



Politiche e servizi sociali

Centro Servizi Volontariato di Bergamo

## **SEGNI DI FUTURO**

Esperienze e riflessioni  
intorno alla promozione  
dell'impegno sociale dei giovani

a cura di Tarcisio Plebani

**FrancoAngeli**





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

Centro Servizi Volontariato di Bergamo

## **SEGNI DI FUTURO**

Esperienze e riflessioni  
intorno alla promozione  
dell'impegno sociale dei giovani

a cura di Tarcisio Plebani

**FrancoAngeli**

Copyright © 2008 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

## Indice

<b>Presentazione. Diffondere la cultura della solidarietà</b> , di <i>Giorgio Gotti</i>	pag. 7
<b>Prefazione</b> , di <i>Tarcisio Plebani</i>	» 9
<b>Prima parte</b> <b>Il ruolo del CSV</b>	
<b>Il ruolo del Centro Servizi Bottega del Volontariato</b> , di <i>Antonio Porretta</i>	» 15
<b>Seconda parte</b> <b>Le ipotesi di fondo</b>	
<b>Giovani nella società post-moderna: il paradosso della responsabilità</b> , di <i>Tarcisio Plebani</i>	» 25
<b>La cura dei percorsi formativi: alcune prospettive</b> , di <i>Ivo Lizzola</i>	» 47
<b>Promuovere l'impegno sociale con le nuove generazioni: questioni aperte e prospettive</b> , di <i>Maurizio Colleoni</i>	» 52

**Terza parte**  
**Il progetto e le esperienze**

<b>La storia dei “Progetti Giovani”,</b> di <i>Antonio Porretta</i>	pag. 73
<b>Dati quantitativi,</b> di <i>Antonio Porretta</i>	» 102
<b>Le esperienze,</b> di <i>Tarcisio Plebani</i>	» 112
<b>Gli ambiti di intervento,</b> di <i>Tarcisio Plebani</i>	» 172
<b>Considerazioni di sintesi,</b> di <i>Tarcisio Plebani</i>	» 183
<b>Prospettive e proposte,</b> di <i>Antonio Porretta</i>	» 205

**Quarta parte**  
**I “Progetti Giovani” visti da...**

<b>Dagli adolescenti agli adulti, una riflessione su volontariato e impegno sociale dentro le comunità,</b> di <i>Paride Sorzi</i>	» 213
<b>La scuola e il CSV nel comune denominatore dell’educazione dei ragazzi,</b> di <i>Abele Bettinaglio</i>	» 218
<b>Percorsi di volontariato al Sant’Alessandro,</b> di <i>Margherita Ianniello</i>	» 220
<b>Oratorio e volontariato,</b> di <i>don Roberto Trussardi</i>	» 231
<b>Il ruolo della Comunità Montana nella realtà del volontariato,</b> di <i>Silvio Belotti</i>	» 235
<b>Sportello Provinciale Scuola-Volontariato di Bergamo: sinergia per promuovere la cultura della solidarietà,</b> di <i>Guglielmo Benetti</i>	» 237
<b>Gli autori</b>	» 245

## **Presentazione.**

### **Diffondere la cultura della solidarietà**

Da anni il Centro Servizi Bottega del Volontariato (attivo a Bergamo dal 1997) si è impegnato concretamente nella promozione e nella diffusione della cultura della solidarietà.

Un cittadino che si “scopre volontario” è una persona che ricostruisce e ripensa il suo approccio alla comunità e alla società, diventando protagonista e attore delle dinamiche solidaristiche e di servizio nei confronti degli altri cittadini. Il volontario vive in modo attivo e propositivo la propria comunità e la relazione con i propri concittadini, diventando motore di idee e dando visibilità a bisogni e desideri che la società esprime. Il volontario inoltre, con la sua azione, concorre a ripristinare il tessuto di relazioni che la società attuale vede sfilacciato, ponendosi come catalizzatore positivo, mettendo in evidenza le situazioni di fragilità e contribuendo a dare risposte concrete.

