

DOSSIER PROFESSIONALE

MICHELE SARTORI

Senior Project Manager · Consulente organizzativo e gestionale

Questo documento è stato redatto con l'assistenza di un'intelligenza artificiale (Claude, Anthropic), sulla base dell'archivio documentale di Michele Sartori, con integrazioni dirette e verificate.

Questo documento non è un curriculum. È la ricostruzione di che cosa Michele Sartori ha fatto: quali problemi ha affrontato, con quali metodi, con quali risorse e con quali risultati misurabili.

Fonti: archivio documentale personale (attestati originali, autocertificazioni, verbali, atti istituzionali, materiali di progetto, visura camerale), pubblicazioni scientifiche ed editoriali e fonti pubbliche verificate.

Indice

1. Il profilo in sintesi

[*Le quattro linee di continuità*](#)

[*Il posizionamento*](#)

2. Le tre riconversioni professionali (1993-2026)

[*1993-1994 · Dal perito agrario all'operatore sociale*](#)

[*2002-2006 · Dall'operatore al coordinatore di servizi*](#)

[*2011-2026 · Dai servizi alla persona all'organizzazione*](#)

3. Come si è formato

[*I titoli accademici*](#)

[*La formazione metodologica: 300 ore che spiegano tutto il resto*](#)

4. Il ventennio pubblico (2006-2025)

[*4.1 Il Servizio Educativo Territoriale*](#)

[*4.2 CRU9 — Cyber Relationship, dal 2019*](#)

[*4.3 Le politiche giovanili di 37 Comuni e il Servizio Civile Universale*](#)

[*4.4 Carta Giovani, il marketing nel servizio pubblico e il fundraising*](#)

[*4.5 Bandi.to e il riconoscimento di Ca' Foscari*](#)

[*4.6 SimulCoop e le cooperative scolastiche*](#)

[*4.7 L'evaluation a Mozzecane e la linea della valutazione d'impatto*](#)

[*4.8 «Prendo Spazio»: la coprogettazione con il Terzo Settore*](#)

[*4.9 Altri progetti territoriali*](#)

5. La costituzione dell'ATS VEN 22

[*Il problema*](#)

[*Il mandato*](#)

[*Il metodo*](#)

[*I trentasei gate-keepers*](#)

[*L'architettura di conduzione*](#)

[*L'esecuzione*](#)

[*La terza tappa: dallo statuto all'ente*](#)

[*5.1 La brand identity dell'ATS VEN 22*](#)

6. Governance, rappresentanza, amministrazione

[*6.1 Il Progetto Formativo dell'Albo: «Identità legislativa e deontologica dell'educatore professionale oggi»*](#)

[*6.2 Vice Presidente di ASPAM \(2015-2019\)*](#)

[*6.3 Amministratore comunale a Volta Mantovana \(2014-2019\)*](#)

[*6.4 ANEP e l'Ordine professionale*](#)

7. Il versante privato e imprenditoriale

[*7.1 SQC e il paracadute: un prodotto formativo proprio \(2005-2014\)*](#)

[*7.2 I mobiliari di Sanguinetto: consulenza organizzativa vera \(2013\)*](#)

[*7.3 L'esperienza nel gruppo automotive \(2025-2026\)*](#)

[*7.4 Senior Project Manager e consulente organizzativo indipendente \(dal 2026\)*](#)

[*7.5 La progettazione a bando: dalla costruzione alla rendicontazione*](#)

8. Risorse umane: un mestiere nel mestiere

[*Il fondamento accademico*](#)

Selezione e reclutamento

Sviluppo, formazione e valutazione

Il piano formativo per il team marketing del gruppo automotive: cinquanta ore progettate

Il piano di sviluppo delle risorse umane e il sistema MBO

Organizzazione e disegno delle strutture

Coaching e supervisione individuale

9. Venticinque anni d'aula

La formazione sull'intelligenza artificiale: dal pubblico al privato

La genitorialità paterna: sedici anni di lavoro

10. La supervisione: da competenza a titolo

Il corso

10.1 Il metodo di coaching individuale

10.2 Coaching e supervisione: la pratica su quattro livelli

11. Gruppi tecnici, centri di servizio, associazionismo

Il gruppo Co.Re. dell'AULSS 9 e la formazione con T2I

I Centri di Servizio per il Volontariato

La collaborazione con la Fondazione Edulife

Le realtà associative: un ruolo costante di motore

Lo Spazio Genitori di Volta Mantovana

12. Pubblicazioni, ricerca e presenza pubblica

«Canti di viaggio»: una testimonianza dentro una comunità professionale

Le relazioni pubbliche

La rete istituzionale

13. I numeri

14. In conclusione

1. Il profilo in sintesi

Michele Sartori è nato a Verona il 20 dicembre 1974 e vive a Volta Mantovana. Ha cominciato a lavorare a quattordici anni, d'estate, all'impasto del pastificio Giovanni Rana, nella raccolta del tabacco, nella ristorazione e poi nella ditta Bauli. Oggi è titolare di un'impresa individuale di consulenza gestionale, iscritto nell'elenco regionale degli idonei alla direzione degli Ambiti Territoriali Sociali del Veneto, ha progettato un corso universitario e lavorato come tutor didattico.

Tra questi due estremi ci sono trentacinque anni di un percorso professionale articolato. Non è una carriera lineare, ed è precisamente questo il punto: ogni passaggio è stato costruito acquisendo la competenza mentre già si operava, mai prima.

Le quattro linee di continuità

Sotto la discontinuità apparente corrono quattro filoni che non si sono mai interrotti, e che spiegano il profilo meglio di qualsiasi elenco di ruoli.

La tecnologia al servizio della relazione

Comincia nel 2000, con la collaborazione con ASPHI di Bologna sulle tecnologie assistive e la partecipazione come relatore a due edizioni di Handimatica, la mostra-convegno nazionale su informatica e disabilità. Nel 2003 la tesi di laurea documenta il progetto F.I.D.O., il primo intervento di introduzione dello strumento informatico nei centri diurni per disabili adulti dell'ULSS 22. Nel 2019 crea CRU9 (www.pedagogiadigitale.it), servizio pubblico di educazione digitale. Nel 2025 si affianca nella progettazione di un chatbot per il servizio clienti di un gruppo automotive (l'esperienza è descritta per intero nel capitolo 7.3) ed ottiene l'Open Badge della Presidenza del Consiglio sull'AI Act. Ventisei anni sulla stessa domanda: come si mette la tecnologia al servizio della relazione.

La rappresentanza

Socio fondatore e consigliere di un'associazione culturale nel 1999. Componente del Consiglio Direttivo Regionale ANEP Veneto dal 2012. Amministratore comunale con delega dal 2014. Vice Presidente di un'azienda speciale consortile tra Comuni dal 2015. Componente della Commissione di Albo dell'Ordine professionale fino al 2023. Iscritto all'elenco regionale dei Direttori ATS dal 2025. Da venticinque anni presente nei tavoli di coordinamento, non solo nei servizi che eseguono.

La formazione degli adulti

Docente nei corsi per Operatore Socio Sanitario dal 2001. Poi En.A.I.P., Irecoop, le diocesi venete, il Servizio Civile dal 2013, gli imprenditori del mobile, i neopadri dal 2009 al 2025, l'intelligenza artificiale a un team aziendale nel 2026. Venticinque anni ininterrotti d'aula, che culminano nel tutorato universitario su un corso che ha contribuito a progettare.

