

# LAVORARE INSIEME

## Documento del gruppo organizzazione e modello associativo

### PREMESSA: LAVORARE INSIEME

Abbiamo bisogno di un **minimo dizionario comune**, quindi in premessa vogliamo ribadire che lavoriamo tutte e tutti per un'idea di Terzo Settore popolare, laico, solidale e motore di emancipazione. L'Articolo 2 del nostro Statuto dice: "L'ARCI è impegnata affinché la libertà di associazione, la prima libertà costitutiva di un sistema democratico, sia salvaguardata e garantita ovunque. La tutela, la salvaguardia, la valorizzazione del proprio patrimonio associativo e circolistico sono l'elemento fondante dell'ARCI. In questo senso, l'Associazione è impegnata per la più ampia affermazione dei valori associativi, per la tutela su tutto il territorio delle organizzazioni aderenti, nonché per lo **sviluppo** di nuovo associazionismo e del Terzo settore, anche a livello internazionale."

Continuiamo a riconoscerci pienamente in questo articolo e riteniamo che "**lavorare insieme**" e "**fare insieme**" siano il metodo per avvicinarci a realizzarlo.

Vogliamo realizzarlo perché sviluppare associazione è lo strumento per cambiare la società.

Come da mandato del Consiglio Nazionale Arci e della Presidenza, in vista del nostro Congresso Nazionale non riteniamo siano sufficienti un documento e un'analisi "solo" dal punto di vista strettamente organizzativo (senza per questo sottovalutare gli aspetti organizzativi) ma che sia necessario un **approccio pienamente identitario**.

Ci piace usare la similitudine della carta d'identità nella quale il documento politico rappresenta la parte con nome, cognome, indirizzo ecc., mentre questo documento è l'equivalente della fotografia.

Per le nostre abitudini di organizzazione complessa è un modo abbastanza nuovo, anche se non del tutto inedito, di approcciare queste tematiche.

Questo documento vuole essere un'elaborazione che non si sostituisca al Congresso Nazionale ma che individui temi, sviluppi ragionamenti, indichi **priorità** e in alcuni casi proponga soluzioni (soprattutto se devono comportare eventuali modifiche statutarie).

Non è quindi un documento che può risolvere tutti i problemi.

Individuare linee generali di lavoro per il gruppo dirigente futuro e indicare le **priorità** per l'Associazione per i prossimi anni è invece l'obiettivo di ogni Congresso ed è con questo approccio che questo documento può essere utile.

Come in ogni documento che aspiri ad essere leggibile e sintetico ognuna e ognuno di noi potrà fare il gioco di trovare ciò che manca, ma il senso dell'impostazione del lavoro è proprio questo: **scegliere** e provare a far sì che queste **scelte** siano condivise e utili, soprattutto che tali scelte siano **priorità inclusive, tese al rafforzamento dell'organizzazione** e alla **sua continua apertura**.

In questo modo ciò che manca in realtà c'è, contenuto in un approccio che è, va ribadito, organizzativo, metodologico e identitario.

Cerchiamo quindi di leggere questo documento per quello che ambisce ad essere: un contributo importante ad una discussione che non schematizza e divide, ma **connette** e non costruisce steccati tra le varie **priorità**, sapendo che nella nostra storia la **complessità** e la **diversità** sono un valore, l'ognuno/a per sé un ostacolo.

### LE 4 DIRETTRICI + 1

Proprio nello sforzo di **scegliere** e di sintetizzare crediamo di poter individuare 4 aree, o direttrici, più una macro area che le interseca tutte:

- 1) La **filiera** ARCI, di fronte al mondo che cambia e alla riforma che ci cambia: Circoli, Comitati Territoriali, Comitati Regionali, Nazionale.
- 2) Arci in un **sistema complesso** (articolato) per lo **Sviluppo Associativo**: le associazioni collegate (Ucca, Arcs), le associazioni "partecipate" e in tanti Comitati strettamente collegate (Arci Servizio Civile), le

associazioni della Federazione Arci, il Consorzio "Officine Solidali" nell'ambito dell'accoglienza, lo strumento ancora in larga parte da indagare dell'impresa sociale e altri strumenti (società, cooperative, consorzi) per lo sviluppo associativo.

3) **Le persone:** chi sta nell'Arci? Come si sta nell'Arci? Chi sta "vicina e vicino" all'Arci? Come restare, andare, tornare nell'Arci? Come creare meccanismi di entrata, uscita ed eventuale ritorno? **Volontarie e volontari**, funzionarie e funzionari, dipendenti, sostenitrici e sostenitori, ecc. Quali tutele? Quali regole? Quali spazi inclusivi? Quale formazione?

