

## La LVIA che vogliamo: una traccia di discussione ed una proposta di contenuti

giugno 2007

### Schema e questioni di fondo

La riflessione sulla 'elleviachevogliamo' parte da una considerazione di fondo: **la LVIA non è un fine in sé, ma è uno strumento, un'occasione** che ci è offerta per darci la possibilità di un impegno in favore di un mondo più giusto e più rispettoso della dignità di ogni uomo. Non si tratta quindi di richiamarci solamente ai 'valori dello statuto' e neanche di proporre soluzioni organizzative senza **prendere in seria considerazione il 'perché' delle cose che facciamo**. Quello di cui abbiamo bisogno è invece quello di **ascoltare i segni dei tempi del mondo che cambia**, ed alla luce di questo **contesto** ridefinire un forte legame tra i **valori** che il nostro statuto propone, le **aree di impegno** cui siamo chiamati e che ci caratterizzano, e le proposte concrete che, in base a questa lettura, ci proponiamo di fare sugli **strumenti e le azioni necessarie per affrontare le nuove sfide**.

Nel proporre una sintesi, anche sulla base dei contributi che ci sono pervenuti, dobbiamo considerare innanzi tutto un elemento di fondo: **l'estrema diversità delle 'anime della LVIA'**, che possono essere un **limite** se la loro eterogeneità viene intesa come un vincolo che impedisce un cammino associativo condiviso, ma che possono essere una **ricchezza** se sapremo portarle verso forme nuove ed originali, che rispettino e valorizzino le sensibilità di ognuno, senza rinunciare a proporre delle scelte, che in qualche caso possono anche diventare di non semplice realizzazione, ma che hanno come scopo soprattutto quello di **ridefinire il nostro essere valoriale ed operativo**. Riteniamo che la vera sfida sia oggi quella di trovare una **sintesi** che riaffermi la continuità dell'impegno della LVIA, nella sua **storia** e nel suo **presente** proiettato verso il **futuro**, tra professionalità operativa e volontariato, tra riaffermazione di valori e funzionalità efficace. Condizione essenziale di questo percorso è il **reciproco ascolto**, e l'apertura ad un cammino aperto nelle sue conclusioni ma nel quale ciascuno è chiamato a fornire un contributo.

### La radice: i valori di riferimento

Come chiaramente espresso nello Statuto, i nostri **valori di riferimento** sono quelli maturati dalla chiesa del Concilio, e dal fermento della società civile causato dalla constatazione di forti ingiustizie nel mondo. Richiamare in modo così sintetico queste radici non ci pare però sufficiente ad identificarci con chiarezza, e per questa ragione riteniamo importante aggiungere qualche elemento.

La necessità di una "...maggiore giustizia, una più estesa fraternità e un ordine più umano di rapporti sociali..." (Art. 4 dello Statuto), è forse ormai da ridefinire anche al di là di quanto previsto dall'Articolo 1 dello statuto stesso, che limita la base della nostra azione ai "... problemi del cosiddetto terzo mondo". Si tratta invece di un richiamo ad una **responsabilità molto più ampia**, che non si limita a constatare i problemi del terzo mondo, ma che riconosce una **questione di**

**proporzioni globali:** l'insensatezza di modelli di sviluppo economico e sociale che inseguono una crescita senza fine che produce disuguaglianze ed ingiustizia nei paesi poveri come nel mondo 'ricco'.

Il problema non è dunque limitabile a quelli che 'dovremmo aiutare', a quelli che consideriamo i 'beneficiari' dei nostri progetti, quanto quello di **sentirci noi stessi a disagio** in un mondo in cui la dignità anche di un solo uomo risulta violata. La **dignità e lo sviluppo di tutto l'uomo** e di tutti gli uomini deve diventare l'elemento centrale nella ricerca di un 'bene comune' a livello globale; si tratta di una urgenza morale ed antropologica, ancora prima che politica, e che estende il concetto di 'sviluppo' ben oltre una concezione puramente materiale.

Per citare ancora uno degli storici documenti della chiesa contemporanea richiamati dal nostro statuto: "...non avvenga che [si] offra come dono di carità ciò che è già dovuto a titolo di giustizia; si eliminino non soltanto gli effetti ma anche le cause dei mali; l'aiuto sia regolato in modo che coloro i quali lo ricevono vengano, a poco a poco, liberati dalla dipendenza altrui e diventino sufficienti a se stessi."

Questi **valori**, di giustizia, pace, solidarietà, promozione della dignità dell'uomo, ricerca del bene comune, costituiscono la **base fondamentale** per portare il nostro contributo, in fraterna condivisione con tutti gli attori sociali che operano nella stessa direzione (Art. 2 dello statuto). Per la costante maturazione di questi valori e perché essi diventino occasione di testimonianza concreta sia personale che associativa, riteniamo importante **valorizzare ogni stimolo proposto dalla chiesa** italiana ed universale. E a questi valori ci sentiamo fortemente legati, piuttosto che semplicemente ad un legame 'organizzativo' con la chiesa, legame che talvolta rischia di diventare puramente strumentale. Constatiamo che, in questa fase della nostra storia, la **relazione con le chiese locali** (e con i **missionari**, realtà peraltro diverse rispetto alle chiese locali) è più rarefatta, e se in passato un forte incentivo a questa relazione era da identificare nella nostra capacità di veicolare risorse aggiuntive per le opere di sviluppo sociale da esse promosse, ci sembra che le evoluzioni più recenti abbiano portato a sviluppare in molti casi linee di interesse diverse.

Si continuano oggi a sviluppare numerosi **casi di collaborazione** con le istituzioni ecclesiali in loco, che si limitano però per lo più ad essere **funzionali a singoli interventi** senza nessun segnale che tali collaborazioni vadano verso un rafforzamento strategico e strutturale di questi legami, se non in casi specifici, sicuramente benvenuti, ma estremamente puntuali. Non viene meno, naturalmente la piena disponibilità, ove gradito, a svolgere un ruolo di servizio negli ambiti in cui viene riconosciuto uno specifico LVIA.