La costruzione di organizzazioni

Non entra nelle organizzazioni: le costruisce. Un'associazione culturale nel 1999. Una rete d'impresa tra diciotto aziende concorrenti nel 2013. Un'azienda speciale consortile tra Comuni. Le cooperative scolastiche. Un ente pubblico con personalità giuridica su trentasette Comuni nel 2025. Un marchio formativo proprio nel 2005 e un'impresa individuale nel 2026.

Il posizionamento

Non «project manager con un background psicologico». Piuttosto: una persona che ha diretto servizi complessi con budget pubblici e privati, ha progettato in team la nascita di un ente pubblico su trecentomila abitanti rispettando la scadenza di legge, ha portato a casa 440.000 euro di finanziamenti in un anno, ha introdotto il marketing dentro un servizio socio-educativo pubblico facendone crescere i risultati di oltre il quaranta per cento in dodici mesi, siede negli organi di rappresentanza della sua professione, ha ideato un corso universitario e ha vent'anni di pratica sulla tecnologia come strumento educativo — con certificazioni della Presidenza del Consiglio su project management e AI Act. È un profilo raro, ed è interamente documentato.

2. Le tre riconversioni professionali (1993-2026)

1993-1994 · Dal perito agrario all'operatore sociale

Nel luglio 1993 esce dall'Istituto Tecnico Agrario Bentegodi di Buttapietra con un diploma di perito agrario. Ha già lavorato tre estati: due all'impasto — al Pastificio Rana nel 1991, alla Bauli nel 1993-94 — e una nei campi di tabacco a Villafontana.

Nel luglio 1994 entra come socio lavoratore nella Cooperativa Sociale Cercate di Verona, come assistente domiciliare. Il titolo lo costruisce mentre lavora, e lo fa in parallelo su due fronti: dal settembre 1994 il corso da psicomotricista al C.P.M. di Brescia, dall'ottobre 1994 il corso triennale da Educatore Professionale Animatore al CERRIS di Verona — 1.860 ore, con 804 ore di tirocinio tra psichiatria, disabilità e minori.

Il 13 marzo 1997 viene incorporato come obiettore di coscienza e presta servizio all'ULSS 20 di Verona nell'area dei minori in disagio sociale, fino al congedo del 12 gennaio 1998. Tra il 1997 e il 1999 accumula la gavetta completa del mestiere: casa di riposo a San Pietro in Cariano, sostegno a un minore con disabilità motoria alla scuola Don Calabria di Negrar, progettazione di servizi educativi per il Comune di Isola della Scala, responsabile animazione alla casa di riposo Zerbato di Tregnago. Nel 1998, in parallelo, frequenta all'Ente Nazionale Sordomuti di Verona un corso di avvicinamento alla Lingua Italiana dei Segni (LIS): un altro dei fronti — oltre alla psicomotricità e alle tecnologie assistive — su cui costruisce presto competenze specialistiche nella disabilità, prima che diventasse un tema centrale del suo lavoro.

2002-2006 · Dall'operatore al coordinatore di servizi

Nel maggio 1999 diventa Coordinatore del Centro Educativo Occupazionale Diurno «L'Incontro», a Villafranca (VR), della Cooperativa Sociale Filo Continuo. Ha ventiquattro anni e dirige un servizio: la cooperativa ha trentotto soci e serve sessanta persone tra comunità alloggio, due centri diurni e un gruppo di arteterapia.

È qui che nasce la sua vocazione metodologica. Riprogetta gli strumenti di valutazione e presa in carico e co-progetta F.I.D.O., Formazione Informatica Disabili e Operatori: il primo intervento di introduzione dell'informatica come mediatore educativo nei centri diurni per disabili adulti del territorio.

La mansione di coordinatore, in dettaglio

Un documento del 2003 elenca le sue funzioni per aree: operativa/assistenziale, gestionale, amministrativa, promozionale, educativa (programmazione), relazionale/di rete, produttiva. Reperisce risorse esterne per il progetto FIDO/Ha.Bit. È l'anagrafica completa di un ruolo di coordinamento, lo stesso impianto multi-area che applicherà vent'anni dopo su scala diversa.

La supervisione con Alberto Raviola, dal 2002

Partecipa alla supervisione di gruppo con il dott. Alberto Raviola — lo stesso consulente che nel 2008 verrà coinvolto per il progetto di evaluation di Mozzecane, un supervisore con cui aveva già un rapporto di lavoro pluriennale.

Il fundraising, 2005

Nel 2005 pianifica eventi di raccolta fondi per il CEOD con un elenco nominale di dodici potenziali finanziatori locali (banche di credito cooperativo, un caseificio, imprese edili e di arredo) e l'invito di amministratori politici locali. È fundraising di prossimità, su scala minima, ma con la stessa logica — costruire un elenco di sostenitori, coinvolgere le istituzioni.

La collaborazione con il Ser.T./Ser.D. di Villafranca

Tra il 2008 e il 2010 realizza, in collaborazione con il Ser.D. di Villafranca (ULSS 22), il progetto «In-Dipendente» presso gli istituti superiori: due annualità scolastiche (2008-2009 e 2009-2010) di prevenzione sul tema dell'alcol, individuato dagli insegnanti come il problema trasversale a tutte le classi. Il progetto è documentato con relazioni finali dettagliate, questionari agli studenti in entrata e in uscita, e un impianto metodologico — lavoro nelle classi seconde su pubblicità e stili di vita, nelle quarte su immagini e narrazioni sulle sostanze, intervento diretto di personale sanitario — con l'approccio metodologico che andrà a sviluppare negli anni.

Il corso residenziale di Fano con Paolo Biasioli, giugno 2009

Organizza con Paolo Biasioli un corso di formazione residenziale di tre giorni (8-10 giugno 2009) all'Eremo di Monte Giove, sopra Fano, per l'équipe della Cooperativa Spazio Aperto, in collaborazione con il Comune di Mozzecane e con l'ULSS 22 servizi territoriali. Il corpo docente è composto da Natale Brescianini, ma soprattutto da Paolo Biasioli, tramite la sua «f&c formazione&consulenza» — la stessa persona con cui costruirà la conferenza «Strada facendo... vedrai» del 2021.

Nello stesso periodo studia: due lauree in pochi anni, mentre coordina. Nel settembre 2003 la triennale in Educatore Professionale a Padova, con tesi proprio sul progetto F.I.D.O.; nel luglio 2005 la specialistica in Programmazione e Gestione dei Servizi Educativi e Formativi, 110 e lode, con tesi sulla formazione professionale e l'inserimento delle persone con disabilità nei Centri di Formazione Professionale.

Il 2 maggio 2006 viene assunto a tempo indeterminato dall'ULSS 22 di Bussolengo. Comincia il ventennio pubblico, che si chiuderà il 2 novembre 2025.

2011-2026 · Dai servizi alla persona all'organizzazione

La terza riconversione è la meno visibile e la più decisiva. Nel 2011 si iscrive a Scienze e Tecniche Psicologiche all'Università di Verona, indirizzo Scienze della Formazione nelle Organizzazioni. Si laurea nel 2015, e la tesi non parla di servizi sociali: parla di reti d'impresa, con relatore il Prof. Riccardo Sartori, e analizza un intervento che ha condotto lui su diciotto aziende del comparto mobiliario.

