



**Proposta di un percorso di
Analisi istituzionale
per il Consorzio S.A.L.I. di Palermo**

Introduzione

Palermo, 30 maggio 2007

Premessa

Il percorso di Analisi Istituzionale proposto al consorzio S.A.L.I. prefigura una tipologia di “servizi condivisi” che la rete UCC intende sviluppare a sostegno delle realtà locali che hanno come riferimento i valori della solidarietà e della sostenibilità. La rete attinge a risorse ed a competenze che si rendono disponibili all'interno della rete ed a cui concorrono anche le realtà che ospitano l'intervento.

Ogni intervento mantiene il carattere innovativo – costantemente alimentato dall'esperienza – e il carattere disseminativo in quanto ispirato alla condivisione. L'intervento rientra nella *tipologia* di servizi di “**Analisi organizzativa**” – concepiti a sostegno delle realtà locali e prevede diverse fasi di un percorso di cui lo stesso Consorzio S.A.L.I. sarà protagonista. Il ruolo del *team* dell'UCC - costituito appositamente per questa azione – si limita ad offrire orientamento e confronto, accompagnando gli operatori impegnati in seno al Consorzio lungo un processo di analisi diagnostica dell'attuale organizzazione del gruppo, di eventuale ridefinizione degli obiettivi, di graduale gestione del cambiamento e di sviluppo innovativo di attitudini e competenze.

Basata su una prima ricognizione effettuata dal *team* dell'UCC durante un soggiorno di 3 giorni presso la sede del Consorzio, una relazione iniziale avrà il duplice scopo di stabilire (e verificare) le aspettative dei membri del Consorzio S.A.L.I. e di proporre un programma di lavoro. La proposta verrà sottoposta all'assemblea del Consorzio, o al suo Consiglio di amministrazione, che ne discuterà i contenuti e deciderà se intraprendere il percorso e se avvalersi del *coaching* dell'UCC.

Indice (esempio di indice della relazione iniziale)

Parte Prima

L'APPROCCIO METODOLOGICO

Introduzione	5
1 Il soggetto esaminato	6
2 Lo strumento diagnostico	7
3 La fase preliminare dell'intervento	8
4 Le cinque fasi dell'intervento	9

Parte Seconda

L'ANALISI DIAGNOSTICA

1 Il piano strategico	
1.1 La missione del Consorzio S.A.L.I.	
1.2 Il contesto territoriale, umano e temporale	
1.3 Gli obiettivi	
1.4 I risultati attesi	
2 Il piano operativo	
2.1 Il programma di azioni	
2.2 Le risorse umane, finanziarie e tecnologiche necessarie	
2.3 Il piano di comunicazione interna ed esterna	
2.4 Gli interventi operativi	
2.5. La popolazione target	
2.6. Il monitoraggio degli interventi	
2.7. I risultati ottenuti e la loro validazione	

Parte Prima

L'APPROCCIO METODOLOGICO

Introduzione

Condizione per condurre un'efficace azione di analisi organizzativa di un ente o *soggetto collettivo* è in primo luogo la *conoscenza approfondita dell'ente*, in questo caso il Consorzio S.A.L.I., e dei suoi obiettivi. L'**analisi diagnostica** è uno strumento che permette di acquisire una chiara consapevolezza delle caratteristiche del soggetto e della sua attuale organizzazione e si rivela molto utile per avviare il processo che aiuterà a stabilire i traguardi futuri ed a raggiungerli.

Oltre ad individuare i punti di forza ed i punti di debolezza del soggetto, l'analisi diagnostica prende in considerazione l'organizzazione che il soggetto si è dato per realizzare i propri obiettivi, senza esprimere alcun giudizio di valore sulla stessa.