4) **Partecipazione e rappresentanza:** come valorizzare la partecipazione senza annullare la rappresentanza e come rispettare la rappresentanza senza vanificare la partecipazione. Alcune proposte che seguano l'impegno preso nel documento politico: "**Abbassare la piramide, allargare il cerchio**".

5) **Innovazione e sperimentazione:** ovvero come arrivare all'Arci che vorremmo. Questo è il macro tema che non possiamo e vogliamo affrontare in maniera isolata ma è vitale per dare senso alle 4 direttrici appena esposte. Facciamo fatica a proporre **cambiamenti**, invece non dobbiamo averne paura e dobbiamo superarla per far partire questo processo culturale interno.

Non costruiamo steccati, abbiamo sottolineato in premessa, quindi nessuna di queste direttrici può essere decontestualizzata; i percorsi sono inevitabilmente intrecciati già in questo documento ed è scontato che nella vita quotidiana dell'Arci lo siano ancora di più, però uno sforzo per individuarli e svilupparli è proficuo.

**Il rischio di qualche schematicismo è assai meno dannoso del rischio di totale confusione.**

Il gruppo che ha lavorato a questo documento si è dato l'obiettivo di scrivere massimo due pagine per tema. E' un esercizio utile se vogliamo ribadire che questa fase è quella delle **scelte**.

## **LA FILIERA (SISTEMA ISTITUZIONALE)**

**Una filiera forte è condizione essenziale per avere circoli forti, soprattutto** davanti all'attuale occasione storica: non siamo più solo associazione nazionale ma **Rete Associativa Nazionale**.

Dobbiamo concorrere **tutti insieme** (Nazionale, Regionali, Territoriali) a rafforzare le nostre basi.

Il ruolo dei Comitati Regionali e Territoriali deve quindi essere più forte e diretto nella **promozione dell'associazionismo** e nei **servizi**, avendo anche un **ruolo attivo** nella individuazione e costruzione di reti di circoli tematici per consolidare lo sviluppo associativo e indirizzarlo.

L'obiettivo della filiera è lo **Sviluppo Associativo** attraverso la **prossimità** e il **radicamento** sul territorio: va quindi mantenuto al centro il Comitato Territoriale che garantisce il rapporto con i Circoli, con le persone socie, con volontarie e volontari, con le Istituzioni.

Siamo **Rete Associativa Nazionale** quindi **unitarietà** significa anche dare la possibilità a tutto i Comitati di essere **presenti sul territorio**, bisogna quindi intervenire dove non ci sono presidi Arci perché siamo costruiti sulla **prossimità** e rimaniamo altresì ancora convinte e convinti che sia la strada giusta, da non cambiare

Il tema della prossimità per noi è essenziale, ci rende più forti di altre reti e dobbiamo trovare il modo perché tutto il territorio possa avere **basi e servizi essenziali**, nella consapevolezza che se non ci sono non siamo Associazione Nazionale.

Ci deve essere forte osmosi nelle scelte che si fanno in tutta la filiera, poiché la crisi di un punto indebolisce tutti, quindi quando si fanno delle scelte ci deve essere la giusta **autonomia** ma anche il giusto livello di **coinvolgimento** della **filiera**.

Non c'è contraddizione tra rafforzare i diversi livelli della **filiera**, il nostro **mutualismo** infatti va inteso anche come **mutuo scambio** tra i vari livelli: non si sottraggono energie ai Comitati Territoriali per darle ai Regionali, ma esattamente il contrario: Regionali e Nazionale per rafforzare la **prossimità**, quindi **Circoli e Comitati**.

E' però necessario per evitare confusione ed evitare disservizi attribuire i livelli di responsabilità.

**Obiettivi della filiera.**

Continuare ad essere **associazione di prossimità**, i Circoli e i Comitati Territoriali sono sempre stati e vogliamo che continuino ad essere il nostro livello essenziale.

Superare una **inaccettabile disegualianza nei servizi**.

Lo ripetiamo: Arci non sarà nazionale finché un **Circolo** non troverà lo stesso tipo di **servizi minimi** ovunque sul **territorio**.