Da lì in avanti il baricentro si sposta: la valutazione d'impatto sociale con Ca' Foscari, il colloquio motivazionale, la supervisione di équipe, la costituzione dell'Ambito Territoriale Sociale, l'uso della metodologia di project management. Nel giugno 2026 apre la partita IVA con codice ATECO che è esattamente la fotografia della laurea in psicologia del lavoro, dei CFU di Risorse Umane del corso universitario di supervisione, e di vent'anni di ricerche sul campo. La scelta è coerente.

3. Come si è formato

Il percorso formativo è insolito per densità e per stratificazione. Tre lauree, una qualifica equipollente a laurea, un perfezionamento universitario, oltre 300 ore di alta formazione metodologica, crediti ECM, sette certificazioni della Presidenza del Consiglio. Ma il dato interessante non è la quantità: è che ogni blocco formativo ha prodotto un'applicazione concreta e documentabile.

I titoli accademici

Titolo	Ateneo e anno	Esito e tesi
Laurea in Educatore Professionale nelle Strutture Sociali, Sanitarie, Culturali e Ambientali — classe 18, D.M. 4 agosto 2000	Università di Padova, Facoltà di Scienze della Formazione · prova finale 29 settembre 2003, diploma 29 luglio 2005	Tesi «Handicap ed informatica» sul progetto F.I.D.O., relatore Dott. Graziano Cecchinato
Laurea Specialistica in Programmazione e Gestione dei Servizi Educativi e Formativi — classe 56/S, equiparata LM-50	Università di Padova · prova finale e diploma 11 luglio 2005, Reg. n. 26372	Tesi sulla formazione professionale e l'inserimento delle persone con disabilità nei CFP
Laurea in Scienze della Formazione nelle Organizzazioni — classe L-24, D.M. 270/04	Università di Verona · prova finale 17 marzo 2015, diploma 20 aprile 2015	Tesi «La formazione per la costruzione di reti d'impresa», relatore Prof. Riccardo Sartori
Educatore Professionale Animatore — qualifica post-diploma equipollente al Diploma di Laurea L/SNT2	Regione del Veneto, AQP n. 000268 · ente formativo Azienda ULSS n. 20 di Verona, sede C.E.R.R.I.S. · rilasciato il 29 ottobre 2003	Corso triennale di 1.860 ore con 804 di tirocinio; equipollenza ai sensi del DM 22/6/2016 e L. 145/2018 art. 1 c. 539
Attestato — Corso Triennale di Terapia Psicomotoria	C.PM Centro di Psicomotricità di Brescia, in convenzione con l'Università degli Studi di Brescia · gennaio 1994 – dicembre 1996, attestato 19 dicembre 1997	Esami di idoneità superati, tesi di fine corso discussa; responsabile scientifico Dott.ssa Giuliana Bacelloni
Diploma di Perito Agrario — maturità tecnica	Istituto Tecnico Agrario «M.A. Bentegodi», Buttapietra (VR) · a.s. 1992-93, diploma 17 luglio 1993	

La formazione metodologica: 300 ore che spiegano tutto il resto

Il T-Group ARIPS, maggio 2003

Tre giorni di sensitivity training a Molinetto di Mazzano. È il primo contatto strutturato con le dinamiche di gruppo osservate dall'interno, e resta un riferimento metodologico per tutto il percorso successivo sulla conduzione e la supervisione.

Il percorso Aribandus sulla consulenza organizzativa, 2003

Da febbraio a maggio 2003, incontri quindicinali con Paolo Biasioli con formazione in base alla Scuola di Palo Alto, Bateson, Watzlawick e gestione dei gruppi e delega. È, per sua stessa dichiarazione, l'origine dell'interesse per la consulenza alle aziende.

La formazione con Paolo Biasioli sui sistemi qualità

Percorso pluriennale individuale come allievo, protrattosi fino al 2015, sulla famiglia ISO 9000, Vision 2000, i processi di certificazione e la carta dei servizi. È il secondo filone consulenziale, parallelo e distinto da quello

psicosociale: uno lavora sulle persone, l'altro sui processi. Insieme spiegano perché oggi lavora contemporaneamente su cultura organizzativa e su procedure documentali.

Il percorso Interazioni, dicembre 2012 – maggio 2013: 120 ore

È il blocco formativo più consistente e più conseguente della sua storia, ed è quello che l'archivio documenta con maggiore precisione. Il corso principale si intitola «L'empowerment della comunità locale tra processi di partecipazione e cambiamento». Lo promuove l'Associazione di Promozione Sociale Interazioni per lo sviluppo della Comunità di Endine Gaiano, in collaborazione con la Cooperativa Il Sestante di Treviso — ente formativo accreditato dalla Regione Veneto. Coordinatore dello staff docenti è Piergiulio Branca. Si svolge alla Casa dell'Associazione «Fornelletti» di Valeggio sul Mincio: tredici giornate, 104 ore formative.

Seminario	Date
Laboratorio di comunità: gruppo, gruppi, servizi ed istituzioni	14, 15, 16 dicembre 2012
La costruzione delle ipotesi di ricerca-azione nei percorsi orientati all'empowerment	12, 13 gennaio 2013
Percorsi e strumenti di evaluation a sostegno dei percorsi di cambiamento partecipato	16, 17 febbraio 2013
Il potere e la leadership nella gestione partecipata delle riunioni	9, 10 marzo 2013
Conduzione ed animazione dei gruppi e delle assemblee nei percorsi di empowerment	13, 14 aprile e 11, 12 maggio 2013

A questo si aggiunge, il 23 e 24 marzo 2013 al Villaggio Solidale di Treviso, il seminario «Elaborazione e costruzione degli strumenti per la promozione e l'attivazione dei processi di empowerment della comunità locale»: 16 ore con unità di lavoro serali, staff docenti Alberto Baccichetto e Nicola Muraro. L'impianto è dichiaratamente quello della ricerca-azione, e l'obiettivo è la meta-progettazione di strumenti operativi. Le metodologie sperimentate: Gate Keepers, gruppi focus, polarizzazione, problem setting, aspettative incrociate, elementi di evaluation.

PERCHÉ QUESTE ORE SONO LA CHIAVE DI LETTURA DI TUTTO — Il documento istituzionale con cui, dodici anni dopo, ha diretto la costituzione dell'Ambito Territoriale Sociale su trentasette Comuni usa esattamente quel vocabolario e quegli strumenti. Gli attori chiave vi sono definiti testualmente «Gate-keepers». L'architettura di conduzione a tre ruoli — dirigente, facilitatore, memorizzatore — discende dal seminario sul potere e la leadership. Il «problem setting» compare tra gli strumenti della seconda tappa. L'evaluation di fine incontro discende dal seminario sugli strumenti di valutazione. E la citazione di Lewin in nota non è una spolverata colta: la ricerca-azione è la sua formazione di base. Non ha improvvisato un metodo per l'ATS — ne ha applicato uno studiato per le ore certificate e praticato per un decennio.

Il colloquio motivazionale, 2020-2021

Corso Base tra novembre e dicembre 2019, Corso intermedio tra ottobre e novembre 2020. Poi due edizioni del corso avanzato della Motivational Interviewing Academy con il docente Valerio Quercia con conseguimento della qualifica di Provider Expert.

Lo SROI-Explore, Ca' Foscari, 2020

Dal 18 giugno al 9 luglio 2020, formazione specialistica sulla metodologia di valutazione dell'impatto sociale sviluppata dalla Fondazione Università Ca' Foscari per la Regione del Veneto. Non è una scelta casuale: un progetto da lui diretto era stato appena selezionato come caso studio regionale per la sperimentazione di quel metodo.

