



Neighbours

# Creare coalizioni per agire: una guida per le congregazioni ebraiche



Finanziato  
dall'Unione europea



**HIAS**  
Europe

**BETH SHALOM**  
LIBERALE JÜDISCHE GEMEINDE MÜNCHEN



**Beth Hillel Roma**  
Comunità ebraica progressiva



Jüdische Gemeinde «haKochaw»  
für den Kreis Unna K.d.ö.R.



**אור חדש**  
Or Chadasch  
Jüdische Liberale Gemeinde Wien  
Liberal Jewish Community Vienna



**KEREN OR**



*Publicazione finanziata dall'Unione Europea. Le opinioni e i punti di vista riportati sono tuttavia unicamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o della Commissione Europea, le quali non possono esserne ritenute responsabili.*

---

# Indice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introduzione</b>   | <b>1</b>  |
| Come usare la guida   | 2         |
| Le tre fasi della creazione di una coalizione                   | 4         |
| <b>Fase I: Pianificazione e coinvolgimento</b>                  | <b>6</b>  |
| Individuare le finalità e gli obiettivi della coalizione        | 6         |
| Mappatura della congregazione                                   | 8         |
| Chi sono gli stakeholder?                                       | 11        |
| Contattare gli stakeholder                                      | 13        |
| Diversità, equità e inclusione: fase I                          | 15        |
| Conclusione della fase I  | 17        |
| <b>Fase II: Formalizzazione e consolidamento</b>                | <b>18</b> |
| Pianificazione degli incontri della coalizione                  | 18        |
| Strutturazione della governance                                 | 20        |
| <b>Fase III: Realizzazione degli obiettivi della coalizione</b> | <b>25</b> |
| Attività della coalizione                                       | 25        |
| Valutazione dell'impatto  | 28        |
| Sostenibilità della coalizione                                  | 28        |
| <b>Conclusione</b>  | <b>31</b> |
| Glossario dei termini principali                                | 32        |
| <b>Allegati</b>   | <b>33</b> |
| Coalizioni create nell'ambito del progetto Neighbours           | 33        |
| Risorse per la definizione degli obiettivi                      | 36        |
| Esempio di ordine del giorno                                    | 40        |
| Valutazione   | 42        |
| Bibliografia  | 44        |
| Note conclusive   | 44        |

## Ringraziamenti

La motivazione che ha portato alla redazione di questa guida deriva dal progetto Neighbours, il prodotto di due anni di attività di collaborazione tra otto congregazioni ebraiche locali in sei Stati membri dell'Unione Europea. Attraverso il progetto Neighbours, queste congregazioni hanno fatto fronte comune per esprimere il proprio impegno per la giustizia sociale attraverso coalizioni interconfessionali volte a promuovere la fiducia e l'inclusione sociale e a contrastare l'intolleranza e la discriminazione. Siamo grati ai nostri partner, Beth Hillel (Roma, Italia), Beth Shalom (Monaco, Germania), Communauté Juive Libérale d'Ile de France (CJL) (Parigi, Francia), HaKochav (Unna, Germania), International Jewish Centre (Bruxelles, Belgio), Keren Or (Lione, Francia), Liberaal Joodste Gemeente (Amsterdam, Paesi Bassi) e Or Chadasch (Vienna, Austria), per il lavoro e l'energia incredibili profusi nel creare coalizioni e per aver raccontato le proprie esperienze e revisionato i contenuti di questa guida. La maggior parte di queste congregazioni aveva una limitata esperienza precedente nella creazione di coalizioni o addirittura non ne aveva nessuna.<sup>1</sup>

L'attuazione del progetto Neighbours è stata resa possibile grazie all'iniziativa dell'Unione europea per l'ebraismo progressivo (EUPJ) e ai generosi finanziamenti ottenuti dal programma "Cittadini, uguaglianza, diritti e valori (CERV) 2021-2027" della Commissione Europea.

Molte persone, con competenze in diversi settori, hanno condiviso il proprio impegno per rendere possibile la redazione di questa guida sulla creazione di coalizioni. La guida è stata approntata consultando esponenti di tutte le congregazioni partecipanti, colleghi di HIAS statunitensi ed europei, oltre ad esperti esterni selezionati. Il modello di costruzione della coalizione qui presentato incorpora elementi coltivati da HIAS Inc. e dall'esperta di coalition building Debra Erenberg, nonché dal personale di HIAS Europe con il supporto della responsabile del progetto Neighbours Pascale Charhon. Questa guida utilizza anche strumenti tratti dalla Guida OSCE/ODIHR per la costruzione di coalizioni per la tolleranza e la non discriminazione. La guida è stata progettata e redatta da HIAS inc. La stesura e lo sviluppo della guida e delle risorse di supporto alla costruzione di coalizioni sono stati guidati da Nicci Mowszowski.

# Introduzione

In anni recenti, svariate forme di odio hanno influenzato le vite degli europei: l'incitamento all'odio online è aumentato in modo esponenziale, il contesto politico ha inglobato ideologie populiste, ebrei, musulmani, rifugiati ed esponenti di altre comunità minoritarie hanno costituito il bersaglio di crimini d'odio. Queste minacce contro la vita e i mezzi di sussistenza delle comunità di minoranza in Europa pongono seriamente a rischio la democrazia e lo stile di vita europei e producono conseguenze ben maggiori delle intimidazioni contro coloro ai quali sono rivolte.

I membri della comunità ebraica sono ovviamente preoccupati per il crescente antisemitismo, che sta invadendo le strade, le aule scolastiche, gli uffici e i computer delle persone di religione ebraica in tutta Europa. La gravità del fenomeno si può desumere dai dati raccolti dall'Agenzia dell'Unione Europea per i diritti fondamentali (FRA).<sup>2</sup> Una tale impennata di antisemitismo non solo ha generato una reazione da parte delle comunità ebraiche europee, ma ha anche posto le basi per l'adozione da parte della Commissione Europea della Strategia per combattere l'antisemitismo e promuovere la cultura ebraica.<sup>3</sup> Le comunità ebraiche europee hanno aumentato le proprie richieste di misure a tutela della sicurezza della comunità. Tali misure, se da un lato hanno una finalità protettiva, dall'altro rendono inevitabilmente meno accessibili per i non ebrei i luoghi in cui la vita delle comunità ebraiche si concentra. Ciò, unito al fatto che numerose comunità ebraiche si sono spostate da centri urbani abitati da una popolazione estremamente variegata verso la periferia, ha ridotto le opportunità di interesse delle collaborazioni più spontanee con organizzazioni musulmane.

Alcuni esponenti della comunità ebraica hanno espresso preoccupazione in merito a potenziali atteggiamenti antisemiti manifestati da richiedenti asilo e migranti originari di Paesi a maggioranza islamica. Anche in condizioni di relativa calma in Medio Oriente, la diffidenza reciproca spesso esacerba le relazioni tra gli ebrei e i loro vicini musulmani. Parallelamente, l'ostilità e la xenofobia nei confronti dei musulmani sono in aumento e interessano rifugiati, richiedenti asilo e migranti, compresi bambini e ragazzi di seconda e terza generazione. Gli ebrei e i musulmani europei spesso vivono vite separate in quartieri separati e ciò intralcia gli incontri spontanei. Eppure, nella comunità ebraica, molti sono i discendenti di rifugiati sfuggiti alle persecuzioni e costoro si identificano fortemente con la drammatica situazione dei nuovi arrivati. Il parallelismo di queste storie dovrebbe accrescere la nostra sensibilità affinché si garantisca che i diritti di cittadini e non-cittadini siano tutelati allo stesso modo e si sostengano attivamente gli sforzi di integrazione nella nostra società dei nuovi arrivati. Possiamo fare di più per contrastare gli atteggiamenti negativi, spesso generati dalla paura dell'"altro".

In risposta a questa situazione, HIAS Europe e l'Unione europea per l'ebraismo progressivo (EUPJ) hanno unito le proprie forze nel progetto Neighbours che ha ad oggetto il sostegno a singoli e organizzazioni nella comunità ebraica intenzionati a creare coalizioni interconfessionali che contrastino la xenofobia, l'antisemitismo e tutte le forme di discriminazione. Questa risorsa ha la finalità di appoggiare quanti hanno interesse ad intraprendere questo cammino, che sarebbe opportuno portasse non soltanto a relazioni di amicizia e fiducia, le quali ovviamente a loro volta sono

importanti, ma anche ad azioni congiunte concrete che contribuiscano a promuovere l'inclusione dei nuovi arrivati nella società e ad affrontare la xenofobia e i pregiudizi antisemiti. Le coalizioni possono aprire un dialogo inedito e far compiere enormi progressi nel costruire comprensione tra comunità, la quale potrà poi indurre ad intraprendere delle azioni collettive per perseguire soluzioni collaborative come cambiamenti all'interno di programmi, modi di agire e politiche.

## Come usare la guida

Il presente documento è prima di tutto e innanzitutto una guida relativa al modo in cui creare una coalizione destinata alle comunità ebraiche e ai gruppi di religione ebraica. Il modello fornito nella pubblicazione è stato tratto direttamente dall'esperienza di otto congregazioni che hanno collaborato all'attuazione del progetto Neighbours, che ha unito comunità e organizzazioni di fedi e culture diverse nella promozione dell'inclusione sociale e della tolleranza, anche nei confronti delle comunità di migranti. Anche se i partner di Neighbours erano specificamente delle congregazioni ebraiche, e benché il pubblico a cui la guida si rivolge siano le congregazioni ebraiche europee, il suo uso non si limita a queste tipologie di fruitori. Il modello per la creazione di coalizioni esposto in questa guida potrà essere adattato a contesti diversi e supportare tutti coloro che operano per creare una differenza a livello delle comunità locali nella battaglia globale contro l'intolleranza e la discriminazione, che

siano o meno ebrei o europei. Infine, chiunque cerchi di riunire le persone nel perseguimento di una coesione sociale migliore avrà qualcosa da imparare dalle ricche esperienze vissute dalle otto congregazioni che si sono prodigate in questo lavoro.

La guida si apre con una visione d'insieme del concetto di creazione di coalizioni, seguita da un'introduzione relativa alle tre fasi alla base della creazione di una coalizione: Pianificazione e organizzazione (fase I), Formalizzazione e consolidamento (fase II) e Generazione di un impatto (fase III). Essa inoltre comprende un glossario relativo alla terminologia utilizzata. Negli [Allegati](#) si possono rinvenire risorse importanti sviluppate attraverso il progetto Neighbours e grazie ad altre fonti, oltre a una descrizione di ciascuna delle congregazioni che hanno partecipato a Neighbours e dei loro progetti.

Invitiamo quanti leggano la guida e traggano degli insegnamenti dalle esperienze vissute dai partner del progetto Neighbours a svolgere un ruolo attivo affinché si continui ad usarla e ad impegnarsi. Se i lettori dovessero creare una coalizione in prima persona, li invitiamo a mettersi in contatto con noi e con i partner del progetto condividendo i risultati del proprio lavoro e le lezioni apprese. In questo modo, la comunità di apprendimento costituita dalle coalizioni nate dal progetto Neighbours e questa pubblicazione rimarranno vive come potenti meccanismi di trasformazione sociale.

## Contesto

---

### Cosa significa creare una coalizione?

Ai sensi della presente guida, le coalizioni sono iniziative congiunte in cui partner di fedi o culture differenti si coalizzano attorno a un tema comune e agiscono in relazione ad esso. I membri di una coalizione hanno un interesse personale e condiviso nel raggiungere l'obiettivo della coalizione, generalmente un cambiamento di natura sociale o politica. Tra essi potranno figurare soggetti che sono particolarmente toccati dal problema che la coalizione sta affrontando, organizzazioni già operative su obiettivi analoghi o altri interlocutori che stanno iniziando

a prendere in considerazione quella tematica. Per quanto l'attivismo di un'unica comunità o di un gruppo di sostenitori coeso sia necessario e influente sul piano politico, un fronte comune di stakeholder diversi, i quali condividano tutti una partecipazione alla realizzazione della missione della coalizione, spesso può esercitare un impatto pari o addirittura maggiore. Le coalizioni interconfessionali o intercomunitarie facilitano una comprensione più globale delle difficoltà nel momento in cui prendono in considerazione problematiche come il razzismo, l'antisemitismo e la xenofobia e trasmettono un messaggio di collaborazione potente.

## Perché è importante il coinvolgimento a livello locale?

Le istanze locali sono spesso quelle che per prime reagiscono agli episodi di odio, per via della loro prossimità a livello fisico, della loro comprensione del contesto socio-politico e dei collegamenti che possono avere con altre comunità che si trovano ad affrontare problemi simili. Le azioni intraprese a livello locale coinvolgono direttamente i singoli: non vi sono divari tra quanti sono parte di una coalizione e quanti sono parte delle comunità di stakeholder che ne riscontrano l'impatto.

Questa capacità di essere testimoni dirette e di reagire agli eventi che si verificano in un determinato luogo rende le coalizioni locali uno strumento potente. Essenzialmente, la ricerca ha puntato sulle reti locali come interlocutori fondamentali nella creazione di fiducia. Gli attori locali svolgono un ruolo diretto nel creare fiducia orizzontale (ossia tra vicini, concetto opposto a quello di fiducia nella gerarchia, la fiducia che le persone hanno nelle istituzioni). Si riscontra ampiamente che tale fiducia orizzontale contribuisce all'instaurazione di una governance efficace e di democrazie stabili: creare fiducia viene spesso considerato un elemento cruciale nel superare i problemi legati alle azioni collettive e nel consentire la cooperazione tra gruppi diversi.<sup>4</sup>

La creazione di fiducia è necessaria soprattutto quando le coalizioni cercano di affrontare pregiudizi e atteggiamenti ostili nei confronti di determinati gruppi. All'interno di comunità che hanno sperimentato ostilità o persino violenza tra gruppi, potrebbe essere difficile inizialmente abbattere i muri difensivi in modo che le persone possano collaborare al raggiungimento di obiettivi condivisi. Ma a livello locale, più che ad ogni altro, i residenti hanno un interesse personale nel collaborare per creare una comunità sicura ed equa per tutti. Il primo passo consiste nell'investire il tempo e l'energia necessari per incontrarsi, arrivare a conoscersi gli uni gli altri come vicini e sviluppare delle relazioni di fiducia.

## Di cosa ha bisogno la nostra comunità?

Comprendere la propria comunità, chi rappresenta e a chi fornisce dei riscontri, di cosa ha bisogno, quali sono i suoi punti di forza, è un elemento centrale quando si vuole creare una coalizione. Prima di cercare di dar vita a una coalizione, è importante considerare se la comunità di appartenenza ha la capacità e le risorse per creare una coalizione e se una coalizione è il modo migliore per affrontare il problema che si vuole risolvere. Una coalizione probabilmente non è la risposta corretta se un bisogno è interno, soggettivo e non favorisce l'instaurarsi di rapporti di collaborazione, come una crisi della leadership o una problematica che può essere facilmente risolta da una sola organizzazione o da un singolo individuo. Se il bisogno è rivolto verso l'esterno, ci si dovrà chiedere: "Siamo in grado di creare legami tra questo bisogno che abbiamo identificato e le necessità di altri gruppi appartenenti alla nostra comunità? Saremmo più forti se collaborassimo?". Se la risposta è affermativa, una coalizione potrebbe rivelarsi una soluzione idonea.

Comprendere la propria comunità significa anche capire se vi siano altre organizzazioni e coalizioni che si stanno occupando del problema che si è individuato. Se esiste già una coalizione che sta lavorando sulla tematica che si desidera affrontare, potrebbe essere strategico dare inizio al proprio impegno considerando se i propri obiettivi si potrebbero realizzare in modo più efficace unendo i propri sforzi a quelli di un'organizzazione già esistente.

Identificate le sfide che la propria comunità si trova ad affrontare e stabilito che creare una nuova coalizione sarebbe una strategia utile per affrontare tali sfide, applicare i passaggi esposti di seguito per iniziare a creare la propria coalizione.

## Le tre fasi della creazione di una coalizione

Ogni coalizione comprenderà obiettivi e sfide da affrontare; lo schema e il modello delineati di seguito possono essere personalizzati a seconda del contesto specifico e dei fattori che interessano ciascuna coalizione. Si può giungere a creare una coalizione

vincente attuando queste tre fasi: **pianificazione e coinvolgimento** (fase I), **consolidamento e formalizzazione della coalizione** (fase II) e **generazione di un impatto** (fase III).

### Fase I: Pianificazione e coinvolgimento

- A. Individuare la finalità e gli obiettivi della coalizione
- B. Mappare le risorse della propria congregazione
- C. Individuare gli stakeholder esterni, quanti abbiano un interesse personale nell'obiettivo della coalizione, per coinvolgerli
- D. Invitare gli stakeholder individuati a far parte della coalizione

### Fase II: Formalizzazione e consolidamento

- A. Pianificare la prima riunione
- B. Strutturare le attività di governance
- C. Individuare e contattare ulteriori stakeholder
- D. Rivedere finalità e obiettivi sulla base delle indicazioni fornite dai membri della coalizione

### Fase III: Generazione di un impatto

- A. Pianificare le attività strategiche che avvicinino al raggiungimento dell'obiettivo
- B. Valutare l'impatto prodotto
- C. Considerare la sostenibilità della coalizione

Queste tre fasi costituiscono la base per la creazione di coalizioni in diversi contesti, sia che ci si trovi in città di piccole o di grandi dimensioni, sia che si agisca con partner consolidati o che non hanno mai creato una coalizione.

### Porre le basi di una coalizione vincente: diversità, equità e inclusione

Creare delle coalizioni in cui siano garantite diversità, equità e inclusione non ne riflette soltanto i valori, è fondamentale perché le loro attività abbiano successo.

