

Caratteristiche, modalità e prassi della governance in tema di Educazione alla cittadinanza globale.  
DOI 10.6092/unibo/amsacta/7791

## Caratteristiche, modalità e prassi della governance in tema di Educazione alla Cittadinanza Globale

*Rispondenza tra principi fondanti dell'ECG ed elementi peculiari del contesto intra/inter-organizzativo*

*Corrado Ballocco*

*(Direzione Generale del Lavoro - Regione Autonoma della Sardegna)*

✉ [cballocco@regione.sardegna.it](mailto:cballocco@regione.sardegna.it)

### **Abstract**

L'Educazione alla Cittadinanza Globale oltre che praticata va, prioritariamente, amministrata e gestita. In questo senso, la *governance* si profila quale indispensabile fattore strategico nella promozione ed attuazione delle relative politiche. L'esperienza condotta in riferimento alla Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile costituisce in Sardegna uno straordinario modello cui riferirsi per l'approccio multilivello, multiattore e intersettoriale proficuamente utilizzato. In vista dell'elaborazione del Piano di Azione Territoriale ECG, risulterà decisiva la formazione, formale e informale, sui temi specifici nonché la partecipazione e il coordinamento di tutti gli attori locali. All'interno dell'ente pubblico andrà bandita la logica monolitica dei "silos" per privilegiare criteri più inclusivi e complementari, in cui i valori dell'ECG siano non solo oggetto di programmazione, ma soprattutto concretamente sperimentati. L'allargamento dei processi partecipativi amplifica la multirappresentatività e, contestualmente, elimina o minimizza le asimmetrie

The text of this work is licensed under a Creative Commons BY licence.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Caratteristiche, modalità e prassi della governance in tema di Educazione alla cittadinanza globale.  
DOI 10.6092/unibo/amsacta/7596

di ruoli e di potere: in tal modo risulterà possibile inseguire reali occasioni di co-programmazione e co-progettazione.

## Keywords

Educazione alla Cittadinanza Globale; Interassessorialità; Approccio inclusivo e partecipativo; Co-programmazione e co-progettazione.

## TESTO

### 1. Premessa

Il presente contributo parte dalla considerazione che presso le compagini impegnate nell'ambito dell'Educazione alla Cittadinanza Globale dovrebbe vigere il sistema di principi e valori proprio del relativo approccio, o meglio dell'insieme di aree che ne fanno parte integrante. È plausibile che all'interno degli organismi che si occupano di promuovere, programmare, progettare e valutare iniziative di ECG siano vevoli quei precetti cardine su cui si fonda l'essenza, concettuale ed esperienziale, della stessa materia in oggetto? Un gruppo che osserva ed opera secondo i presupposti contemplati dall'ECG può essere un team più coerente e coeso e, di conseguenza, più efficace e in grado di conseguire più agevolmente i propri obiettivi? Per rispondere a questa domanda occorrerebbe, probabilmente, prevedere un iter rilevativo di *performance* secondo indicatori e parametri *ad hoc*. Forse questo potrà essere il focus di una prossima ulteriore ricerca. Con queste pagine si intende, semplicemente, avviare una riflessione su alcuni aspetti presumibilmente funzionali a conferire al gruppo stesso alcune garanzie *ex ante* circa la capacità di poter lavorare in modo ottimale e soddisfacente. Ciò a prescindere dal contesto territoriale di riferimento: anche in Sardegna, quindi, l'esperienza del lavoro di gruppo in ambito ECG può tenere conto di alcuni elementi sui quali puntare per una maggiore e più puntuale efficacia.

Caratteristiche, modalità e prassi della governance in tema di Educazione alla cittadinanza globale.  
DOI 10.6092/unibo/amsacta/7596

## 2. La governance dell'ECG nella Regione Sardegna

L'ECG risulta oggi un costrutto quantomai attuale e ricorrente oltre che dibattuto, in virtù, certamente, della sua estesa gamma tematica, ma, di fatto, ancora di più per la profondità e la significatività di principi, valori, approcci e paradigmi che le sono propri.

Parliamo di una materia talmente trasversale e composita che non si possono non trovare connessioni con altri ambiti, tali e tanti risultano i temi prioritari racchiusi nel concetto<sup>1</sup>. In ciò non fa difetto la questione della *governance* che, anzi, si prospetta come la sua potenziale declinazione ontologicamente più immediata, per il fatto che l'ECG è un presidio concettuale primariamente da amministrare e gestire bene perché poi lo si possa agire in maniera corretta ed efficace.

Come opportunamente sostenuto nella Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile della Regione Sardegna (SRSvS), a proposito della territorializzazione degli SDG's dell'Agenda 2030, risulta fondamentale prevedere *“l'integrazione sistemica delle varie dimensioni di sostenibilità e dei relativi ambiti di policy, il coinvolgimento orizzontale del settore pubblico, privato e di tutti gli attori sociali e l'allineamento verticale tra livelli di governance internazionale, nazionale, regionale e locale”*<sup>2</sup>.