Il seminario Zancan sugli ATS, luglio 2024

Ventidue ore residenziali al Centro Studi Zancan di Borgo d'Anaunia, dal 22 al 24 luglio 2024, sul futuro dei servizi sociali negli Ambiti Territoriali Sociali. È propedeutico alla candidatura all'elenco regionale dei Direttori ATS, presentata otto mesi dopo.

L'abilitazione a formatore di Servizio Civile, Università di Padova, maggio 2023

Trentacinque ore su cinque giornate, organizzate dall'Ufficio Public Engagement dell'Università di Padova. È il titolo che abilita formalmente alla funzione di formatore di formazione generale del Servizio Civile Universale — funzione che di fatto svolgeva già dal 2013.

Le certificazioni della Presidenza del Consiglio

Nel 2025 completa il percorso studi sui tre livelli di Project Management — base, intermedio e avanzato — e l'Open Badge «Adottare l'Intelligenza Artificiale nella PA» il 29 ottobre, verificabile pubblicamente sulla piattaforma Bestr del Cineca, con contenuti su IA generativa, AI Act e Large Language Models.

La formazione continua sanitaria

Diversi crediti ECM documentati su svariati provider accreditati, nella professione di Educatore Professionale. Gli ambiti spaziano dal management sanitario alla medicina di genere, dalla promozione della salute all'etnopsichiatria critica. Tra questi va segnalato il corso dell'Accademia Nazionale di Medicina «Innovazione digitale e analisi dei processi in Sanità», il cui obiettivo formativo dichiarato è «management sistema salute: innovazione gestionale e sperimentazione di modelli organizzativi e gestionali».

4. Il ventennio pubblico (2006-2025)

Dal 2 maggio 2006 al 2 novembre 2025: diciannove anni e mezzo all'ULSS 22 di Bussolengo, confluita il 1° gennaio 2017 nell'AULSS 9 Scaligera in seguito alla riforma sanitaria regionale sancita dalla Legge Regionale n. 19 del 25 ottobre 2016. Il percorso interno è quello di chi parte come operatore su un Comune e finisce a coordinare le politiche giovanili di trentasette.

4.1 Il Servizio Educativo Territoriale

Assunto il 2 maggio 2006 come collaboratore tecnico professionale, opera prima sul Comune di Mozzecane, dal 2010 su Villafranca di Verona con delega alle politiche giovanili. Il lavoro è quello della progettazione di servizi: analisi dei bisogni, programmazione, reclutamento e formazione dei collaboratori, verifica e valutazione.

In parallelo accumula esperienze laterali che poi diventeranno centrali: formatore ICT per Irecoop Veneto nel 2007, educatore al Ser.T. di Villafranca per la prevenzione nelle scuole tra il 2008 e il 2009, group leader del progetto europeo di interscambio JUMPYNG tra Valeggio sul Mincio di Verona e Cádiz (Spagna) nel 2008 e 2009, docente nei corsi OSS.

4.2 CRU9 — Cyber Relationship, dal 2019

È il progetto che gli dà visibilità oltre il territorio. Nasce da un'intuizione: il disagio digitale degli adolescenti non è un tema per campagne informative, ma per un servizio educativo stabile.

Il progetto viene approvato e finanziato dalla Regione del Veneto con il decreto del Direttore Generale n. 452 del 25/07/2019, a valere sulla DGR n. 1588/2018 e DDR n. 119/2018: 34.779,15 euro, diciotto mesi, dal 1° maggio 2019 al 30 ottobre 2020. Costituisce e coordina un'Unità Funzionale di sette educatori professionali, in un Distretto che ne conta trentasette su una popolazione di 297.664 abitanti.

Alla scadenza del finanziamento redige e presenta personalmente una proposta di prosecuzione per il biennio 2021-2022, con un piano economico dettagliato che prevede anche l'ampliamento delle attività a nuovi format — «Campus cyber free de-tox», una seconda serie della campagna «Webcam Caffè» con testimonial e contenuti prodotti dai giovani stessi.

Gestisce l'intero ciclo: analisi di contesto, progettazione strategica, ricerca dei finanziamenti, coordinamento operativo, valutazione d'impatto. Produce un portale di pedagogia digitale, canali social, un format video seriale su web reputation, fake news, dipendenza da like, internet addiction, gaming disorder e privacy, promossi sulla WebTV istituzionale.

Il progetto non si esaurisce con il finanziamento. Nel 2025 lo riprogetta su quattro linee autonome per la candidatura al bando locale della Fondazione Just, e lo estende all'area delle dipendenze comportamentali con i progetti RESTART — dotato di quadro logico di progetto formalizzato — e RECONNET, in raccordo con il Dipartimento per le Dipendenze.

4.3 Le politiche giovanili di 37 Comuni e il Servizio Civile Universale

Dal dicembre 2021 coordina, in qualità di referente, l'Ufficio Politiche Giovanili del Distretto 4 e il Servizio Civile Universale per i Distretti 4 e 2. Il suo è un ruolo di coordinamento operativo, il perimetro è la fascia 14-30 anni su trentasette Comuni, gestita attraverso un sistema di deleghe tra ULSS, Comuni e terzo settore. Il ruolo di coordinatore di CRU9, assunto il 31 agosto 2019, non si chiude nel 2021 con l'arrivo dell'incarico sulle Politiche Giovanili — i due ruoli proseguono in parallelo.

Il Servizio Civile Universale

Ente accreditato SU00082. Settantaquattro posti per operatori volontari su quarantotto sedi — trentasei ULSS nel Distretto 4 e dodici comunali nel Distretto 2 — con circa cinquantadue Operatori Locali di Progetto supervisionati. Budget annuo superiore ai duecentomila euro, con responsabilità su pianificazione, monitoraggio e rendicontazione. Il ciclo è completo: progettazione dei programmi pluriennali, scrittura delle candidature ai bandi nazionali, selezione dei volontari, formazione generale e specifica, monitoraggio.

Dimensione	Dato
Distretti coordinati	Distretto 4 Ovest Veronese e Distretto 2
Posti per operatori volontari	74
Sedi accreditate	48 — di cui 36 dell'AULSS nel Distretto 4 e 12 comunali nel Distretto 2
Operatori Locali di Progetto supervisionati	circa 52
Budget annuo	oltre € 200.000
Codice ente accreditato	SU00082

Il coordinamento non è amministrazione: è un ciclo annuale scandito da scadenze ministeriali inderogabili e soggetto a controllo — progettazione dei programmi pluriennali e scrittura delle candidature; gestione dell'accREDITamento delle sedi; selezione degli operatori volontari con procedura pubblica (bando, commissione, colloqui, graduatorie); formazione generale (titolo conseguito nel maggio 2023 all'Università di Padova) e specifica; coordinamento e supervisione di circa cinquantadue Operatori Locali di Progetto; monitoraggio, gestione delle criticità e rendicontazione al Dipartimento.

Coordinare un ente accreditato al Servizio Civile Universale significa rispondere direttamente alla Presidenza del Consiglio dei Ministri del rispetto di standard nazionali su selezione, formazione, tutoraggio e rendicontazione, con settantaquattro giovani in servizio, quarantotto sedi e oltre cinquanta tutor da presidiare. È gestione di un sistema, non di un progetto.