Mentre i Comitati Territoriali rimangono e devono rimanere insostituibili per la loro **vicinanza e radicamento** l'obiettivo deve essere quello di garantire lo stesso livello base di **servizi, tutela e sviluppo associativo**: così si creano **opportunità** su tutti i territori.

Gran parte della **tutela**, o la garanzia del suo funzionamento, va data ai livelli Regionali, partecipati da Territoriali e coordinati dal Nazionale: i Comitati Regionali devono essere i luoghi nei quali c'è forte valenza politica (Regione, Forum, nuove progettualità diffuse, collaborazione tra i Territoriali, ecc..) e garanzia di tenuta dei servizi.

**Conclusione e percorso.**

Abbiamo l'ambizione (e ce la faremo!) di mantenere la **prossimità** senza rinunciare all'**innovazione**.

Per fare questo abbiamo individuato un percorso preciso, per tappe, che cerchi di evitare un eccesso di frammentazione che a volte abbiamo confuso con autonomia:

- 1) valorizzazione e tutela del **marchio** (attualmente registrato a livello europeo)<sup>1</sup>;
- 2) costruzione di una **carta dei servizi e di un codice etico**;
- 3) individuazione (attraverso la carta) del livello minimo di **servizi** da dislocare sui Comitati Regionali;
- 4) attribuzione di **compiti** chiari ai Comitati Regionali e Territoriali;
- 5) darsi strumenti di **valutazione** e obiettivi di autovalutazione.
- 6) costruzione di un Nazionale forte che **coordini e sostenga** Comitati efficienti allo stesso livello di servizi e presenza su tutto il territorio.

In questo percorso il livello Regionale deve essere **garante e cardine** degli obiettivi, tenendo conto che alcuni di essi ci vengono imposti dalla riforma altri ce li diamo noi. Soprattutto nelle aree deboli (spesso presenti anche all'interno di una stessa Regione e in luoghi dove siamo anche fortemente radicati/e) il Comitato Regionale è essenziale per questo ruolo di **garanzia**, fino a dover intervenire per i **servizi minimi** che i Territoriali non riescono ad offrire, in un'ottica di potere sostitutivo del livello superiore laddove i livelli inferiori non garantiscono i **servizi minimi**.

Vogliamo anche sottolineare la necessità che la Direzione Nazionale e i Comitati Regionali si impegnino a costruire, con la collaborazione dei Comitati Territoriali, modalità strutturate per raccogliere i dati sui nostri circoli e monitorare tale attività. Non è più rinviabile la conoscenza approfondita del nostro corpo associativo, non come adempimento formale ma come strumento di analisi e di lavoro per lo sviluppo dell'associazione.

In conclusione e sintesi va ribadito che il Nazionale, anche attraverso **risorse** concordate con i Comitati e individuate unitariamente, deve garantire un'erogazione di **servizi** e relazioni di base in ogni struttura regionale secondo criteri di sussidiarietà.

Il Regionale, oltre a garantire un lavoro di coordinamento del lavoro dei Comitati e le normali relazioni istituzionali e associative, deve contribuire a promuovere, in coerenza con le priorità e gli indirizzi assunti unitariamente, lo **Sviluppo Associativo** e l'**insediamento territoriale**.

## **UN SISTEMA COMPLESSO (ARTICOLATO) PER LO SVILUPPO ASSOCIATIVO**

Dizionario Arci: **Sviluppo Associativo** = promuovere l'autorganizzazione delle persone e l'associazionismo di promozione sociale laico e progressista. Non va confuso, come spesso accade, lo Sviluppo Associativo con la tutela.

**Obiettivi.**

---

<sup>1</sup> Il marchio è stato pubblicato sul Bollettino dei marchi dell'Unione europea n. 2021/042 del 03/03/2021 (si veda il sito web dell'EUIPO: <https://euipo.europa.eu/eSearch/#details/trademarks/018335394> )

1) Rafforzare un Arci (ancora e sempre) APS mutualistica ma che promuove un "Sistema Arci" casa di tutti gli ETS.

Non più solo germinazione spontanea ma **porta d'accesso** a chi vuole condividere le nostre **idealità politico culturali**.

Vogliamo poter dare spazio a tutte le tipologie di ETS dentro il "Sistema Arci" per fare dell'Arci la **casa** di chiunque voglia trasformare in senso **progressista** la società. Associazione Aps quindi con APS maggioritarie ma **aperta** - con diversi ruoli e collocazioni - alle altre tipologie di ETS, capaci di garantire anche statutariamente la possibilità di partecipazione ai propri soci e alle proprie socie e che soddisfino appieno il principio di democraticità e trasparenza interna, secondo criteri che dobbiamo impegnarci a definire collegialmente prima di "aprirci" ad essi, anche sulla scorta della discussione che ha portato allo Statuto del Consorzio "Officine Solidali", mantenendo al centro il nostro approccio **mutualistico**.