Un altro aspetto importante da considerare riguarda la '**missionarietà**' e di come la LVIA chiami i suoi aderenti a viverne l'elemento di testimonianza, definita da Giovanni Paolo II la prima forma dell'annuncio. Ma la LVIA non è chiamata all'annuncio diretto, né la sua azione è espressione diretta della comunità ecclesiale, né si concretizza attraverso l'inserimento nelle chiese locali. In conclusione, a noi sembra che la LVIA non possa essere oggi definita un'associazione laicale missionaria, quanto piuttosto, in termini ecclesiali, **un'associazione di laici**, che trova nella dottrina sociale della chiesa **la radice valoriale** dei propri mandati operativi, e che interpreta il suo 'essere chiesa' come un'apertura al mondo piuttosto che come un rifugio identitario.

L'identità della LVIA non si esaurisce nei suoi termini ecclesiali, e l'espressione delle forti radici valoriali sopra esposte si articola in un impegno di cittadinanza responsabile e nel dialogo con tutte le espressioni della società. E' in un mandato di corresponsabilità forte tra tutti gli uomini, di testimonianza di giustizia e dignità dell'uomo, di dialogo, e di cambiamento nella società, che si definisce l'ambito di impegno cui le donne e gli uomini della LVIA sono primariamente chiamati.

Per articolare concretamente il nostro impegno, crediamo quindi che sia necessario intraprendere un percorso di **cambiamento del nostro modo di pensare ed operare**, per esprimere in modo più incisivo questi valori. Se vogliamo infatti mettere **la dignità dell'uomo al centro della nostra azione**, dobbiamo inevitabilmente considerare la 'soggettività' di ogni uomo, titolare di aspirazioni e di capacità, prima ancora che 'oggetto passivo' i cui bisogni lo rendono automaticamente 'beneficiario' di un intervento di aiuto da parte nostra. Come dice un proverbio africano, 'la mano che dona è sempre sopra alla mano che riceve': mettere la dignità dell'uomo al centro della nostra azione implica rompere questo rapporto di subordinazione passando da un approccio alla solidarietà internazionale basata su '**bisogni**' e '**beneficiari**' ad una basata sui '**diritti**' e sulla '**responsabilità**'.

Questo approccio mette in primo piano il reale **protagonismo degli attori sociali** nei paesi in cui interveniamo, andando forse oltre all'idea di sentirci chiamati "allo studio e alla realizzazione di progetti di sviluppo in aree emarginate", anche se "...d'intesa con le risorse umane locali" come recita il nostro Statuto all'Art. 3. Si tratta di un impegno forte, che va ben oltre la 'valorizzazione delle culture locali' e che implica un grande sforzo nel superare alcune forme di paternalismo, più o meno esplicite, di cui a volte siamo espressione. Si tratta quindi di un impegno di giustizia, che deve considerare la centralità dei processi promossi all'interno delle società di cui siamo ospiti e per cui **dobbiamo porci come facilitatori piuttosto che come protagonisti**.

Va infine sottolineato che la nostra azione al Sud trae il suo senso dal nostro fare parte integrante della società italiana ed europea, di cui siamo espressione e a cui proponiamo stimoli di riflessione e occasioni di impegno. In questo senso il nostro ruolo di 'facilitatori di processi' si arricchisce di un nuovo significato, quello della **mediazione culturale, politica e operativa tra i diversi soggetti delle società civili e delle istituzioni del Nord e del Sud**, nella duplice convinzione che siano la co-operazione e il partenariato le strade maestre per affrontare i problemi globali e che questi possano dirsi veramente tali solo se coinvolgono a tutti i livelli le società civili dei diversi paesi.

I diritti e le responsabilità, rispetto ai bisogni e ai beneficiari, rimettono al centro l'uomo e ci richiamano in maniera forte ad un **impegno diretto** per cambiare la nostra stessa società in un modo che sia compatibile con le legittime attese di tutti gli uomini. I diritti e le responsabilità ci richiamano ad una modalità operativa in cui non pretendiamo di essere portavoce di altri, ma **promuoviamo concretamente il diritto alla voce di tutti**. Ed in cui, senza rinunciare a testimoniare i nostri valori, **non proiettiamo il nostro mondo** su chi non ha modo di proporre il suo.

## **Il contesto e lo stile**

Incentrare il nostro approccio sui diritti e sulle responsabilità contiene una serie di **implicazioni di larga portata**. Molte di queste potranno essere oggetto di ulteriori approfondimenti, ma per alcune è opportuno fare qualche considerazione rispetto al **contesto generale e particolare** in cui ci troviamo ad operare.

Da sempre la LVIA pone alla base del proprio agire elementi come il **volontariato, la gratuità, la condivisione evangelica**. Come queste cose oggi si traducano nelle relazioni con gli altri, nei progetti e nelle iniziative in Italia e nella relazione tra struttura operativa ed associazione, deve essere oggetto di attenta e complessa riflessione. Tra i moltissimi aspetti di un mondo in rapido cambiamento, possiamo constatare alcune cose:

- La **relazione con molti donatori istituzionali sta diventando sempre più strutturata e complicata**. Vi sono scelte che, semplicemente, non si possono non fare se si vuole continuare ad operare in certi ambiti ed in certi paesi, ed ignorare questi vincoli implica dei costi che si rischia di pagare assai salati. Ci viene dunque richiesto un adeguamento della nostra capacità organizzativa, molto più esigente di quanto non avveniva in passato, una professionalizzazione tecnica spinta, una capacità di gestione organizzativa efficiente e 'proceduralizzata', apparentemente poco attenta ai contenuti delle cose che facciamo. La sfida è dunque **cambiare, ma senza farci guidare soltanto da queste forze esterne**: dobbiamo prenderne in mano la direzione in modo attivo e propositivo scegliendo coscientemente anche, se è il caso, di uscire da certi ambiti o da certi tavoli.
- I **giovani che si avvicinano al nostro mondo hanno caratteristiche diverse rispetto al passato**. La vasta offerta formativa di studi legati in qualche maniera al mondo dello sviluppo mette a disposizione un ampio ventaglio di competenze da parte di persone che in molti casi possono anche intravedere in questo mondo la prospettiva di un inserimento lavorativo a lungo termine. Allo stesso tempo è molto meno comune che la scelta del volontariato internazionale sia il frutto di una espressione territoriale. Ma entrambi questi elementi non implicano necessariamente che chi si avvicina alla LVIA per partire come volontario non condivida i nostri stessi valori, che si esprimono però in modo diverso rispetto a 15 o 20 anni fa. Sovente chi si accosta al nostro mondo proviene da esperienze di partecipazione sociale di vario genere: il commercio equo ed il consumo critico, i diritti umani, il mondo dell'associazionismo sono esperienze diffuse, anche in chi intende il proprio impegno anche in termini professionali. In questo senso, la questione non è quella di definire la **LVIA come un 'trampolino di lancio'**, quanto quello di **comprendere, valorizzare ed 'accogliere' le traiettorie personali di ognuno**, elaborando una proposta formativa forte sui valori ed efficace sui contenuti.
- In tutti i campi, ma in particolare nella realizzazione dei progetti al sud, si richiama la **necessità di una maggiore 'professionalità'**, per fare fronte alle sfide cui si è di fronte. Su questo termine si scatenano spesso polemiche, ed anche un certo livello di confusione nell'identificare la 'professionalità' con un mero 'tecnicismo'. Ciò che occorre riaffermare è **il valore della professionalità**, intesa come fondamentale **elemento di 'responsabilità'** nei riguardi delle società con cui operiamo. Cercare una qualità professionale nei nostri progetti e nei nostri operatori non è affatto sintomo di una deriva tecnicista, ma è una forma di **elementare rispetto** nei riguardi delle donne e degli uomini con cui abbiamo a che fare, dal quale non possiamo sottrarci.
- Un maggiore livello di complessità nei progetti conduce anche a maggiori **difficoltà nella relazione tra esperienza in Africa ed esperienza in Italia**. Non si tratta certo di un problema nuovo, ma che oggi viene accentuato da una serie di altri fattori, tra i quali forse anche una forte riduzione del numero di volontari che siano espressione di gruppi territoriali. Si tratta di un argomento su cui probabilmente occorre una riflessione più approfondita, ma per il quale occorre senza dubbio trovare il modo di superare il divario fra la tendenza che solo chi ha un curriculum professionale ed esperienziale di livello adeguato è legittimato ad occuparsi di progetti e la tendenza invece di chi, pur non possedendo specifiche competenze, manifesta l'esigenza di partecipare alle dinamiche legate allo sviluppo e, più in generale, ai temi che ci caratterizzano.
- Negli ultimi anni si sono moltiplicati in modo spontaneo i **soggetti attivi nel campo della solidarietà internazionale** che riescono ad offrire, proprio in quanto realtà costituite in maniera spontanea ed informale, possibilità di espressione e protagonismo ai loro aderenti ma con un forte rischio di frammentazione delle risorse (e non solo finanziarie); anche la **cooperazione decentrata**, sviluppata dagli enti locali, sta assumendo un ruolo sempre più significativo non solo per la realizzazione di progetti ma anche e soprattutto per creare consapevolezza e sensibilizzazione nei cittadini. A tutto questo si aggiunge infine una vasta

area di movimenti sociali aperti ad una riflessione sui fenomeni di globalizzazione all'interno di un più ampio quadro di cittadinanza responsabile. In altre parole, ci si trova di fronte ad una rinnovata **richiesta di protagonismo**, in cui le ONG si trovano spesso in **posizione arroccata nel difendere una competenza acquisita** nel campo della cooperazione allo sviluppo e della solidarietà internazionale, e quindi poco efficaci nel dialogare in modo propositivo con gli altri soggetti. Tutto questo ci richiama ad una forte riflessione sulla **nostra collocazione nella società**, sulle competenze ed esperienze che possiamo mettere a disposizione (non solo quelle, banalmente, di fare bene i progetti...), sulle cose che dobbiamo maturare ed approfondire.

- Come abbiamo visto finora, la complessità degli impegni impone una **struttura operativa** che sia in grado di farvi fronte. Ma questo non deve comportare una tensione in termini di contrapposizione tra **operativo 'pagato' e 'volontari puri'**. Oltre a dare la giusta e doverosa considerazione alla dignità del lavoro, all'impegno e alle responsabilità cui la struttura operativa è chiamata, è assolutamente fondamentale impostare una **relazione di riconoscimento, valorizzazione e complementarietà tra tutte le componenti dell'associazione**. Per questo i **mandati della struttura operativa**, intesa come strumento a servizio della missione complessiva dell'associazione, **devono essere definiti** in modo da rendere comune una responsabilità di tutti, che è quella dell'uso responsabile delle risorse a disposizione e della copertura dei costi.

## Le aree di impegno

Ritornando all'approccio incentrato sui diritti e sulle responsabilità, piuttosto che sui bisogni e sui beneficiari, si pongono questioni precise anche per quanto riguarda le aree di impegno, sia in Italia che nei paesi in cui operiamo. Noi crediamo che queste questioni vadano affrontate tenendo presente i tre elementi di fondo attorno a cui si articolano i mandati operativi della LVIA, ed attorno a cui tutti i soci e gli aderenti dovrebbero essere chiamati ad un **impegno personale e diretto**.