4.4 Carta Giovani, il marketing nel servizio pubblico e il fundraising

Il circuito Carta Giovani copre trentasette Comuni nell'Ambito VEN_22 di Sona, con budget annuo superiore ai duecentomila euro e un team operativo di circa trenta persone. Il dispositivo «Bando alle Ciance» è un micro-finanziamento fino a millecinquecento euro per progetti ideati dai giovani stessi.

Indicatore	2023	2024	Variazione
Progetti finanziati	31	44	+42%
Giovani firmatari	180	264	+47%
Eventi realizzati	47	71	+51%
Persone raggiunte	circa 7.500	circa 11.000	+47%

Quei numeri crescono perché ha portato logiche e strumenti di marketing dentro un servizio pubblico socio-educativo. Costituisce e dirige un'équipe di comunicazione affiancando agli educatori un social media manager e un graphic designer, oltre a consulenti esterni. Su questa base struttura Carta Giovani come un vero brand di servizio: identità visiva coordinata, portale dedicato, canali social gestiti redazionalmente, campagne di lancio del bando, storytelling dei progetti finanziati, misurazione di reach ed engagement, gestione di GDPR e liberatorie.

Come dirigeva l'ufficio

L'archivio operativo mostra un ufficio governato con strumentazione da project management: un portafoglio di commesse numerato — Zig Zag, Parola ai Giovani, Bando alle Ciance, BAC Scuola, Prendo Spazio, Volontariato Civico, Giovani e Impresa, Cittadinanza Attiva, Svolta per il Futuro, Orienta il tuo Futuro — una timeline integrata di tutte le linee progettuali, un diagramma di Gantt, un bilancio previsionale annuale e verbali di coordinamento periodici.

I protocolli d'intesa di Carta Giovani, 2011

Il circuito Carta Giovani non nasce come semplice adesione tra Comuni: è ancorato, dal 2011, a due protocolli d'intesa istituzionali, entrambi firmati il 15 novembre 2011. Il primo lega il M.I.U.R. — Ufficio Scolastico Territoriale della Regione Veneto, tramite l'Ufficio Scolastico di Verona, e l'Istituto Antonio Provolo, al Progetto Carta Giovani Intercomunale. Il secondo lega il Centro di Servizio per il Volontariato di Verona e gli istituti scolastici Bolisani, Anti, Medi, Stefani-Bentegodi e Provolo, sempre al Progetto Intercomunale Carta Giovani.

Questi protocolli si traducono, già nel 2011, in un tavolo di coordinamento reale e ricorrente: tra i progetti promossi il «X-Mas Days», elenca come promotori sei istituti superiori del territorio villafranchese — una rete scolastica che coordina attraverso Carta Giovani, non solo un evento isolato.

Il fundraising: 440.000 euro in un anno

Nel 2024 porta a casa due finanziamenti dalla Fondazione Cariverona. Ottantamila euro dal bando FORMAT «Educare all'economia circolare» per il progetto Zig Zag sulla riduzione dei rifiuti tessili, deliberati il 25 settembre 2024. Trecentosessantamila euro dal bando Costruire Futuro per il progetto Svolta per il Futuro, deliberati il 29 maggio 2024, con una rete coordinata dal CSV di Verona che coinvolge i Comuni capofila degli Ambiti di Verona, Legnago, San Bonifacio e Sona e diversi enti del terzo settore. Quel percorso confluisce nel Manifesto di scopo per le politiche giovanili pubblicato nel giugno 2026.

Il progetto TAG — Territorio Attivo Giovani — è finanziato nella seconda edizione dal bando nazionale ANCI «Fermenti in Comune» a valere sul Fondo Nazionale Politiche Giovanili, con il Comune di Sona capofila per l'Ovest Veronese.

4.5 Bandi.to e il riconoscimento di Ca' Foscari

Tra il 2018 e il 2019 dirige il progetto Bandi.to nel Piano di intervento n. 21, quello di cui il Comune di Villafranca di Verona è titolare. Il Piano vale 121.242,87 euro su un bacino di 44.061 residenti tra i quindici e i ventinove anni: il terzo del Veneto per dimensione, dopo Verona e Padova.

La Regione del Veneto aveva affidato alla Fondazione Università Ca' Foscari il monitoraggio e la valutazione d'impatto dei Piani. Su 143 progetti finanziati in tutto il Veneto, i ricercatori ne selezionano cinque per sperimentare una metodologia nuova, lo SROI-Explore. Bandi.to è uno di quei cinque, e il capitolo 4.2 del volume che ne deriva — Busacca e Caputo, Edizioni Ca' Foscari, collana Studi e ricerche 21 — è dedicato interamente al caso, alle pagine 81-95.

4.6 SimulCoop e le cooperative scolastiche

Dal 2019 sviluppa SimulCoop, progetto di didattica innovativa per la creazione e il sostegno di cooperative scolastiche nelle scuole secondarie di primo grado del Distretto. Il primo anno di sperimentazione è il 2019-2020, avviato con avviso pubblico.

La rete che costruisce è istituzionalmente solida: l'AULSS 9, l'Ufficio Scolastico Regionale del Veneto, le scuole, la Cooperativa Hermete, il terzo settore. Il 29 aprile 2020 il primo convegno «Per una didattica innovativa», con il Dirigente dell'Ambito Territoriale, il Funzionario dei Servizi Socio Sanitari dell'AULSS 9, la Responsabile PCTO dell'USR e il Prof. Pier Giuseppe Ellerani dell'Università del Salento.

Gli obiettivi dichiarati sono l'integrazione dei sistemi di valutazione tra scuola e tecnici, la costruzione di codici e linguaggi comuni, l'accreditamento degli insegnanti coinvolti; i risultati attesi, l'integrazione della metodologia nel PTOF e la co-progettazione di Unità di Apprendimento.

4.7 L'evaluation a Mozzecane e la linea della valutazione d'impatto

C'è un'esperienza che precede di dodici anni lo SROI di Ca' Foscari e che merita di essere raccontata per prima, perché è il punto in cui la cultura della valutazione entra nel suo lavoro — e, per quel territorio, entra nei servizi sociali.

L'incarico

Nell'aprile 2008 riceve una lettera d'incarico formale dal Comune di Mozzecane per il progetto di evaluation dei servizi educativi, con avvio immediato. Il progetto — intitolato «Valutare la qualità del Centro delle Meraviglie» (il centro ricreativo-educativo comunale, CdM) — copre gli anni 2008-2009 e viene sviluppato in più versioni fino a una stesura definitiva.

La governance a tre gruppi

Il progetto, firmato da lui stesso nel luglio 2008, disegna un impianto di governance a tre gruppi distinti e coordinati, con un calendario di incontri mese per mese da settembre 2008 a maggio 2009. Per la supervisione e la formazione dell'équipe del CdM viene coinvolto un consulente esterno, il dott. Alberto Raviola: il progetto prevede quindi, già nel 2008, una gestione di fornitori esterni oltre alla progettazione diretta.

Il dispositivo

- Programma di fase di avvio e calendario degli incontri aprile-luglio 2008, con documento di rendicontazione delle azioni svolte nel periodo.
- Questionari differenziati per destinatario: una lettera ai genitori con questionario, prodotta anche in versione inglese per l'utenza straniera, e un dispositivo di rilevazione rivolto direttamente ai bambini con relativo elenco nominativo.
- Ciclo di incontri con i genitori, con convocazioni formali e verbalizzazione.
- Verbali di équipe dedicati all'evaluation, con riunione documentata del marzo 2009.
- Un questionario di valutazione della supervisione, aprile 2009: la valutazione applicata anche a chi valuta.