Un **sistema articolato** ci può permettere quindi di differenziare e di diventare la casa degli ETS.

2) Vincolare il "sistema complesso" allo **Sviluppo Associativo**.

3) Intervenire perché sul territorio sono nate e stanno nascendo **esperienze d'impresa** legate alla riforma ed è fondamentale creare le premesse perché possano essere parte di Arci e quindi con specifiche caratteristiche. E' necessario far emergere i **bisogni** per poi organizzarli e dare **risposte**. Ad oggi alcune Cooperative e Imprese Sociali impegnate su sociale e immigrazione aderiscono all'Arci mentre l'ambito culturale è più magmatico e richiede ancora un supplemento d'indagine.

Va anche tenuto conto che oltre alle imprese ci sono tante altre associazioni che se la nostra casa ha ambizioni più alte possono essere compagne di strada.

4) Capire come queste forme "diverse" dall'APS stanno dentro all'associazione in termine di **regole**, di **rappresentanza** e di **servizi**. Non abbiamo interesse nel trasformarci in un centro servizi o in un coordinamento di cooperative ma vogliamo mantenere e rafforzare la propensione di queste strutture, nate sempre nell'orbita e dai progetti Arci, a svolgere un ruolo di **Sviluppo Associativo**.

Nel rispetto dei nostri principi inderogabili: democraticità, pari opportunità, uguaglianza dei diritti di tutti gli associati, assenza di fini di lucro, occorre chiarire quali di questi possono essere protagonisti politici (rappresentanza) e quali soggetti strumentali o partner strategici utili per sviluppare il nostro progetto associativo. In altre associazioni non a caso non sono sullo stesso piano dei Circoli.

Naturalmente se vogliamo accogliere tutte le forme di ETS sappiamo anche che non è necessario che siano tutte aderenti alla Rete associativa, in alcuni casi sono e saranno promosse, controllate o partecipate, e/o potranno aderire strutture tematiche o di settore promosse nell'ambito del "Sistema Arci" (es. Consorzio "Officine Solidali").

Per le imprese, in particolare le Cooperative, saremo la **seconda casa** (non possiamo essere noi la loro unica adesione), utile per rafforzare la loro propensione alla **responsabilità sociale d'impresa** che trovano in Arci.

5) Permettere ai Comitati, Regionali e Territoriali, di promuovere, laddove possibile, forme di impresa sociale, per la gestione di attività economiche, coinvolgendo i Circoli ma esercitando una forma di regia che consenta di condividere le scelte e di capitalizzare esperienza e competenza diffusa.

Come avvenuto con il Consorzio "Officine Solidali" queste forme di impresa sociale devono, laddove possibile, rappresentare la base per forme di impresa su scala nazionale.

## **LE PERSONE**

### **Volontari e Volontarie.**

Non siamo un'associazione di **volontariato**, ma siamo la più grande organizzazione di **volontari e volontarie** in Italia. Parlare di **volontariato** in Arci significa quindi tenere conto della dimensione fortemente integrata tra **militanza**, attivismo sociale, culturale e politico. Significa affrontare la dimensione motivazionale dell'impegno di donne e uomini - siano esse/i dirigenti associativi di circoli e associazioni o attivisti di base - nella consapevolezza che vi sono spesso intersezioni tra **rappresentanza**, **impegno volontario** e talvolta **professionale**. Promuovere il **volontariato** dentro l'Arci significa quindi

valorizzare l'assunzione di responsabilità e di compiti di animazione socio-culturale partendo dall'assunto che ogni socio e socia è potenzialmente un **volontario** o una **volontaria** per i diritti culturali e sociali, di servizio alla collettività o alla persona. Che si tratti di media-attivismo, di volontariato alla persona di taglio sociale, di volontariato culturale, di attivismo politico connesso a forme di advocacy o di volontariato organizzativo per coordinare circoli, associazioni o progetti associativi, i tanti **volontariati** dell'Arci devono essere oggetto di percorsi significativi di **formazione**, di **valorizzazione** e **protagonismo** oltre che di campagne di reclutamento sulla base delle principali linee di sviluppo dell'associazione.