Senza dubbio, la sperimentazione di *governance* condotta nell'ambito dello sviluppo sostenibile rappresenta uno straordinario modello cui l'ECG può e deve guardare soprattutto rispetto ai presupposti metodologici e alle strategie attuative delle *policy*. L'approccio multi-livello, multi-attore e trans-settoriale, ripetutamente ed efficacemente utilizzato in più contesti nel corso di questi ultimi anni, ha rappresentato un sistema di gestione affidabile e auspicabilmente replicabile. Tale dispositivo dovrebbe connotarsi in quanto:

---

1 Si veda la sempre attuale immagine relativa ai temi e nodi prioritari della Educazione alla Cittadinanza Globale (Surian, Berbeglia, Delrio & Vanoni, 2018, p.15) e, più recentemente, lo stimolante contributo fornito da Tarozzi (2024) in riguardo alla presbiopia concettuale dell'ECG e all'iter posizionale rispetto ai relativi idealtipi proposti.

2 Cfr. l'allegato alla DGR Regione Sardegna 39/56 del 8 ottobre 2021, p.38.

Caratteristiche, modalità e prassi della governance in tema di Educazione alla cittadinanza globale.

DOI 10.6092/unibo/amsacta/7596

- plurirappresentativo, ovvero adatto e funzionale a coordinare l'operato dei differenti enti regionali e locali coinvolti;
- inclusivo, e perciò multisetoriale, capace di stimolare l'interazione e la partecipazione di ambiti diversi tra cui la società civile, il comparto produttivo, il mondo della ricerca e dell'istruzione/formazione, etc.;
- integrato, cioè in grado di rintracciare e rilanciare elementi di unitarietà, coerenza e complementarità tra i diversi documenti regionali di programmazione<sup>3</sup>.

Fin dal 2018<sup>4</sup>, è stato possibile prospettare le linee di indirizzo per la definizione del modello organizzativo di *governance* della SRSvS della Regione Sardegna. Il documento in questione mette in rilievo la necessità di identificare un organo unico regionale deputato al coordinamento interassessoriale, con il compito di governare la complessità e la trasversalità degli obiettivi e dei target contenuti nell'Agenda 2030 e nella Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile. Un'entità di questo tipo risponde all'esigenza di assicurare uno strettissimo raccordo tra i vari assessorati regionali coinvolti nel processo di creazione e implementazione della Strategia stessa.

Il Gruppo di Lavoro interassessoriale individuato, coordinato dalla Direzione generale della Difesa dell'Ambiente e costituito da rappresentanti delle altre Direzioni e delle Agenzie regionali, opera con l'ulteriore partecipazione della società civile, attraverso l'azione del Forum regionale per lo sviluppo sostenibile. Si tratta, in sostanza, di uno spazio fisico e virtuale in cui incontrarsi per alimentare l'informazione, l'ascolto attivo reciproco e il confronto, garantendo la massima rappresentatività delle parti sociali interpellate. Ne è scaturita una rilevante e fattiva attività di analisi delle *policy* regionali e una conseguente sintesi programmatica in chiave di sostenibilità, in grado di esaltare la connotazione intersettoriale delle risultanze conseguite.

---

3 Su questo aspetto è possibile trovare un puntuale richiamo nel recente PAN - ECG (Surian et al. 2023, pp.12-17), nonché nei maggiori documenti programmatici regionali: Programma Regionale di Sviluppo 2020-2024, Documento di Economia e Finanza Regionale 2024-2026, Programmi Regionali FSE+ e FESR (2021-2027), oltre alla già citata Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile.

4 Vd. la DGR della Regione Sardegna n. 64/23 del 28 dicembre 2018 "Indirizzi per la costruzione della Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile (SRSvS)".

Caratteristiche, modalità e prassi della governance in tema di Educazione alla cittadinanza globale.  
DOI 10.6092/unibo/amsacta/7596

Alle diverse delibere della Giunta regionale sarda relative alla Strategia per lo sviluppo sostenibile, si connette, inscindibilmente, la più recente DGR del 2022 inerente all'ECG.<sup>5</sup> Emergono dall'atto continui richiami alla comunanza di interessi tra assessorati diversi a proposito della promozione della sostenibilità e alla collaborazione per il raggiungimento degli obiettivi strategici comuni. La stessa deliberazione sostiene l'importanza e la trasversalità della tematica ECG attinente a funzioni e competenze in capo a diversi assessorati regionali. Per tale motivo è stabilito che, per l'attuazione delle relative iniziative, si provveda alla costituzione di un Gruppo di Lavoro interassessoriale composto dai vari assessorati già interessati (Lavoro, Difesa dell'Ambiente, Pubblica Istruzione) e ulteriori altri ritenuti necessari. È ancora specificato che tale gruppo debba assicurare le opportune interconnessioni e la coerenza con il FSE+, la Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile e, in generale, tutti i documenti di programmazione regionale, oltre alla garanzia di promuovere l'ampio intervento dei diversi stakeholder (enti locali, terzo settore, cooperazione internazionale allo sviluppo, rete dell'educazione ambientale, etc.) attraverso l'approccio partecipativo, già utilizzato per l'elaborazione della Strategia.