La promozione della cultura della solidarietà è stata declinata dal Centro Servizi Bottega del Volontariato in diversi ambiti di intervento. Abbiamo attivato corsi di orientamento al volontariato (“Scopriti volontario”); aperto assieme all’USP (Ufficio Scolastico Provinciale) e alla Caritas Diocesana Bergamasca uno “Sportello Scuola-Volontariato”; realizzato diversi convegni, feste e manifestazioni territoriali (coinvolgendo a Bergamo le organizzazioni di volontariato della provincia con la “Festa del Volontario” e con “Bergamo Solidale”); ma soprattutto investito notevoli energie in una serie di azioni che vanno sotto il nome di “Progetti Giovani”.

“Progetti Giovani” perché si pongono come obiettivo avvicinare il mondo giovanile a quello del volontariato, sempre più caratterizzato dalla presenza di persone libere da impegni lavorativi. Proprio dagli anziani che si impegnano nelle organizzazioni di volontariato è arrivata la richiesta di trasmettere ai più giovani i valori del volontariato.



Da subito il CSV ha scelto di non percorrere la strada del “reclutamento”: la finalità dei “Progetti Giovani”, infatti, non è mai stata quella di “arruolare” giovani leve tra le fila dei volontari, bensì quella di fare incontrare i giovani con esponenti di una realtà che solo apparentemente è distante dalla loro. Costruire delle relazioni, questo è stato l’obiettivo che il CSV ha sempre tenuto presente: relazioni con le istituzioni del territorio, con le agenzie educative, con le organizzazioni di volontariato e soprattutto con le nuove generazioni.

Inoltre, il confronto con altre realtà ugualmente impegnate in Italia nella promozione del volontariato tra i giovani ci ha convinti del carattere innovativo della nostra proposta. Ecco la ragione per la quale abbiamo deciso di riunire in un solo volume il racconto di quanto è stato fatto sul campo, affidandolo a voci diverse per mantenere viva anche sulla pagina la corralità e la pluralità di azioni che, negli anni, si sono condotte e si stanno realizzando.

Infine, ricordiamo che il CSV non è solo promozione ma anche informazione, corsi di formazione, consulenza, azioni di progettazione e lettura del bisogno, attività di comunicazione per il volontariato e una biblioteca con testi e riviste specifiche del settore.

*Giorgio Gotti*

Presidente del Centro Servizi Bottega del Volontariato

## **Prefazione**

di *Tarcisio Plebani*

Questo libro nasce da una molteplicità di motivazioni.

Al primo posto sottolineerei l'entusiasmo, quasi stupore ammirato, degli operatori e collaboratori del Centro Servizi Bottega del Volontariato di Bergamo che, da alcune idee e scommesse iniziali, hanno visto crescere una serie di esperienze, i "Progetti Giovani", con caratteristiche di innovazione estremamente stimolanti.

Da qui è emersa la consapevolezza che i progetti realizzati potessero costituire piccoli "prototipi" di un modo diverso di avvicinare i giovani al volontariato; anzi, direi di più: una sperimentazione di percorsi di formazione per adolescenti e giovani nella prospettiva dell'educare alla coscienza di sé come persona attenta alla propria comunità; una prospettiva antropologica che vede la persona realizzarsi solo nella relazione e nella capacità di prendersi cura di altri. Quindi il libro appare come testimonianza della possibilità di percorsi educativi esigenti ma anche coinvolgenti per le giovani generazioni.

In terzo luogo questo lavoro vuole essere un doveroso riconoscimento a tutti coloro che si sono lasciati coinvolgere nei "Progetti Giovani" e con la loro opera hanno contribuito ad attualizzare felici intuizioni: dai ragazzi, che hanno smentito luoghi comuni sul loro conto, ai referenti dei soggetti partner del CSV (insegnanti, dirigenti scolastici e funzionari dell'Ufficio Scolastico Provinciale, direttori e animatori di oratori, educatori dei Centri di Aggregazione Giovanile e delle cooperative sociali, assessori e operatori degli enti locali), ai collaboratori, alle associazioni di volontariato, partecipanti in numero e in modo crescente: esse hanno intravisto in questi progetti non solo una possibilità di futuro per se stesse, ma anche un'occasione per scoprire un nuovo compito dentro la comunità e uno stimolo per riscoprire le motivazioni originarie.