Le coalizioni dovrebbero sforzarsi di essere microcosmi che riflettono il mondo che cercano di contribuire a creare. Se una coalizione interconfessionale invoca un mondo giusto e inclusivo, ma perpetua stereotipi e pregiudizi tra gruppi, non soltanto fallisce la propria missione, ma rischia di essere percepita come ipocrita e di perdere sostenitori nel corso del tempo. Ciò pone un quesito: "Cosa significa creare coalizioni che siano **diverse, eque ed inclusive**, a livello interno ed esterno?".

Delle coalizioni che riuniscano persone con culture e provenienze diverse dovrebbero prestare attenzione a ruoli, attese e stereotipi che potrebbero essere attribuiti o applicati ai singoli sulla base di identità



di genere, orientamenti religiosi, razza, orientamenti sessuali, etnia, nazionalità, veri o percepiti, o di altri gruppi di cui essi potrebbero essere parte. Per esempio, alle donne è spesso assegnato il compito di provvedere al cibo, mentre a persone di diversa madrelingua potrebbero non essere garantite le medesime opportunità di esprimere le proprie opinioni che hanno altri partecipanti. Una coalizione **diversa** è costituita da persone di genere, razza, nazionalità, religione ecc. diversi. Una coalizione **equa** adotta norme e linee guida disciplinanti la partecipazione che garantiscano che tutti i partecipanti abbiano le medesime opportunità di occupare ruoli di vertice e contribuiscano in egual misura alla definizione delle priorità della coalizione. Una coalizione **inclusiva** assicura che lo svolgimento delle attività della coalizione, formali e informali, crei un ambiente accogliente per tutti. Ciò potrebbe comprendere usi come il non servire alcolici o alimenti non kosher/halal durante gli eventi, in modo che il cibo possa essere condiviso da tutti i partecipanti o prevedere servizi di custodia dei bambini per rendere più agevole ai genitori prendere parte alle attività comuni.

Nonostante le migliori intenzioni che si possano avere, ci si potrebbe trovare a fronteggiare ostacoli di natura pratica alla creazione di coalizioni inclusive. Per esempio, delle disposizioni in materia di sicurezza potrebbero rendere eccessivamente complicato invitare persone non appartenenti alla comunità in una sinagoga o in un altro edificio appartenente

a una comunità ebraica. In una situazione del genere, bisognerebbe prendere in considerazione l'ipotesi di trasferire la sede delle riunioni in un luogo alternativo in modo da facilitare una partecipazione davvero diversa e inclusiva. Tutti i partecipanti si potrebbero infatti sentire maggiormente a proprio agio se gli incontri si tenessero in un ambiente aconfessionale.

## Integrazione della dimensione di genere

Una via preferenziale per assicurare che le coalizioni siano eque ed inclusive passa attraverso l'integrazione della dimensione di genere, tenendo conto dei modi in cui il genere si diversifica e plasma l'esperienza di tutti gli elementi di una coalizione. I ruoli e le dinamiche di genere esistenti danno forma all'apporto di coloro che creano la coalizione, vi partecipano o ne sono influenzati. In quanto tale, la comprensione di come il genere possa plasmare l'esperienza e il funzionamento di una coalizione è necessaria in tutte le fasi della sua esistenza. All'atto della creazione di una coalizione potrebbe rivelarsi utile effettuare una Valutazione dell'impatto del genere per comprendere se la coalizione riduce, mantiene o aumenta le disuguaglianze tra donne e uomini. Come strumento di analisi si può fare riferimento alla valutazione dell'impatto del genere contenuta nel kit di strumenti sull'integrazione della dimensione di genere prodotto dall'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere.<sup>5</sup>

# Fase I: Pianificazione e coinvolgimento

**Una coalizione inizia con un obiettivo, degli stakeholder e un piano per generare un impatto.**

Pertanto, la prima fase della creazione di una coalizione, o la fase cosiddetta di pianificazione e coinvolgimento, è costituita dalle azioni necessarie a porre le basi delle coalizioni affinché si rivelino vincenti sin dal

loro primo giorno di attività. Questa fase comprende l'individuazione e la valutazione delle problematiche importanti, un'attenta mappatura del contesto locale, il coinvolgimento degli stakeholder e la preparazione dell'intervento della coalizione.

## Individuare le finalità e gli obiettivi della coalizione

L'obiettivo di una coalizione è uno degli indicatori più importanti dell'impatto che questa avrà. La prima missione che una coalizione deve portare a compimento consiste nell'individuare e nel darsi un obiettivo che sia non soltanto significativo e di rilievo, ma anche realistico. È importante che gli obiettivi e la missione di una coalizione traggano origine dal contesto e da esigenze locali; la valutazione di quel contesto e di quelle esigenze costituisce il primo passo della creazione di una coalizione.

### Obiettivi e strategie SMART

Anche se un obiettivo di natura più generica come, per esempio, "contrastare l'odio" oppure "promuovere la coesione sociale", può essere un punto di riferimento importante per la missione di una coalizione, pensare a finalità più concrete e individuare degli obiettivi circostanziati sarà fondamentale per la capacità di una coalizione di generare un impatto (e per sapere quando si è prodotto un impatto). Laddove la missione generica di una coalizione può essere contrastare l'antisemitismo e la xenofobia, invitiamo a definire obiettivi classificabili come SMART: Specific (specifici), Measurable (misurabili), Achievable (raggiungibili), Relevant (rilevanti)

e Timebound (definiti nel tempo). Questo schema affina gli intenti della coalizione scomponendo un obiettivo generico come contrastare l'odio in operazioni e strategie specifiche che portino a un risultato concreto.

Per esempio, al posto dell'obiettivo originario di "combattere l'antisemitismo e la xenofobia", Keren Or, a Lione, in Francia, ha individuato delle modifiche specifiche a politiche e modi di agire concernenti i rifugiati e i migranti che si volevano applicare all'interno della propria comunità. La coalizione poi ha individuato delle strategie che avrebbero condotto alla realizzazione di questo obiettivo. Si è stabilito che coinvolgere dei sopravvissuti all'Olocausto e dei giovani rifugiati ucraini in un'opera di sensibilizzazione congiunta sulla situazione di rifugiati e migranti sarebbe stato un modo valido per produrre dei cambiamenti. Come primo passo si è aperto un dialogo interreligioso tra la comunità ebraica e i migranti nella città di Lione. Attraverso un collegamento che si aveva con Weavers, un gruppo che promuove l'integrazione dei rifugiati ucraini a Lione, si è creata una coalizione in cui si interfacciavano sopravvissuti all'Olocausto e giovani rifugiati ucraini. Un'azione del genere ha offerto ai due gruppi un'inedita piattaforma di dialogo sulle proprie

esperienze, condivise ma diverse, di migrazione al fine di combattere i pregiudizi che avrebbero potuto avere nei confronti dell'“altro” e li ha coinvolti in un impegno comune a favore di rifugiati e migranti. Essi hanno definito degli obiettivi specifici relativamente al tipo e al numero di organizzazioni che volevano raggiungere, oltre alle tempistiche con le quali incontrarsi, cosa che li ha aiutati a rimanere concentrati sul programma. Keren Or ha deciso inoltre che si sarebbe tenuta una riunione ogni sei mesi al fine di valutare se i traguardi prefissati fossero stati raggiunti e come adeguare il progetto.

**Daniela Touati, rabbina, Keren Or (Lione, Francia):** *“È più facile partire dalla fine e pensare a ritroso, cominciando con la comprensione di ciò che si vuole. Cosa si vuole ottenere e qual è il risultato ideale? Si pensi poi a ciò che serve per arrivarci, con chi si vorrebbe lavorare... Avere una visione retrospettiva può essere di aiuto nell'individuare gli obiettivi specifici che si vogliono raggiungere e nel perfezionarli”.*

**Joel Oseran, rabbino, Beth Hillel (Roma, Italia):** *“Abbiamo preso in considerazione tante idee che non hanno portato a nulla; non tutte le idee buone sono destinate a diventare l'obiettivo di una coalizione. Alcune idee che sembravano stimolanti non erano semplicemente realizzabili e non avevamo i partner giusti per farlo... Il fatto che abbiamo avuto successo nel modo in cui abbiamo agito deriva dall'essere stati disposti a riconoscere che dovevamo seguire una via diversa. Non bisogna lasciarsi scoraggiare se all'inizio si hanno idee che alla fine non funzionano, bisogna saper cambiare prospettiva ed essere flessibili”.*

**Brian Doyle-Du Breuil, rabbino, International Jewish Centre (Bruxelles, Belgio):** *“Nel corso della prima riunione dei membri della coalizione, ho aperto l'incontro chiedendo ai partecipanti: “Qual è la nostra identità? Quale sarà il nostro principale obiettivo congiunto?”. All'inizio del progetto era combattere l'antisemitismo, poi ci siamo resi conto che molte delle cose che volevamo fare esistevano già e di voler fare qualcosa di unico, prodotto da questo gruppo specifico. Ho dato inizio ai lavori promuovendo la discussione in modo che la coalizione e il suo obiettivo fossero veramente l'espressione consapevole del gruppo unico che eravamo stati in grado di costituire”.*

Man mano che obiettivi e strategia evolvono bisogna accertarsi di monitorare e condividere i cambiamenti. Un'ipotesi da considerare è la creazione di un documento condiviso o di un foglio di lavoro che delinei i diversi obiettivi in modo da aiutare il gruppo a rimanere allineato in materia di cambiamenti e valutare se gli obiettivi riveduti siano stati raggiunti. Si veda l' [Allegato 2](#), vi si troverà un modello per impostare degli obiettivi SMART.

## Valori religiosi su cui si fonda la coalizione

Quali valori, religiosi o di altro tipo, sono fondamentali per la coalizione? Delineare i valori abbracciati dalla coalizione può inquadrare la coalizione in un contesto ebraico per degli stakeholder di religione ebraica, fornendo anche una base per riflettere i valori di stakeholder con fedi e culture diverse. Identificare i valori alla base di una coalizione sostiene l'impegno dei leader del progetto e dei membri della comunità al raggiungimento degli obiettivi e nello svolgimento delle attività della coalizione.

**Lea Bejet, Communauté Juive Libérale (Parigi, Francia):** *“Bisogna scegliere un progetto che abbia un significato per la comunità di appartenenza o che interessi perché vi si dedicherà molto tempo”.*

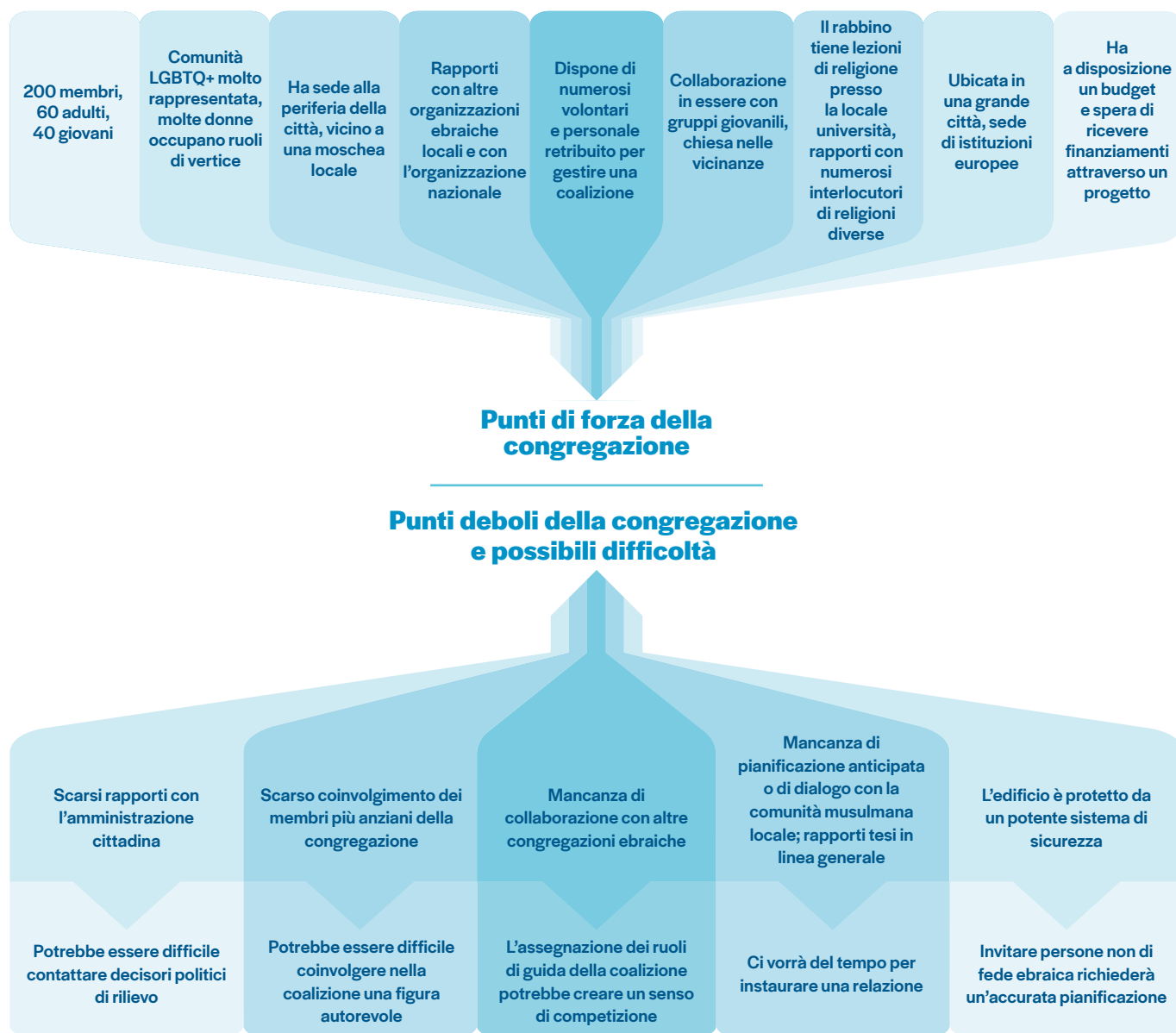
I valori fondanti di una coalizione possono anche essere espressi direttamente attraverso la sua missione, il suo modo di comunicare e persino il suo nome (il progetto Neighbours stesso è un esempio di come il nome di un progetto rifletta i valori che esso auspica incarnare). Svariate congregazioni aderenti al progetto Neighbours hanno dato vita a coalizioni fondate su valori di amore per i propri vicini e accoglienza dell'“altro da sé”, che avevano risonanza nei valori dei propri partner, fossero essi musulmani, cristiani, buddisti, induisti o con una visione laica. Per quanti creino delle coalizioni aconfessionali, definire i valori condivisi dei partner inquadra e specifica in modo cruciale il lavoro della coalizione. Le coalizioni potrebbero anche codificare questi valori redigendo delle “dichiarazioni d'intenti”.

# Mappatura della congregazione

Identificato il problema che si vuole affrontare, è importante comprendere i punti di forza e i limiti che potranno emergere all'interno della congregazione nel momento in cui si dovrà dar vita a una coalizione volta a far fronte alla criticità individuata. La consapevolezza della propria posizione e dei fattori che potrebbero intervenire a proprio vantaggio o danno è un passaggio

cruciale nella metodologia della creazione di una coalizione. Prima di iniziare a rivolgersi a dei partner potenziali, tracciare una mappatura della propria congregazione e del contesto in cui ci si trova in modo da acquisire consapevolezza dei fattori che conformeranno la propria esperienza in ogni fase successiva.

## Esempio di mappatura del contesto locale e dei punti di forza:



## Ubicazione

È opportuno prendere in considerazione la dimensione e altre caratteristiche della città in cui ci si trova. Quando si creano delle coalizioni le esperienze possono differire in modo significativo in base all'ambiente in cui ci si trova ad operare. Per esempio, città più grandi e più metropolitane potrebbero consentire di accedere a reti più vaste e a risorse maggiori, offrendo alle coalizioni un maggior numero di possibili stakeholder a cui rivolgersi. Spesso le congregazioni insediate in città di dimensioni più grandi hanno anche delle opportunità dirette di partecipare ad eventi (nazionali o internazionali) di più ampio respiro o a forum politici semplicemente per via della loro ubicazione:

**Brian Doyle-Du Breuil, rabbino, International Jewish Centre (Bruxelles, Belgio):** *“Aver sede a Bruxelles è stato utile per via del fatto che qui sono presenti molte organizzazioni e molte reti. Tuttavia la presenza nella medesima città non è una garanzia di cooperazione. Anche se la coalizione è radicata sul territorio, è importante essere aperti a gruppi che hanno altrove la propria sede, i quali possono offrire dei collegamenti e condividere potenziali risorse sul piano della formazione (nel nostro caso una consolidata esperienza per quanto concerne il dialogo tra ebrei e musulmani)”.*

**Chantal Suissa-Runne, Liberaal Joodse Gemeente (Amsterdam, Paesi Bassi):** *“La natura cosmopolita di una città come Amsterdam implica che ci sia molta apertura al dialogo e alla cooperazione tra culture diverse. Parimenti, è stato del tutto naturale che l'amministrazione comunale fosse incline a sostenere iniziative che riunissero comunità diverse”.*

D'altro canto, considerata la presenza di altre iniziative, potrebbe essere una sfida per congregazioni insediate nelle città più grandi intervenire in modo univoco. Inoltre potrebbe rivelarsi difficile trovare un luogo d'incontro situato in una posizione comoda e centrale in cui le persone possano trovarsi, aspetto che potrebbe incidere sulla partecipazione a riunioni ed eventi. Più grande è il comune, più difficile potrebbe anche rivelarsi raggiungere i decisori politici locali.