Non solo un tema di coperture assicurative o di procedure legate alla riforma del terzo settore ma un piano di investimento in risorse umane per rilanciare complessivamente il **progetto associativo** di Arci.

### **Contratti.**

E' importante aprire il confronto e segnalare il tema consegnandolo al nuovo gruppo dirigente: senza volere ridurre le condizioni migliorative dove esistenti, riteniamo sia maturo il CCNL unico del Terzo Settore, però non è mai iniziato un **confronto** e va costruito un dialogo con i sindacati. Spesso è un problema di **risorse** e quindi prima di mettere in difficoltà i nostri Comitati vanno fatte attente valutazioni. Sarà' da costruire anche una certificazione delle **competenze** con l'obiettivo di rendere "spendibile" il contratto e il curriculum,

### **Formazione.**

E' un **tema centrale**, fondamentale per i circoli e per i comitati, prima di assumere ruoli dirigenti e dopo aver assunto ruoli dirigenti.

Bisogna lavorare per la qualificazione delle volontarie e dei volontari, degli operatori e delle operatrici e dei gruppi dirigenti. Vanno costruiti e inseriti passaggi vincolanti (corsi, kit formativi, manuali).

Va resa **obbligatoria** formazione per i dirigenti (ad es ogni neo presidente deve avere a disposizione un kit di formazione).

Dobbiamo provare a ricostruire una sorta di **vocabolario comune** attraverso un percorso culturale e formativo collettivo.

Vanno mantenuti 2 approcci formativi diversi:

- 1) scambio di esperienze;
- 2) momenti con esperte/i esterne/i.

Vanno rilanciate esperienze collettive e socializzanti come la Summer School e la Winter School.

Una grande potenzialità da sfruttare e anche quella di legare la **formazione ai progetti** (ad es "La Cultura Cura"): scopo della **formazione** è infatti anche favorire, attraverso un lavoro attivo dei Comitati e del Nazionale, la **dimensione unitaria del lavoro**, perché il **lavoro comune** obbliga e consente di sviluppare anche una **idea comune**, mediando concretamente sulle cose da fare e sulle soluzioni ai problemi.

### **Restare, andare, tornare.**

Si ritiene importante (come in parte già avviene) mantenere **vicine e vicini**, in un'ottica di militanza e di sostegno volontario, le/i dirigenti e le operatrici e gli operatori che nel tempo fanno altre scelte professionali e/o di vita.

E' fondamentale costruire un rapporto con chi prende la via della pubblica amministrazione, ma anche con chi sceglie di fare "altro" nella vita.

Sicuramente ha senso trovare strumenti per mantenere un rapporto stabile a vantaggio reciproco.

## **LEADERSHIP DIFFUSA: PARTECIPAZIONE E RAPPRESENTANZA**

Fare determinate cose che diciamo significa cambiare equilibri di potere e valorizzare esperienze. Come dare potere?

Il tema del ricambio è più generale e più ampio rispetto al solo limite dei mandati che già garantiscono positivi percorsi di alternanza e rinnovamento: significa incoraggiare dal punto di vista culturale e di genere una **gestione collettiva (Leadership Diffusa)**.

### **1) Filiera.**

Quello della **Leadership Diffusa** è un tema che riguarda tutta la filiera perché non può essere praticato solo a livello nazionale ma deve andare dal basso verso l'alto e dall'alto verso il basso.

Sappiamo che purtroppo spesso c'è il tema della sostanza che non rispetta la forma, ci sono livelli base (Circoli) e intermedi (Comitati Territoriali) dove il **ricambio** è molto difficile, soprattutto quando si tratta di **differenziare le responsabilità** tra i **generi**, tra le **generazioni** e di garantire protagonismo e partecipazione - anche nei nostri organismi a tutti i livelli - alle persone **di origine straniera**.

Senza ledere la fondamentale autonomia di ogni livello, il rafforzamento delle regole di appartenenza all'Arci e del ruolo dei Comitati Territoriali, Regionali e del Nazionale deve andare nella direzione di tutelare **trasparenza, partecipazione, apertura, allargamento e rispetto delle regole democratiche**, non solo nella forma ma anche e soprattutto nella sostanza.

## **2) Nazionale.**

Puntiamo ad una **Leadership diffusa** non sulla carta ma con scelte statutarie e soprattutto attraverso quotidiane pratiche **partecipative** e di **condivisione**.