L'interassessorialità, a queste latitudini, pur non essendo del tutto estranea, non costituisce, tuttavia, una pratica consolidata e ricorrente. La normativa che regola le modalità di funzionamento degli assessorati (legge regionale n.1 del 7 gennaio 1977, "Norme sull'organizzazione amministrativa della Regione sarda e sulle competenze della Giunta, della Presidenza e degli Assessorati regionali") risulta ormai obsoleta e largamente superata e, di conseguenza, poco rispondente alle nuove esigenze di una società evolutasi in modo sostanziale<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Cfr. DGR n. 6/6 del 25 febbraio 2022 avente ad oggetto "*Candidatura per la presentazione di progetti di Educazione alla Cittadinanza Globale nell'ambito del bando dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS)*".

<sup>6</sup> In questo senso, appare particolarmente eloquente quanto dichiarato, a *latere* dell'insediamento ufficiale del nuovo Consiglio e della nuova Giunta regionali, il 9 aprile 2024, dalla neo-Presidente Alessandra Todde che, relativamente a tale normativa, così si è espressa "va cambiata perché la Regione deve essere dotata di strumenti nuovi e moderni" e ancora, rispetto al metodo con cui i dipendenti regionali sono chiamati ad operare, ha aggiunto "lavoreranno in modo interassessoriale, useranno le loro competenze e quelle dei loro colleghi, perché le strutture devono dialogare tra loro".

Caratteristiche, modalità e prassi della governance in tema di Educazione alla cittadinanza globale.  
DOI 10.6092/unibo/amsacta/7596

Il lavoro condotto in tema di sviluppo sostenibile ha, dunque, permesso di sperimentare nell'isola quanto l'approccio multi-livello, multi-attore e trans-settoriale sia necessario ed opportuno rispetto alla reale possibilità che i valori e le logiche che ne stanno alla base possano concretamente avere successo e radicarsi.

### **3. Alcuni richiami essenziali presenti nei documenti programmatici nazionali**

Nel PAN-ECG (Surian et al., 2023) si sostiene la necessità di “superare la frammentazione educativa e creare le condizioni affinché i principi e i valori dell’ECG [...] trovino una declinazione pratica e si appropriino di spazi di attuazione concreta, per far sì che non restino solo idee, ma si traducano anche in azioni e cambiamenti significativi, capaci di incidere nella realtà territoriale, su scala nazionale e locale” (p.5). Pare, dunque, non differibile oltre il proponimento di influire tangibilmente sul tessuto sociale, anche se ciò implica un’attività propedeutica, a cura soprattutto dell’Ente locale, di mappatura “delle diverse leggi e atti ufficiali riconducibili ad un approccio ECG” e dei “soggetti coinvolti nell’ECG a livello territoriale” in modo, come si sostiene nei Piani territoriali per l’Educazione alla Cittadinanza Globale, da “produrre coordinamenti territoriali e pianificazione pluriennale che garantisca continuità degli interventi e dei finanziamenti” (Berbeglia, Surian & Vanoni, 2019, p.5). Quest’ultimo documento costituisce un autentico forziere ricolmo di riferimenti pratici in ordine all’organizzazione e realizzazione su scala locale delle *policy* di ECG. Si parla, infatti, di tavoli interni all’amministrazione pubblica che si prendano l’onere di definire un comitato promotore del Piano territoriale (p.10), “tavoli intersettoriali di concertazione a livello comunale e regionale” (p.9) e “tavoli permanenti a libera partecipazione da parte di ONG e attori che si occupano di ECG” (p.14) per il coordinamento delle attività e la valorizzazione delle iniziative.

Quanto all’aspetto dei Piani territoriali, è specificato che la Regione “assuma un ruolo di regia e coordinamento per la declinazione locale” (Surian et al., p.10) ed è necessario che gli stessi Piani “siano integrati con la programmazione regionale in materia di cooperazione internazionale, sviluppo sostenibile, immigrazione, economia sociale e solidale, istruzione e educazione, politiche di genere ed altri settori attinenti all’ECG” (p.14). Anche la deliberazione di Giunta della Regione Sardegna del 2022 già citata, contiene un interessante richiamo in merito al fatto che “la costituzione dei Piani regionali

Caratteristiche, modalità e prassi della governance in tema di Educazione alla cittadinanza globale.  
DOI 10.6092/unibo/amsacta/7596

di Educazione alla Cittadinanza Globale, rientra nell'attuazione della Strategia Nazionale ECG che necessita di un approccio multi-livello, multi-attore e trans-settoriale, che dal livello nazionale arrivi a supportare e potenziare meccanismi di coordinamento e collaborazione con le Regioni, le Province Autonome, le Città Metropolitane e gli Enti Locali” (p.2). Viene puntualizzata, inoltre, la necessità di “far dialogare e coordinare politiche comunali e politiche regionali con una prospettiva di lungo periodo, economicamente sostenibile” (Berbeglia, Surian & Vanoni, 2019 p. 10). A cascata, poi, seguono: la sistematizzazione delle migliori pratiche di ECG nell'alveo della programmazione locale (mainstreaming), il coordinamento tra enti e attori locali, la formazione specifica per gli operatori coinvolti (docenti, educatori, funzionari, etc.) e l'introduzione di temi ECG nell'ambito del mondo del lavoro profit. Risulta, pertanto, chiara la centralità e l'imprescindibilità dell'amministrazione pubblica locale in vista dell'attuazione di politiche di ECG sempre più dinamiche ed incisive.