**Ruth Zeifert, Beth Shalom (Monaco, Germania):**

*“Trovarci in una città grande ha rappresentato una sfida per noi e per l'attuazione del nostro progetto. Esistevano già molte altre reti interreligiose, quindi abbiamo veramente dovuto impegnarci a fondo per individuare un nostro ambito di intervento distintivo. Abbiamo fatto fatica a coinvolgere contatti e membri in quanto c'erano già così tante iniziative e così tanti eventi, per cui, anche se c'era interesse, la partecipazione non è stata sempre alta. Un'altra cosa difficile è anche coinvolgere i decisori politici nel nostro progetto in quanto spesso hanno propri obiettivi e programmi e sono già molto occupati”.*

All'estremo opposto, le congregazioni insediate in città piccole o in paesi quando si tratta di dimostrare la propria capacità di creare delle coalizioni si trovano a godere di vantaggi e ad affrontare sfide legati alle dimensioni del luogo. Uno dei vantaggi per quanti siano insediati in città più piccole potrebbe essere quello di conoscere bene gli stakeholder locali e di avere contatti più sicuri, con i quali collaborano o che vedono regolarmente, che sono pertanto più affidabili. Le congregazioni presenti in centri più piccoli potrebbero già godere di una visibilità più ampia e di un maggior coinvolgimento a livello locale.

**Maksym Fisenko, HaKochaw (Unna, Germany):**

*“In una città piccola come la nostra tutti si conoscono: a Unna c'è una sola sinagoga, quindi le persone sanno chi siamo, anziani o giovani. Nei piccoli centri le persone sono più amichevoli, più cordiali, più legate. Tutto ciò ha reso il nostro compito più facile, perché, quando si crea una coalizione è utile se le persone conoscono già te e cosa rappresenti. Dare vita a una coalizione e invitare dei partner a farne parte non è stato difficile per la nostra congregazione dal momento che Alexandra [la guida della nostra congregazione] conosceva queste persone e aveva lavorato con loro per molto tempo”.*

Nonostante i vantaggi di cui godono, le congregazioni insediate in città piccole che vogliono ampliare la portata della propria coalizione potrebbero doversi impegnare maggiormente per attrarre un'attenzione maggiore alla propria causa, che superi la dimensione

locale. Delle città più piccole potrebbero inoltre presentare limitazioni maggiori per quanto concerne la scelta dei partner da invitare a far parte della coalizione dal momento che nella loro sfera diretta opera un minor numero di persone e organizzazioni.

## Risorse disponibili

Creare una coalizione non è impresa da poco, in ultima istanza necessita di personale ad hoc e attività di volontariato, oltre che di risorse in grado di gestire attività, eventi e incontri riusciti. La consapevolezza delle risorse a disposizione della sinagoga, come pure anche la capacità di reperire e assicurarsi ulteriori risorse per la coalizione sono elementi importanti della fase I. Bisogna considerare se si dispone di fondi in modo da poter pianificare gli eventi della coalizione e ingaggiare personale che lavori per essa, se si abbia o si debba avere accesso a uno spazio idoneo per tenervi gli incontri e gli eventi della coalizione e, in caso contrario, se vi siano opportunità di reperimento di finanziamenti che si potrebbero prendere in considerazione e a cui fare ricorso.

### **Joel Oseran, rabbino, Beth Hillel (Roma, Italia):**

*“Non potremmo aver creato questa coalizione senza l’aiuto di HIAS e dell’Unione Europea che ne hanno sostenuto i costi; garantire che vi siano risorse disponibili è un problema reale, dal momento che per realizzare progetti di questo tipo servono risorse”.*

## Dimensioni della congregazione

Anche la dimensione di una congregazione, come la dimensione di una città, implica vantaggi e criticità diversi per il processo di creazione di una coalizione. Delle congregazioni di dimensioni maggiori potrebbero avere reti più vaste di membri della comunità che intrattengono relazioni con svariati stakeholder e decisori politici, laddove in congregazioni più piccole potrebbero sussistere delle relazioni più intime e personali. Di norma congregazioni più grandi possono disporre anche della collaborazione di professionisti, vantando anche la presenza di un rabbino alla guida della comunità, o di strumenti per le comunicazioni pubbliche. Per delle congregazioni che si affidano unicamente all’operato di volontari potrebbe rivelarsi più difficile fornire assistenza a livello amministrativo e finanziario o attrarre finanziamenti da fonti esterne. Mentre si elaborano

i propri piani bisognerà essere certi di considerare i vantaggi e i limiti della specifica congregazione di appartenenza per ottimizzare i propri punti di forza e trovare dei modi per superare le debolezze.

## Dinamiche interne alle congregazioni

È importante comprendere le dinamiche interne e conoscere le strutture esistenti di una congregazione prima di creare una coalizione per suo conto. La congregazione ha assunto una posizione ufficiale in merito alla tematica che ci si propone di affrontare? La congregazione collabora regolarmente con altre organizzazioni e confessioni religiose presenti all’interno della comunità? Ci sono limiti relativamente a quanto lontano la congregazione desidera spingersi nel promuovere cambiamenti di politiche o modi di agire entro la comunità intesa nella sua accezione più ampia?

Bisognerà accertarsi di sapere chi ha il potere di assumere e influenzare le decisioni nella congregazione e chi è autorizzato a rappresentarla all’esterno: queste figure sono gli stakeholder interni. Coinvolgerli nella progettazione e nella creazione della coalizione auspicata è fondamentale per mantenere la coalizione rappresentativa della congregazione locale e attenta ad altri soggetti della comunità. Ciò inoltre permetterà in seguito di trovare sostegno per le iniziative promosse dalla coalizione e modi per instaurare una sostenibilità duratura.

### **Maksym Fisenko, HaKochaw (Unna, Germania):**

*“I membri della nostra comunità sono molto coinvolti nella coalizione e negli eventi che essa promuove; molte persone vi prendono parte perché la coalizione si concentra sull’assistenza prestata ai rifugiati ucraini e i membri della congregazione sono principalmente ucraini. Abbiamo scelto un tema fortemente legato alla nostra terra di origine, in questo modo è stato naturale che esso abbia coinvolto i membri della nostra comunità e ottenuto un ampio sostegno”.*

## Dinamiche tra congregazioni

Uscendo dall’ambito della propria congregazione, risulta utile prestare attenzione alle dinamiche esistenti tra congregazioni, vale a dire alle relazioni tra stakeholder all’interno della più ampia comunità ebraica. Le sinagoghe e le organizzazioni ebraiche tendono a collaborare oppure no? Esistono politiche di cui essere memori

sviluppendo la coalizione e contattando stakeholder di altre sinagoghe? Chiedere agli stakeholder interni notizie in merito alla storia della cooperazione o della competizione tra altre congregazioni e gruppi fa in modo che una coalizione venga configurata nel rispetto del contesto nel quale esiste e opera, comprensivo del processo di creazione di coalizioni e di iniziative interconfessionali in corso. Bisognerà considerare anche questioni aconfessionali che potrebbero aver precedentemente creato un ostacolo alla collaborazione.

A seconda del contesto e degli obiettivi della coalizione, potrebbe rivelarsi strategico creare delle coalizioni parallele che divengano parte di una più ampia

rete transnazionale come accaduto con il progetto Neighbours. Avere diverse coalizioni che collaborano all'interno di reti regionali può fornire opportunità aggiuntive di formazione, per la condivisione di idee e lo sviluppo di attività di sensibilizzazione congiunte.

**Marie-Hélène Roberi, Keren Or (Lione, Francia):**

*“Disporre di una rete di partner con cui condividere feedback e discutere dei progressi compiuti è un notevole vantaggio. Sentire quanto gli altri hanno fatto nel medesimo lasso di tempo è utile e ci offre delle indicazioni relativamente alle nostre iniziative locali”.*

## Chi sono gli stakeholder?

**Una coalizione con obiettivi mirati per riuscire nel proprio intento necessita dell'impegno degli stakeholder.** Costoro sono i soggetti, i gruppi, le comunità o le organizzazioni che hanno un interesse nell'operato della coalizione: quanti sono maggiormente toccati dal problema che la coalizione affronta o stanno già svolgendo il lavoro che la coalizione si propone di perseguire. Queste relazioni sono fondamentali affinché la coalizione possa operare e avere successo.

Lo schema riportato di seguito, ispirato dalla guida per la creazione di coalizioni per la tolleranza e la non discriminazione (“*Guide for Coalition Building for Tolerance and Non-Discrimination*”) dell'Ufficio per le istituzioni democratiche e i diritti umani (ODIHR) dell'Organizzazione per la sicurezza e la cooperazione in Europa (OSCE), ricostruisce il processo per l'individuazione degli stakeholder:

|  |  |
|--|--|
| <b>Principali quesiti:</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Quali sono le organizzazioni e i singoli interessati dalle questioni affrontate dalla coalizione?</li> <li>o Quali organizzazioni o singoli si sono occupati o stanno al momento occupandosi della problematica che la coalizione affronta o di questioni secondarie nel medesimo ambito?</li> <li>o Quali organizzazioni o singoli si trovano nella posizione migliore per apportare credibilità o competenze specifiche alla coalizione?</li> </ul> |
| <b>Situazione ideale:</b>                  | o Il partner ideale per la coalizione è: <i>(per esempio un gruppo di giovani di fede diversa che condivide il nostro valore di inclusione degli appartenenti alla comunità LGBTQ+, una Chiesa progressista che ha posto in essere programmi di integrazione dei nuovi arrivati ucraini, i cui fedeli parlano ucraino)</i>   |
| <b>La mia rete di contatti:</b>            | o Di quali reti e comunità faccio parte?   |
| <b>La rete di contatti della comunità:</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Quali organizzazioni, comunità o singoli individui condividono i valori sostenuti dalla mia comunità?</li> <li>o Con quali soggetti la mia comunità ha delle relazioni consolidate?</li> <li>o Quali frequentatori della comunità saranno in grado di mettere la coalizione in contatto con partner potenziali?</li> </ul>  |
| <b>Interlocutori esterni:</b>              | o Chi non è rappresentato nelle organizzazioni di cui facciamo parte io e la mia comunità?   |

## Trovare il partner perfetto

Prima di individuare degli stakeholder e chiedere la loro collaborazione nel perseguimento dell'obiettivo della propria coalizione, bisogna dedicare un momento a riflettere riguardo a chi sarebbero in assoluto i partner ideali sulla base dell'obiettivo individuato. Se si è impegnati a combattere l'antisemitismo e la xenofobia all'interno delle scuole, il partner ideale potrebbe essere una rete di insegnanti. Se si sta lavorando nello specifico per combattere il razzismo nei confronti di Sinti e Rom potrebbe essere meglio cercare dei partner all'interno delle comunità Sinti e Rom o in un'organizzazione che contrasta la discriminazione. Se l'obiettivo è accogliere e integrare i rifugiati, i partner a cui è più logico rivolgersi potrebbero essere altre istituzioni religiose, centri d'incontro e strutture pubbliche locali. Per un gran numero di obiettivi della coalizione, non si avrà un unico partner ideale, ma essi saranno diversi e ognuno di loro aumenterà l'incisività, la credibilità e il successo complessivo della coalizione. Quando si sono individuate le caratteristiche dei partner ideali, bisognerà chiedersi se si conosce già qualcuno che soddisfa questi criteri.

Nel caso di HaKochaw di Unna, in Germania, i membri della congregazione sapevano di voler creare una coalizione che si dedicasse all'assistenza agli ucraini recentemente arrivati nella propria comunità. Come sottolineato da

### **Maksym Fisenko, HaKochaw (Unna, Germania):**

*“Quando abbiamo invitato dei partner a unirsi alla nostra coalizione, hanno acconsentito quasi immediatamente dal momento che più della metà di loro già operava, anche se non in un modo ufficiale, nel campo dell'assistenza ai profughi ucraini e ai migranti, proprio il tema che volevamo affrontare. Quando li abbiamo invitati a entrare a far parte di una coalizione che prestasse assistenza ai profughi ucraini, hanno risposto che lo stavano già facendo e che era una buona idea farlo ufficialmente e in collaborazione con altre comunità religiose”.*

### **Katherine Gundolf e Scott Fertig di Or Chadasch (Vienna, Austria)**

*hanno individuato nella dichiarazione d'intenti della propria coalizione che: “per la propria congregazione la cosa più gratificante sarebbe stata trovare dei partner nelle organizzazioni e nelle comunità islamiche di mentalità liberale, con le quali avrebbero potuto unire i propri sforzi nel contrastare le*

*forze di destra che minacciano tanto le comunità islamiche quanto quelle ebraiche, contribuendo a promuovere la comprensione delle preoccupazioni diffuse nella comunità ebraica all'interno della loro cerchia. In questo contesto si sarebbe dovuto anche enfatizzare l'impegno della congregazione all'inclusione di persone appartenenti alle comunità LGBTQ+”.*

Trovare le persone giuste con le quali formare una coalizione può rivelarsi uno degli aspetti più complessi nella creazione di una coalizione che, in mancanza di strategie valide, può essere di ostacolo all'operatività della coalizione. Quali sono delle strategie esperibili per individuare dei possibili stakeholder?

## Nella propria rete di conoscenze e nella rete di contatti della sinagoga

Il miglior luogo possibile per individuare membri da coinvolgere nella coalizione è la propria rete di conoscenze. Creando una coalizione basata su competenze esistenti e buone relazioni, la si può dotare di una base solida, mentre altrimenti ci potrebbero volere mesi per veder decollare le sue iniziative.

### **Galit Cohen, Communauté Juive Libérale (Parigi, Francia):**

*“Uno dei consigli migliori che posso dare è considerare ciò di cui già si dispone, nella propria rete di conoscenze o all'interno della congregazione e costruire su queste fondamenta: è probabile che nella propria comunità di appartenenza ci sia una rete di contatti intensa che avvantaggia nel trovare le persone giuste con cui collaborare e permette di individuare la causa per la quale impegnarsi”.*

### **Brian Doyle-Du Breuil, rabbino, International Jewish Centre (Bruxelles, Belgio):**

*“È importante mantenere un approccio personalizzato nella scelta di potenziali stakeholder attraverso il passaparola, un gruppo ne presenta un altro ecc.”.*

Bisogna considerare in particolar modo le relazioni a cui la guida della propria comunità o il rabbino ha accesso; spesso queste figure intrattengono già dei rapporti con membri o capi di comunità religiose ed è probabile che abbiano una buona visibilità, che può essere vantaggiosa per la coalizione.



# Contattare gli stakeholder

Una volta individuati i contatti o i possibili stakeholder che si desidera invitare a far parte della propria coalizione, programmare un incontro con loro può richiedere tempo. Il nostro consiglio è fornire ai contatti delle informazioni chiare riguardo alla coalizione proposta in modo da organizzare un incontro informale, durante il quale discutere dei propri obiettivi, chiedere i loro suggerimenti e invitarli a entrare a far parte della coalizione. Può essere utile stilare una bozza di lettera/ e-mail standard di convocazione di una riunione, che si può personalizzare per velocizzare il processo. Sugeriamo di fornire opuscoli o pubblicazioni aggiuntivi inerenti alla coalizione proposta, in modo che l'invitato possa preparare delle domande da porgere durante la riunione.

## Al di fuori della sinagoga: contattare i partner principali

Creare una coalizione può essere un'opportunità fantastica di intessere relazioni con comunità, singoli od organizzazioni con i quali non si avevano già dei legami a livello personale o non li aveva la sinagoga frequentata. Un'analisi degli stakeholder sarà di ausilio nell'individuare una vasta rete di persone e di organizzazioni il cui sostegno potrebbe contribuire in maniera determinante ad un successo ancora più ampio della coalizione. Infatti, ci si potrebbe ritrovare tra le mani un elenco con un numero di interlocutori molto maggiore di quello che effettivamente si è in grado di contattare. È a questo punto che diverrà utile il lavoro di individuazione dei "partner perfetti".

Scorrere l'elenco e annotare un "1" accanto ai partner che si ritengono prioritari, un "2" accanto a quelli scelti per secondi e un "3" accanto a quelli con cui sarebbe bello collaborare, ma che non si ritengono fondamentali per il successo della coalizione. Contattare il maggior numero possibile di potenziali partner contrassegnati con "1" e "2" per valutare il loro interesse sin dall'inizio del progetto. Ciò consentirà di risparmiare tempo nell'attesa di una risposta o di gestire le risposte negative. Accertarsi di essere in grado di rintracciare chi ha la responsabilità di contattare determinati stakeholder, quando è inviata una richiesta di colloquio iniziale, quando viene effettuato un follow-up e quale risposta si è ricevuta nel caso ve ne siano state.

Accertarsi anche di appuntare eventuali preoccupazioni o incompatibilità che gli stakeholder potenziali possono sollevare riguardo ad altri nomi presenti sul proprio elenco in modo che il gruppo principale possa discutere se e come affrontare queste questioni.