Abbiamo l'esigenza, ma soprattutto vogliamo fare la **scelta, di allargamento delle responsabilità**, evitando la logica di riduzione ad uno, al Presidente che è tutto, ritenendola tra l'altro una logica molto maschile.

Alcune ipotesi/proposte.

-**Un/a Presidente del Consiglio Nazionale** eletta/o dal Consiglio già al Congresso dopo l'elezione del/della Presidente Nazionale: risponde all'esigenza ampiamente riscontrata di dare più forza e autorevolezza al Consiglio stesso.

-Un minimo di 3 Consigli Nazionali in presenza (fondamentali) ma anche altri telematici, seminariali e di approfondimento/elaborazione senza bisogno di numero legale.

-Confrontarsi sulla possibilità di avere **più Vicepresidenti**.

## **3) Rappresentanza e partecipazione.**

Pensiamo vadano allargati i luoghi di elaborazione, partecipazione e proposta, che devono mantenere una relazione dialettica con i luoghi decisionali.

Proponiamo quindi di rafforzare i **gruppi di lavoro** anche perché grazie agli strumenti informatici ci si può riunire in più persone, più spesso e senza costi. Riteniamo vadano individuati pochi gruppi con molti sottogruppi orizzontali che trovino sintesi nei macro gruppi. Per i gruppi proponiamo "quote minime" e non quote massime, cioè lavorare non per limitare l'eventuale partecipazione ma per sostenere e incentivare quei territori che ad oggi non partecipano al lavoro dei gruppi stessi. In particolare si dovrà lavorare perché i gruppi di lavoro **nazionali** abbiano un corrispettivo gruppo a livello **regionale o macroregionale**, in modo da incentivare la partecipazione e l'animazione sociale locale. La dirigenza nazionale dovrà promuovere e supportare la formazione di gruppi di lavoro regionali, agevolandone la riunione e la produzione di azioni ed idee: solo in questo modo la partecipazione ai gruppi nazionali sarà intesa come effettivamente rappresentante le attività del territorio. Ricordando che la partecipazione ai gruppi nazionali non potrà essere intesa come sostitutiva dell'animazione locale dovrà essere oggetto di valutazione la possibilità di condizionare la partecipazione ai gruppi nazionali a partire dall'effettiva attivazione di gruppi regionali e dunque portatori di un dibattito e di prassi locali

Abbiamo bisogno, attraverso i gruppi e attraverso gli appuntamenti nazionali, di più **partecipazione orizzontale**. Ne abbiamo bisogno perché siamo un'**associazione generalista** e la sola forma piramidale (necessaria nei momenti di costruzione della rappresentanza) rischia di diventare un imbuto mentre nulla osta a lavorare in maniera costruttiva sia in **reti orizzontali** che in **luoghi piramidali**.

Vanno definiti e rafforzati i **momenti nazionali rendendoli sempre di più** luoghi di incontro, scambio e confronto molto orizzontali:

Equa;

Strati della Cultura;

Meeting Cecina;

Sabir;

Meridiana;

1 Assemblea annuale dei Comitati Territoriali (nuova proposta);

Festa dei Circoli (ipotesi: a rotazioni all'interno delle Feste Arci che già si svolgono in vari territori).

**Proposta:** servirà anche dopo il congresso uno strumento come questo gruppo con un ruolo di approfondimento e con l'obiettivo di monitorare il "Sistema Arci" e la promozione del processo di innovazione del nostro modello associativo, che sta proprio all'origine di questo lavoro.

Riteniamo sia fondamentale continuare a parlarci e a confrontarci su questi temi trasversali, per non ricadere negli stessi errori del passato, quando spesso abbiamo parlato dei temi (cultura, sociale, ambiente, immigrazione, ecc...), ma non dell'insieme.

E' evidente che questo programma necessita di investimenti potenzialmente rilevanti, oltre che di scelte di innovazione e riorganizzazione. L'associazione dovrà impegnarsi nel diversificare sempre più il proprio bilancio individuando ulteriori forme di finanziamento rispetto al tesseramento come da odg approvato all'unanimità nel Consiglio Nazionale del 19.07.2022.

## **CONCLUSIONI**

Torniamo al titolo "**Lavorare insieme**": verso il congresso, al congresso ma soprattutto dopo il congresso.

Forti delle nostre **diversità** (culturali, politiche, di radicamento e tradizioni) ma forti anche delle nostre **scelte di base unitarie e mutualistiche**, che ci renderanno sempre più Rete Associativa Nazionale.