Infatti, l'interdipendenza dei diversi fattori che intervengono nella costituzione di un soggetto collettivo e le variabili indipendenti imposte dalla realtà in cui esso opera sono tali che difficilmente si potrà raggiungere la perfezione e mantenerla nel tempo. Questo esercizio non ha quindi lo scopo di verificare se ci sono problemi. Si dà per scontato che i problemi ci siano perché altrimenti non occorrerebbe un'organizzazione per gestirli. A fronte di così numerosi fattori suscettibili di variazioni nel tempo, si tratta piuttosto di acquisire l'**abilità** a sviluppare in continuo un'organizzazione flessibile ed attenta alle mutazioni che consenta di leggerle e sappia di volta in volta adeguarsi alle esigenze del momento.

L'efficacia dell'analisi diagnostica e dell'intero processo di revisione organizzativa viene notevolmente accresciuta se condotta con l'intervento di un accompagnatore esterno, ruolo che in questo caso viene svolto da un *team* dell'UCC. Un intervento di questo tipo presuppone però lo sviluppo di una cultura dell'**accompagnamento**.

La cultura dell'accompagnamento che l'UCC intende proporre è quella della **reciprocità**. I componenti del *team* che effettuano l'intervento si propongono come persone che condividono gli stessi valori etici cui fa riferimento il soggetto in questione e non come gli specialisti (o i dottori) della materia. Allo stesso tempo, sono consapevoli che le persone che hanno di fronte possono a loro volta offrire un servizio analogo o altri servizi. Anzi, un indicatore di successo di questo intervento potrebbe essere proprio la disponibilità del Consorzio S.A.L.I., a processo ultimato, a svolgere analogo ruolo di *accompagnatore* a vantaggio di altre realtà della rete UCC che lo richiedessero. L'*accompagnamento* nel contesto UCC risponde inoltre all'immagine del *camminare insieme* per **condividere** e non per proteggere o guidare. Le decisioni restano, infatti, sempre e soltanto del soggetto "accompagnato".

Ciò non toglie che l'accompagnamento nella fase di analisi diagnostica possa incontrare delle difficoltà di percorso. Una delle difficoltà principali nella buona riuscita del processo di analisi organizzativa può sorgere quando la missione del soggetto sul quale si effettua l'intervento prevede a sua volta interventi di accompagnamento presso altre realtà. In questi casi è più facile che il soggetto 'accompagnato' si lasci prendere dal timore di mettere a rischio la propria immagine e la propria autostima e rifiuti quindi di essere a sua volta accompagnato nell'analisi diagnostica sulla "propria situazione". Insomma è come se un medico, rivolgendosi ad un altro medico per diagnosticare una sua patologia, temesse di dovere riconoscere di non avere le capacità professionali di farlo da solo e di non sapere applicare a sé ciò che predica per gli altri.

È quindi opportuno specificare che, in questo esercizio, non si va alla ricerca di patologie. L'**accompagnamento** va inteso piuttosto come uno "specchio" che aiuta il soggetto ad avere accesso visivo a tutto ciò che, trovandosi alle sue spalle, non riesce a vedere direttamente.

1 Il soggetto esaminato



Il Consorzio S.A.L.I.

Il Consorzio S.A.L.I. si costituisce nel 2001 con l'intento di perpetuare l'esperienza di coordinamento fra enti ed associazioni che hanno operato nell'ambito di un intervento di "riqualificazione urbana partecipata" presso il territorio dei mandamenti del centro storico di Palermo, denominati "Tribunali" e "Castellammare". Il nome stesso del Consorzio è un acronimo che esprime le diverse identità associative fondatrici del Consorzio (coop. soc. I Siciliani, Acunamatata Onlus, Laboratori Riuniti Altrove Onlus, Immaginario Ragazzi Onlus).

Il territorio su cui insistono i centri di attività del Consorzio e delle sue associazioni è un elemento costitutivo essenziale dell'esperienza del S.A.L.I. I mandamenti Tribunali e Castellammare costituiscono la parte del centro storico di Palermo che si affaccia sul mare. Si tratta degli antichi quartieri del porto e dei mercati caratterizzati da un'alta concentrazione di beni architettonici e artistici di epoche diverse, che bene rappresentano la stratificazione storica della città di Palermo. Sia il patrimonio culturale che il tessuto urbano versano in un notevole stato di incuria e di degrado, cui corrisponde un altrettanto elevato degrado sociale.