#### **4. La gestione ottimale dei processi locali di ECG**

Una *governance* reticolare e interattiva deve avere l'obiettivo precipuo di migliorare le connessioni tra entità diverse, rifuggendo dalla logica divisiva e rigida dei “silos” per addivenire ad una concezione maggiormente sistemica e complementare: si parla di un processo virtuoso e tutt'altro che automatico in grado, una volta adottato e rodato, di attivare e gestire prassi cooperative e negoziali in cui tutti si sentano coinvolti e apprezzati. Anche in ambito istituzionale è possibile, anzi necessario, “orizzontalizzare” le relazioni, enfatizzando l'ascolto reciproco, il dialogo, la capacità mediativa e di sintesi. Ciò, non solo in relazione alle sinergie interassessoriali, ma, anche, a quelle più latamente interistituzionali, coinvolgenti altri enti locali.

Si tratta, in definitiva, di (ri)educare il personale pubblico a saper trarre dal lavoro di squadra il maggiore beneficio per sé e per la comunità di riferimento. La pubblica amministrazione riesce ad essere massimamente performante quando le risorse umane risultano opportunamente valorizzate e garantiti valori quali la responsabilità, l'integrità, l'inclusività, la centralità della persona, l'efficienza, l'efficacia, la sostenibilità, la visione e l'innovazione (Presidenza del Consiglio dei ministri, 2016).

Caratteristiche, modalità e prassi della governance in tema di Educazione alla cittadinanza globale.  
DOI 10.6092/unibo/amsacta/7596

In un contesto di tal fatta, possono trovare spazio le competenze associate non tanto all'efficienza dell'azione amministrativa in sé, quanto piuttosto ad ambiti più fluidi, trasversali e strategici, più vicini a dimensioni quali la propensione alla sperimentazione, la creatività e l'immaginazione, l'innovazione, il pensiero divergente, l'ascolto attivo, la duttilità negoziale. Ci si riferisce, ben inteso, a *soft skills* particolarmente raffinate, capaci di incrementare la *performance* professionale, rendendola più versatile, connettiva e, parimenti, meno burocratica e verticale.

L'approccio, quindi, dovrà essere necessariamente intersettoriale, in modo da profilare una strategia regionale capace, non solo di informare e sensibilizzare in materia di sviluppo sostenibile e di Educazione alla Cittadinanza Globale, ma, soprattutto, di saper coordinare, in modo coerente e integrato, i diversi strumenti di programmazione settoriale, avendo a disposizione specifici indicatori di rilevazione di efficacia delle *policy*. Non solo, ma la *governance* di cui si parla non sarebbe pienamente valevole se all'interno della macro-organizzazione regionale (e, a seguire, degli altri enti interessati) non fosse presente l'aspirazione e l'impegno ad incarnare gli stessi principi alla base dell'ECG. Risulterebbe quantomeno improbabile e scarsamente credibile, oltre che verosimilmente inefficace, un'istituzione impegnata a garantire politiche riguardanti i temi propri dell'ECG (lotta alla povertà, parità di genere e pari opportunità, diritti umani, pace e non violenza, sostenibilità ambientale, cambiamenti climatici, inclusività, produzione e consumo responsabili e sostenibili, cooperazione internazionale, etc.) che non riconoscesse come propri e si sforzasse di essere coerente internamente e all'esterno con tali valori. Questi ultimi, in sostanza, dovrebbero informare l'operato ordinario del funzionario pubblico e non essere un rimando teorico *sui generis*, disgiunto dal suo *modus operandi* professionale e personale, ma piuttosto una prassi per massimizzare l'efficacia e la qualità della propria prestazione lavorativa. Che non è soltanto una considerazione di natura strettamente deontologica, ma più visceralmente correlata alla passione e alla dedizione insita in una sorta di "vocazione" professionale e sociale.

Sarebbe questo, probabilmente, un modo per riavvicinare i cittadini al senso dello Stato e al rispetto e alla fiducia verso le istituzioni pubbliche, in un tempo generalmente contrassegnato da distanza e diffidenza nei confronti della capacità degli organi politici e



Caratteristiche, modalità e prassi della governance in tema di Educazione alla cittadinanza globale.  
DOI 10.6092/unibo/amsacta/7596

amministrativi di far fronte alle sfide dei nostri tempi e di attuare scelte rispondenti all'interesse comune.

