisizione (Acquisition), ricerca & sviluppo, amministrazione, contabilità, controllino, project management?



METAPLAN



Il metodo **Metaplan** nasce e si diffonde in Germania negli anni '70 grazie al lavoro dei fratelli Wolfgang ed Eberhard Schnelle.

Si tratta di un metodo di facilitazione particolarmente attento alla **gestione dei processi di comunicazione nei gruppi di lavoro**, basato sulla raccolta di opinioni dei partecipanti e la loro successiva organizzazione in blocchi logici fino alla formulazione di piani di azione in cui sono evidenziate problematiche rilevate e possibili soluzioni.

In quanto tecnica di discussione visualizzata il **Metaplan** prevede l'utilizzo e la messa a disposizione per tutti i partecipanti di una serie di materiali di lavoro: grandi rotoli di carta, pin-board, figure geometriche piane di carta di diverso colore e dimensione, pennarelli colorati, bollini adesivi, strutture precostituite quali assi cartesiani, reti, schemi ad albero, liste graduate, etc...., strumenti attraverso i quali viene visualizzato tutto il processo di lavoro del gruppo. La figura del moderatore, ovviamente, è funzionale non solo a spiegare l'utilizzo di tali strumenti ma anche a gestire il gruppo di lavoro durante tutto il suo percorso, che sarà articolato in riunioni e discussioni in plenaria e in sessioni operative in cui sotto-gruppi di più piccole dimensioni avranno il compito di analizzare aspetti specifici

del tema proposto e di proporre idee e soluzioni. Alla definizione del piano d'azione ci si arriva quindi attraverso una serie di steps:

- (1) il moderatore ha inizialmente la funzione di spiegare il programma di lavoro e di definirne gli obiettivi;
- (2) i partecipanti sono quindi invitati ad esprimere le loro opinioni in merito al tema su cui si lavorerà e a scriverle su dei fogli di carta colorati che saranno attaccati sulle pareti e quindi visibili a tutti;
- (3) successivamente si procederà ad aggregare le opinioni espresse individualmente e le persone in sotto-gruppi di lavoro che avranno il compito di analizzare, proporre idee e soluzioni, far emergere elementi problematici relativamente all'aspetto su cui si è scelto di lavorare;
- (4) il lavoro dei sotto-gruppi sarà riportato in riunioni plenarie e si arriverà alla definizione di un piano d'azione successivamente ad una votazione.

- Il Metaplan viene giustamente utilizzato in riunioni di lavoro e di progettazione all'interno dei diversi ambiti di lavoro presso l'**enaip**. È da porsi la domanda se e, se sì, in quali contesti, in quale forma con quali obiettivi questo metodo possa essere utilizzato in un processo su misura e/o continuo di ricerca dell'**enaip**
- Potrebbe dare dei stimoli l'utilizzo riflettuto ed elaborato di questo metodo alla chiarezza, trasparenza e al consenso delle strategie d'azienda e degli iter programmati dell'**enaip** che vuole crearsi un suo futuro credibile, autentico, professionale e sostenibile?

PROGETTI



www.online-project-management-training.com

L'enaip ha una relazione ambigua con i progetti.

Da un lato l'enaip vorrebbe considerarsi ente para-pubblico. Nelle considerazioni molto diffuse e funzionanti e per certe fasi storiche importanti lo stato fungeva da garante e da sorgente di poteri economici e decisionali. Un posto fisso dallo stato era per chi partiva da ambiti rurali gestiti in parte ancora in maniere quasi feudali l'espressione di essere arrivati se non di sogno nutrito. Quest'immagine veniva agevolata da modi di comportamenti e di retribuzione utilizzate dalle Amministrazioni pubbliche italiane di rappresentanza in loco del MAE. Un posto fisso al Consolato oppure da docente di ruolo impiegato nel servizio pubblico sa di privilegi e sicurezze sociali di un certo rilievo. Ove l'enaip, in questa ottica, poteva autodefinirsi e/o essere visto come ente pubblico o para-pubblico,

esso portava con sé una certa immagine di potere, solidità e continuità.