### **Fabio Ben Fantini, Beth Hillel (Roma, Italia):**

*"Contattare il maggior numero possibile di potenziali stakeholder all'inizio permetterà di risparmiare tempo: non tutti vorranno partecipare al progetto, quindi, per risparmiare tempo, è una buona cosa iniziare a interpellare un numero maggiore di persone rispetto a quelle previste e non considerare un solo interlocutore per un determinato ruolo. Per esempio, se si desiderano trovare due partner per la coalizione, all'inizio del processo contattarne sei-otto".*

Un processo come quello suggerito dall'International Jewish Centre di Bruxelles, Belgio, nella citazione seguente fornisce delle informazioni riguardo al metodo applicabile per individuare degli stakeholder e al motivo per cui può essere utile all'inizio contattare molti ipotetici stakeholder:

### **Brian Doyle-Du Breuil, rabbino, International Jewish Centre (Bruxelles, Belgio):**

*"Il processo di creazione di una coalizione ha preso in considerazione i contatti dei membri del centro come punto di partenza. È stato preparato un lungo elenco di (circa venticinque) potenziali membri della coalizione e abbiamo contattato ciascuno di essi per posta. Ne è seguita una serie di riunioni online, dopo le quali alcuni gruppi hanno confermato la propria partecipazione mentre altri sono immediatamente entrati a far parte della coalizione. Altri possibili membri della coalizione sono stati talvolta suggeriti da delle organizzazioni nel corso di queste riunioni informali, indicazioni a cui si è dato un seguito. Ora abbiamo una coalizione forte, composta da quindici membri. Tutti sono ansiosi di sostenere gli obiettivi del progetto Neighbours in tutti i modi a loro disposizione".*

## Rimanere flessibili

Bisogna essere consapevoli che **ci può volere del tempo per arrivare alle persone giuste**. Possibili partner ideali di una coalizione potrebbero essere già impegnati o non avere la possibilità di collaborare ad un altro progetto. Questo è un aspetto importante da considerare, in quanto una vera collaborazione all'interno di una coalizione implica coinvolgimento attivo e responsabilizzazione. Chiedere il supporto di partner privi del tempo o delle risorse per contribuire in modo efficace al progetto potrebbe in ultima istanza arrecare danno alle attività e influenzare in modo negativo le relazioni.

Se si individuano partner potenziali la cui partecipazione apporterebbe credibilità o status alla coalizione, ma che non hanno la possibilità di impegnarsi appieno, bisogna considerare dei modi alternativi per coinvolgerli in maniera che creino valore aggiunto. Forse si potrebbero stilare degli elenchi di "organizzazioni promotrici", le quali aderiscano al progetto sostenendo gli obiettivi della coalizione senza assumersi la responsabilità di membro o chiedere a questi soggetti se vogliono considerare l'ipotesi di far parte di un gruppo di consulenti che si riunisca con minor frequenza e offra informazioni e linee guida. Se sono disponibili dei fondi, potrebbe essere utile offrire una retribuzione per sostenere la partecipazione di stakeholder che non ricevano già da un'organizzazione partecipante un compenso per il tempo devoluto. È necessario ascoltare le preoccupazioni che si celano dietro ai dinieghi per vedere se è possibile superare le barriere che ostacolano la partecipazione di partner considerati ideali.

### **Elisa Alfandari Beth Hillel (Roma, Italia):**

*"Abbiamo invitato molte persone ad unirsi alla coalizione riscontrando molto interesse. Quando abbiamo cominciato a parlarne tutti insieme, abbiamo organizzato una riunione per capire cosa potesse essere fatto e chi fosse veramente disponibile a un coinvolgimento fattivo. Alla fine siamo rimasti in quattro e, creato questo gruppo fantastico, siamo stati in grado di definire la nostra direzione".*

Altra cosa fondamentale è essere flessibili nel far fronte alle difficoltà. Nella maggior parte dei casi, le idee che si formulano originariamente e i partner con i quali si prevede di collaborare cambieranno mentre si iniziano a testare le proprie supposizioni nel mondo reale. È necessario tenere a mente che, anche se

si è avuta l'idea di creare una coalizione, la finalità è quella di demandare in modo che tutti i partner della coalizione avvertano un senso di responsabilità e creazione congiunta.

### **Scott Fertig, Or Chadasch (Vienna, Austria):**

*"Nell'attuazione del nostro progetto abbiamo imboccato svariate direzioni diverse prima che si definisse effettivamente e raggiungesse le persone giuste. In primo luogo sono andato alla sinagoga per presentare il progetto; volevamo coinvolgere i membri più giovani della comunità considerandola una via per rendere gli insegnanti partecipi della nostra coalizione. Abbiamo ottenuto delle risposte, dato seguito ai contatti e ingaggiato delle persone; tutti i tasselli sembravano incasellarsi nella giusta collocazione. Tuttavia, quanti avevano iniziato a collaborare come volontari, per svariate ragioni non sono stati in grado di continuare a farlo, per cui abbiamo dovuto intraprendere una via differente, cercando contatti diversi attraverso i frequentatori della nostra sinagoga. Alla fine siamo stati in grado di ottenere un contatto che andava bene, ma questo è accaduto soltanto perseverando dopo una serie di false partenze... La prima cosa necessaria affinché un obiettivo evolva è avere dei partner volenterosi e bisogna avere la sensibilità di capire cosa le persone vogliono fare e quando".*

## Prepararsi per la riunione

Identificati e contattati i potenziali stakeholder e organizzata una riunione con loro, ciò che rimane da fare è discutere in modo informale le proprie speranze per la coalizione, richiedere il loro feedback e invitarli a far parte della coalizione. È necessario presentarsi alla riunione con l'idea chiara del motivo per cui una determinata persona apporterebbe prezioso valore aggiunto alla coalizione, del modo in cui fare parte della coalizione potrebbe essere vantaggioso per lei e di cosa si spera sia il suo apporto. Chiedere ai potenziali stakeholder cosa pensano del concetto in generale e del ruolo che andrebbero a svolgere. È importante accertarsi di chiedere loro suggerimenti relativamente a chi altri invitare a prendere parte alla coalizione e se sono disposti a presentare questi ulteriori interlocutori. È importante assicurarsi di dar un seguito al contatto con un'e-mail di ringraziamento che riassume i punti toccati durante la discussione, ricordi loro i possibili impegni assunti e faccia loro sapere che saranno ricontattati a breve.

**Elisa Alfandari, Beth Hillel (Roma, Italia):** *“Bisogna essere preparati a parlare della coalizione e a rispondere a molte domande. Abbiamo lavorato con degli insegnanti che dovevano relazionare le proprie attività ai propri superiori, quindi avevano molte domande quando abbiamo presentato il progetto. E, nella fase iniziale del progetto, quando le cose non erano poi così definite, trovare le risposte è stato difficile”.*

È consigliabile redigere un opuscolo, un foglio informativo o preparare altre informazioni su un supporto fisico relativi alla coalizione, da lasciare alle persone dopo la riunione. Aver fissato una data e disporre di un luogo definiti per la prima riunione della coalizione o verificare la disponibilità dei partner contribuisce a garantire che le cose siano pianificate e possano svolgersi senza ostacoli. Pianificare la partecipazione di molteplici partner può richiedere più tempo del previsto, quindi essere in anticipo su queste eventuali criticità contribuirà a velocizzare il processo di trovare i membri di una coalizione.

## Diversità, equità e inclusione: fase I

Una coalizione creata per combattere la discriminazione e tutte le forme di odio deve manifestare la volontà di porre diversità, equità e inclusione al centro della coalizione stessa come se questa fosse un microcosmo della società inclusiva che propugna. La creazione di coalizioni che sostengano diversità, equità e inclusione inizia con la fase di pianificazione contattando stakeholder appartenenti a contesti diversi e definendo un obiettivo di inclusione per la coalizione. Le identità dei responsabili dei progetti conformano la loro esperienza nel creare delle coalizioni, a partire dalle reti di conoscenze a cui hanno accesso fino al tipo di spazio che sono in grado di creare. Una coalizione in cui delle identità marginalizzate non sono solamente rappresentate, ma costituiscono parte integrante del processo decisionale e della leadership, potrà essere considerata un ambiente sicuro ed equo.

Le pratiche migliori per promuovere diversità, equità e inclusione potranno comprendere:

- **Formare i facilitatori all'uso di tecniche che equilibrano la partecipazione e assicurano che i partner si sentano incoraggiati ad apportare il proprio contributo**
- **Dare voce a quanti sono maggiormente toccati da una problematica in discussione spingendoli a condividere pensieri e orientamento**

- **Formare i facilitatori e/o tutti i membri della coalizione a impedire comportamenti irrispettosi e “microaggressioni” nel momento in cui essi si verificano**
- **Porre degli obiettivi che assicurino che nella coalizione vi sia un coinvolgimento equo dei gruppi non rappresentati. Ciò può significare, per esempio, stabilire come obiettivo che il 50% dei membri della coalizione siano donne**

### Identità di genere e orientamento sessuale

Un ottimo esempio di diversità, equità ed inclusione particolarmente diffuso nelle congregazioni ebraiche riformate è costituito dall'inclusione e dalla valorizzazione di soggetti che potrebbero essere discriminati per la loro identità di genere e/o il loro orientamento sessuale. Le congregazioni che valorizzano e includono in modo aperto donne ed esponenti della comunità LGBTQ+ possono autenticamente e intenzionalmente portare questi valori all'interno delle loro coalizioni, ciò significa che le donne e gli appartenenti alla comunità LGBTQ+ possono già sentirsi i benvenuti ad aderire alla coalizione e a partecipare attivamente alle sue iniziative.

**Galit Cohen, Communauté Juive Libérale (Parigi, Francia):** *“La nostra sinagoga coinvolge le donne in tutti i suoi programmi e ciò si è rispecchiato anche nella concezione della nostra coalizione. Ci siamo dati come priorità trovare dei partner per la coalizione che condividessero i nostri valori progressisti (per esempio che a propria volta valorizzassero le donne). Inizialmente la nostra coalizione era guidata da tre donne e da un solo uomo. La nostra comunità è nota per l'accoglienza riservata a donne e appartenenti alla comunità LGBTQ+ ed è del tutto naturale che delle donne siano andate a ricoprire delle posizioni di vertice all'interno della coalizione”.*

In contesti interconfessionali, gli organizzatori di una coalizione potrebbero sentirsi obbligati a ridurre l'enfasi sul concetto di inclusione fondato sulla parità di genere e l'accoglienza degli appartenenti alla comunità LGBTQ+, soprattutto quando a dei religiosi vengono assegnati dei ruoli di vertice all'interno della coalizione. Accertarsi di creare delle coalizioni che non siano unicamente rappresentative, ma davvero inclusive e valorizzanti comincia nelle fasi iniziali della creazione di una coalizione ed è un aspetto che è importante mantenere man mano che la coalizione evolve. Mentre all'interno di alcune congregazioni è possibile tenere conto di dinamiche di genere e delle misure di equità esistenti in modo che le coalizioni risultino inclusive sin dall'inizio, in altri casi potrebbe essere necessario concedersi tempo, consultare altri e assicurarsi di dare priorità a questi aspetti.

Non esistono coalizioni che possano dare per scontata l'equità di genere. Anche delle coalizioni create da congregazioni che valorizzino esplicitamente persone di tutti i generi dovrebbero riconsiderare le proprie politiche e il proprio modo di agire per garantire che questi valori siano integrati nelle attività della coalizione fin dal principio.

## Età

Anche l'età può essere un aspetto che incide sull'attrattività e sull'incisività delle attività di una coalizione. Rappresentare e valorizzare diverse fasce di età o concepire una coalizione come rivolta a una generazione in particolare possono essere delle vere carte vincenti per una coalizione e le sue attività.

**I giovani:** Per esempio, quando coloro che vogliono dare l'avvio a una coalizione sono tutti giovani, potrebbe essere utile concepire la coalizione come rivolta ad altri giovani in quanto queste tendono ad essere le reti nelle quali questi soggetti sono già attivi. Ci potrebbero essere delle ulteriori opportunità di mobilitazione attorno a progetti ideati da giovani per giovani per esempio, le quali potrebbero aiutare la coalizione ad acquisire popolarità, finanziamenti e membri.

**Lea Bejet, Communauté Juive Libérale (Parigi, Francia):** *“Orientare la nostra coalizione verso altri giovani si è dimostrata una scelta davvero preziosa: ci ha reso le cose più facili dal momento che i nostri partner all'interno della coalizione avevano tutti più o meno la stessa età e ciò ci ha consentito di trarre vantaggio dal fatto che vigesse la medesima mentalità di valorizzazione dei giovani. Porre i giovani al centro del dialogo, offrire loro l'opportunità di guidarlo, di fare domande, di incontrare persone della loro stessa età e relazionarsi con esse è stato davvero formidabile e ha apportato una dimensione importante al nostro lavoro. Soprattutto dal momento che l'antisemitismo e la xenofobia colpiscono i giovani in ambienti e modi diversi rispetto agli adulti, abbiamo ritenuto importante affrontare il problema dal punto di vista dei giovani”.*

**Progettare la promozione del coinvolgimento e della leadership dei giovani:** Anche se una coalizione non ha come tema centrale i giovani, è importante che in essa siano rappresentate voci di giovani. Le persone giovani hanno un potenziale enorme di condizionare il modo in cui operano le società in cui esse vivono e di influenzare il cambiamento. Mettere dei giovani in condizione di essere parte di una coalizione è fondamentale per il loro senso di appartenenza e per alimentare l'entusiasmo di contribuire allo sviluppo delle proprie comunità.

L'integrazione di giovani in una coalizione garantirà la sistematica integrazione delle loro visioni attraverso: il coinvolgimento di giovani nella configurazione e nella gestione di una coalizione; la soddisfazione delle esigenze dei giovani prendendole in considerazione nello sviluppo e nell'attuazione del piano di azione della coalizione e la valutazione dell'impatto prodotto sui giovani dalle azioni pianificate dalla coalizione.

Realizzare un'unica coalizione che riunisca persone di tutte le età crea l'opportunità che si instaurino delle relazioni e un dialogo eccezionali tra persone di generazioni diverse. Assicurare che i leader della coalizione siano formati in materia di facilitazione e che i membri più giovani della coalizione siano valorizzati e in grado di impegnarsi in prima persona all'interno della coalizione nello stesso modo dei membri più anziani è fondamentale affinché si instaurino condizioni di equità e inclusione.

Affermare semplicemente che una coalizione accoglie persone di tutte le età non crea di per sé un ambiente che valorizza i giovani. I membri più giovani possono sentirsi in soggezione rispetto a quelli con maggiore esperienza presenti nella stanza, mentre le persone con maggiore esperienza potrebbero non dare ai membri più giovani della coalizione lo spazio necessario consentendo loro di esprimere le proprie opinioni e le proprie preferenze. Si potrebbe essere in grado di contrastare queste tendenze prestando attenzione alle norme del gruppo e alle procedure di facilitazione. Tuttavia si potrebbe desiderare di considerare dei modi alternativi per strutturare la coalizione così da incoraggiare e valorizzare i giovani leader.

Una possibilità per farlo è creare un comitato giovani o gruppi ristretti composti da giovani all'interno della coalizione esistente. Dando intenzionalmente vita a uno spazio nel quale le persone giovani possono incontrarsi in modo indipendente, fornire un resoconto delle proprie esperienze all'interno della coalizione più ampia ed esprimere le proprie raccomandazioni in relazione agli obiettivi della coalizione, si consentono la crescita e il palesarsi di nuovi leader e di nuove idee. Bisognerà poi accertarsi che il comitato giovani abbia dei rappresentanti entro il gruppo alla guida della coalizione al fine di mantenere aperte le linee di comunicazione

e di garantire che la coalizione nel suo complesso tragga beneficio dai consigli dei membri più giovani.

Un'altra possibilità potrebbe essere creare una coalizione indipendente di giovani con la medesima missione di quella principale. Attraverso reti di relazioni e vie di comunicazione diverse, le due coalizioni possono puntare al perseguimento dei medesimi obiettivi applicando strategie complementari che valorizzano i punti di forza dei membri di ciascun gruppo. Una conformazione del genere darebbe ai membri più giovani l'opportunità di coprire svariati ruoli di responsabilità acquisendo esperienza e sicurezza di sé e di attuare delle decisioni senza la necessità di chiedere l'approvazione dei membri più anziani. Bisognerà accertarsi di porre in essere delle strutture affinché le due coalizioni effettuino i propri controlli, si coordinino e traggano degli insegnamenti l'una dall'altra.

**Fabio Ben Fantini, Beth Hillel (Roma, Italia):** *“Sin dall'inizio volevamo avere due segmenti, giovani e adulti, che si rivolgessero a diverse componenti della società. La cosa bella è che abbiamo creato questo programma su due livelli in cui l'operato dei giovani era complementare rispetto a quello degli adulti e vice versa. Entrambi i gruppi hanno preso in considerazione il medesimo concetto e lo hanno sviluppato in modo diverso, secondo la rispettiva prospettiva: i giovani l'hanno fatto andando a visitare delle scuole e gli adulti hanno creato degli spazi di discussione a parte per i testi religiosi”.*

## Conclusione della fase I

Eseguendo i passaggi delineati nella fase I, si può condurre la propria congregazione a creare una coalizione destinata ad un successo duraturo minimizzando eventuali difficoltà o dissidi che possano insorgere lungo il percorso. Nella mappatura della propria congregazione, nella definizione di un obiettivo,

nell'individuazione degli stakeholder e nella presa di contatto con loro, è di fondamentale importanza mantenere una mentalità aperta e flessibilità. Farlo aiuterà a procedere alla fase successiva: la formalizzazione e il consolidamento della coalizione.

# Fase II: Formalizzazione e consolidamento

Una volta che la congregazione ha A. mappato le proprie risorse, B. individuato gli obiettivi della coalizione, C. individuato gli stakeholder esterni e D. acquisito la loro collaborazione, tutto è pronto: la coalizione è pronta per la formalizzazione e il consolidamento (fase II).

La fase II comporta l'adozione delle strutture e dei processi necessari a formalizzare la coalizione,

predisponendola al successo. Ciò comprende la definizione di regole e norme che danno una conformazione al processo decisionale relativo all'esistenza della coalizione, perfezionandone l'orientamento, implementando gli assetti di governance per una sostenibilità duratura e instaurando fondamentali relazioni di fiducia e rispetto tra i partner.

## A: Pianificazione delle riunioni della coalizione

Le riunioni della coalizione sono un'opportunità fondamentale per i membri della coalizione di incontrarsi e avvicinarsi al raggiungimento dei propri obiettivi. Anche se i partner potranno lavorare in modo indipendente, le riunioni sono un consesso fondamentale per discutere ed elaborare la strategia della coalizione. In quanto tali devono essere pianificate e preparate con attenzione.