## 5. La partecipazione alla gestione delle politiche di ECG

In merito al conseguimento del vero bene comune, molto potrebbe fare una maggiore apertura proprio rispetto ai processi di gestione. Si parla della cosiddetta *governance* partecipata che implica, similmente a cerchi concentrici, il coinvolgimento della società civile, del terzo settore, della scuola e del mondo accademico, dell'ambito sindacale e datoriale, dell'associazionismo di cittadinanza fino a raggiungere i singoli cittadini. La pubblica amministrazione dovrebbe comprendere che "solo attivando la responsabilità diffusa dei cittadini e dei corpi intermedi è possibile raggiungere risultati ed impatti trasformativi che il pubblico, da solo, non potrebbe arrivare a conseguire" (Pezzana, 2023, p.29).

I testi programmatici dell'ECG, già menzionati, definiscono questa dimensione "multi-attore", intendendo una partecipazione estesa a tutti i soggetti attivi e ai portatori di interesse nell'ambito della gestione allargata e consapevole dei processi di *governance*. Ciò sottende un'istanza di passaggio da una forma di governo tradizionale *top down*, eminentemente verticale e interistituzionale, a nuove modalità gestionali di tipo orizzontale, più radicate rispetto al contesto territoriale e legate a impulsi dal basso (*bottom up*) in grado di veicolare "percorsi originali ed endogeni di sviluppo" (Lieta, 2013, p.150), poiché non esiste un paradigma unico e assoluto a cui rifarsi.

Si è fatto un gran parlare, nei decenni scorsi, di amministrazione trasparente, *open government* e arene deliberative pur se, entro questi confini, si configurano sempre relazioni asimmetriche, in cui istituzioni, associazioni, enti e cittadini partono da presupposti e risorse piuttosto difforni e sbilanciate.

Questa sproporzione, non di rado, può determinare perfino forme di disaffezione con conseguenti defezioni. In questo modo, sono possibili pericolosi ritorni a posizioni di libero mercato in cui "le idee su come affrontare meglio i bisogni dei cittadini sono un *asset* da proteggere e non una proposta da condividere, l'ente pubblico è una controparte, l'altra impresa sociale è un concorrente" (Marocchi, 2023, p.8).

Caratteristiche, modalità e prassi della governance in tema di Educazione alla cittadinanza globale.

DOI 10.6092/unibo/amsacta/7596

Per scongiurare questo pericolo, è necessario presidiare la cura delle relazioni, pianificare procedure praticabili e sostenibili per tutti i partecipanti, ottimizzando la gestione delle criticità sulla base di una continua ricerca del dialogo, che rimane l'irrinunciabile chiave universale, la dimensione strategica e determinante per mantenere i meccanismi della partecipazione e della concertazione (Fazzi, 2023).

Il dialogo, allora, potrebbe davvero favorire il coinvolgimento attivo delle organizzazioni della società civile e dei cittadini, non solo in occasione di azioni circoscritte o specifici progetti, ma piuttosto in relazione a circostanze a spettro più ampio e prospettico (programmi, piani, politiche) in cui si vadano a definire idee, obiettivi, metodi, strumenti e iniziative che riguardino il futuro (Molaschi, 2023).<sup>7</sup>

Il tema della co-programmazione, balzato recentemente sempre più alla ribalta, è andato via via consolidandosi a partire dal D. Lgs. 117/2017 (Codice del Terzo Settore). Le amministrazioni pubbliche sono autorizzate a coinvolgere attivamente gli enti del Terzo settore in azioni co-programmatorie, attraverso cui individuare bisogni da soddisfare e interventi da realizzare, e esperienze di co-progettazione, finalizzate a dettagliare ed attuare specifici progetti.

Tale scenario rappresenta un perfetto terreno di coltura nell'ambito del quale le dinamiche multi-attore "si rafforzano andando a definire progressivamente legami forti e una comunità riconosciuta e riconoscibile, coesa e operativa da un punto di vista tanto di elaborazione programmatica e progettuale, quanto di capacità di agire il cambiamento. In questo senso si può parlare di co-emersione, co-programmazione, co-progettazione, co-gestione e co-attuazione" (Becchetti, Bobbio, Raffaele & Semplici, 2022, p.10) superando il modello competitivo in cui pubblico e privato si spartivano le competenze rispettivamente della programmazione e dell'attuazione.<sup>8</sup>

---

7 Dialogo inteso anche nel senso di ascolto attivo del territorio e delle "voci della cittadinanza tradizionalmente escluse da questi processi, ma anche i gruppi formali e informali che non partecipano facilmente ai tavoli istituzionali" (Polizzi, 2023, p.41) mettendo in conto di dover prendere atto e recepire anche le voci dissonanti, le critiche e le contestazioni.