### IN AMBITO PERSONALE

- Impegno ad uno **stile di vita** individuale a cui aderire, incentrato sull'adesione personale e dunque sulla testimonianza dei valori di giustizia, solidarietà, sobrietà, fratellanza, scelte e comportamenti consapevoli nel consumo ed impiego delle risorse, che portino ad un ordine più umano dei rapporti sociali

### IN AMBITO POLITICO-SOCIALE

- Impegno alla partecipazione a **forme di cittadinanza attiva** (sensibilizzazione, educazione allo sviluppo, consumo critico, economia solidale, comportamento ecologico, integrazione sociale, promozione dei diritti, pace) che comprendano anche, ove se ne riscontra l'opportunità, l'applicazione del dettato statutario che parla di ricerca e denuncia delle cause dell'ingiustizia

### IN AMBITO PROGETTUALE

- Impegno ad operare con appropriatezza e professionalità, in una prospettiva di 'diritti e responsabilità', definendo la nostra **relazione con gli attori sociali in termini di reale 'partenariato'**, per quanto possibile a sostegno dei processi di strutturazione e di espressione diretta delle realtà locali più che non all'interno di logiche di nostra azione diretta e di 'subappalto', con una **crescente attenzione ai contenuti ed alle implicazioni delle cose che si fanno**.

Riteniamo che la **compresenza di questi tre elementi** debba essere ciò che oggi caratterizza la proposta della LVIA rispetto ad altre forme di impegno. Dalla combinazione di questi elementi di fondo si possono poi identificare nuove aree di impegno, attraverso cui rendere più concrete le nostre scelte. Per esempio, l'impegno per una dimensione dei rapporti economici che mettano al primo posto il rispetto per la dignità dell'uomo, può sfociare in un **impegno nel mondo dell'economia solidale**. Oppure, l'attenzione alle forme di cittadinanza responsabile, messe in relazione con l'impegno progettuale incentrato sui diritti può sfociare in un rafforzamento dell'**impegno in campagne di sostegno ai diritti** (le cosiddette campagne di *advocacy*) ed in una maggiore **attenzione all'area delle politiche di sviluppo**, portandoci a definire con maggior consapevolezza ed appropriatezza la nostra **presenza all'interno di alleanze e reti**. Oppure, ancora, possiamo assumere come politica trasversale l'**attivazione di patti di solidarietà tra territori**, con l'obiettivo di promuovere il diretto coinvolgimento e impegno dei cittadini, della società civile organizzata e delle istituzioni locali italiani e dei paesi in cui lavoriamo. Infine, sempre prendendo in considerazione le forme di cittadinanza attiva a livello globale, l'attenzione può essere rivolta a temi come quello delle **migrazioni e dell'incontro tra culture**.

### **Gli strumenti e le azioni per affrontare le nuove sfide**

- **Elaborazione e capitalizzazione**

Da alcuni anni si sta cercando, nella programmazione e nell'implementazione degli interventi sia al Sud come al Nord, di seguire delle **linee strategiche condivise** che lascino meno spazio possibile ad improvvisazioni e personalizzazioni ma nello stesso tempo cerchino di valorizzare l'apporto di ciascuno. Questo ci ha sicuramente permesso di ottenere risultati incoraggianti sia a livello di efficacia degli interventi, sia a livello di coinvolgimento e partecipazioni delle diverse componenti associative ed operative. Oggi, l'ulteriore passo importante da compiere è quello di aumentare la nostra capacità di elaborazione attraverso l'attivazione di **istanze di studio ed approfondimento**, coinvolgendo soggetti del Nord e del Sud che ci forniscano nuovi stimoli ed ulteriori elementi di riflessione, sui temi che vogliamo che caratterizzino la nostra azione, in modo che le nostre "strategie progettuali" siano veramente il frutto di **punti di vista e interpretazioni della realtà in cui operiamo**, che non siano sempre solamente le nostre.

Parallelamente, per far fronte ad una nostra forte lacuna che da sempre ci ha fatto sprecare energie e risorse limitando la nostra capacità di patrimonializzare adeguatamente, dovremo attivare gli strumenti necessari che favoriscano la **capitalizzazione** non solo di quanto realizziamo al Sud e in Italia, ma anche di quanto elaboriamo in termini di nuove idee, contenuti, strategie, per non continuare a disperdere il nostro patrimonio associativo fatto di persone, esperienze, successi, errori, che oggi troppo spesso sono patrimonio di pochi e lasciati ad una strana forma di ricordo personale o, al massimo, di tradizione orale

- **Contaminazione**

Negli ultimi tempi, ci si è sempre più orientati verso la realizzazione di progetti consortili e verso la partecipazione attiva in aggregazioni anche non tradizionalmente collegate alla cooperazione internazionale.

E' indispensabile compiere oggi un passo evolutivo in questo percorso di apertura che è stato intrapreso e che ci ha posto finora di fronte a nuove sfide e nuovi approcci, con il passaggio da una situazione in cui alleanze e partenariati sono finalizzati a realizzare azioni congiunte fini a sé stesse o che possano farci accedere a maggiori finanziamenti, ad una situazione ed una mentalità in cui vogliamo attivare **alleanze e partenariati strategici che favoriscano veramente una complementarità di saperi, competenze, motivazioni, esperienze, con soggetti con cui "contaminarci" reciprocamente** su posizioni e temi

condivisi e portare avanti insieme azioni di informazione, progettualità, sensibilizzazione e, nel caso, assumere anche posizioni scomode di denuncia

#### ▪ **La base associativa**

Negli ultimi anni è visibilmente cresciuta la richiesta di partecipazione diretta alle attività ma anche alle dinamiche di indirizzo dell'associazione. Per contro, rispetto al potenziale patrimonio umano di cui l'associazione potrebbe beneficiare, **le risorse che si possono definire “militanti” sono numericamente molto ridotte.**