### Struttura e logistica

La prima riunione della coalizione definisce il tono del suo operato. È importante dimostrare che all'interno della coalizione il clima sarà rispettoso, inclusivo, cordiale (persino divertente!) e che non si sprecherà il tempo delle persone, in questo modo i membri saranno sempre entusiasti di partecipare alle sue attività.

Durante questa riunione si può dare inizio alla fase di collaborazione nell'assunzione di decisioni relative alle attività e all'orientamento della coalizione, garantendo che le decisioni siano rappresentative e inclusive. Il rispetto dei seguenti punti viene considerato una buona pratica:

- Assicurare che la sede della riunione sia accessibile ai membri e che l'orario tenga in considerazione gli impegni e l'osservanza delle festività religiose delle persone.
- Inviare in anticipo l'ordine del giorno fornendo ampio spazio per la discussione. Assegnare ai partner un intervallo di tempo entro il quale possano aggiungere all'ordine del giorno ulteriori argomenti di discussione prima che esso sia finalizzato.
- Fare in modo che ad ogni riunione sia presente una persona che verbalizzi quanto detto e inviare poi i verbali a tutti i partecipanti.

- Presentarsi alla riunione con un suggerimento circa la data di quella successiva in modo che i partecipanti possano segnalarla in agenda. Tenere delle riunioni con cadenza periodica per mantenere attiva la coalizione; disporre di un programma e di tempistiche prevedibili per le riunioni può incentivare la partecipazione.
- Essere preparati. Avere in mente un obiettivo o delle idee da proporre circa gli orientamenti da seguire che consentano di sfruttare l'esperienza dei partner.
- Formare coloro che presiederanno la riunione all'uso di tecniche di facilitazione in modo da mantenere la discussione concentrata sugli argomenti previsti ed essere preparati nel caso sia espresso dissenso.

## Creare un'atmosfera accogliente

Delle riunioni ben organizzate, con un'elevata partecipazione, tra partner consci delle proprie responsabilità possono alla fine rivelarsi non del tutto performanti per via dell'atmosfera regnante durante la riunione. Investire in riunioni della coalizione che siano esperienze positive e di arricchimento per i suoi membri aumenterà la capacità della coalizione di agire in modo proattivo e raggiungere i propri obiettivi.

Sia che si collabori con soggetti esperti in coalizioni sia che si lavori con persone che ne fanno parte per la prima volta, è fondamentale garantire che i membri della coalizione siano dotati delle risorse necessarie per apportarvi il proprio contributo. Ciò include fornire una panoramica, una presentazione degli aspetti più elementari della coalizione ed essere certi che i facilitatori siano formati alla gestione dei conflitti. Investire del tempo in questo all'inizio, anche se potrebbe non sembrare una priorità e si potrebbe essere impazienti di passare direttamente alla programmazione, può porre le basi per un ambiente molto più collaborativo e fare in modo che i membri della coalizione siano dotati degli strumenti necessari per essere in grado di apportare il proprio contributo nel modo migliore possibile. I principi fondamentali per interagire, come pure i valori guida, dovrebbero essere sviluppati dal gruppo e tutti i membri del gruppo dovrebbero acconsentire a rispettare queste regole di base.

Dedicare del tempo affinché i membri della coalizione si conoscano e si intessano delle relazioni di fiducia. Bisognerà considerare di introdurre nell'ordine del giorno attività per rompere il ghiaccio e semplici

attività di gruppo in modo che le persone abbiano un'opportunità di conoscersi meglio e di interagire. Prima di dare ufficialmente inizio alla riunione si potrebbe anche prevedere di destinare del tempo alla socializzazione (con del cibo!). (Nel caso lo si faccia, accertarsi che nel gruppo vi siano dei membri incaricati di accogliere i nuovi arrivati e di presentarli in modo che nessuno rimanga isolato).

### **Ruth Zeifert, Beth Shalom (Monaco, Germania):**

*“Naturalmente è importante essere certi che tutti gli aspetti che contraddistinguono una coalizione siano chiari e che i partner siano in sintonia. Non bisognerà trascurare però il fatto che tutti devono comprendere anche gli aspetti più elementari: “Cos'è una coalizione? Cosa sta cercando di ottenere la coalizione?”. Benché si sia tutti impazienti di cominciare a pianificare degli eventi congiuntamente, è importante dedicare del tempo a ideare e a pianificare la coalizione senza aver fretta di mettersi al lavoro al suo interno”.*

### **Daniela Touati, rabbina, Keren Or (Lione, Francia):**

*“Spesso, a fronte di temi che toccano le persone, sono coinvolte delle emozioni che possono essere difficili da gestire. È utile fornire ai responsabili dei progetti formazione nella gestione dei progetti e nella facilitazione e che i facilitatori delle riunioni sappiano cosa fare”.*

### **Lea Bejet, Communauté Juive Libérale (Parigi, Francia):**

*“Semplicemente aprendo le porte della sinagoga ai partner abbiamo creato un'atmosfera straordinaria. Alcuni dei nostri partner temevano di non essere nel posto giusto o che non fosse consentito loro, oppure non sapevano come comportarsi. Aprendo le porte, sollecitando domande e discussione ed enfatizzando il valore della curiosità e del dialogo interreligiosi siamo stati in grado di farli sentire i benvenuti”.*

Un ordine del giorno esemplificativo per la prima riunione di una coalizione è riportato nell' **Allegato 3**. Ulteriori linee guida per la facilitazione delle discussioni di gruppo possono essere rinvenute nelle pubblicazioni relative alle festività ebraiche del progetto Gishur.<sup>6</sup>

## Trasparenza in materia di risorse

La costante consapevolezza di quali siano le risorse della coalizione, una discussione franca sull'ammontare del budget di cui dispone e il monitoraggio di ulteriori opportunità, in materia di finanziamento, comunicazioni o collaborazioni, sono importanti temi di discussione

durante le riunioni di una coalizione. Garantire che tutti i membri della coalizione siano a conoscenza delle risorse disponibili promuove la fiducia e sostiene la governance collettiva della coalizione.

## B: Strutturazione della governance

La coalizione può darsi un assetto che la porterà a conseguire risultati positivi definendo e formalizzando delle strutture di governance nelle prime fasi del suo sviluppo. Definire delle misure di attribuzione delle responsabilità, una struttura decisionale, norme disciplinanti la coalizione e sistemi di comunicazione interni chiari trasformerà la coalizione da un gruppo di persone con un obiettivo a un organismo formale costituito al fine di ottenere dei cambiamenti. Discutere in merito a queste strutture durante la prima riunione e affinarle man mano che il lavoro procede darà voce a tutti i partner consentendo loro di costruire la coalizione di cui vogliono essere parte e verso la quale vogliono assumersi delle responsabilità. Delle basi di questo genere sono importanti per la continuità della coalizione, anche se non devono essere immutabili, possono essere modificate man mano che la coalizione continua nel suo operato e si sviluppa.

### Misure di attribuzione delle responsabilità:

Benché la costituzione di un gruppo di persone che lavorano insieme sia un vantaggio, una delle cose che rende una coalizione particolarmente efficace è la definizione di una leadership e di una struttura decisionale che promuove l'attribuzione delle responsabilità tra i partner della coalizione. L'istituzionalizzazione di relazioni di fiducia di natura personale, anche a livello informale, contribuirà a stabilizzarle nel corso del tempo.

La misura in cui delle strutture decisionali formali sono utili e necessarie può variare sulla base della configurazione della coalizione. In alcuni casi adottare delle misure strutturate di attribuzione delle responsabilità potrebbe presentare delle sfide per la fluidità e la flessibilità di una coalizione. Talvolta il semplice fatto di avere delle relazioni solide con i partner può costituire la base dell'attribuzione di responsabilità

e per avere una coalizione efficace. Tuttavia, definire i ruoli e le responsabilità di ciascun membro della coalizione può funzionare come un meccanismo di attribuzione delle responsabilità e fornire opportunità di assunzione di responsabilità diretta.

**Galit Cohen, Communauté Juive Libérale (Parigi, Francia):** *“Quando abbiamo lanciato la nostra coalizione, abbiamo assegnato a ciascuno un ruolo diverso per rendere più agevole l'attribuzione delle responsabilità, cosa che abbiamo messo agli atti: ci sono sempre una figura che verbalizza, un tesoriere, un partner responsabile della supervisione dei contenuti didattici e pedagogici, delle comunicazioni e del marketing. Tuttavia ciascuno ha fatto un po' di tutto dal momento che c'era un clima di grande collaborazione e un modello di governance orizzontale. Se dovesse accadere qualcosa, ognuno è a conoscenza di ogni aspetto della coalizione e ha la facoltà di intervenire”.*

**Lea Bejet, Communauté Juive Libérale (Parigi, Francia):** *“L'idea di base è che se e quando la coalizione dovesse crescere, noi saremo in grado di fare maggiormente ricorso a questi ruoli e sarà chiaro cosa le persone debbano fare. Tuttavia, dal momento che ora abbiamo un gruppo ristretto di organizzazioni aderenti, il lavoro della coalizione si basa su collaborazione e flessibilità”.*

**Fabio Ben Fantini, Beth Hillel (Roma, Italia):** *“Quando si sono individuati e selezionati i membri di una coalizione, bisogna impostare con loro un rapporto 1:1. Ciò instaura fiducia prima che il progetto sia lanciato e fornisce solide basi alla coalizione”.*



**Marie-Hélène Roberi, Keren Or (Lione, Francia):**

*“L’attribuzione delle responsabilità ha inizio con l’individuazione degli stakeholder che hanno la capacità di sostenere la coalizione”.*

## Processi decisionali

Un altro aspetto importante della fase II è identificare come verranno assunte le decisioni dai partner della coalizione. Farlo pone le basi per la creazione di una coalizione produttiva di risultati anche in caso di disaccordo, garantendo che le decisioni saranno assunte lealmente e che i dissidi riguardo all’esito di tali decisioni troveranno una soluzione per quanto possibile.

Alcune coalizioni possono trarre vantaggio dall’assunzione di decisioni nel corso di discussioni e consessi informali. Un sistema del genere funziona meglio in congregazioni nelle quali le relazioni con i partner sono strette o in coalizioni di dimensioni più piccole, in quanto per assumere una decisione si deve prendere in considerazione un minor numero di voci. Più ampia sarà la coalizione, più complessi diverranno le strutture e i meccanismi di governance necessari per garantire che si dia ascolto alla voce di ognuno.

Esistono svariati modelli applicabili al processo decisionale all’interno di una coalizione. Molte coalizioni si fondano su processi decisionali basati sul consenso. In alcune coalizioni non si possono compiere azioni a nome della coalizione a meno che tutti i partner abbiano esplicitamente consentito. In altre, i membri discuteranno in merito alla decisione da prendere, si assicureranno che quanti abbiano obiezioni o preoccupazioni abbiano tutti occasione di parlare e valuteranno se la proposta possa essere riesaminata in modo da tenere in considerazione le questioni sollevate. Se le obiezioni sussistono, la coalizione potrà richiedere che si effettui una votazione che superi una determinata soglia (per esempio i due terzi dei presenti) per procedere con i lavori oppure può consentire ai membri che presentino le proprie obiezioni con sufficiente determinazione di bloccare la decisione. Ad ogni modo, è fondamentale che questi processi siano definiti prima che all’interno della coalizione emergano degli elementi di dissenso.

**Brian Doyle-Du Breuil, rabbino, International Jewish Centre (Bruxelles, Belgio):** *“Dal momento che il gruppo è tanto ampio e variegato, è fondamentale che definisca i propri obiettivi e assuma le proprie decisioni in modo democratico”.*

**Galit Cohen, Communauté Juive Libérale (Parigi, Francia):**

*“Nelle nostre riunioni abbiamo una dinamica fondata sulla massima collaborazione: ognuno ha diritto di apportare idee o di opporvisi. Tutti sono coinvolti”.*

**Fabio Ben Fantini, Beth Hillel (Roma, Italia):**

*“Manteniamo comunicazioni costanti con tutti i partner. I quattro partner decidono quali saranno i temi trattati nell’evento successivo. Tutto viene deciso in modo democratico da tutti e quattro i partner e quando si è scelto l’argomento mi viene comunicato, io provvedo alla realizzazione del materiale promozionale e tutti i partner faranno le comunicazioni necessarie al rispettivo pubblico. Quindi, sostanzialmente, per finalizzare un progetto le comunicazioni tra noi sono costanti”.*

## Regole e norme della coalizione

Un altro elemento importante della fase II è definire delle regole e delle norme di base per la coalizione. Definire collettivamente delle regole non soltanto consente degli scambi interculturali, ma consolida la coalizione come luogo in cui vige il rispetto, garantendo nel tempo che tutte le opinioni siano ascoltate. È importante convenire sul modo in cui i membri reagiranno in caso di violazione delle regole di base della coalizione: ovvero assicurare che i facilitatori abbiano una formazione adeguata per gestire dette violazioni e che tutti i membri provino un senso di responsabilità condivisa nel tutelare e contribuire a sostenere le norme adottate dal gruppo.

**Fabio Ben Fantini, Beth Hillel (Roma, Italia):**

*“Quando si gestiscono gruppi di questo tipo, si devono davvero definire regole e regolamenti prima delle riunioni. Noi abbiamo un codice di comportamento di cui diamo lettura prima di dare inizio a ogni singola riunione della coalizione. Una volta è capitato di non averlo fatto e che alla riunione fosse presente una persona nuova che ha pronunciato commenti non costruttivi e quasi offensivi; siamo stati in grado di recuperare la situazione intervenendo immediatamente e ricordando quali fossero le regole disciplinanti le discussioni, ma sono cose che possono capitare durante dei forum interreligiosi aperti. Aprire un incontro ricordando regole e regolamenti è un’ottima soluzione, in questo modo la gente sa come stanno le cose e presta maggior attenzione all’impatto prodotto dalle proprie parole nel nostro spazio”.*

È necessario accertarsi che queste regole di base siano scritte. Appendere il documento che le riporta in un luogo visibile o inserirne l'elenco nell'ordine del giorno di ogni riunione. Bisogna riesaminare queste

norme di base a cadenza periodica chiedendo se vi sia qualcosa che i partecipanti vorrebbero aggiungere o modificare procedendo con le attività (e se il gruppo nel suo complesso sottoscrive le modifiche proposte).

## Codice di comportamento di Beth Hillel Roma:

**REGOLE D'ORO PER LO SCRIPTURAL REASONING**

*"IL SILENZIO"* 15/06/2023

- 1 Attenersi ai testi selezionati nei propri commenti
- 2 Ascoltare attentamente gli altri partecipanti
- 3 Lasciare lo spazio e il tempo a tutti di esprimersi
- 4 Evitare di entrare in dinamiche di "botta e risposta" che limitano la conversazione a pochi partecipanti
- 5 Rispettare l'importanza del testo sacro per gli altri partecipanti e l'opinione di ciascuno
- 6 Evitare generalizzazioni ("i cristiani pensano che...") e parlare in prima persona ("io credo che...")
- 7 Non attendersi di arrivare ad un punto di accordo ma gioire nel vedere la ricchezza delle differenze
- 8 Nello spirito del progetto, evitare di parlare o bisbigliare con il proprio vicino, sia per favorire un clima di silenzio e concentrazione, sia per condividere con l'assemblea le proprie riflessioni
- 9 Ricordiamo che SR non è una discussione sulla veridicità del credo di ognuno, ma piuttosto un momento di confronto e condivisione per poter crescere nella conoscenza e nel rispetto reciproco

Religions for Peace Sezione italiana Beth Hillel Roma Comitato ebraico progressivo ISTITUTO TEVERE EUROPEAN UNION FOR PROGRESSIVE JUDAISM FOUNDATION

This project was funded by the European Union's Citizens, Equality, Rights, and Values Programme (CERV) (2021-2027) Neighbours Europe HIAS Europe

## Comunicazioni interne

Impostare una coalizione in modo che abbia ottime possibilità di conseguire i propri obiettivi richiede anche l'adozione di un metodo di comunicazione efficace tra i suoi membri. Quale funzioni meglio varierà a seconda dei sistemi che per i partner della coalizione è più comodo usare. I sistemi migliori offrono sia gli strumenti per raggiungere tutti i membri del gruppo comunicando loro aggiornamenti e promemoria sia la possibilità di accedere comodamente a un archivio di precedenti comunicazioni. Opzioni gratuite e a costi contenuti per soddisfare queste esigenze comprendono Google Groups, Slack e WhatsApp. Inoltre alcune di queste piattaforme offrono comodi modi per archiviare e condividere i documenti della coalizione e per lavorare in modalità collaborativa sui materiali della coalizione.

### **Elisa Alfandari, Beth Hillel (Roma, Italia):**

*“Avevamo un gruppo WhatsApp a cui erano iscritti tutti gli aderenti attraverso il quale inviavamo aggiornamenti e promemoria. Ciò ci permetteva di raggiungere facilmente le persone e coordinare i nostri programmi. Ha finito per diventare anche uno spazio informale che ha accresciuto la fiducia tra noi e la dinamica del gruppo”.*

## Diversità, equità e inclusione: fase II

Quando si formalizza e si consolida la coalizione, è importante assumere misure che assicurino che le strutture, le regole e i ruoli individuati siano rappresentativi, equi e inclusivi. Sottolineare l'importanza di diversità, equità e inclusione è fondamentale quando si selezionano gli stakeholder e ce ne si assicura la collaborazione (fase I), ma questo non è un punto di arrivo. Nella definizione delle strutture di vertice e di governance è altrettanto fondamentale prendere in considerazione la consapevolezza dell'importanza di diversità, equità e inclusione e le misure per arrivarvi. Una coalizione potrà avere molte donne al suo interno, ma se nessuna di loro occupa una posizione apicale o ha voce in capitolo nella decisione delle attività della coalizione, quella coalizione non può sostenere di operare in modo equo. Pertanto è importante chiedersi non solo: “Chi è rappresentato?”, ma anche: “Esponenti di generi, razze ed etnie diversi hanno veramente la facoltà di

apportare i propri contributi e di occupare posizioni di vertice in questo ambiente? Tutti i partecipanti sono in grado di condividere le proprie opinioni e di contribuire a dare forma alla coalizione?”.