Lo spessore non basso, una certa affidabilità e il relativo controllo di qualità e di successo la di fondi per misure volute e gestite dal Ministero del Lavoro e delle Previdenza Sociale in passato e del Ministero degli Affari Esteri ancora oggi si presentano come modello privilegiato di identità dell'ente (!), vale a dire dell'associazione e dell'impresa.

In questa ottica è molto plausibile se l'enaip tende interpretare il suo ruolo nel (a) integrare i ed essere complementare ai servizi pubblici; (b) migliorare i servizi pubblici e (c) sostituire i servizi pubblici — ove richiesto e/o permesso — magari acquisendo un atteggiamento di “servizio pubblico migliore”.

Per una realtà di questo tipo conviene magari anticipare sviluppi nell'ambito di servizi pubblici. Una certa autonomia dell'organizzazione può essere utile se non si allontani troppo dal committente privilegiato dello stato pubblico. Un processo di innovazione che si orienti ai contesti in loco ed eventuali forme di apprendimento organizzativo invece possono essere viste rischiose perché potrebbero non andar in concordanza con le strategie della pubblica mano italiana.

Da un certo punto di vista di un apparato di questo tipo l'unica funzione apprezzata di progettualità è che portano soldi. Ove esiste poca chiarezza sulle cifre da programmare, da realizzare e quelle veramente realizzate, i progetti rischiano di essere considerati semplici pesi per l'apparato senza una plausibilità reale.

PROGETTI

segue dalla pagina precedente

In questa ottica vuole essere capito la debolezza strutturale e la debole considerazione di ambiti progettuali all'interno dell'enaip.

Nel passato a livello di gestione dell'enaip senz'altro si sono sempre aggiunti altri aspetti positivi dei progetti:

- I progetti tipo BEO, BIPRO, Bolzano, EuroModuli, KoLIBRI, Leonardo, ValorRis, zip. fungevano da ammortizzatori economici in situazioni di liquidità precarie;
- I progetti creavano occasioni per presentarsi negli ambiti e nella società locali come realtà creativa, interessante, professionale e da considerare — infatti sui progetti in gran parte si è basata l'immagine professionale portata fuori.
- I progetti venivano capiti e concepiti come ambiti di crescita sia del personale che dell'enaip stesso. La provenienza di contenuti ed esperienza professionale dell'enaip in gran parte si considerava nei progetti.

Quest'analisi, senz'altro abbreviata, induce la seguente domanda?

- È possibile che nel passato le potenzialità innovatrici dei progetti sono state non solo sottovalutate ma si sono state anche in gran parte ignorate non creando strutture di transfer di apprendimenti di singoli in processi di apprendimento dell'impresa?
- Possono essere integrate i progetti in una strategia più ampia di apprendimento dell'impresa e di sperimentazioni prevedendo meccanismi di mainstreaming interne ed esterno a favore dell'enaip come insieme?

PUNTI DEBOLI



Un'analisi dei punti deboli è meno simpatica di quella sui punti forti. Per una riflessione sincera e completa però è questo l'ambito che ti permette identificare spazi di miglioramento e perciò anche il terreno ove interventi possano essere disegnati, programmati, attivati, osservati e valutati.

La seguente lista è incompleta e avrà senz'altro un margine di discussione: molto volte una qualità oppure un fatto può, vuole, deve essere interpretato nelle due direzioni, è punto debole e punto di forza.

Senza scendere nei dettagli e senza esplicitare porto qui un primo brain storming che può servire ad una riflessione comune.