Riteniamo quindi ormai inderogabile l'applicazione di una **politica associativa attiva** dalla quale emerga chiaramente che:

- ✓ **nuovi apporti e nuove idee sono portatori di sicuro arricchimento** associativo e l'esperienza di ciascuno deve essere conosciuta e valorizzata, nelle sue varie manifestazioni, da tutte le componenti dell'associazione
- ✓ **è l'associazione che deve preoccuparsi di cercare nuove adesioni** ed essere incisiva attraverso il messaggio che propone a chi si avvicina e manifesta la volontà di adesione e partecipazione, così come deve dotarsi degli strumenti e delle risorse necessarie a **valorizzare ed incentivare l'apporto e l'impegno di ogni socio**; ne consegue che l'adesione di nuovi soci in Africa non dovrebbe essere considerata una priorità, ma una opportunità da considerare così come per qualsiasi altro soggetto che desideri diventare socio
- ✓ il **messaggio associativo** che viene proposto all'esterno dovrà quindi essere **inclusivo** ed attualizzare i valori dello statuto traducendoli nelle forme di **impegno personale** sopra richiamate a livello politico-sociale, associativo, progettuale, alle quali viene richiesta l'adesione individuale come requisito di appartenenza
- ✓ dovrà essere messo in pratica quanto previsto dallo statuto per quanto riguarda i **soci sostenitori**, proponendo l'adesione associativa a tale forma di impegno a soggetti che oggi collaborano con noi in forme diverse (donatori, volontari in partenza, volontari del territorio, membri dei gruppi e dei club) esplicitando chiaramente che il socio sostenitore non appartiene ad una categoria inferiore di socio ma che, anzi, gli viene proposto un **percorso associativo di conoscenza reciproca e di impegno più coinvolgente** per poi essere socio effettivo con tutti gli adempimenti anche formali che questo comporta (partecipazione alle assemblee, elezione degli organi associativi, ecc.); così come avviene per i soci effettivi, dovrà essere istituito un apposito **registro dei soci sostenitori**
- ✓ dovranno essere stabiliti i criteri **oggettivi di ammissione dei soci effettivi**, così come previsto dallo statuto (*la richiesta per divenire soci effettivi deve essere presentata in forma scritta al consiglio direttivo che delibera secondo criteri da esso stabiliti*), criteri che non dovranno essere esclusivi ed elitari ma dovranno invece avere caratteristiche di **semplicità ed inclusività**, pur richiedendo una **condivisione ed un impegno di ‘militanza’ maggiore** rispetto ai soci sostenitori
- ✓ La LVIA è un'associazione radicata culturalmente ed operativamente nel nostro paese, in Italia. E' su questo dato di fatto, colto in positivo, che occorre costruire il nostro percorso, senza immaginarci o illuderci di essere 'altro'. Ed è il riconoscimento di questo dato di fatto che ci deve portare ad elaborare percorsi concreti di apertura e di confronto associativo con singoli ed organizzazioni, in Italia e nei paesi dove la LVIA opera, accettando la provocazione del confronto con le altre culture e della necessità di ibridazione e contaminazione reciproca.

#### ▪ **La presenza territoriale**

L'esistenza di varie realtà territoriali legate alla LVIA, diverse fra di loro in termini di storia, esperienza, organizzazione, numero di aderenti, attività svolte, deve essere considerata una

**ricchezza per tutta l'associazione** e quindi la creatività e l'atteggiamento propositivo e costruttivo del territorio deve essere favorito, incentivato e potenziato con un più **forte sostegno dalla sede centrale** anche eventualmente attraverso l'inserimento di una risorsa umana dedicata a tale scopo.

Sarà quindi determinante definire:

- ✓ le caratteristiche delle diverse tipologie di presenza territoriale
- ✓ i criteri di condivisione di un'unica missione e un'unica strategia associativa
- ✓ i rapporti ed i legami con l'associazione dal punto di vista operativo, organizzativo ed i diversi livelli di responsabilità
- ✓ i criteri legati alla rappresentatività nei confronti degli enti locali
- ✓ le possibilità di interazione e di collaborazione con altri soggetti locali del territorio
- ✓ le relazioni con i progetti che l'associazione promuove al Sud
- ✓ i momenti di confronto e scambio fra le diverse realtà territoriali e con le altre componenti associative
- ✓ la realizzazione di percorsi formativi e la produzione di sussidi e strumenti per le attività territoriali, che permettano di patrimonializzare e valorizzare le esperienze di ciascuno

La definizione di questi elementi dovrà avere come risultato pratico la predisposizione di un regolamento dei gruppi territoriali.

#### ▪ **Le risorse umane e la formazione**

Nel mondo dell'associazionismo e del no profit la situazione economica, culturale e sociale è in continuo movimento e questo cambiamento richiede alle risorse umane coinvolte una **forte flessibilità e capacità di confrontarsi con il nuovo**, l'imprevisto e l'incertezza, oltre ad una adattabilità e capacità di stare al passo o di anticipare le esigenze del mondo della solidarietà e della cooperazione.

Il confrontarsi con il nuovo e gli imprevisti, il saper cogliere nuovi stimoli, il migliorare la propria capacità organizzativa e creatività aumentano la necessità di condivisione e di prestazioni professionali adeguate, di una comunicazione efficace e di una capacità di produrre e proporre soluzioni nuove. Per questo dobbiamo avere la **massima attenzione al fattore umano**, consci che sia chi opera in Italia che sui progetti sono l'elemento propulsore di nuovi modi di pensare ed agire nel mondo della solidarietà.