### **Daniela Touati, rabbina, Keren Or (Lione, Francia):**

*“Per noi è stato importante che alle nostre riunioni fossero presenti degli interpreti per garantire che i richiedenti asilo e i rifugiati fossero in grado di comprendere che cosa veniva detto e di rispondere nella lingua più agevole per loro. Ciò ha reso le nostre riunioni molto più accessibili e ha consentito l'espressione di molteplici opinioni”.*

Esistono svariate misure che è possibile adottare per agevolare la creazione di coalizioni caratterizzate da maggiore diversità, equità e inclusione a seconda delle diverse identità rappresentate e che si intersecano tra i membri della coalizione. Ulteriori strategie a sostegno di diversità, equità e inclusione nella fase II possono comprendere:

- Garantire che la leadership della coalizione rappresenti i membri della coalizione e più in generale gli stakeholder (ossia che le donne siano presenti al 50% al vertice della coalizione)
- Assegnare a rotazione le responsabilità all'interno delle riunioni in modo che le donne non siano sempre relegate ai tradizionali ruoli di verbalizzazione e approvvigionamento di cibo
- Garantire che tutti gli accordi della coalizione siano redatti in un linguaggio inclusivo
- Definire un linguaggio inclusivo e delle norme culturali per la coalizione e codificarli per iscritto
- Assicurare che tutti i membri abbiano accesso alle risorse della coalizione in un linguaggio che siano in grado di comprendere, su una piattaforma che sia per loro accessibile e soddisfi le loro esigenze

Mentre si sviluppa una cultura condivisa e si definiscono delle norme per la coalizione è opportuno cercare delle risorse da condividere e discutere con i partner della coalizione. Per esempio si può iniziare con i seguenti testi: [The Guide to Allyship](#), [Interrupting Bias: Calling Out vs Calling in](#).

## Conclusione della fase II

La fase II assicura che siano presenti le strutture fondamentali affinché le attività promosse dalla coalizione siano destinate al successo e si riducano al minimo potenziali stalli o dissidi. Le riunioni della coalizione e i meccanismi di governance trasformano la coalizione da un organismo informale in un gruppo efficiente. Quando siano state adottate le strutture della coalizione, essa può dare inizio alle proprie attività, garantendone il massimo impatto. Si ricordi che, man mano che una coalizione cresce e si trasforma, potrà rendersi necessario riconsiderare la fase II per essere certi che le strutture e i sistemi adottati continuino a soddisfare in modo confacente le esigenze della coalizione.

# Fase III: Realizzazione degli obiettivi della coalizione

Dopo aver pianificato e formalizzato la coalizione, ci si sposta nella fase più visibile al pubblico della creazione di una coalizione, nella quale la coalizione procede attivamente alla realizzazione dei suoi obiettivi. Questa fase implica l'ottimizzazione dell'impatto della coalizione tramite A: delle attività effettivamente svolte dalla coalizione, B: la valutazione dell'impatto della coalizione e C: delle strategie per sostenere gli sforzi della coalizione nel tempo. Mentre le azioni compiute nelle fasi I e II in definitiva sostengono la longevità, l'impatto e la sostenibilità di una coalizione, le azioni specifiche delineate di seguito sono passaggi importanti per esaltare l'impatto della coalizione tanto nel breve periodo (per quanto concerne eventi e attività) quanto nel lungo periodo (per mantenere in vita la coalizione).

Molte coalizioni entrano nella fase III pronte per immergersi direttamente nella pianificazione di eventi e attività. Invece è importante dedicare del tempo al riesame degli obiettivi condivisi della coalizione e discutere quali strategie consentano di sfruttare con maggior efficacia i punti di forza della coalizione contribuendo a fare progressi nel raggiungimento degli obiettivi prefissati. Bisognerà impostare dei sistemi di verifica dei progressi fatti, comprendere quali tempistiche siano più produttive per il gruppo e chi si assumerà la responsabilità dei diversi aspetti del lavoro. Adottando un piano di lavoro che fornisca un calendario per il raggiungimento degli obiettivi si sarà pronti a pianificare le attività nel modo più strategico possibile.

## A: Attività della coalizione

---

Organizzare delle attività, come eventi, servizio, sensibilizzazione, per promuovere gli obiettivi della coalizione è uno degli aspetti più stimolanti ed evidenti della creazione di una coalizione. Si devono prendere in esame svariate considerazioni nel dar corso a delle attività per conto della coalizione e massimizzarne l'impatto, incluse considerazioni di carattere logistico, relative alla scelta dell'attività, alla strategia di comunicazioni esterne e alla flessibilità.

Il piano di lavoro complessivo della coalizione mostra come ogni attività individuale contribuirà ad avvicinare al raggiungimento degli obiettivi generali. Inoltre ogni attività dovrà avere propri obiettivi e un proprio piano specifici. Che cosa si ha bisogno che una determinata attività realizzi per dimostrare che vi è un avanzamento? Come si fa a sapere che l'esito è positivo? Qual è il piano per il follow-up? Bisognerà accertarsi di disporre di un tempo tecnico sufficientemente lungo per pianificare e preparare con attenzione un'attività in modo da garantire che il suo impatto sia massimo.

## Logistica

Nel pianificare le attività della coalizione è importante rendere i luoghi utilizzati i più accessibili possibile e considerare i fattori logistici che rendono possibile la partecipazione delle persone: l'ubicazione, l'accessibilità, gli orari.

**Amy Rosenthal, Beth Hillel (Roma, Italia):** *“Uno dei motivi per cui così tante persone hanno partecipato al nostro evento è stato che si è tenuto in centro città, in un luogo facilmente accessibile”.*

**Joel Oseran, rabbino, Beth Hillel (Roma, Italia):** *“È sempre opportuno trovare luoghi che offrano facilità di parcheggio e siano facilmente raggiungibili con i mezzi pubblici. Potrebbe sembrare un dettaglio così insignificante, ma si rivela un pregio enorme per l'accessibilità della manifestazione. È anche bello aggiungere degli elementi che creino atmosfera e avvicinino le persone, per esempio in occasione di ognuno dei nostri eventi abbiamo offerto un pasto. Un semplice pasto ha reso l'esperienza enormemente più conviviale, in ebraico usiamo il termine chevrah”.*

Anche pianificare gli eventi con un ampio anticipo e disporre di un calendario preciso delle attività della coalizione può essere importante:

**Katherine Gundolf, Or Chadasch (Vienna, Austria):** *“Quando si stabilisce un calendario di appuntamenti bisogna essere consapevoli di non essere soli. Spesso si dipende dai partner e questo può provocare dei ritardi. Bisogna essere preparati a questi ritardi e tenerli in considerazione definendo il proprio calendario con il dovuto anticipo”.*

## Scegliere un'attività

Anche se le attività di una coalizione dovrebbero essere direttamente collegate con i suoi obiettivi, bisogna tenere a mente altre considerazioni. Si elencano di seguito alcuni quesiti da porsi:

- L'attività riflette i valori della coalizione?
- Tutti i partner della coalizione sono a proprio agio in relazione all'attività?

- Riusciremo a far leva sui nostri punti di forza? Disponiamo delle competenze, del tempo e delle risorse per farcela al meglio?
- Come possiamo sfruttare questa attività per porre le basi di successi futuri? (Bisognerà pensare alla possibilità di attrarre nuovi membri, aggiudicarsi una copertura mediatica favorevole, ottenere finanziamenti, portare un maggior numero di membri della coalizione a ricoprire ruoli di leadership, ecc.)

Le coalizioni riuniscono stakeholder con competenze diverse. Bisogna far leva su questo punto di forza invitando partner specifici a gestire eventi specifici; per esempio se si hanno dei partner di religione musulmana, ebraica e cristiana, ciascuno di essi potrebbe organizzare una cena nelle dipendenze del proprio luogo di culto, una moschea, una sinagoga o una chiesa. Farlo crea una divisione più chiara del lavoro. Ci potrebbero anche essere interessi o specializzazioni comuni tra i partner, per esempio l'arte. E anche questo può costituire una base solida da cui partire per organizzare un evento della coalizione che sfrutti le diverse esperienze dei partner.

**Ruth Zeifert, Beth Shalom (Monaco, Germania):**

*“L'obiettivo della nostra coalizione era quello di offrire un programma di studi più inclusivo in materia di insegnamento della religione. A questo proposito abbiamo fornito ai rappresentanti delle diverse religioni una piattaforma su cui condividere con gli insegnanti le proprie conoscenze e la propria esperienza. Questo tipo di forum ha consentito ai docenti di ragguagliarli in merito a ciò che veniva insegnato della loro religione a scuola. Ciascuno dei nostri partner, di religione induista, buddista, ebraica, musulmana, ha tenuto un incontro in cui ha parlato dei testi fondanti della propria religione con un gruppo di insegnanti”.*

## Comunicazioni esterne

Il buon esito delle attività di una coalizione dipende inoltre dalla capacità che i suoi messaggi, i suoi eventi e il suo impatto raggiungano un pubblico più ampio. Assicurare che gli eventi organizzati dalla coalizione siano dotati di una valida strategia di comunicazione per veicolare il messaggio prima, durante e dopo l'evento aumenterà al massimo l'impatto prodotto dall'evento.

Le strategie possono comprendere comunicati stampa, attività sui social media, opuscoli e annunci pubblicitari.

La strategia di comunicazione dovrebbe essere appropriata all'attività e correlata al più ampio piano di comunicazione della coalizione. In altre parole, i messaggi trasmessi attraverso l'attività dovrebbero riflettere e integrare il messaggio globale della coalizione. Accertarsi che il piano di comunicazione comprenda un calendario che preveda adeguate tempistiche per il processo di revisione, in modo da fornire ai potenziali partecipanti un preavviso sufficiente, da mettersi in contatto con media e funzionari pubblici e da creare attesa man mano che l'evento si avvicina. Si consideri inoltre se e come le donne siano rappresentate nelle proprie comunicazioni esterne.

## Cambiare rotta in caso di difficoltà

Per quanto si cerchi di pianificare affinché il programma della coalizione abbia un buon esito, si possono incontrare difficoltà e battute d'arresto, sia sotto forma di scarsa partecipazione, mancanza di coinvolgimento dei partecipanti o dei decisori politici, bassa percentuale di risposta, sia perché si deve riprogrammare o annullare l'evento. È importante, di fronte a questi problemi, rimanere flessibili e proattivi.

Il piano dell'evento dovrebbe comprendere una serie di verifiche volte ad accertare che le cose stanno procedendo come opportuno. Può essere utile chiedere ai partecipanti di registrarsi in anticipo in modo da sapere se ci si troverà a gestire una massa critica o se bisogna raddoppiare i propri sforzi nel campo delle pubbliche relazioni. Si possono anche avere dei piani per "ridurre lo spazio" (per esempio spostando fioriere o tavoli) dando l'impressione che ci sia più gente a riempire la sala. Fissare una data in cui la squadra incaricata della pianificazione si riunisca per valutare se la coalizione debba procedere con l'organizzazione dell'evento come previsto o se è necessaria una variazione (modificare la natura dell'evento o cancellarlo del tutto).

Una bassa partecipazione a un evento non significa che il suo impatto non sia stato percepito e questo aspetto non deve essere avvertito come una battuta d'arresto significativa nel raggiungimento dell'obiettivo della coalizione. Se un evento non ha l'esito pianificato, è necessario fermarsi a valutare tutti i fattori che potrebbero aver determinato questo insuccesso. Se è un venerdì pomeriggio e si sta collaborando con degli insegnanti, cercare di pianificare l'evento successivo durante la settimana. Se il luogo in cui l'evento si tiene era troppo lontano per alcuni stakeholder, bisogna cercare di organizzare la riunione successiva in una sede diversa più vicina a loro. Se l'evento non è stato sufficientemente coinvolgente o interessante o c'erano troppi eventi concorrenti è necessario considerare la prospettiva e l'esperienza uniche che la coalizione potrebbe fornire.

### **Ruth Zeifert, Beth Shalom (Monaco, Germania):**

*"Agli eventi organizzati per la creazione della coalizione non abbiamo avuto tanti partecipanti come avremmo sperato, dal momento che il pubblico a cui ci rivolgevamo, gli insegnanti di religione, è estremamente impegnato e non ha molto tempo per del lavoro extra. Non volevamo che il contenuto delle nostre sessioni andasse perduto quindi abbiamo finito per fare un podcast di ciò di cui si era discusso in modo che gli insegnanti e le persone interessate avrebbero potuto ascoltarlo in qualsiasi momento. Questo espediente ha persino aumentato l'impatto delle sessioni in quanto altri soggetti possono ascoltare i podcast ovunque e in qualsiasi momento".*

Questa citazione fornisce un notevole esempio di flessibilità per trarre il massimo dal lavoro di una coalizione. Inoltre sottolinea l'importanza di comprendere il pubblico a cui ci si rivolge prima di spingersi troppo oltre nella pianificazione di un evento.

## B: Valutazione dell'impatto

---

Comprendere se la coalizione è sulla strada giusta per raggiungere i propri intenti e conoscere l'esperienza dei vari membri, aiuterà la coalizione a non perdere di vista gli obiettivi. È opportuno riesaminare regolarmente il piano di lavoro della coalizione. Ci può e ci dovrebbe essere un dialogo continuo tra i partner per discutere in merito alla pertinenza dell'obiettivo della coalizione, se le strategie scelte stanno avvicinando all'obiettivo nei modi previsti, e per stabilire se la coalizione dovrà continuare a operare o darsi nuovi obiettivi. All'interno della coalizione si dovranno effettuare regolarmente delle valutazioni formali in modo che l'impatto da essa prodotto abbia la maggior efficacia possibile. Lo schema di un modulo per la valutazione di una coalizione si può rinvenire nell' [Allegato 4](#).

Due sono i tipi di valutazioni delle coalizioni che si possono effettuare: soggettiva e oggettiva. In una valutazione soggettiva si chiede ai partner della coalizione di valutare la propria esperienza all'interno di essa e la misura in cui ritengono che la coalizione abbia avuto un impatto. Una valutazione oggettiva comporta invece la valutazione se la coalizione abbia raggiunto i propri obiettivi, rispondendo ai quesiti seguenti:

- Qual era l'obiettivo originale della coalizione e quali difficoltà sono state previste?
- In che misura la coalizione è stata formalizzata attraverso la creazione di strutture che le consentano di continuare ad operare?
- Qual è stato il risultato più riuscito raggiunto dalla coalizione?
- Chi ha raggiunto la coalizione?
- Quali sono gli impatti nel breve e medio periodo e previsti per il lungo periodo della coalizione?
- Quali vantaggi ha apportato la coalizione alla congregazione?
- La congregazione ha le risorse per continuare a sostenere la coalizione?
- La coalizione ha le risorse per continuare ad operare correttamente?<sup>7</sup>

È necessario tornare a considerare gli obiettivi SMART sviluppati dalla coalizione. Gli obiettivi sviluppati forniranno dei criteri oggettivi per stabilire se la coalizione ha prodotto l'impatto auspicato. Aver condiviso fogli di lavoro o documenti per monitorare finalità e obiettivi e condividere i risultati di valutazioni precedenti può essere di particolare aiuto nell'effettuare una valutazione oggettiva della coalizione.

## C: Sostenibilità della coalizione

---

Se si sono applicate le strategie esposte nella fase I e nella fase II la coalizione ha posto le basi per divenire sostenibile a lungo nel tempo. L'adozione di misure ulteriori per adeguarsi al mutamento delle circostanze è importante per mantenere la coalizione vitale e operativa.

### Contesti mutevoli

La capacità di una coalizione di continuare ad operare a lungo richiede un adattamento al variare delle circostanze. Anche se la coalizione potrebbe aver rivolto la propria attenzione a una problematica o a un obiettivo specifico, un episodio di antisemitismo o di razzismo verificatosi a livello locale potrà richiedere un cambiamento di rotta e che lo si affronti. Tener fede



agli obiettivi e alle mete che ci si è inizialmente posti massimizzando nel contempo la propria capacità di reazione e affrontando i problemi più pressanti sollevati dagli stakeholder locali non è un'impresa da poco. La fase I, concentrata sulla definizione di obiettivi chiari con traguardi raggiungibili, mentre si verificano le opportunità di sviluppare ulteriormente il proprio lavoro, sarà di ausilio nel garantire di essere in grado di cambiare direzione quando necessario.

## Demandare responsabilità

Creare una coalizione sostenibile significa anche preparare il terreno affinché nuovi leader e nuovi partner ne assumano il controllo. Questa transizione comporta che si ingaggi qualcuno e ci si assicuri che quel soggetto sia adeguatamente formato sul progetto e ne abbia una conoscenza approfondita.