L'economia è povera ed è basata su modeste attività commerciali o artigianali, a cui si aggiunge un tasso elevato di disoccupazione o sottoccupazione e molto lavoro sommerso. La convivenza umana è segnata da questo stato di povertà diffusa, soprattutto perché in molte famiglie il livello di vita è al di sotto della soglia di sussistenza. L'intuizione del Consorzio SALI e dei suoi membri è stata, alla luce di questo contesto, di identificare i ragazzi come interlocutori privilegiati delle loro attività, in quanto vittime principali dello stato di degrado, ma anche in quanto primi beneficiari potenziali della crescita culturale, umana e civile in relazione al territorio di cui sono parhano, denominato Q.U.O.T.A. (Quartiere, Unione, Orizzonti, Tentazioni, Arte) e finanziato nell'ambito dell'iniziativa comunitaria URBAN dal 1997 al 2000, costituisce la radice storica dell'esperienza poi confluita nel Consorzio S.A.L.I. Il progetto Q.U.O.T.A. ha permesso l'aggregazione iniziale delle risorse intorno all'obiettivo condiviso di rinnovamento del territorio attraverso una rete di operatori che intervengono sulla base delle rispettive competenze (psicologi, assistenti sociali, artisti, architetti, educatori di strada, ecc.). Per gli operatori stessi l'esperienza ha rappresentato un'opportunità di scambio di informazioni e di metodologie, oltre che di autoformazione, mentre per il territorio questa ricchezza di competenze si traduceva nell'ampliamento dello strumentario a disposizione, delle proposte e delle soluzioni. L'esperienza del progetto Q.U.O.T.A. ha avviato, infine, un processo inclusivo rispetto ai fruitori del progetto, gli abitanti dei quartieri, che attraverso le attività volte alla conoscenza e alla sensibilizzazione e quindi alla responsabilizzazione rispetto al territorio (per es. attività aggregative, formative, ludiche e artistiche), forme di convivenza umana alternative a quelle caratterizzanti il territorio.

Dall'anno 2001 in poi l'esperienza del Coordinamento Q.U.O.T.A. è continuata nell'ambito del consorzio S.A.L.I. ma ha sofferto della discontinuità di finanziamenti, se si esclude un residuo di finanziamento URBAN di cui ha beneficiato nel 2003. Al tempo stesso, le attività promosse dal Consorzio, pur essendo caratterizzate dalla prevalente dipendenza da enti pubblici erogatori di fondi, si sono differenziate.

Il Progetto 'Al-Bab', lanciato nel 2003 e ancora in corso d'esecuzione, rappresenta un tipo di risposta integrata volta al recupero fisico e sociale del territorio attraverso la proposta di 'Servizi d'accoglienza d'area' per il turismo culturale.

Il Consorzio S.A.L.I. si trova oggi di fronte ad interrogativi sul proprio funzionamento: le esigenze recentemente espresse circa la necessità eventuale di un consolidamento o di un rinnovamento istituzionale sottendono a riflessioni più radicali sulle finalità del consorzio e sulla sua incisività sul territorio.