**La formazione**, come elemento di acquisizione di competenze e professionalità, di capacità relazionali ed operative, diventa quindi l'**anello forte e l'elemento di sintesi del binomio professionalità e valori**. Le **conoscenze e competenze individuali** dei soci, dei collaboratori e dei volontari devono integrarsi con un **percorso formativo programmato** per costituire così la giusta miscela che risponda alle richieste necessarie per operare nel nostro mondo.

Il percorso formativo e di valorizzazione delle risorse umane porta a capire, interrogarci e confrontarci ed a fornire un reale miglioramento delle risposte ai processi e necessità interne ed esterne dell'associazione. La formazione, espressa inoltre come **attenzione ai giovani ed alla loro crescita** sul territorio e sui progetti, costituisce la capitalizzazione di un'evoluzione creativa che guarda al futuro.

Come già rilevato prima, le richieste di coinvolgimento diretto e di partecipazione alle attività associative stanno crescendo: sta a noi offrire con chiarezza un cammino di appartenenza, dei valori riconoscibili ed un processo formativo identificabile e condiviso che valorizzi la persona, la sua professionalità e le sue motivazioni.

#### ▪ **La gestione associativa**

La gestione delle diverse attività dell'associazione è oggi prevista statutariamente da:



- ✓ assemblea dei soci, con una **funzione di indirizzo generale** che si esprime attraverso l'elezione delle cariche associative, l'approvazione dei programmi e dei bilanci preventivi e consuntivi, le modifiche statutarie
- ✓ consiglio direttivo, con una **funzione direttiva** che si esprime attraverso la direzione dell'associazione, l'ammissione e la decadenza dei soci, l'approvazione dei programmi e dei bilanci annuali, l'approvazione di nuovi progetti, la nomina della presidenza, l'adozione di regolamenti interni, l'assunzione o il licenziamento di dipendenti, la formulazione di norme di attuazione dello statuto
- ✓ presidenza, con una **funzione esecutiva** che si esprime attraverso la redazione dei programmi e dei bilanci annuali, l'amministrazione del patrimonio, il rendere esecutivi i programmi approvati dal consiglio, la cura del settore informazione, la selezione, formazione ed invio dei volontari e degli operatori, la cura dei contatti con i volontari, la gestione di situazioni di emergenza in regime di straordinarietà.

A queste tre entità deve essere aggiunta la **struttura operativa**, che riteniamo debba assumere un suo ruolo ben preciso nella gestione complessiva delle attività dell'associazione.

Spesso, in passato come oggi, la struttura operativa si è trovata nelle condizioni di dover assumere **ruoli e funzioni di forte peso**, che hanno anche determinato l'assunzione di decisioni non sempre o non completamente condivise dalle altre componenti associative.

Per contro, la struttura operativa spesso lamenta la **carenza di indirizzi strategici chiari e mandati precisi** cui attenersi e in base ai quali operare e dare conto agli organi politici.

Inoltre, come già affrontato in precedenza, il livello di **competenza e professionalità** della struttura operativa (così come quello dei progetti nei PVS) deve raggiungere livelli sempre più elevati e rispondenti alle aspettative di tutti i cosiddetti "portatori di interesse" che direttamente o indirettamente interagiscono con noi (partner e popolazioni del nord e del sud, finanziatori pubblici e privati, donatori, soci, volontari) proprio per **poter rispondere in modo sempre più completo e responsabile alla nostra missione**.

Dall'elenco dei compiti e funzioni previste oggi dallo statuto per gli organi associativi, risultano quindi due aspetti importanti da considerare: il primo è che le **funzioni di indirizzo sono troppo poco definite** rispetto alle funzioni di direzione; il secondo è che la **struttura operativa**, che come abbiamo visto nella realtà assume un ruolo gestionale importante per le attività dell'associazione, non viene considerata un organo gestionale dell'associazione e quindi **non ne vengono definiti ruoli e funzioni**.

Riteniamo si renda quindi necessaria una **ridefinizione di ruoli e funzioni degli organi associativi**, dalla quale ne derivi che:

- ✓ il consiglio (in quanto entità formata da singoli soci a cui l'assemblea ha ritenuto di affidare un compito di maggior responsabilità ed impegno rispetto a quello degli altri soci) assuma un ruolo di **indirizzo strategico e di controllo e non di direzione** (ruolo peraltro non realistico in quanto comporterebbe un impegno diretto di ciascun consigliere che nessun tipo di informazione indiretta può sostituire). Dovrà quindi essere prerogativa del consiglio definire le linee strategiche entro le quali la struttura operativa dovrà operare (e che la presidenza avrà il compito di rendere esecutive) e definire altresì strumenti e modalità di controllo e valutazione periodica del mandato operativo ed esecutivo, anche attraverso l'istituzione di commissioni tematiche formalmente definite. Un ruolo fondamentale del consiglio sarà inoltre, principalmente attraverso l'azione di ogni singolo consigliere, quello di garantire il **collegamento con la base associativa ed il territorio**
- ✓ la presidenza continuerà a svolgere una **funzione esecutiva** e soprattutto di **raccordo tra associazione e struttura operativa**, fornendo strumenti ed occasioni per raggiungere una reale integrazione fra gli indirizzi strategici e l'operatività e garantendo il coordinamento fra le diverse istanze operative

- ✓ la struttura operativa, messa in condizione di **operare professionalmente al meglio** (attraverso risorse umane adeguate, strumenti formativi, occasioni di scambio e di crescita professionale) ed **in autonomia** (attraverso mandati chiari e responsabilità definite), dovrà svolgere il proprio compito nel rispetto degli indirizzi strategici associativi, rispondendo alla presidenza ed al consiglio del proprio operato attraverso criteri di verifica e di valutazione definiti. A questo proposito potrebbe aprirsi una importante riflessione sul meccanismo attraverso il quale vengono coordinate le attività della struttura operativa e che ha visto nel tempo varie ipotesi di soluzione: quella di un **presidente/direttore** fortemente implicato nella struttura, quella di una **‘direzione collegiale’** oppure quella di un **direttore generale**. Sulla figura del direttore generale e sull’opportunità o meno che tale ruolo possa diventare parte integrante della struttura operativa, le considerazioni principali al riguardo sono relative alle dimensioni attuali della nostra realtà e sulle nostre disponibilità economiche per mantenerla