Così la stesura del libro ha cercato di rispettare queste motivazioni, mantenendosi a “distanza ravvicinata” nei confronti delle esperienze concrete realizzate, spiegando anche il “come” si sono svolte ed evitando teorizzazioni troppo lontane e avulse dai reali processi educativi; non si è trascurato quindi di rilevare anche difficoltà, contraddizioni, incompiutezze.

La composizione in quattro parti è la conseguenza di questa impostazione.

La prima parte, di Antonio Porretta, delinea il ruolo che il CSV ha esplicato e, potremmo dire, almeno in parte “scoperto” per se stesso, un ruolo più diffuso sul territorio, coinvolto nei processi sociali, non solo sportello di servizi, ma promotore di azione volontaria e di vivacità sociale.

La seconda parte offre alcuni quadri di riferimento teorici per comprendere le esperienze: una lettura sintetica della realtà giovanile contemporanea (curata da Tarcisio Plebani in collaborazione con la sua classe scolastica), il significato “formativo di persone” che può assumere il prendersi cura di altri (riflessione di Ivo Lizzola), la trama di pensiero psicopedagogico sottostante ai “Progetti Giovani” e che dà loro coerenza (opera di Maurizio Colleoni).

Con la terza parte si entra nel vivo delle esperienze: Antonio Porretta percorre la complessa storia dei Progetti; lo sviluppo non previsto e programmato a priori, ma cresciuto e maturato con tutte le persone che lo hanno condotto; l’articolazione dei rapporti tra soggetti diversi che si è costruita nel tempo.

Segue la presentazione delle tipologie di azioni realizzate sul territorio; nella descrizione sono inserite vere e proprie schede metodologiche, per permettere al lettore di rendersi meglio conto della progettazione formativa, ma anche per offrire strumenti concreti da riproporre in altri contesti e da arricchire. Le considerazioni di sintesi, elaborate da Tarcisio Plebani, sono il tentativo di rintracciare frammenti di un nuovo pensiero sugli adolescenti, sul volontariato e sull’educazione che l’analisi dei documenti prodotti nei quattro anni dei “Progetti Giovani” ha stimolato nel curatore della pubblicazione. Questa parte si conclude con l’indicazione, da parte di Antonio Porretta, delle prospettive aperte per il futuro: quali strade sembrano più promettenti e quali impegni potrebbero assumere i vari soggetti, istituzionali e non, chiamati in causa in questi quattro anni.

Infine abbiamo voluto lasciare la parola ai partner a cui si deve gran parte della riuscita dei percorsi formativi: insegnanti, educatori di cooperative, direttori di oratorio, rappresentanti dell’Ufficio Scolastico Provinciale, assessori, dal punto di vista specifico della realtà educativa a cui appartengono ci hanno proposto alcune riflessioni sull’esperienza realizzata: espe-

rienze che sono state occasioni di apprendimento anche per le istituzioni e per chi vi opera. I testi non sono omogenei tra loro nella forma e nel taglio. Ma danno un'idea vivace della pluralità di presenze, aspettative e processi che sostanziano i "Progetti Giovani".

L'attesa è che questo lavoro inneschi un confronto aperto sulla promozione del volontariato tra i giovani non solo tra i CSV, ma anche tra tutti coloro che si interessano di volontariato e di giovani, perché progetti simili si diffondano e approfondiscano.

Mi permetto, in conclusione, due ringraziamenti personali: agli operatori del CSV e ai loro collaboratori, che mi hanno permesso di dare uno sguardo critico sul loro lavoro di quattro anni; spero di non aver calpestato in modo maldestro il giardino da loro curato.

Curare questo volume mi ha anche dato lo spunto per un'esperienza entusiasmante di ricerca e di elaborazione comune con la mia classe di liceo, il cui risultato è il saggio "Giovani e società globalizzata post-moderna: il paradosso della responsabilità", riportato nella seconda parte: la fecondità dei "Progetti Giovani" del CSV si evidenzia anche da impreviste idee a cui danno occasione di manifestarsi.



**Prima parte**  
**Il ruolo del CSV**



## Il ruolo del Centro Servizi Bottega del Volontariato

di Antonio Porretta

La rilettura del tratto di strada percorso con i “Progetti Giovani”, compiuta attraverso la redazione di questa pubblicazione, suggerisce alcune considerazioni sul ruolo che si è progressivamente delineato e interpretato.