8 Non si può, a questo proposito, non citare il Codice europeo di condotta sul partenariato (Regolamento delegato UE 240/2014) sulla base del quale le istituzioni pubbliche, in vista della definizione dei programmi

Caratteristiche, modalità e prassi della governance in tema di Educazione alla cittadinanza globale.  
DOI 10.6092/unibo/amsacta/7596

## 6. Co-programmazione e co-progettazione dell'ECG

A proposito di co-programmazione, un recente studio (Polizzi & Castelli, 2023) ha posto opportunamente in evidenza quanto sia importante transitare da un approccio informato al *problem solving* ad un altro più incentrato sul *problem setting*: non è bene, dunque, considerare esclusivamente le possibilità di risoluzione di problemi predeterminati, ma è certamente più proficuo il confronto a proposito dei problemi stessi, ovvero su come essi nascano, si evolvano e come debbano essere contestualizzati in relazione all'ambito sociale in cui essi si manifestano. In questo modo, si possono scongiurare forme fittizie di co-programmazione in cui prevalgono soluzioni standardizzate e scarsamente appropriate. Il rischio, cioè, consiste nell'individuare bisogni presuntivi e non conformi sulla scorta di servizi a regime, per quanto largamente carenti e infruttuosi. La dimensione del *problem setting*, invece, apre a nuovi interessanti scenari, permettendo una disamina senza sconti delle criticità contestuali esistenti, con il coraggio di saper tollerare un tempo di incertezza utile a "leggere" la realtà in modo oggettivo e non convenzionale, per arrivare poi a definire obiettivi veri e cercare soluzioni pertinenti.

In proposito, appare quantomai stimolante la visione anticonformista e mai banale secondo cui è necessario mantenere un atteggiamento "esplorativo" quando ci si interfaccia con altri soggetti e con le loro prospettive, creando spazi comuni di prossimità e scambio (Sclavi e Buraschi, 2022). Spesso i punti di vista diversi determinano una certa insofferenza che spinge a voler trovare soluzioni immediate e a tutti i costi. Risulterebbe, invece, molto più proficuo accettare la divergenza di vedute e finanche il conflitto, attribuendo a tali discordanze il giusto valore, quali occasioni di reciproco apprendimento. I processi partecipativi devono permettere a ciascun soggetto di fornire il proprio contributo originale, mantenendo tutti, chi si pronuncia e chi ascolta, un atteggiamento

---

finanziati con i fondi strutturali, sono chiamate a coinvolgere tutte le parti interessate e mettere a frutto competenze e punti di vista diversi per la determinazione ed attuazione delle strategie, sapendo individuare i bisogni e attivare opportunamente le risorse a disposizione dei territori. Tutto ciò, secondo un approccio partecipativo e coerentemente con il principio di sussidiarietà per generare valore sociale attraverso la promozione di rapporti di collaborazione fra i partner pubblici e privati coinvolti.

Caratteristiche, modalità e prassi della governance in tema di Educazione alla cittadinanza globale.  
DOI 10.6092/unibo/amsacta/7596

aperto e non giudicante. In questo modo le diverse posizioni iniziali avranno la medesima dignità per giungere alla costruzione di soluzioni inedite e mutuamente accolte.

La co-programmazione (e la co-progettazione) sono obiettivi ambiziosi e richiedono una “conoscenza più densa, qualitativamente più raffinata e che sappia ascoltare il dato esperienziale di chi sta in prossimità del bisogno” (Polizzi & Castelli, 2023, p.7). Si corre il pericolo, insomma, di trascurare, se non addirittura escludere, più o meno consapevolmente, le voci delle entità più piccole, meno note, con minor seguito e con una rappresentatività limitata, fino a giungere ai singoli destinatari finali dei servizi (Marocchi, 2023)<sup>9</sup>. Parallelamente, e paradossalmente, esiste l’eventualità di lasciare, nei tavoli comuni, eccessivo spazio alle realtà locali più prestigiose e organizzate, dotate di un maggiore potere specifico e avvezze a puntare forte sull’attribuzione di risorse finanziarie. In questo modo, si corre il pericolo di trascurare punti di vista plurimi, potenzialmente in grado di sollevare questioni altrimenti destinate a rimanere inesprese, provocando un impoverimento sostanziale di tali consessi (Fazzi, 2021).

Per questo motivo, è assolutamente necessario un tempo congruo, oltre che un clima in grado di facilitare l’esternazione del proprio punto di vista, la vicendevole fiducia e l’interazione fluida. A patto, però, che le risultanze di tali sessioni possano trovare riscontro puntuale nella definizione delle *policy*; in caso contrario, si rimarrebbe allo stadio di sperimentazione lusinghiera ma sterile e, per certi versi, mortificante.

## **7) La co-governance tra collaborazione spontanea e istituzionalizzazione del processo**

Si diceva dell’importanza dell’inclusività e della fiducia reciproca: la possibilità di prendere parte ad una realtà multi-attore, come precedentemente prospettato, dà modo di operare in un contesto non competitivo e capace di incoraggiare la cooperazione allo scopo di definire soluzioni innovative (Maino, 2023). La disposizione collaborativa fa spazio alla circostanza dirompente del cambiamento e fronteggia, in modo propositivo, la

---

<sup>9</sup> Non può mancare un fugace accenno alla “maieutica reciproca” di Danilo Dolci attraverso cui esplorare il futuro e operare scelte collettive rispetto ai problemi con il coinvolgimento delle persone direttamente interessate.