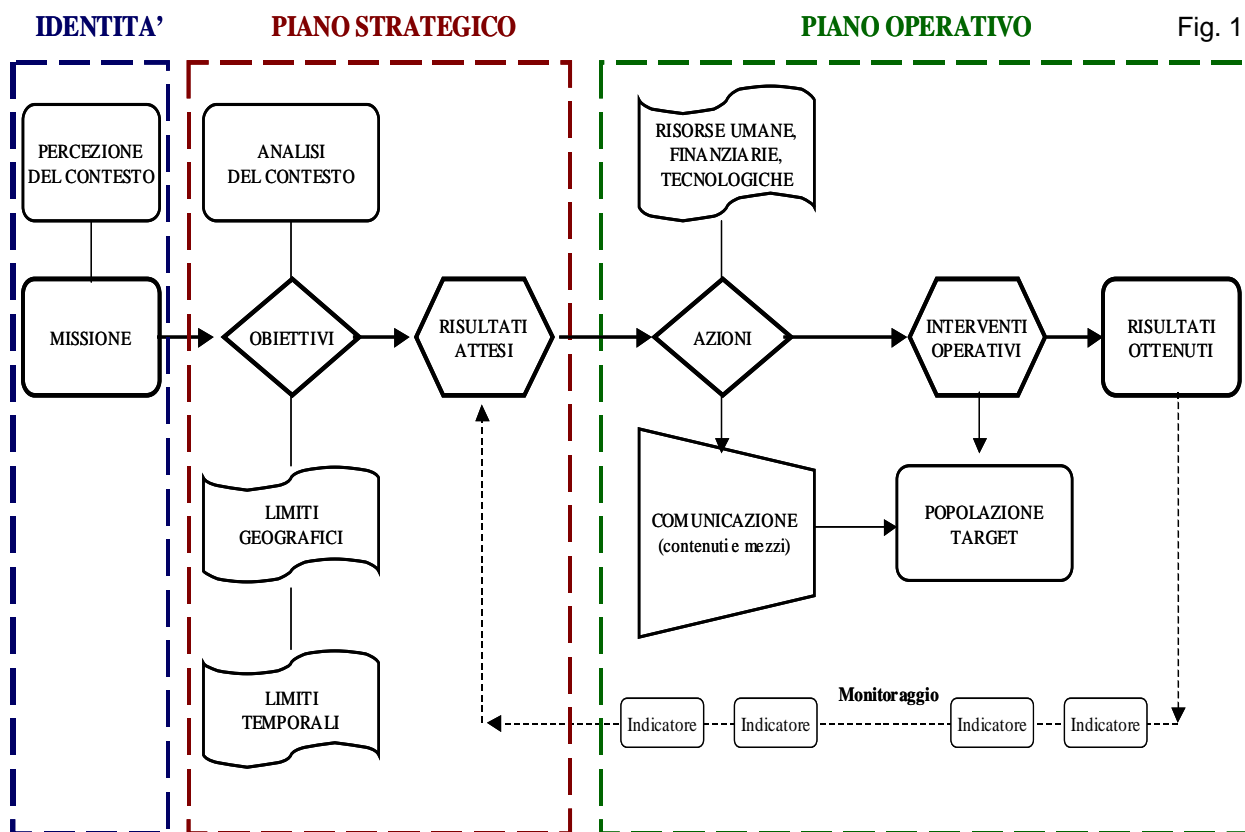
2 Lo strumento diagnostico

La figura 1 riproduce schematicamente il protocollo che verrà seguito due volte: una prima volta per effettuare l'analisi diagnostica dell'attuale organizzazione, quindi per individuare e scegliere i nuovi obiettivi ed il nuovo schema organizzativo tenendo conto delle alternative possibili. Lo schema mette in evidenza la necessità di coerenza fra la missione che si dà il soggetto esaminato, gli obiettivi che ne dovrebbero derivare, i risultati attesi e le azioni che si intraprendono in funzione della popolazione target che si vuole raggiungere. Viene inoltre segnalata l'opportunità di verificare in continuo lo scostamento fra risultati ottenuti e risultati attesi (feed-back) per ricominciare il ciclo una volta che sono stati effettuati gli aggiustamenti ritenuti necessari per ridurre tale scostamento.

Il protocollo proposto prevede inoltre la costante verifica delle *condizioni al contorno* che insistono sulle varie scelte. Così, nella scelta degli obiettivi, determinati dal contesto in cui si interviene, occorrerà definire i limiti temporali e quelli spaziali entro i quali sono attesi i vari risultati. Nel definire la portata delle singole azioni e gli interventi operativi che ne derivano, occorrerà inoltre tenere conto delle risorse umane, finanziarie e tecnologiche disponibili e saranno decisivi il contenuto dei messaggi ed i mezzi scelti per indirizzarli a ciascun target di popolazione.

La buona definizione del contesto e l'identificazione esaustiva delle condizioni al contorno che insistono sul percorso che si vuole intraprendere sono fattori che possono influire notevolmente sulla riuscita di quest'ultimo.