L'evaluation non resta un episodio. L'archivio documenta almeno tre riprese successive: nel 2013 con il progetto di valutazione sulle classi in ambito di Piano di Zona; nel 2020 con un nuovo dispositivo strutturato; nel 2025, con la survey diagnostica dell'ATS di Sona e le rilevazioni di gradimento via QR code al termine di ogni incontro del percorso costitutivo.

UNA COMPETENZA CHE ATTRAVERSA DICIASSETTE ANNI — Mozzecane 2008 · Piano di Zona 2013 · dispositivo 2020 · formazione SROI a Ca' Foscari 2020 · Bandi.to scelto come caso studio nazionale per lo SROI-Explore · survey e evaluation nel percorso ATS 2025. La valutazione non è una competenza che ha aggiunto: è una linea che ha aperto nel 2008 e non ha più chiuso, ed è ciò che spiega perché un'università abbia scelto proprio un suo progetto per testarci sopra un metodo nuovo.

4.8 «Prendo Spazio»: la coprogettazione con il Terzo Settore

C'è un'operazione, nel 2025, che segna il passaggio di livello più netto della sua competenza progettuale: non partecipare a un avviso pubblico, ma scriverne e pubblicarne uno.

Sulla base del Decreto del Direttore Regionale n. 36 del 23 aprile 2025 e della relativa delibera di Giunta, ha costruito l'intero impianto di un avviso pubblico di coprogettazione destinato agli enti del Terzo Settore, nell'ambito del progetto «Prendo Spazio». La documentazione prodotta comprende l'avviso di coprogettazione, tre allegati operativi, il Piano Triennale del progetto, e la gestione dell'intera modulistica regionale — domanda di ammissione, patto d'integrità, autocertificazioni, scheda di progetto, piano finanziario, dichiarazioni.

Il lavoro è stato preceduto da un'attività di benchmarking documentata e si è appoggiato su una base dati costruita ad hoc: la distribuzione della popolazione per singola età in tutti i Comuni del Distretto 4.

CHE COSA SIGNIFICA, TECNICAMENTE — La coprogettazione ex articolo 55 del Codice del Terzo Settore non è un appalto e non è un bando di contributo: è un istituto in cui l'amministrazione e gli enti del Terzo Settore definiscono insieme il contenuto dell'intervento, con una procedura pubblica di selezione dei partner e una successiva fase negoziale. È il punto in cui un progettista diventa progettista di sistema: non chiede risorse, le mette a bando e sceglie con chi spenderle.

Con «Prendo Spazio» il quadro si chiude. Ha ottenuto contributi da fondazioni bancarie, ministeri, agenzie nazionali e regioni; ha progettato e gestito per quindici anni un bando proprio di micro-finanziamento ai giovani; e ha costruito un avviso pubblico di coprogettazione con gli enti del Terzo Settore su base normativa regionale. Conosce il ciclo del finanziamento pubblico da tutti e tre i lati: chi chiede, chi eroga, chi coprogetta.

4.9 Altri progetti territoriali

Progetto Benessere — Comune di Lazise, anno scolastico 2019/2020

Progetto pluriennale del Comune di Lazise in collaborazione con l'Istituto Comprensivo «Falcone Borsellino», protocollato il 3 settembre 2019. Non è un intervento spot: è un programma di prevenzione che copre l'intero istituto comprensivo, costruito sui bisogni rilevati congiuntamente dalla scuola e dal Servizio Educativo Territoriale.

Azione	Destinatari	Struttura
Laboratorio di socializzazione	classi prime	3 incontri da 2 ore con due operatori + back office
Laboratorio di educazione socio-affettiva	classi seconde	3 incontri da 2 ore con due operatori + back office
Laboratorio prevenzione uso sostanze stupefacenti	classi terze	3 incontri da 2 ore + spazio individuale
Sportello di ascolto studenti	Tutte le classi medie	Una mattina ogni quindici giorni
Sportello di ascolto genitori/insegnanti	Infanzia, primaria, secondaria	Colloqui individuali, di coppia, di team; incontri formativi
Serate di sensibilizzazione	Territorio	3 incontri da 3 ore su affettività e adolescenza
Sportello territoriale	Utenza dei servizi sociali	Su invio del servizio sociale

Il laboratorio di socializzazione lavora sulla costruzione del gruppo classe in prima media. Quello socio-affettivo affronta in seconda i cambiamenti puberali, la sfera affettiva e — già nel 2019 — il sexting e l'uso dello smartphone nella relazione. Quello sulle sostanze lavora in terza sulle life skills secondo l'approccio

dell'Organizzazione Mondiale della Sanità: consapevolezza di sé, capacità di resistere alla pressione dei pari, assertività, decisione autonoma.

Ogni singolo laboratorio prevede questionari agli studenti in entrata e in uscita, più questionari di soddisfazione distinti per alunni e per insegnanti — non una postilla, ma un requisito per ciascuna delle tre azioni. Siamo nel 2019, un anno prima della formazione SROI a Ca' Foscari e undici anni dopo l'evaluation di Mozzecane: la misurazione dell'impatto non è una competenza che ha acquisito, è il modo in cui progetta, da sempre.

Una serie di schede-progetto standard AULSS 9, come referente per il Comune di Lazise, fotografa a fine 2019 i progetti che gestisce su un solo Comune: Carta Giovani, Spazio Giovani per adolescenti, Winter Village, tre GREST estivi, Non Solo Nido, Latte e Coccole, sette progetti di Appoggi Educativi e il centro aperto — un dato che permette di apprezzare, moltiplicato sugli altri Comuni del suo perimetro, la vera scala del portafoglio che gestiva già nel 2019.

Verba Volant — quando il servizio genera associazione

Nel novembre 2016 racconta un meccanismo che vale la pena isolare, perché è la dimostrazione operativa di che cosa significhi «empowerment di comunità». Un gruppo di genitori che aveva frequentato con i figli i centri «Latte e coccole» e «Non solo nido» del Comune di Lazise, terminato il servizio, non si scioglie: chiede di continuare a incontrarsi. A raccogliere quella domanda è l'Associazione Verba Volant, che ottiene dal Comune l'uso di uno spazio per aprire un momento settimanale per bambini dai 3 ai 6 anni accompagnati dai genitori.

IL MECCANISMO, NON IL PROGETTO — *Un servizio pubblico a termine ha generato un gruppo di genitori che, finito il servizio, si è costituito in domanda autonoma e ha trovato un'associazione disposta a farsene carico. È esattamente ciò che i progetti dichiarano di voler ottenere e che quasi mai ottengono: beneficiari che diventano promotori. Nella documentazione di CRU9 questo obiettivo è scritto in termini quasi identici, quattro anni dopo.*

Multiofficina G.I.O. — Giovani in Officina, Comune di Castelnuovo del Garda

Progetto costruito con la Cooperativa Sociale Spazio Aperto per dare vita a un servizio permanente per la comunità — «un incubatore di idee e di competenze» — su tre aree: Officina (falegnameria, ceramica, ciclofficina, riciclo creativo), Laboratorio digitale (social media, blog, podcast, fotografia, grafica) e Fashion stylist (refashion, sartoria di base, accessori, con corsi pensati anche per donne straniere per favorire l'uso della lingua italiana). Presenza su cinque sedi, con sostenibilità economica progettata su tre leve di autofinanziamento: quota di iscrizione, vendita dei manufatti, fundraising.