Caratteristiche, modalità e prassi della governance in tema di Educazione alla cittadinanza globale.  
DOI 10.6092/unibo/amsacta/7596

complessità. Perché ciò possa aver luogo, è necessaria, tra le diverse realtà coinvolte, la capacità di saper mettere da parte pregiudizi infondati e fuorvianti e, parallelamente, la conoscenza e il riconoscimento reciproco e continuativo delle risorse specifiche di ciascun componente.

Per quanto si parli di opportunità partecipative, aperte e democratiche, l'ente pubblico non deve mai mancare di esercitare la funzione che gli è propria di facilitatore, al fine di consentire una corretta e fattiva valorizzazione delle conoscenze e delle competenze peculiari di ogni entità in gioco. Un ruolo di coordinamento, questo, votato al servizio, alla condivisione e alla generatività. La responsabilità istituzionale, quindi, non si espleta tanto mediante il governo diretto, gerarchico e verticistico, quanto, invece, attraverso l'animazione, il coinvolgimento e il rinforzo di risorse e raggruppamenti operanti nel territorio.

Il processo partecipativo, in ogni caso, necessita di un ancoraggio legittimatorio per non rischiare di incagliarsi in sterili tentativi retorici. L'intento sarebbe quello di limitare, se non eliminare del tutto, la facoltà discrezionale esercitata dalla componente istituzionale in merito alle regole di ingaggio; contemporaneamente, occorrerebbe scongiurare sentimenti di demotivazione, disinvestimento, sfiducia e frustrazione da parte dei partecipanti (Polizzi, Tajani & Vitale, 2014). L'obiettivo, dunque, consiste nello sforzo di istituzionalizzare i procedimenti di co-programmazione, senza per questo burocratizzarli: un'operazione dai tratti ossimorici che permettesse di fruire di un istituto aperto ma definito, democratico ma delimitato da regole prestabilite, creativo ma concreto.

D'altra parte, occorre non dimenticare che i percorsi collaborativi di co-programmazione e co-progettazione assurgono, nel già menzionato decreto ministeriale 72/2021, al rango di veri e propri procedimenti amministrativi.

Particolarmente acuta appare la rappresentazione dell'analisi SWOT applicata alle prassi di partecipazione predisposta da due attente studiose della materia (Guarna e Maino, 2023). Tra gli elementi maggiormente degni di nota si possono menzionare la corresponsabilità, il potenziale innovativo, il capitale sociale fiduciario, l'empowerment per gli attori coinvolti nonché l'incremento delle competenze di community building.

Caratteristiche, modalità e prassi della governance in tema di Educazione alla cittadinanza globale.  
DOI 10.6092/unibo/amsacta/7596

## 8. Conclusioni

La governance dell'ECG rappresenta, senza tema di smentita, un focus in grado di suscitare interrogativi ma anche numerose suggestioni circa il reale e costruttivo approccio per determinare il bene della comunità di riferimento. Forse, meno battuto risulta l'elemento per così dire "riflessivo" sui benefici, e, prima ancora, sui requisiti organizzativi, in relazione all'ente pubblico chiamato a fungere da facilitatore e indispensabile partner.

Queste pagine hanno provato a delineare l'esistenza di una correlazione tra l'interiorizzazione dei valori connotanti l'ECG e una più apprezzabile qualità prestazionale. Certamente si può sostenere un incremento in fatto di unitarietà di intenti e di benessere organizzativo. È noto che quando si opera stando bene, si lavora più proficuamente.

La pubblica amministrazione, specie quella regionale, vive oggi nell'isola una contingenza piuttosto critica, testimoniata dalle recentissime dichiarazioni programmatiche della Presidente della Regione in merito alla necessaria riorganizzazione amministrativa complessiva dell'ente regionale<sup>10</sup>.

Tali affermazioni, di stampo eminentemente politico, hanno bisogno di essere tradotte in pratica tramite la riforma della legge regionale statutaria (n.1/1977, già menzionata) riguardante le disposizioni di natura organizzativa della Regione Sardegna. Precorrendo significativamente i tempi, l'ECG si è già dotata di un team interassessoriale che da tempo opera sinergicamente tra settori interni e con interlocutori esterni. La via è segnata, rimane da sistematizzare un *modus operandi* finalizzato a rendere maggiormente flessibile le competenze assessoriali per meglio armonizzare i diversi ambiti di competenza.

---

<sup>10</sup> In particolare l'esigenza di valorizzare "competenze interassessoriali e tavoli di confronto al fine di favorire un lavoro collegiale" nonché di riorganizzare le direzioni generali e di gestire il personale in maniera meno statica e più meritocratica.