L'esercizio ha infine un'ambizione: quella di effettuare l'analisi e di proporre strumenti organizzativi alternativi nella doppia ipotesi di un approccio imprenditoriale aziendale e di un approccio imprenditoriale di **condivisione**. Questi due approcci saranno approfonditi nella fase 4, quando è previsto lo sviluppo del nuovo piano strategico.



3 La fase preliminare dell'intervento

Il processo di accompagnamento avrà inizio con la raccolta preliminare di informazioni che lo stesso Consorzio S.A.L.I. metterà a disposizione del *team UCC* prima di ospitarlo presso la propria sede.

Con un primo soggiorno di 3 giorni, il Consorzio aprirà le porte al *team UCC* nella massima trasparenza, consentendo di gettare le basi per creare la *cultura ed il contesto dell'accompagnamento* necessari alla riuscita dell'azione. La condivisione trasparente dell'ambiente di lavoro con il *team di accompagnamento* dovrebbe favorire lo spirito di reciprocità e facilitare la comprensione delle caratteristiche principali del Consorzio.

In questo particolare caso, sono previste le seguenti azioni:

- esame del curriculum del SALI, dell'organigramma e dei progetti in corso attraverso la documentazione messa a disposizione;
- presentazione dell'UCC (lunedì 2/7);
- prima riunione con i membri e gli operatori del SALI su un tema di attualità per l'attività del consorzio (mercoledì 3/7);
- condivisione dell'ambiente di lavoro con il team UCC;
- seconda riunione per discutere il percorso diagnostico e stabilire un programma di lavoro.

4

4 Le cinque fasi dell'intervento

Per questa azione sperimentale si propongono cinque fasi:

1. L'analisi diagnostica

L'analisi diagnostica della situazione attuale viene effettuata attraverso un percorso ripreso nello schema a blocchi di fig. 1.

2. La ridefinizione della missione e degli obiettivi futuri

A partire da un'analisi di contesto elaborata dal gruppo, vengono definiti gli obiettivi futuri verificando la coerenza fra missione del Consorzio S.A.L.I., valori di riferimento e bisogni del territorio.

3. L'individuazione delle alternative e delle scelte

Ricorrendo nuovamente al percorso diagnostico di fig. 1, si esplorano le alternative per raggiungere i nuovi obiettivi, si valutano la disponibilità delle risorse necessarie e la relativa fattibilità. Viene definito il piano d'azione per ottenere il cambiamento desiderato. Per ogni azione del piano vengono infine definiti i risultati attesi e vengono individuati gli indicatori di feed-back.

4. L'esecuzione delle azioni

Grazie ad un continuo monitoraggio, il piano d'azione potrà essere riadattato cammin facendo, utilizzando gli indicatori di feed-back e rivedendo eventualmente gli obiettivi.

5. La valutazione finale dei risultati

A regime, la valutazione del cambiamento verrà effettuata esaminando i risultati ottenuti rispetto a quelli attesi. L'intero percorso sarà studiato anche per trarre tutti gli insegnamenti utili al miglioramento delle capacità progettuali del Consorzio S.A.L.I.

Il percorso di analisi diagnostica vero e proprio inizierà con l'analisi diagnostica e prenderà spunto dalla relazione iniziale che il team di accompagnamento redigerà dopo l'intervento introduttivo di luglio. Inizialmente, la relazione iniziale si limiterà agli aspetti del piano strategico del Consorzio S.A.L.I. che verranno discussi nel corso della prima riunione. In questa occasione saranno anche raccolti gli elementi per completare la relazione iniziale estendendola all'analisi diagnostica del piano operativo (cfr. fig 1). Un secondo incontro sarà quindi dedicato al completamento dell'analisi diagnostica ed alla discussione del programma dettagliato di lavoro. La durata dell'intero intervento dipenderà dalla complessità della situazione. Tuttavia, la realizzazione di ciascuna delle cinque fasi non dovrebbe superare le due riunioni.