Il progetto collega due linee: l'economia circolare (riciclo, refashion — la stessa materia del progetto Zig Zag finanziato da Cariverona nel 2024) e la rigenerazione di spazi pubblici dismessi (tre ex scuole elementari trasformate in un laboratorio di comunità).

«Scout in rete» — il progetto formativo del 2021

Progetto formativo di sua redazione datato 18 aprile 2021, «Scout in rete, nuovi sguardi e strumenti partecipativi»: tre incontri serali nel maggio 2021 con la Comunità Capi del gruppo Scout di Lonigo (VI), rivolti agli adulti responsabili dei gruppi. Due incontri sulle nuove tecnologie (funzionamento dei social e del web, cessione dei dati personali, meccanismi pubblicitari, rappresentazione di sé in rete) e un terzo di scambio di buone prassi tra gruppi scout sulla gestione delle attività durante la pandemia. Valutazione con questionario di soddisfazione anonimo e indicatori qualitativi discussi con i capi organizzatori.

Il rapporto con l'AGESCI è una relazione pluriennale: nell'agosto 2024, alla Route Nazionale delle Comunità Capi a Verona, cura un corner sulle politiche attive per i giovani davanti ai capi Scout, portando l'esperienza del circuito Carta Giovani.

5. La costituzione dell'ATS VEN_22

È un lavoro importante del suo percorso, e quello con il mandato più esplicito.

Il problema

La legge regionale veneta n. 9 del 4 aprile 2024 riforma il sistema: gli Ambiti Territoriali Sociali diventano enti terzi dotati di personalità giuridica, centrali nella programmazione e gestione delle funzioni socio-assistenziali. L'ATS VEN_22 coincide con il Distretto 4 Ovest Veronese: trentasette Comuni, circa trecentomila abitanti. La scadenza per il Protocollo d'Intesa approvato da tutti e trentasette i Consigli Comunali è il 10 aprile 2025.

Il problema non è tecnico ma politico e organizzativo: far convergere trentasette amministrazioni, un'azienda sanitaria, i sindacati e centinaia di operatori su una riorganizzazione che sposta deleghe, personale e budget.

Il mandato

Il documento istituzionale di percorso, insediato presso il Comune d'Ambito di Sona, nomina lo staff operativo. Accanto al Coordinatore Sociale dell'ULSS, al Responsabile tecnico del Comune capofila e al Coordinatore tecnico del percorso, la voce recita: «Michele Sartori, Project Manager e Coordinatore Team di Comunicazione». Sotto di lui, tre professionisti: un'art director, una communication manager, una social media manager.

Il metodo

L'impianto teorico è dichiarato in nota al documento: Kotter, Senge, Lewin, Schein. Il modello di lettura del cambiamento è esplicitamente lewiniano — il comportamento organizzativo come equilibrio dinamico tra spinte al cambiamento e resistenze allo status quo — e ne discendono tre fasi: preparazione, implementazione, consolidamento. Sulle resistenze la posizione è netta: nascono dalla paura dell'ignoto, e si affrontano con informazione chiara e sicurezza psicologica.

Tappa	Periodo	Contenuto
Informativa e consultiva	gennaio – aprile 2025	Coinvolgimento degli stakeholder, definizione condivisa del protocollo d'intesa, invio in Regione
Partecipativa e progettuale	marzo – giugno 2025	Ricognizione dei servizi del Distretto, know-how, buone prassi, aree di miglioramento; gruppi di interesse per area con approccio bottom-up
Tecnica e operativa	settembre – dicembre 2025	Statuto, organigramma, protocollo sindacale, pianta organica, regolamenti, nomina del Direttore, Atto d'Intesa con l'ULSS

I trentasei gate-keepers

La mappatura degli attori non si limita ai ruoli formali. Il documento li definisce «gate-keepers» — figure che per posizione o influenza hanno il potere di mediare l'accesso a risorse, informazioni e decisioni — e ne individua trentasei su tredici categorie, con un criterio esplicito: non solo i leader formali, ma anche le figure informali riconosciute per esperienza, visibilità o rete di relazioni. Ogni attore riceve il mandato di raccogliere e rappresentare dubbi e perplessità della propria categoria.

La composizione è significativa: cinque dell'Esecutivo del Comitato dei Sindaci, cinque del Gruppo di lavoro ATS nominato il 21 novembre 2024, sette rappresentanti dei coordinatori e referenti dei servizi socio-educativi, sei tra

assistenti sociali ed educatori professionali con ripartizione tra pubblico e cooperative, tre sindacalisti, due delle Risorse Umane dell'ULSS, e i responsabili di servizio.

L'architettura di conduzione

Qui sta l'innovazione metodologica più fine. Separa in tre figure distinte funzioni che di norma restano confuse in capo a chi presiede.

- Il dirigente gestisce gli input: dichiara in apertura obiettivi, risultati attesi, metodo con cui verranno prese le decisioni e uso che sarà fatto dei risultati. Poi si comporta da membro attivo del gruppo.
- Il facilitatore è neutrale sui contenuti e attivissimo sul processo: promuove l'accordo preliminare sulle modalità di lavoro, garantisce l'espressione di tutte le idee creando spazio per il dissenso, mantiene il focus, propone tecniche, previene le monopolizzazioni e interviene quando il conflitto si sposta dalle questioni ai rapporti personali.
- Il memorizzatore gestisce la memoria di gruppo: trascrive i contributi in modo visibile, collocandoli nelle fasi di sviluppo del lavoro, senza sintetizzare né interpretare. Così le idee individuali diventano patrimonio collettivo.

Gli strumenti: tecnica Philips per suddividere gruppi numerosi in sottogruppi da sei; World Café; domande generative a imbuto dal macro al micro; Mentimeter per la raccolta anonima delle domande irrisolte; evaluation via QR code a chiusura di ogni incontro; focus group, problem setting e problem solving nella seconda tappa.

Costruisce inoltre un'infrastruttura di comunicazione dedicata: uno spazio online in sei sezioni con funzione FAQ, una survey di ascolto con restituzione statistica e tematica prima degli incontri, un kit di comunicazione personalizzabile per ciascun attore, e un tecnico della comunicazione presente agli incontri con pubblicazione rapida dei materiali.

L'esecuzione

Data	Evento
16 gennaio 2025	Apertura dello spazio online agli attori e diffusione della survey
24 – 27 gennaio	Chiusura della survey e consegna dell'elaborato di sintesi a ciascun attore
28 gennaio	«Dalla Delega agli Atti d'Intesa» — Sala Consiliare di Sona, con esperti dell'ente C.D.A.
5 febbraio	«Il personale nel nuovo assetto dell'ATS» — cessione di rami d'azienda, passaggio del personale, tutele sindacali
13 febbraio	«Forme giuridiche: scelte strategiche e implicazioni legali» — Sala Carcereri di Sona
17 – 21 febbraio	Giornata studio presso ATS già costituite in altre Regioni
26 febbraio	Assemblea plenaria con restituzione dei gruppi
5 marzo	Comitato dei Sindaci: protocollo, cronoprogramma, forma giuridica
10 marzo	Assemblea pubblica per gli amministratori dei 37 Comuni — Sala Ferrarini, Villafranca
marzo	Deliberazioni nei 37 Consigli Comunali
10 aprile 2025	Invio del protocollo alla Regione del Veneto — scadenza di legge rispettata

La terza tappa: dallo statuto all'ente

Il percorso non si è chiuso con l'invio del protocollo. L'archivio documenta la fase tecnica e operativa dei mesi successivi: un diagramma di Gantt dedicato alla costituzione dell'Azienda Speciale Consortile, la lettera ai componenti del gruppo di lavoro per la sessione sullo Statuto del 13 giugno 2025, un modulo strutturato per la

raccolta delle osservazioni degli enti, e la corrispondenza dedicata ai segretari comunali e ai responsabili dei servizi sociali dei Comuni.