**Daniela Touati, rabbina, Keren Or (Lione, Francia):** *“Ciò che ci ha aiutato ad effettuare dei passaggi di mansioni tra i membri della coalizione è che abbiamo tutto scritto, lavoriamo basandoci su molti documenti. Tutte le informazioni sono facilmente accessibili nelle nostre cartelle condivise e così quando Marie-Hélène è subentrata in un ruolo di responsabilità è stata in grado di vedere molto chiaramente cosa era già stato fatto”.*

**Marie-Hélène Roberi, Keren Or (Lione, Francia):** *“Ho iniziato a lavorare sulla coalizione a metà progetto, ma la transizione è avvenuta in modo molto semplice e senza intoppi. Trovarsi in un ambiente nuovo può essere difficile, ma Daniela, la nostra rabbina, e il precedente responsabile di progetto, hanno reso il passaggio di consegne fluido. Il responsabile di progetto ed io abbiamo avuto un lungo incontro durante il quale mi ha spiegato ogni cosa ed è sempre stato pronto a rispondere alle mie domande e a darmi assistenza. Daniela è sempre stata incoraggiante e disponibile, una cosa molto importante per riprendere in mano un progetto dal punto in cui era stato interrotto. Ci conoscevamo da molto quindi per noi è stato facile interagire e collaborare, cosa che è stata di notevole utilità in questo frangente”.*

## Reperire ulteriori opportunità e fonti di finanziamento

Una coalizione è un'organizzazione dinamica e, sia che lo si preveda sia che non lo si preveda, molto probabilmente cambierà con l'evolversi del contesto locale, il mutare dei suoi membri e lo sviluppo delle sue attività. Se si cercano proattivamente ulteriori opportunità o finanziamenti a sostegno della coalizione, il suo impatto può moltiplicarsi andando ben oltre ciò che si era pianificato in origine. Le coalizioni possono essere dei fantastici punti di partenza per un attivismo e delle attività intensi e per delle collaborazioni a lungo termine.

Le coalizioni che hanno preso parte al progetto Neighbours hanno reperito e preso in considerazione ulteriori opportunità e fonti di finanziamento per sostenere i loro sforzi ininterrotti verso il raggiungimento dei propri obiettivi. I partner hanno inserito questo elemento nell'infrastruttura della coalizione:

**Daniela Touati, rabbina, Keren Or (Lione, Francia):** *“I nostri partner hanno già chiarito di essere interessati ad avere una relazione più duratura con noi. Siamo stati capaci di superare l'ulteriore obiettivo del progetto di sostenerli nella definizione di linee di azione, nella promozione dell'adozione di provvedimenti legislativi e nell'esercizio di influenza su ciò che sarebbe stato il loro contenuto. Sarà qualcosa che durerà nel tempo perché abbiamo la medesima forma mentis e condividiamo gli stessi valori”.*

**Fabio Ben Fantini, Beth Hillel (Roma, Italia):** *“L'aspetto interessante della nostra coalizione è che il suo impatto si spinge oltre il progetto e i suoi obiettivi: abbiamo raggiunto un maggior numero di persone interessate ai nostri eventi, siamo stati invitati a partecipare alla festa musulmana di Eid e ad altri eventi interconfessionali, ci sono stati proposti nuove collaborazioni e nuovi progetti e così via. Non si tratta solo di creare una coalizione, ma di tutto ciò che da essa prende inizio e verrà creato successivamente”.*

## Diversità, equità e inclusione: fase III

Trasversalmente al processo di creazione di una coalizione, diversità, equità e inclusione devono essere portate fino alla terza fase della creazione di una coalizione. È necessario continuare a valutare se una coalizione soddisfa i propri obiettivi e preoccuparsi seriamente di concetti quali la diversità, l'equità e l'inclusione. Bisogna garantire che l'impatto della coalizione sia equo e inclusivo quanto le sue finalità e i suoi obiettivi.

Ciò può concretarsi in quanto segue:

- Individuare e invitare interlocutori appartenenti a diverse comunità a partecipare alle attività della coalizione
- Garantire che gli spazi siano accessibili a tutti: prendere in considerazione aspetti quali la mobilità, le capacità linguistiche, la distanza ecc.
- Pianificare il modo in cui la coalizione accoglierà e integrerà al suo interno i nuovi arrivati
- Assicurarsi che il cibo servito tenga conto delle restrizioni alimentari di tutti (ossia si forniscano opzioni kosher, halal, per persone con allergie, vegani, ecc. o, se possibile, preparare dei pasti che tutti i partecipanti possano mangiare)
- Programmare eventi in date che vadano bene per tutti (assicurandosi che non si sovrappongano all'osservanza di festività religiose)
- Considerare, come parte di una possibile valutazione, il diverso impatto delle attività della coalizione su uomini e donne
- Garantire che le comunicazioni esterne mettano in luce la diversità della coalizione e in evidenza le esperienze femminili

## Conclusione della fase III

È sempre possibile continuare a fare progressi basandosi sui principali successi della fase III dal momento che le coalizioni sono conformate in modo da continuare a perseguire i propri obiettivi e avere un impatto straordinario. I meccanismi sopra descritti consentono alle coalizioni di intessere reti durature di cambiamento e coesione sociali, amplificando l'impatto della coalizione e consentendole di divenire una componente funzionale delle relazioni interconfessionali in ambito locale.

## Tornare al punto iniziale

Leggendo la guida ci si è forse resi conto del fatto che le tre fasi che abbiamo delineato sono in realtà più un ciclo continuo che un processo lineare. In corrispondenza di ogni fase dello sviluppo di una coalizione, è opportuno tornare alla fase I e chiedersi se vi siano ulteriori stakeholder che si dovrebbero coinvolgere. Tornare alla fase II e considerare se le strutture e le norme della coalizione continuano a operare al meglio per essa o se vi sono aspetti che si dovrebbero modificare. Riesaminare il piano di lavoro della fase III e accertarsi che sia il modo migliore che la coalizione può adottare per procedere verso gli obiettivi condivisi dai partner. Facendo tutto ciò bisognerà chiedersi se nella coalizione vigano diversità (in particolar modo se essa rappresenti le persone maggiormente interessate dalle attività della coalizione), equità (la coalizione perpetua ingiustizie e disparità riscontrabili nella comunità o si prodiga attivamente per scardinarle?) e inclusione (si crea un'atmosfera in cui tutti i partecipanti ritengono che le proprie opinioni siano considerate e che si dia ascolto alle loro voci?).

# Conclusione

Creare una coalizione comporta conversazioni complesse, tempo ad essa appositamente destinato e richiede la disponibilità di risorse adeguate. Il nostro auspicio è che questa guida contribuisca a superare la difficoltà insita nella creazione di una coalizione attraverso le tre fasi sopra descritte, utilizzando strumenti e risorse di cui già si dispone.

Creare una coalizione solida e sostenibile non è un'impresa da poco, tuttavia è realizzabile osservando le linee guida fornite. Una coalizione efficace può catalizzare il cambiamento all'interno delle comunità, per esempio offrendo ai nuovi arrivati degli ambienti più accoglienti, contribuendo alla creazione di una società più coesa e resiliente o semplicemente facilitando l'integrazione sociale. Le coalizioni possono essere di ausilio nell'affrontare l'antisemitismo, come pure altre forme di odio. Aspetto non meno importante, le interazioni personali tra soggetti provenienti da ambienti diversi portano a una maggior comprensione e probabilmente anche all'amicizia.

Questa guida documenta quanto appreso e le esperienze vissute da otto congregazioni ebraiche europee nel creare delle coalizioni (interconfessionali) eterogenee in Europa, le quali promuovono la coesione sociale a livello locale, concentrandosi in modo particolare sull'integrazione sociale di persone con un background migratorio. Da questa esperienza si è tratta una lezione fondamentale: le coalizioni orientate all'azione che realizzano cambiamenti concreti prosperano soltanto se alla base vi è fiducia tra le entità che le costituiscono.

Il modello descritto all'interno della guida è stato applicato nella creazione di coalizioni interconfessionali in diversi contesti locali e può continuare ad essere adeguato alle esigenze delle coalizioni che si vogliono creare. Nel caso siate ispirati dall'operato dei partner di Neighbours e vogliate dare inizio a un'analoga coalizione all'interno della vostra comunità, vi invitiamo a contattarci e condividere con noi la vostra storia. Voi lettori svolgete un ruolo nell'uso continuativo di questa guida. Dove vi porteranno le lezioni apprese?

# Glossario dei termini principali

---

**Antisemitismo:** pregiudizio, odio o discriminazione diretti contro singoli e comunità di religione ebraica sulla base di caratteristiche reali o percepite o di stereotipi.

**Coalizione:** nell'accezione data al termine in questa guida, una coalizione è un'iniziativa congiunta in cui partner (stakeholder) di fedi o culture diverse si uniscono e agiscono in relazione a un tema comune.

**Diversità:** la rappresentanza di persone provenienti da ambienti diversi con identità e fedi diverse all'interno di un gruppo; il concetto comprende diversità di religione, razza, etnia, nazionalità, orientamento sessuale, identità di genere, orientamento politico e molto altro ancora.

**Equità:** giustizia, imparzialità e correttezza all'interno di procedure, processi e distribuzione di risorse da parte di istituzioni o sistemi. Affrontare problemi di equità richiede il riconoscimento delle cause sottostanti o alla base delle disparità all'interno della nostra società. L'equità differisce dall'uguaglianza in quanto prevede l'allocazione di risorse considerando le differenze per giungere a un risultato equo, un concetto contrapposto all'erogazione del medesimo importo alle persone indipendentemente dalla loro situazione.

**Inclusione:** definizione di politiche e di modi di agire per offrire accoglienza e ospitalità a persone di qualsiasi genere, in particolar modo a quanti hanno una storia di esclusione.

**Integrazione della dimensione di genere:** consapevolezza e azione correttiva in relazione ai modi in cui il genere esacerba il coinvolgimento e le esperienze dei singoli che stanno prendendo parte al lavoro svolto e ne sono influenzati. Scardinare attivamente ruoli e stereotipi che potrebbero essere applicati a dei soggetti semplicemente sulla base della loro identità di genere.

**Interconfessionale:** che coinvolge fedeli o rappresentanti di fedi diverse.

**Islamofobia:** pregiudizio, odio o discriminazione nei confronti di singoli individui di religione musulmana o comunità islamiche.

**Migrante:** qualcuno che si è spostato dal proprio Paese d'origine in un Paese diverso, spesso alla ricerca di opportunità economiche e mobilità.

**Razzismo:** pregiudizio, odio o discriminazione nei confronti di singoli e gruppi di persone sulla base della loro razza o origine etnica.

**Rifugiato:** qualcuno che non è in grado o non vuole tornare nel Paese d'origine per via di un fondato timore di essere perseguitato per motivi di razza, religione, nazionalità, appartenenza a una specifica categoria sociale o per le sue opinioni politiche.

**Sensibilizzazione:** sforzi per ottenere sostegno pubblico a una causa o a un'idea per influenzare politiche o comportamenti di natura politica, sociale ed/o economica.

**Sexismo:** discriminazione nei confronti di individui sulla base del loro sesso o genere (effettivo o percepito). Il sessismo si manifesta principalmente nei confronti di donne e ragazze.

**Stakeholder:** uno/a stakeholder è un soggetto, un gruppo o un'organizzazione che potrebbe influenzare la tematica che la coalizione affronta con il proprio lavoro, esserne interessato o percepirsi come interessato da essa.

**Stakeholder interni:** soggetti operanti all'interno di una comunità, di una congregazione o di un'organizzazione con un interesse personale al buon esito del lavoro di una coalizione. Per esempio, i membri di un comitato, il direttore di una sinagoga, un rabbino.

**Stakeholder esterni:** singoli, comunità od organizzazioni esterni alla congregazione con un interesse personale per l'obiettivo della coalizione. Per esempio, se la coalizione combatte la xenofobia, le organizzazioni che contrastano la discriminazione o una moschea limitrofa.

**Xenofobia:** pregiudizio, odio o discriminazione nei confronti di singoli o gruppi di persone percepiti come "stranieri". Il concetto di xenophobia è strettamente connesso con quelli di razzismo, antisemitismo, islamofobia e con altri pregiudizi: storicamente essa viene esercitata contro immigrati appartenenti a gruppi minoritari come ebrei, musulmani e persone non bianche.

# Allegati

## Allegato 1: Coalizioni create nell'ambito del progetto Neighbours

---

*Nell'ambito del progetto Neighbours sono state create otto coalizioni locali. Esse hanno intessuto legami tra stakeholder di fede e cultura diverse relativamente a obiettivi condivisi, principalmente contro la xenofobia, il razzismo e l'antisemitismo. La sintesi riportata di seguito potrà ispirare altri a unirsi a queste coalizioni o a dare inizio ad azioni analoghe in altre località.*

**Beth Hillel a Roma** ha creato una **Coalizione di leader religiosi adulti e un'altra di giovani**. Entrambe le coalizioni avevano lo scopo di far sentire con forza la propria voce nel sostenere la comprensione reciproca e nel contrastare bigottismo, razzismo e xenofobia. La coalizione di adulti ha riunito i seguenti stakeholder: Scriptural Reasoning Roma sostenuto dall'Istituto Tevere di Roma, Religions for Peace Italia, Friends of Deir Mar Musa e Beth Hillel Roma. La coalizione è stata presentata al pubblico nel marzo 2023, con un incontro organizzato da Scriptural Reasoning Roma in cui si è discusso il tema "Ama il tuo vicino" nell'interpretazione ad esso data dalle tre religioni monoteiste (ebraismo, cristianesimo e islam). La coalizione si è basata sullo studio dei testi come strumento per creare dei legami e un fronte unitario organizzando un totale di quattro eventi. Gli altri tre eventi avranno dei relatori ospiti (di religione cristiana, islamica ed ebraica) che parleranno dell'importanza dell'attività interreligiosa sulla base della propria fede e dei propri punti di vista.

La coalizione di giovani di **Beth Hillel a Roma** è stata creata parallelamente alla coalizione di adulti ed è composta da rappresentanti di svariate confessioni religiose (cattolici, musulmani, ebrei). Come parte delle attività della coalizione, all'interno di diverse scuole di Roma sono stati realizzati programmi in aula per istruire gli studenti in merito ai diversi dogmi religiosi accrescendo il loro senso di comprensione e tolleranza.

L'evento finale, per concludere il progetto insieme a tutti i partner, avrà luogo il 27 gennaio 2024, in occasione del Giorno della memoria.

**Beth Shalom a Monaco** ha creato un **Consiglio delle religioni**. La congregazione ha invitato degli esponenti di religioni diverse a presentare i propri testi sacri a degli insegnanti di religione. Dal momento che la religione è una materia obbligatoria nelle scuole statali tedesche, ciò farà sì che l'istruzione religiosa sia la più autentica possibile e attenuerà i pregiudizi. Si sono tenute delle riunioni interconfessionali e si è dialogato con esponenti di spicco delle diverse religioni che hanno parlato dei propri testi sacri. Dopo uno scambio di volumi è stata valutata la possibilità di creare un gruppo di lavoro permanente a cui partecipassero esponenti delle diverse religioni e rappresentanti statali. Beth Shalom ha organizzato il primo incontro nell'aprile 2023.

La **Communauté Juive Libérale d'Ile de France (CJL) di Parigi** ha dato vita a una **Coalizione per il dialogo interconfessionale tra i giovani** per costruire relazioni durature tra diversi movimenti interconfessionali giovanili parigini, ponendo i giovani al centro della discussione. La coalizione ha coinvolto tre diversi movimenti religiosi giovanili: Soka (buddista), Centre des Lumières (musulmano) e Netzer (ebraico). Nel febbraio 2023 la CJL ha organizzato il primo incontro di presentazione, nel corso del quale è stato definito il ruolo di ciascun partner (gestione finanziaria, segreteria, gestione dei contenuti pedagogici, gestione della pianificazione). Sia in moschea sia in sinagoga sono stati ospitati numerosi eventi interconfessionali.

**HaKochaw di Unna** ha lavorato con partner fidati della comunità interconfessionale per sostenere l'integrazione dei rifugiati in Germania e il contrasto dell'antisemitismo e della xenofobia. La coalizione creata dalla congregazione ha coinvolto il Kommunales Integrationszentrum Kreis di Unna, la Berufskolleg Werkstatt di Unna, l'Evangelischer Kirchenkreis di Unna, l'Integrationsrat der Kreisstadt di Unna e lo Stern Jüdischer Kulturell Integrativer Verein e.V. Nel febbraio 2023 si è tenuta la prima riunione della coalizione, durante la quale sono stati formalizzati i ruoli di tutti i partner. Dal momento che essi avevano molti contatti attivi nel campo nell'assistenza ai migranti e/o ai rifugiati provenienti da diversi Paesi e considerata la presenza di rifugiati ucraini in Germania, la coalizione ha orientato le proprie attività all'assistenza ai rifugiati ucraini a Unna. Per sfruttare al meglio le possibilità offerte dalla creazione di una coalizione, la coalizione interconfessionale di HaKochaw ha costituito un **Circolo di accoglienza (Welcome circle)** interconfessionale, composto da **un gruppo di volontari, con lo scopo di assistere i rifugiati ucraini** rendendoli autosufficienti; le attività del circolo comprendevano corsi di lingua tedesca, l'introduzione dei bambini nel percorso scolastico ed eventi culturali. Fare parte di questa organizzazione ha permesso loro di aver accesso a ulteriori risorse e formazione grazie al programma per i Welcome Circle di HIAS Europe e di agire direttamente assistendo i singoli individui che fuggono dall'Ucraina.

L'**International Jewish Centre di Bruxelles** ha dato vita a una coalizione composta da più di quindici membri per colmare una lacuna in ambito didattico e sensibilizzare contro l'antisemitismo. La coalizione ha

riunito diverse organizzazioni belghe, principalmente organizzazioni ebraiche, che avevano un interesse specifico alla missione, ma anche partner musulmani locali e altri soggetti impegnati nella lotta contro l'antisemitismo, il razzismo e l'islamofobia. La coalizione è stata presentata al pubblico nell'aprile del 2023 e a ciò hanno fatto seguito numerosi eventi, compreso un corso di formazione sull'antisemitismo condotto dal Centro europeo ebraico d'informazione (CEJI), dal titolo "Un contributo ebraico per un'Europa inclusiva".