Di conseguenza, dovendo assumere un ruolo di indirizzo (e controllo), il consiglio dovrebbe subire delle **variazioni anche nella sua composizione**: diventerebbe infatti fondamentale che al suo interno fossero rappresentate, oltre ai soci effettivi eletti dall’assemblea, anche **espressioni del territorio** nelle sue diverse tipologie e della **struttura operativa**, in particolare per quanto riguarda i progetti al Sud e al Nord

- **L’impegno al sud**

L’impegno al sud è uno degli elementi chiave del nostro mandato, anche se non definisce certo con completezza quello che la LVIA è e vuole essere. Ogni sforzo va però fatto per evitare che si riduca quello che è costitutivamente un’espressione di impegno su valori ad una articolazione di pura ‘tecnica progettuale’. Esiste in questo ambito una riflessione, avviata in dialogo con le realtà della LVIA nei diversi paesi dove operiamo, che sfocerà sulla definizione di linee di programmazione strategica condivise, ma ci sembra importante proporre sin da ora un certo numero di elementi di riflessione, coerenti con l’ipotesi di una visione basata sulla promozione dei diritti e delle responsabilità.

- ✓ **Fare progetti è un atto di relazione e corresponsabilità**, con cui ci assumiamo la responsabilità di indicare e promuovere una via di cambiamento. Anche, tra l’altro, a chi ne pagherà i costi in caso di fallimento. Ma l’identificazione di questa via si basa sulla relazione con altri attori sociali, che in qualche misura partecipano al ‘nostro’ progetto mentre noi partecipiamo al ‘loro’, con una relazione al confine tra diverse culture, diversi sistemi di valore, di potere, di conoscenza. Non si progetta in isolamento, e lo sforzo è di moltiplicare il confronto al di là di quello con chi parla la nostra lingua e che magari ci può direttamente fornire le risorse per operare. E’ necessario inoltre migliorare la nostra capacità di ascoltare ed osservare il cambiamento delle società in cui ci troviamo ad operare: l’Africa, e non solo, cambia velocemente, e non sempre siamo in grado di rimanere in sintonia con questi cambiamenti.
- ✓ **Fare progetti è una ‘cosa seria’**. Lavorare in paesi lontani, su problematiche che nessuno di noi ha sperimentato in maniera diretta, è una cosa complicata e nella quale è molto facile sbagliarsi. E’ successo di considerare il valore dell’intervento ‘su piccola scala’ come ‘buono in sé’, perché ritenuto ‘vicino’ alle comunità locali; ed abbiamo sperimentato che non sempre quello che ci sembra così buono lo è poi fino in fondo. Non che adesso sia ‘più facile’ sbagliare di quanto lo fosse quaranta anni fa; ma adesso è più facile essere messi di fronte ai nostri limiti: se non dalla nostra stessa responsabilità, almeno da istituzioni governative sempre più strutturate, da quadri locali spesso più competenti di noi, da partner e finanziatori che entrano nel merito in profondità. Tra le cose che si impongono all’attenzione, c’è il collegamento tra la progettazione concreta ed i quadri delle politiche complessive in cui i progetti hanno luogo. Comprendere in che modo i nostri interventi si inseriscono in un quadro più ampio è necessario per coglierne

fino in fondo gli elementi di valore e di coerenza con i principi che poniamo alla base del nostro agire.

- ✓ **Fare progetti ha dei tempi che non controlliamo.** Il mondo della cooperazione è un mondo veloce, dove il tempo dei bandi per progetti è scandito da richieste precise, dove l'intervento deve essere rendicontato rapidamente, e dove ogni decisione deve essere assunta nel modo migliore ed in tempo reale. Possiamo decidere di non starci, ma se ci stiamo, questo mondo è così. Il mondo della solidarietà è invece un mondo lento, di presenza, di relazioni, di attese, di ritorni. E' da questo sentire che noi proveniamo, e dobbiamo porci il problema di come preservarne il valore.
- ✓ **Fare progetti è una questione 'politica'** piuttosto che semplicemente tecnica. Lo sviluppo non è 'aggiustare un rubinetto', ma è proporre dei modelli di relazione sociale o di produzione che giudichiamo più vantaggiosi o più opportuni; la differenza tra una soluzione 'tecnica' e una soluzione 'politica' è che nel primo caso occorre qualcuno che sappia come 'aggiustare il rubinetto', dando per scontato che sia proprio quella la cosa da fare. Nel secondo caso è invece necessario discutere se è proprio il rubinetto la questione da affrontare (e bisogna evitare di chiederlo solo all'associazione degli idraulici!). Questo elemento sottolinea ancora l'importanza di un passaggio ad una concezione basata sui diritti e la responsabilità, abbandonando l'idea della cooperazione basata sul perseguimento di un 'ottimo' obiettivamente determinato.
- ✓ Ci piace infine ricordare come più di venti anni fa Bernard Lecomte ci ammoniva sul pericolo che il **'progetto'** diventasse in sé **una forma di dominio tecnocratico**, e ci suggeriva l'opportunità di pensare forme diverse; questo discorso si applica al sud come al nord del mondo, e ci stimola a considerare orizzonti alternativi per promuovere processi di cambiamento sociale veramente inclusivi e sostenibili.