- assenza, lontananza e/o non attività del movimento ACLI;
- auto-limitazioni;
- auto-lesioni;
- auto-sufficienze;
- business plan mancanti;
- creatività messe in dubbio/discussioni;
- culture nascoste;

- culture non esplicite;
- dibattito poco elaborato;
- disponibilità di accettare, di seguire invece di essere propositivi;
- identità comunicata;
- pazienze;
- programmazioni ex post;
- rispetto strutturale;
- “strategie” e/o auto-illusioni del “siamo migliori”;
- situazione di quasi monopolio del cliente principale e privilegiato;
- sviluppo strutturato del personale;
- tradizione di modesta cooperazione tra i servizi [enaip](#) e Patronato;
- valorizzazione strutturale delle persone;
- visione d'impresa.

fears • I go after my heart's deep desires • I can accomplish anything • All of my dreams are coming true • I focus on my goal and have the strength to make it happen

STRENGTH

I choose to be unstoppable • I am strong • I act in spite of my fears • I am bigger than my concerns and worries • I go for it with gusto! • I can do anything I put my

PUNTI FORTI

- buona volontà;
- capacità dell'arrangiarsi;
- capacità di accettare contingenze;
- capacità di fare sacrifici;
- capacità e le risorse dell'enaip;
- carisma;
- commitment;
- disponibilità;
- esperienze di crisi;
- esigenze e necessità sul territorio;
- know-how;
- passione;
- pazienza;
- pragmatismo;
- professionalità;
- realtà formativa;
- solidarietà;
- spiritualità nascosta;
- stima;
- storia dell'ente e delle sue attività;
- storia riconosciuta da altri;
- umiltà;
- volontà di fare;
- volontà di riuscirci.

ALTRI PUNTI ANCORA DA APPROFONDIRE

B

BBQ

BUNDESMINISTERIUM
FUER ARBEIT UND SOZIALES

BISTUM
ROTTENBURG-STUTTGART

BUSINESS PLAN

BUONE PRATICHE

C

CAPACITÀ

CARITAS

CERTIFICAZIONE ISO

CLIENTE

COACHING

COMMITTENTE

COMMITMENT

COMPETENZA

COMPETITIVITÀ

COMUNICAZIONE

CONSOLATI GENERALI
D'ITALIA

CONTI

CONTROLLING

COOPERAZIONE

CREATIVE METHODS
(KREATIVMETHODEN)

CROAZIA

CULTURA D'IMPRESA

D

DIAKONIE

DIALOGO SOCIALE

DISCORSI AZIENDALI

DIVERSITY

E

ECONOMIA

ESIGENZE LOCALI

EUROPA

F
FAMILY FRIENDLINESS
FEDELTÀ
FORMAZIONE
FUTURO
G
GENDER
GERMANIA
GLOBALIZZAZIONE
GOVERNANCE
H
HANDWERKSKAMMER
I
INTERNATIONALER BUND
INDICATORI ECONOMICI
INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER
INTERNAZIONALIZZAZIONE
ITALIA
K
KATHOLISCHE ARBEITNEHMER BEWEGUNG (KAB)

KATHOLISCHE BETRIEBSSEELSORGE
KNOWLEDGE SOCIETY
L
LANDESHAUPTSTADT STUTTGART
LESSONS LEARNT
LIFE-LONG LEARNING
LINGUA & CULTURA
LEARNING ORGANISATION (LERNENDE ORGANISATION)
M
MAE
MANAGEMENT STRATEGICO
MERCATO
MIGRANTI
MISSION
N
NETWORKING
O
OBIETTIVI
OPEN SPACE
OPPORTUNITÀ

P

PARTNERS

PERSONE

PIONIERI

POLO DI ECCELLENZA

PROCESSI DI CRESCITA

PROFUGHI

Q

QUALITÀ

R

REGOLE

RISORSE

S

**SAPERE
SAPER FARE
SAPER ESSERE**

SEDE NAZIONALE

SINDACATI

SVILUPPO ORGANIZZATIVO

T

TECNOLOGIE

TRANSNAZIONALITÀ

TRASPARENZA

TURCHIA

U

URU

W

WELFARE

X

XENOS

Z

ZUKUNFTSWERKSTATT