Caratteristiche, modalità e prassi della governance in tema di Educazione alla cittadinanza globale.  
DOI 10.6092/unibo/amsacta/7596

Necessiterebbe forse soltanto un po' più di coraggio e lungimiranza da parte del legislatore nell'inserire stabilmente principi e ragioni dell'ECG nei documenti programmatici regionali e, magari, cominciare a pensare a una specifica legge tematica (come accaduto nella regione Marche). Ciò permetterebbe, verosimilmente, di mettere a bilancio, in modo sistematico, risorse regionali e comunali dedicate, oltre a quelle comunitarie e nazionali già previste per finanziare progetti di ECG e, soprattutto, di massimizzare il benessere interno e l'efficacia dell'operatività ordinaria degli uffici pubblici.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Becchetti, L., Bobbio, E., Raffaele, L., & Semplici, L. (2022). Teoria e strumenti per un'amministrazione condivisa efficiente, innovativa e generativa. *Impresa Sociale*, n.3, pp.7-21.

Berbeglia, P., Surian, A. & Vanoni, F. (2019). Piani territoriali per l'Educazione alla Cittadinanza Globale (ECG): indicazioni per Regioni e Enti Locali.

Fazzi, L. (2021). Coprogettare e coprogrammare: I vecchi dilemmi di una nuova stagione del welfare locale. *Impresa Sociale*, n.3, pp.30-38.

Fazzi, L. (2023). La co-progettazione tra management amministrativo e politica sociale: Un vademecum operativo. *Impresa Sociale*, n.4, pp.9-20.

Guarna, A.R. & Maino, F. (2023). Coprogettazione e coprogrammazione tra teoria e prassi. In F. Maino, (a cura di) *Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare. Sesto rapporto sul secondo welfare*, pp.36-68. Milano: Percorsi di secondo welfare.

Lieto, A. (2013). Relazioni tra gli attori della cooperazione. La governance per una politica di sviluppo a livello locale. In A. Ricciardelli & G. Urso (a cura di) *La Puglia nel Mediterraneo. Nuove prospettive per la cooperazione euro-mediterranea*, pp.143-153. Lecce: Editoria dell'Università del Salento.

Maino, F. (2023). Un welfare in cambiamento: coprogettazione e coprogrammazione, strumenti per agire insieme. In F. Maino (a cura di) *Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare. Sesto rapporto sul secondo welfare*, pp.238-260. Milano: Percorsi di secondo welfare.

Caratteristiche, modalità e prassi della governance in tema di Educazione alla cittadinanza globale.

DOI 10.6092/unibo/amsacta/7596

Marocchi, G. (2023). L'amministrazione condivisa in cerca di leadership. Le pratiche di amministrazione condivisa: punti di forza, criticità, soluzioni. *Impresa Sociale*, n.4, pp.5-8.

Molaschi, V. (2023). La cittadinanza come partecipazione tra diritto e politiche pubbliche. In S. Grassi & M. Morisi (a cura di) *La cittadinanza tra giustizia e democrazia. Atti della giornata di Studi in memoria di Sergio Caruso*, pp.75-92. Firenze: Editoria dell'Università di Firenze.

Pezzana, P. (2023). L'amministrazione condivisa: perseguire l'interesse generale tra processi e procedimenti. *Impresa Sociale*, n.4, pp.29-35.

Polizzi, E., Tajani, C. & Vitale, T. (2013). Programmare i territori del welfare: attori, meccanismi ed effetti. Roma: Carocci.

Polizzi, E. (2023). Una politica per l'amministrazione condivisa. Gli usi possibili degli strumenti della riforma. *Impresa Sociale*, n.4, pp.36-45.

Polizzi, E. & Castelli, M. (2023). Le sfide attuative dell'amministrazione condivisa. Cosa apprendere dall'esperienza. In A. Scialdone (a cura di) *Amministrazione condivisa. Ambiti e contesti di collaborazione tra istituzioni pubbliche e organizzazioni della società civile. Rivista trimestrale di Scienza dell'Amministrazione. Studi di teoria e ricerca sociale*, n.2/2023, pp.1-14.

Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica (a cura di) (2016). *Guida pratica per una Pubblica Amministrazione di qualità*.

Sclavi, M. & Buraschi, D. (2022). *Democrazia partecipativa e arte di ascoltare*. Milano: Ascolto Attivo srl.

Surian, A., Berbeglia, P., Delrio P. & Vanoni F. (2018). *Strategia Italiana per l'Educazione alla Cittadinanza Globale*, Provincia Autonoma di Trento, AOI/Concord Italia.

Surian, A., Arduini, A., Cauli, B., Calvano, G., Barbizzi, N., Berbeglia, P., Haass Spithover, S. (2023). *Piano di Azione Nazionale. Educazione alla Cittadinanza Globale PAN - ECG*, Lorem ipsum.

[Tarozzi, M. \(2024\). ECG: dal "che cosa" al "come mi posiziono". 4 Idealtipi di ECG. GLOCITED-Editorial Series on Global Citizenship Education. \(DOI 10.6092/unibo/amsacta/7596\).](#)



Caratteristiche, modalità e prassi della governance in tema di Educazione alla cittadinanza globale.  
DOI 10.6092/unibo/amsacta/7596