#### ▪ **I nostri bilanci**

Negli ultimi quindici anni stiamo assistendo, con qualche eccezione, ad una **progressiva riduzione** di quello che a bilancio viene definito "patrimonio netto". Questo fenomeno, che oggi non ha ancora assunto dimensioni tali da farci dubitare sulle possibilità di sopravvivenza dell'associazione, è un **campanello d'allarme** che merita comunque un'attenzione particolare e deve essere affrontato con determinazione e professionalità, adottando misure adeguate che nel breve-medio termine creino un'**inversione di tendenza** rispetto agli ultimi quindici anni.

Le cause di questo fenomeno possono essere molte, alcune dipendenti da noi e altre legate al contesto e a fattori esterni. In estrema sintesi, le cause principali si possono riassumere con:

- ✓ l'introduzione da parte degli enti finanziatori istituzionali di **regole gestionali molto più severe e restrittive** rispetto al passato, che comportano da parte nostra un elevato livello di professionalità e di competenze nella gestione delle attività (a livello sia di struttura operativa sia di progetti) e che oggi ancora non possediamo in maniera rispondente alle necessità;
- ✓ una **capacità di raccolta fondi privati**, che in termini relativi può essere considerata senz'altro soddisfacente, ma che risulta insufficiente rispetto alle necessità ed alle scelte strategiche che sono state fatte, come ad esempio l'apertura di nuovi progetti o l'investimento sulle risorse umane, in particolare sulla formazione dei volontari

Come in tutte le realtà che si trovano nelle condizioni di dover "far quadrare i conti", occorrerà agire su due fronti e cioè su **una riduzione dei costi** (o meglio, su una razionalizzazione ed ottimizzazione delle risorse) e su **un incremento delle entrate**.

Sul primo fronte **esiste un percorso avviato** in termini di investimento in risorse umane professionali e competenti e in strumenti e procedure adatti a far fronte alle necessità gestionali che ci vengono richieste. Esistono inoltre alcune sollecitazioni pervenute

attraverso la recente consultazione, sull'opportunità di avere un'**unica sede operativa** anziché le due attuali: questo è sicuramente un argomento di grande importanza ed attualità che va affrontato in tutti i suoi aspetti: non si tratta infatti soltanto di un semplice risparmio economico (anche se questo verrebbe ad incidere non poco sui nostri bilanci) ma soprattutto di un modo diverso di lavorare operativamente, favorendo maggiormente l'integrazione delle iniziative e lo scambio costruttivo fra le persone.

Sul secondo fronte, quello relativo all'**incremento delle entrate** (e stiamo parlando di entrate private che, vogliamo fortemente ribadire, vengono utilizzate per il co-finanziamento di progetti istituzionali e devono comunque essere gestite con la massima trasparenza e correttezza), dobbiamo considerare essenzialmente due diverse fonti principali di entrate: quelle conseguenti da **attività di informazione e sensibilizzazione del territorio** e quelle derivanti da un'**attività specifica di fund raising** presso enti pubblici e privati, aziende, associazioni, lasciti, ecc. Siamo tutti consapevoli del fatto che le entrate che derivano dalle attività di informazione e sensibilizzazione sono assolutamente importanti non solo per il risultato economico in sé ma perché sono il frutto di un coinvolgimento diretto e di una partecipazione attiva di tante persone (soci e non) nel rispondere a delle sollecitazioni di impegno diretto che vengono loro sottoposte, ma da sole **non sono sufficienti** a far fronte alle nostre attuali necessità di co-finanziamento. D'altra parte, le attività di fund raising realizzate finora, non hanno mai veramente assunto le caratteristiche di puro fund raising in quanto hanno sempre avuto una forte componente legata ad informazione e sensibilizzazione del territorio (Campagna Acqua è Vita, Finché c'è acqua c'è speranza) ed effettivamente hanno portato a risultati senz'altro positivi in termini di coinvolgimento di singoli, associazioni, enti locali, ma anche in questo caso gli importanti risultati economici ottenuti **non sono sufficienti alle nostre crescenti necessità** di co-finanziamento. La svolta che oggi ci viene quindi richiesta è quella di attivare, parallelamente al **rafforzamento ed al consolidamento delle forme di fund raising oggi attive** e legate al territorio e ad eventi diversi, un'**attività di raccolta fondi ben distinta** dalle attività di comunicazione e dai programmi territoriali, che sia incisiva ed efficiente e possa quindi permetterci di programmare e gestire le attività con relativa tranquillità senza dover essere costretti a ridurre delle azioni per scarsità di co-finanziamento.

#### ▪ **Il nostro nome**

LVIA è un acronimo che con lo slogan 'servizio di pace' inserito nel logo **riassume** a quanti ci conoscono più o meno direttamente, **la storia più che quarantennale** della nostra associazione. Riteniamo dunque che, in quanto tale, esso **debba restare** la sua denominazione ufficiale. D'altra parte, il nome 'LVIA' ha mostrato nel corso del tempo **alcuni limiti**, sottolineati in varie occasioni; i due che abbiamo identificato come più importanti riguardano la nostra proiezione verso l'esterno: il primo è che **LVIA non è immediatamente 'leggibile'**, non esprime cioè un messaggio chiaro e identificabile a chi non ci conosce; il secondo è che è **di difficile pronuncia** (vedi le frequenti storpiature che tutti noi nel tempo abbiamo sentito). Proponiamo dunque di **mantenere il logo con l'acronimo attuale ma aggiungete un breve slogan 'parlante'** sul modello 'FOCSIV Volontari nel mondo' o 'CGM Welfare Italia', come già oggi abbiamo fatto, in modo assolutamente sperimentale, sul sito con lo slogan **'altrosviluppo'**. Sarà da individuare un percorso condiviso per arrivare alla definizione di questo breve slogan, che tenga conto dei risultati del percorso strategico avviato, in termini sia di contenuto sia di forma