La coalizione della congregazione lionese **Keren Or** ha dato vita a un'**innovativa condivisione di testimonianze tra sopravvissuti all'Olocausto, immigrati di religione ebraica di diverse generazioni e rifugiati ucraini** recentemente installatisi nella zona di Lione. La coalizione ha migliorato la comprensione tra gruppi con esperienze di migrazione diverse, i quali altrimenti non avrebbero avuto occasione di trovarsi insieme in contesti formali. La coalizione ha promosso l'integrazione sociale, la salvaguardia della memoria e la potenza dell'azione. Tra i partner locali di Keren Or vi erano Weavers e Collectif Traversées Narratives. La coalizione è stata lanciata nel febbraio 2023, ha organizzato una serie di incontri per condividere le testimonianze e a questo hanno fatto seguito una mostra e delle attività di valutazione. La coalizione nata in virtù del progetto Neighbours ha posto le basi per una cooperazione e delle relazioni più durature tra i partner, dal momento che il progetto è continuato con nuove tornate di aderenti provenienti da Weavers e ha supportato le iniziative di sensibilizzazione dei partner.

**Liberaal Joodse Gemeente Amsterdam (LJG)** ha creato una coalizione per combattere l'antisemitismo, l'islamofobia e altre forme di discriminazione attraverso il dialogo interconfessionale tra le tre principali religioni monoteiste. La coalizione ha alimentato una miglior coesione tra le comunità nei Paesi Bassi e si è adoperata per ampliare la collaborazione interreligiosa. Sono stati organizzati svariati eventi, rivolti a giovani e adulti, che hanno riunito, con il dialogo e il canto, soggetti professanti le tre principali religioni monoteiste. Il sistema di governance della coalizione è stato strutturato in modo da conferire poteri a leader tanto adulti quanto giovani.

**Or Chadasch a Vienna** ha fondato una coalizione con l'Islamische Glaubensgemeinschaft in Österreich e l'Initiative Muslimischer Österreicher\*innen.

L'IGgÖ e l'IMÖ riuniscono sotto la propria egida trecento insegnanti austriaci, responsabili dell'insegnamento della religione musulmana. L'obiettivo generale era combattere l'antisemitismo, la xenofobia e il razzismo, mentre l'intervento più specifico della coalizione è stato aiutare gli insegnanti musulmani a comprendere il giudaismo e contrastare il diffondersi dell'antisemitismo. Sono stati organizzati dei seminari per gli insegnanti per presentare dei materiali didattici sull'ebraismo e aprire canali di dialogo tra ebrei e musulmani a livello locale. Nella creazione della propria coalizione, Or Chadasch ha intessuto collaborazioni a livello locale, importanti e a lungo termine, con organizzazioni e organi dell'Unione Europea che combattono antisemitismo, razzismo e xenofobia, compresa l'Agenzia per i diritti fondamentali che ha sede proprio a Vienna.

## Allegato 2: Risorse per la definizione degli obiettivi

---

Quali tematiche sono importanti per la vostra comunità in questo particolare momento?

*Ci sono stati eventi recenti ai quali sarebbe importante reagire a livello di coalizione (ossia episodi di antisemitismo, politiche antisemite...)?*

Qual è la vostra identità come coalizione? A quali tipi di esperienze, competenze e capacità avete accesso?

Qual è lo scopo della coalizione?

*(Per es.: combattere tutte le forme di intolleranza e discriminazione)*



## Quesiti guida per scomporre gli obiettivi SMART

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Specific (Specifico)</b> Cosa cercate di ottenere esattamente?</p>  |  |
| <p><b>Measurable (Misurabile)</b> Come misurerete se il vostro obiettivo è stato raggiunto? Pensate ai modi in cui potete verificare continuamente e in maniera più duratura nel tempo i progressi fatti.</p>   |  |
| <p><b>Achievable (Raggiungibile)</b> Considerate le risorse disponibili, cosa siete in grado di ottenere?</p>   |  |
| <p><b>Relevant (Rilevante)</b> In che modo la vostra coalizione è rilevante per la vostra comunità? E per gli altri? A quali eventi accaduti a livello locale vi sentite tenuti a dare una risposta?</p>  |  |
| <p><b>Time-bound (Definito nel tempo)</b> Qual è la tempistica realistica entro la quale siete in grado di raggiungere il vostro obiettivo? Quali parametri di riferimento o obiettivi di breve termine potreste utilizzare per indicare che state facendo progressi nel raggiungimento dei vostri obiettivi?</p> |  |
| <p>Sulla base di quanto sopra emerso definire da <b>3 a 5 obiettivi SMART</b> per la propria coalizione:</p>  |  |

## Definizione degli obiettivi

Gli obiettivi che ci si pongono devono essere pertinenti agli obiettivi della coalizione. Il contesto locale e ciò che si vuole ottenere come gruppo determineranno gli obiettivi ottimali tra quelli elencati di seguito, darsene un numero maggiore non è sempre la scelta migliore. È necessario considerare gli obiettivi suggeriti dei punti di partenza per discutere con i partner della coalizione quali siano i modi migliori per soddisfare le esigenze particolari della coalizione e realizzare gli obiettivi condivisi.

| Obiettivo  | Nei prossimi 3 mesi | Entro 3-6 mesi | Entro 7-12 mesi |
|--|---------------------|----------------|-----------------|
| <b>Coinvolgimento degli stakeholder</b>  |                     |                |                 |
| Numero di organizzazioni coinvolte   |                     |                |                 |
| Numero di donne /esponenti della comunità LGBTQ+ coinvolti                             |                     |                |                 |
| Numero di esponenti di fedi diverse coinvolti  |                     |                |                 |
| Numero di giovani coinvolti  |                     |                |                 |
| Numero di anziani coinvolti  |                     |                |                 |
| <b>Composizione della coalizione</b>   |                     |                |                 |
| Numero di organizzazioni presenti all'interno della coalizione                         |                     |                |                 |
| Numero di donne /esponenti della comunità LGBTQ+ presenti all'interno della coalizione |                     |                |                 |
| Numero di confessioni religiose rappresentate  |                     |                |                 |
| Numero di soggetti con un background migratorio rappresentati                          |                     |                |                 |
| Numero di giovani rappresentati  |                     |                |                 |
| Numero di anziani rappresentati  |                     |                |                 |
| <b>Riunioni della coalizione</b>   |                     |                |                 |
| Frequenza delle riunioni   |                     |                |                 |
| Numero di partecipanti per riunione  |                     |                |                 |
| <b>Attività della coalizione</b>   |                     |                |                 |
| Numero di partecipanti a ciascun evento  |                     |                |                 |
| Numero di attività   |                     |                |                 |

## Per le riunioni della coalizione

Frequenza delle riunioni:

Numero di partecipanti per riunione:

## Per le attività della coalizione

Numero di partecipanti ad ogni evento:

Numero di attività per trimestre:

## Calendario

Creare un calendario per ogni trimestre dell'anno e individuare gli obiettivi che si vogliono raggiungere entro quella data

Trimestre 1:

Trimestre 2:

Trimestre 3:

Trimestre 4:

## Allegato 3: Esempio di ordine del giorno

---

**Suggerimento per la facilitazione:** PRIMA della riunione: prendere in considerazione l'ipotesi di suddividere i compiti di facilitazione tra diversi partner in modo da inviare un messaggio di responsabilità condivisa e coinvolgimento. Accertarsi che i facilitatori della riunione siano ben preparati, comprendano gli obiettivi della riunione e abbiano gli strumenti per gestire i dissidi e facilitare una dinamica inclusiva.

**Suggerimento per la facilitazione:** aver ricevuto formazione sulla comunicazione non violenta e sull'inclusione potrebbe essere un vantaggio.

**Suggerimento per la facilitazione:** a seconda del tempo a disposizione e di quanto bene si conoscano i membri del gruppo, è possibile che non si riesca a esaurire questo ordine del giorno in un'unica riunione. Dei gruppi i cui membri non si conoscano bene potrebbero trarre beneficio dal fatto che si dedichi più tempo alla discussione delle norme del gruppo e a concordare un obiettivo condiviso, lasciando per un momento successivo delle conversazioni relative alla struttura e alla governance della coalizione. È più importante che la riunione termini con i partecipanti animati da un senso di energia, entusiasmo e inclusione piuttosto che esaurire gli argomenti dell'ordine del giorno elencati di seguito.

Prima riunione della coalizione: data, ora

Partecipanti:

Facilitatore(i):

Segretario(i) verbalizzante(i):

### Presentazioni e messaggio di benvenuto

- a) Invitare tutti i membri della coalizione a presentarsi e a motivare la loro presenza all'incontro (o a condividere la propria esperienza di lavoro all'interno di altre coalizioni)

### Esposizione delle norme di base

- a) Quali sono le regole e le norme di base che devono essere osservate in modo che ognuno si senta rispettato e incluso nel processo decisionale della coalizione?
  - i) Esempi: rispetto reciproco, si parla uno alla volta, intervenire con le tempistiche corrette e lasciare agli altri il tempo per farlo
  - ii) Appuntarsi le regole in modo che diventino delle linee guida fisse da ricordare all'inizio di ogni riunione.
  - iii) Verificare l'approvazione: sono tutti d'accordo nel sostenere il gruppo nel rispetto di queste regole di base?

### Valutazione dei bisogni e definizione degli obiettivi

- a) Si veda il documento Definizione degli obiettivi nell'Allegato 2
- b) **Suggerimento per la facilitazione:** se alla riunione partecipano più di dieci persone, considerare l'ipotesi di creare dei piccoli gruppi (da tre-cinque persone ciascuno) e fare in modo che ciascuno di essi lavori sugli obiettivi proposti. Ricomporre il gruppo originario e invitare i membri di ciascuno dei piccoli gruppi a condividere le proprie raccomandazioni (scrivendole su una lavagna a fogli mobili o su una lavagna bianca in modo che chiunque possa leggerle). Fare in modo che nel gruppo si discuta sulle posizioni simili e che le varie raccomandazioni siano sintetizzate in una serie di obiettivi a cui ognuno può aderire.

## Individuazione degli stakeholder

a) Sulla base degli obiettivi concordati come gruppo, ci sono altri stakeholder che dovrebbero essere interpellati? In caso di risposta affermativa qual è il piano per contattarli?

## Decidere la struttura della governance

a) Discussione: “Come saranno assunte le decisioni all’interno della coalizione?”

i) Esaminare diversi modelli e processi per l’assunzione di decisioni, chiedere ai partner cos’ha funzionato bene per loro in altri contesti

ii) Adoperarsi per raggiungere una decisione unanime circa il modo in cui il gruppo adotterà le proprie decisioni in futuro.

b) Discussione: “Qual è la struttura migliore affinché questa coalizione raggiunga i suoi obiettivi?”

i) Delineare i tipi di regole che potrebbe essere necessario adottare per avere una governance efficace, per es. avere un segretario, un tesoriere, un responsabile comunicazione

ii) Invitare i partecipanti a condividere la descrizione di strutture di governance che hanno funzionato bene in altri gruppi di cui hanno fatto parte.

c) Invitare ciascun membro della coalizione a identificare i propri punti di forza e quelli dell’organizzazione di appartenenza. Quali sono le regole che vi si allineano al meglio? Come il gruppo sceglierà la propria leadership e assegnerà le cariche? (Durante la riunione non assegnare ruoli, lasciare alle persone il tempo per pensare quale ruolo vorrebbero svolgere e di cosa sono capaci. Prevedere di contattare i partecipanti dopo la riunione per discutere in merito ai loro interessi e invitarli a ricoprire un determinato ruolo.)

## Follow-up e fasi successive

a) Concordare una data per la riunione successiva

b) Prendere in esame gli incarichi e dare un seguito alle tematiche emerse durante la riunione

c) Chiudere i lavori

**Suggerimento per la facilitazione:** concludere la riunione chiedendo a tutti di condividere qualche parola riguardo a come si sentano. I facilitatori dovrebbero in primo luogo applicare il modello basato sulle sensazioni provate (per es. “entusiasta” o “grato/a” o “pieno/a di energia”). Dopo che tutti si sono espressi non dimenticare di ringraziare il gruppo per il tempo devoluto e la partecipazione.

Successivamente alla riunione, inviare ai partecipanti il verbale, nel quale sia inserito un promemoria riguardo alla data della riunione successiva e agli incarichi.

## Allegato 4: Valutazione della coalizione

Può rivelarsi prezioso invitare tutti i membri della coalizione a compilare, con periodicità annuale, questa valutazione soggettiva. Analizzare i risultati aggregati con la leadership della coalizione e con il gruppo al completo e monitorare tendenze e modifiche di rotta nel corso del tempo.

### Valutazione soggettiva della coalizione

Assegnare una valutazione sulla base dei valori seguenti: 1 in forte disaccordo, 10 pienamente d'accordo  
Aggiungere dei commenti per spiegare il punteggio assegnato

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Penso che la coalizione abbia raggiunto gli obiettivi che si era posta.<br>O<br>La coalizione è sulla strada giusta per realizzare i propri obiettivi.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Ritengo che la struttura di governance della coalizione abbia sostenuto la coalizione nel raggiungimento dei propri obiettivi.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Penso che la coalizione sia inclusiva e valorizzi gli individui nella loro diversità.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Ritengo che la mia voce sia ascoltata e le mie opinioni prese in considerazione.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Penso che il lavoro della coalizione sia stato riconosciuto dalla comunità di persone per la quale è svolto.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Ritengo che il lavoro della coalizione sia riconosciuto dagli stakeholder politici o scelti sulla base di criteri particolari (indicare quali) interessati. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Rispondere, motivando le proprie risposte, alle domande riportate di seguito

Quali sono stati gli ostacoli più grandi al successo del lavoro della coalizione?

Quali sono i principali punti di forza della coalizione?

Quali cambiamenti vorrebbe vedere nella coalizione il prossimo anno?

La tabella e le categorie riportate di seguito possono essere personalizzate sulla base degli obiettivi specifici definiti dalla coalizione utilizzando lo schema “Definizione degli obiettivi” sopra riportato.

## Valutazione obiettiva della coalizione

| <b>Categoria</b>                 | <b>Obiettivo</b> | <b>Situazione effettiva</b> | <b>% di obiettivi superati/non superati</b> | <b>Commenti</b> |
|----------------------------------|------------------|-----------------------------|---|-----------------|
| Numero di eventi                 |                  |                             |   |                 |
| Numero di partecipanti coinvolti |                  |                             |   |                 |
| Numero di giovani coinvolti      |                  |                             |   |                 |
| Numero di donne coinvolte        |                  |                             |   |                 |

## Bibliografia

---

Commissione Europea, “EU Strategy on Combatting Antisemitism and Fostering Jewish Life”. [EU Strategy on combating antisemitism and fostering Jewish life \(2021 - 2030\)](#) (europa.eu)

Agenzia per i diritti fondamentali dell'Unione Europea. “Antisemitism: Overview of Antisemitic Incidents Recorded in the European Union 2010-2020”. [Antisemitism: Overview of antisemitic incidents recorded in the European Union 2010-2020](#) | European Union Agency for Fundamental Rights (europa.eu)

“Gender Impact Assessment: Gender Mainstreaming Toolkit”, Istituto Europeo per l'uguaglianza di genere. [Gender Impact Assessment: Gender Mainstreaming Toolkit](#) | European Institute for Gender Equality (europa.eu)

Newton, Kenneth & Zmerli, Sonja. (2011). “Three Forms of Trust and their Association”. [European Political Science Review](#). 3. 169 - 200. 10.1017/S1755773910000330.

Ufficio per le istituzioni democratiche e i diritti umani dell'Organizzazione per la Sicurezza e la Cooperazione in Europa (ODHIR/OSCE). “[Coalition Building for Tolerance and Non-Discrimination: A Practical Guide](#)”. Coalition Building for Tolerance and Non-Discrimination: A Practical Guide | OSCE

Rustenbach, Elisa. “[Sources of Negative Attitudes toward Immigrants in Europe: A Multi-Level Analysis](#)”. [The International Migration Review](#), vol. 44, n. 1, 2010, pp. 53-77. JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/20681745>.

## Note conclusive

---

<sup>1</sup> La descrizione completa delle coalizioni create da questi partner si può leggere nell'[Allegato 1](#).

<sup>2</sup> Si veda [Antisemitism: Overview of antisemitic incidents recorded in the European Union 2010-2020](#) | Agenzia dell'Unione Europea per i diritti fondamentali (europa.eu)

<sup>3</sup> Si veda [EU Strategy on combating antisemitism and fostering Jewish life \(2021 - 2030\)](#) (europa.eu)

<sup>4</sup> Newton, Kenneth & Zmerli, Sonja. (2011). [Three Forms of Trust and their Association](#)

<sup>5</sup> [Gender Impact Assessment, Gender Mainstreaming Toolkit](#).

<sup>6</sup> consultabili online sul sito <https://hias.org/hias-eu/gjshur-connecting-communities/>

<sup>7</sup> Si veda [OSCE/ODIHR, Coalition Building for Tolerance and Non-Discrimination](#) (2018).





# Neighbours



Finanziato  
dall'Unione europea

BETH SHALOM  
LIBERALE JÜDISCHE GEMEINDE MÜNCHEN

Beth Hillel Roma  
Comunità ebraica progressiva



Jüdische Gemeinde «haKochav»  
für den Kreis Unna K.d.G.R.

אור חדש Or Chadasch  
Jüdische Liberale Gemeinde Wien  
Liberal Jewish Community Vienna

KEREN OR



EUROPEAN UNION  
FOR  
PROGRESSIVE  
JUDAISM  
FOUNDATION

HIAS  
Europe