Il Centro Servizi Bottega del Volontariato di Bergamo ha storicamente costruito la sua azione di ente erogatore di servizi in una logica di tipo “reattivo”, basata cioè sulla definizione di risposte sempre più adeguate alle istanze provenienti dall’esterno, e in modo particolare dalle organizzazioni di volontariato, referenti e utenti primari del CSV; inoltre queste risposte sono state indirizzate in primo luogo a fornire alle associazioni gli strumenti necessari, e concreti, per svolgere al meglio la loro missione<sup>1</sup>. Anche la presenza del CSV sul territorio<sup>2</sup>, certamente capillare e ben visibile, è stata strutturata in una logica di accoglienza e non di sollecitazione del contesto locale di riferimento. Questo in alcuni casi ha prodotto, semplificando, una *vision* del CSV come soggetto finanziatore (attraverso servizi) o come valore aggiunto per l’immagine o, ancora, come soluzione gratuita ad alcuni problemi contingenti, prefigurandone così una posizione di debolezza contrattuale verso l’esterno.

I “Progetti Giovani” ribaltano, fin dalle premesse, questo tipo di struttura, assumendo funzioni e modalità di azione antitetiche a quelle tradizionalmente attivate: a una logica improntata sul binomio “stimolo-risposta” subentra una funzione di tipo “pro-attivo”, di sollecitazione, di

<sup>1</sup> Si pensi in particolare ai servizi di consulenza amministrativa, fiscale e giuridica; di assistenza alla progettazione; di informazione; di elaborazione ed erogazione di proposte formative.

<sup>2</sup> Il CSV è, a oggi, presente nella provincia di Bergamo con 7 sportelli: Bergamo (sede provinciale), Albino, Ponte San Pietro, San Pellegrino Terme, Trescore Balneario, Treviglio, Villongo.



sviluppo di pensiero, di ricerca di incontro con l'esterno con la finalità di sviluppare con alcuni interlocutori accordi temporanei su ipotesi e progetti di lavoro specifici. Gli stessi sportelli si liberano così della loro immagine monolitica per farsi promotori di azioni sociali e attori di progettazione sul territorio: gli operatori "escono" dai loro uffici e vanno a incontrare i loro interlocutori nei loro contesti, a scuola, in biblioteca, presso gli enti locali, nelle case private.

Se però questo modo diverso di intendere la *mission* del CSV, che assume così la promozione del volontariato come funzione strategica e caratterizzante, è indice di un rinnovato impegno del CSV stesso, consapevole che a una politica di attenzione alle problematiche più concrete è necessario far seguire una costruzione di presa più culturale, tale intenzione va misurata con la necessità di accreditare il CSV stesso rispetto a una tale funzione, per la quale rischia di entrare in competizione con altri attori sociali, quali enti locali e agenzie educative, che tradizionalmente detengono queste responsabilità.

Il lavoro del CSV può in un certo senso essere letto come una particolare ricerca-azione sul tema della relazione fra giovani e impegno/responsabilità, nella quale l'operatore lavora all'interno di un setting aperto, privo di gerarchie, variabile e sostanzialmente debole, oscillando fra la necessità di presidiare l'oggetto di lavoro e di produrre continuamente azioni concrete coinvolgendo i partner del progetto. È un modo per produrre pensiero in questi soggetti (enti locali, agenzie educative, privato sociale, associazioni di volontariato), sostenendone il cambiamento e una nuova relazione con il territorio e alimentandone la capacità di rappresentarsi queste questioni e di mettersi in una posizione di ricerca e di sperimentazione

Si tratta di un lavoro "pubblico", almeno rispetto al fatto di essere un processo partecipato di valenza territoriale, anche se gestito da un soggetto "privato", quale è il CSV, in collaborazione con attori tanto "pubblici" (le scuole, le amministrazioni locali) quanto "privati" (le cooperative, le associazioni).

I "Progetti Giovani" avviati dal CSV nel 2004 avevano tra le loro caratteristiche quella di essere poco prefigurabili all'inizio, se non in alcune coordinate di fondo rispetto alle finalità, alle risorse economico organizzative messe a disposizione dal CSV, agli ambiti territoriali nei quali si sarebbe sviluppato.

Sono tutte condizioni che, se da un lato aprono possibilità ricche in termini di ideazione e sperimentazione, su un altro piano rischiano di introdurre elementi di fragilità consistenti e ricorrenti, elementi che non si possono risolvere tutti in una sola volta.

Uno dei fattori che ha reso possibile la realizzazione di questa iniziativa è stato il ruolo giocato dagli interlocutori di tipo politico istituzionale, in particolare Amministrazioni comunali e Comunità Montane, in termini di garanzia di presidio e di continuità di attenzioni, lungo tutto il periodo di sperimentazione.

A questo proposito sono stati cruciali i contenitori di tenuta istituzionale che si sono resi garanti di aspetti centrali di stabilità a un processo caratterizzato da fluidità, imprevisti, interruzioni, apprendimenti in corso d'opera, modulazioni e ricalibrature ricorrenti delle direzioni di lavoro.

Questi aspetti centrali riguardavano in particolare la condivisione sostanziale delle finalità, l'espressione di un mandato e l'attesa di risultati verificabili, l'assunzione di responsabilità rispetto alla negoziazione con i soggetti organizzati coinvolti, e infine l'assunzione di responsabilità rispetto alle possibilità e agli spazi di rilancio dell'iniziativa in altri ambiti del territorio.

Questi contenitori, chiamati tavoli in analogia ad altri dispositivi già attivi (si pensi a quelli legati alla L. 285/1997, o connessi alla L. 328/2000), hanno cioè reso visibile al territorio una sorta di intenzionalità di tipo istituzionale nei confronti di questo tema e del suo rapporto con il contesto, garantendo così una stabilità di attenzioni e forme di connessione con gli altri soggetti.

L'impalcatura organizzativa del progetto, basata sull'allestimento di due diversi livelli di collaborazione e co-progettazione, uno "istituzionale-politico" e uno "tecnico-operativo", ha rappresentato una forte diversificazione dei soggetti coinvolti: amministrazioni locali, comunità montane, istituti scolastici, cooperative sociali e parrocchie, con i loro rappresentanti; e insegnanti, operatori sociali, educatori, animatori di oratorio.

La tenuta di questa rete, tanto più vasta se si considera che il progetto si è via via sviluppato su 7 aree territoriali differenti, ha rappresentato uno degli sforzi maggiori in carico ai due operatori del CSV, chiamati innanzitutto a svolgere un delicato ruolo di "ricognitori sociali", realizzando numerosi colloqui-intervista con l'obiettivo di costituire un contesto interattivo e partecipato nel quale soggetti differenti ma accomunati da interessi comuni potessero cooperare nell'elaborare soluzioni nuove e condivise; in secondo luogo ad accompagnare le azioni progettuali, aiutando vari interlocutori a stare sull'oggetto di lavoro individuato e assumendone le ansie e le fatiche, rispetto a un compito, progettare e gestire percorsi di educazione alla solidarietà, rispetto al quale spesso non si sentivano adeguatamente preparati; infine a trovare e mantenere un delicato equilibrio fra una disponibilità talvolta solo di facciata da parte dei diversi attori so-

ciali ad assumere in modo più responsabile il tema dell'educazione sociale e la necessità di misurarsi con condizioni ineludibili quali le rigidità procedurali, le disfunzioni organizzative, la gestione dei conflitti, la molteplicità delle prospettive.

Il CSV ha interpretato una funzione di avvio e sostegno alle connessioni e alle relazioni dentro i territori, e viene percepito come fonte di aiuto per collocare energie e sviluppare potenzialità, per aiutare le complessità (le energie, i reticoli, le routine, le precomprensioni, le opportunità) a evolvere, sostenendone al contempo la capacità di autonomia.

Quella del CSV è per certi versi diventata una posizione di tipo consulenziale, che accompagna i soggetti locali ad assumere la domanda di innovazione, discontinuità e cambiamento, evitando di irrigidirsi su modelli precostruiti e proponendo invece progetti compartecipati e condivisi.

La questione della titolarità dei progetti diventa allora molto delicata: nelle diverse iniziative attivate si oscilla tra condivisione totale ed eterodirettrività. Se il CSV mantiene in modo esclusivo la responsabilità dell'intero processo (ideazione, progettazione, gestione, valutazione), sembra però più complicato garantire spazi di crescita reale per quei soggetti territoriali, che invece hanno la responsabilità di implementare il capitale sociale delle loro comunità e devono imparare a stare sulla questione del rapporto fra giovani e impegno, scommettendo sulle loro capacità di far crescere risorse volontarie e responsabili (cittadini attivi).

Nella prassi, CSV pertanto si è di volta in volta posizionato su tre differenti livelli di relazione e collaborazione, ognuno dei quali ha prodotto esiti diversi:

- se il CSV gestisce tutto il processo, si riscontra un'ottima qualità pedagogica e tenuta organizzativa ma una scarsa crescita del territorio;
- se il CSV accompagna e affianca le energie già esistenti, aiutandole a prendere le misure con alcune questioni e dando loro spazio e visibilità, si produce un investimento maggiore sul protagonismo del territorio;
- se il CSV sollecita le risorse presenti nel territorio (istituzioni, enti locali, agenzie educative) a farsi più imprenditive dentro la questione dell'impegno, ciò produce l'attivazione di una sorta di motore educativo dentro il territorio.

In ogni caso è necessario miscelare e rimodellare costantemente questi equilibri e costruire una cornice di senso e di metodo che consenta partecipazione, corresponsabilità e investimento nei progetti: il CSV deve poi assumersi la fatica di garantire la tenuta del senso e del processo produttivo.

Il problema del CSV è stato quindi quello di mantenere una posizione di neutralità fra giovani, istituito e problemi sociali, in quanto si dovuto ac-

creditare come soggetto che non gestisce attività ma tiene aperte connessioni e dà visibilità a energie.

Si è trattato di promuovere un'azione di pedagogia sociale, che interroga la realtà senza prescrizioni ideologiche, assumendo una posizione di service al territorio, di supporto e accompagnamento all'implicazione in pratiche sociali spesso poco frequentate.

Il processo di ideazione e realizzazione dei "Progetti Giovani" è sempre stato frutto del dialogo, a volte lento e incerto, fra CSV e interlocutori territoriali: è stato un approccio strutturale, senza dubbio faticoso per CSV, che ha però reso possibile una maggiore partecipazione e ha aiutato il territorio a crescere attraverso l'assunzione di una nuova visione dell'esistente, propedeutica al riconoscimento delle proprie risorse e opportunità. In questo senso CSV e i suoi operatori hanno investito sulla possibilità di dialogo e di interlocuzione con i partner del progetto, dentro setting molto differenti (interpersonali, sociali, aperti), anche assumendone le fatiche e le ansie e garantendo la possibilità di lavorare sull'innovazione.

A partire da queste premesse, si capisce perché la logica di lavoro individuata da CSV si è basata su alcuni principi fondamentali:

- la costruzione dei progetti secondo una dimensione locale;
- la progettazione e la condivisione con tutti gli interlocutori;
- il decentramento dei processi decisionali;
- la documentazione delle esperienze e degli apprendimenti;
- l'equilibrio fra coerenze e flessibilità;
- la continua ricomposizione delle azioni;
- la spinta alla creatività e all'innovazione.

D'altra parte un'ulteriore difficoltà connessa ai presupposti essenziali ad attuare un logica di tipo pro-attivo è rappresentata dalla necessità di strutturare il lavoro attorno ad alcune condizioni, la cui assunzione, per una struttura quale un CSV, non né facile né scontata:

- la necessità di avere ipotesi e pensieri attorno a un tema e al modo per assumerlo: tale ipotesi non deve essere di tipo logistico e organizzativo, ma piuttosto di senso, garantendo da una parte un oggetto di lavoro sufficientemente insaturo da permettere un investimento da parte di tutti i soggetti coinvolti, dall'altra un alto livello di flessibilità che tuteli la tenuta di tutti gli interlocutori;
- l'accettazione di una logica di co-progettazione con gli interlocutori del territorio per costruire concretamente l'iniziativa, assumendo le loro attese e soddisfacendo i ritorni e gli obiettivi parziali che si attendono: si tratta di un processo né automatico né lineare, ma che va accompagnato e preparato, anche perché spesso il lavoro in oggetto viene vis-