Parallelamente tiene la formazione degli operatori sul percorso ATS e, accanto alla formazione d'aula, svolge coaching individuale alle figure chiave dell'organizzazione coinvolte nella transizione.

Il 17 marzo 2025 — a percorso in corso e a un mese dalla scadenza di legge — presenta istanza di iscrizione all'elenco regionale degli idonei alla nomina a Direttore di ATS, ai sensi dell'art. 10 comma 3 della legge regionale 9/2024 e della delibera di Giunta n. 1132/2024. L'iscrizione viene confermata.

5.1 La brand identity dell'ATS VEN_22

Un capitolo poco visibile del percorso costitutivo, ma significativo: la costruzione dell'identità visiva e comunicativa del nuovo ente.

Il 29 maggio 2025 costituisce e coordina un gruppo di lavoro dedicato con le tre professioniste del team di comunicazione — art director, communication manager e social media manager — in vista della presentazione all'Esecutivo del Comitato dei Sindaci, fissata per il 4 giugno 2025.

Il lavoro procede in modo collaborativo su una presentazione condivisa che costruisce personalmente e apre alle modifiche del gruppo. L'impianto argomentativo si fonda su benchmark istituzionali: viene analizzata la brand identity della Regione Lombardia come esempio di riferimento per un ente pubblico, insieme ad altri casi di enti del settore.

Il percorso costitutivo dell'ATS ha avuto anche una copertura di stampa dedicata, con un servizio della testata locale nel marzo 2025 sul Distretto 4 e sulla nascita dell'ente.

6. Governance, rappresentanza, amministrazione

6.1 Il Progetto Formativo dell'Albo: «Identità legislativa e deontologica dell'educatore professionale oggi»

Il documento che ha prodotto per la Commissione di Albo è un progetto formativo completo, con obiettivi, contenuti, risultati attesi e indicatori di verifica. Il titolo dichiara il problema: l'identità dell'educatore professionale è quella di «una figura talvolta poco riconosciuta nelle istituzioni o ad appannaggio di altre professioni più forti in termini decisionali e contrattuali».

- Creare un momento di confronto tra educatori sulle questioni professionali.
- Far comprendere l'identità della professione e il suo posizionamento istituzionale.
- Sensibilizzare all'adesione al codice etico come esercizio di valori di riferimento.
- Informare sulle responsabilità legislative connesse alla professione.
- Aumentare la partecipazione e l'adesione all'Albo facendone comprendere il valore.

L'incontro è programmato per sabato 27 novembre, dalle 9 alle 13, con quattro relatori: gli educatori professionali Paola Scarpa, Francesco Crisafulli, Emanuele Perelli e l'avvocato Marco Croce.

CHE COSA MOSTRA QUESTO DOCUMENTO — È un ciclo completo condotto: analisi del problema professionale, progettazione formativa con indicatori, composizione del panel di relatori, budget analitico, istruttoria amministrativa, accreditamento ECM e piano dei materiali. Dentro un organo ordinistico e dove il lavoro è volontario. È la stessa struttura che si ritrova, dieci volte più grande, nel percorso ATS.

6.2 Vice Presidente di ASPAM (2015-2019)

Azienda speciale consortile ex articolo 114 del Testo Unico degli Enti Locali, costituita il 29 dicembre 2015 tra otto Comuni dell'Alto Mantovano — Castiglione delle Stiviere, Guidizzolo, Goito, Medole, Monzambano, Ponti sul Mincio, Solferino e Volta Mantovana — ai quali si è aggiunto il Comune di Cavriana nel 2018, portando a nove i soci.

Otto servizi in gestione associata: Servizio Sociale Professionale e Tutela Minori, Asilo Nido comunale, Segretariato Sociale con Fondo Povertà, Informagiovani, Ufficio di Piano, Servizio Minori e Famiglia, assistenza tecnica all'Ufficio di Piano, Centro Ricreativo Diurno di Castiglione.

6.3 Amministratore comunale a Volta Mantovana (2014-2019)

Eletto in lista civica con delega ai Servizi Sociali e alle Politiche Giovanili. L'archivio documenta un mandato denso, con una quantità di linee di intervento inusuale per un comune di quelle dimensioni.

Sul sociale: affitti sociali, Casa Artemisia, i nidi, il bando governativo sul disagio sociale, il progetto «Non perdere il filo!» del 2016, la Dote Sport, gli assegni al nucleo familiare, e la costituzione dell'azienda speciale consortile ASPAM nel 2016. Sui giovani e la comunità: Giovani e Lavoro, l'Infopoint, «Volta per Volta», Cinema sotto le stelle, Slide city, il progetto «Internet 0», ecc.

«Il Volta»

L'evento nasce nel 2015, co-fondato con il fotografo Marco Tramonte durante il suo mandato da assessore. In archivio esiste una cartella «Volta Comics 2014», relativa a un'iniziativa precedente che ne costituisce l'antecedente. Co-fondatore dell'evento nel 2015 insieme al fotografo Marco Tramonte, in qualità di Amministratore alle Politiche Giovanili del Comune, e tuttora socio dell'associazione che lo organizza. Oggi l'evento raccoglie oltre mille candidature l'anno da sedici Paesi.

6.4 ANEP e l'Ordine professionale

Nel febbraio 2012, all'assemblea di sezione di Vicenza, viene eletto nel Consiglio Direttivo Regionale ANEP del Veneto, l'associazione nazionale degli educatori professionali. Il documento di composizione del direttivo per il triennio 2014-2016 lo elenca tra gli undici componenti.

Le attività documentate del mandato riguardano soprattutto il rapporto con l'università e il riconoscimento professionale: la relazione con l'Università di Verona, la lettera ai soci per Ca' Foscari, la pratica di equivalenza dei titoli per l'Università di Venezia, un'indagine sui commissari di tesi condotta nel 2014 con sessantasette risposte, la raccolta dei temi di laurea, un master in consulenza nei servizi educativi, una campagna nazionale con manifesti.

Il 31 luglio 2019 si iscrive all'Albo degli Educatori Professionali dell'Ordine TSRM e PSTRP di Verona con il numero 28. Viene poi eletto nella Commissione di Albo, dove opera fino all'assemblea elettiva del novembre 2023.

L'archivio documenta il mandato dal giugno 2021 al febbraio 2023: verbali di commissione, deleghe per le sedute, gestione dei quesiti degli iscritti, un documento sugli elenchi speciali, un documento identitario sulla professione, il Progetto Formativo dell'Albo del 2023, un convegno con relativi materiali e la gestione delle circolari nazionali su esercizio abusivo della professione.

Nel novembre 2021 è relatore al webinar nazionale ANEP-ATS Sezione Veneto insieme a Francesco Crisafulli, dove presenta i risultati della ricerca sulla seconda ondata Covid. Dalla Commissione di Albo nasce anche il corso ECM «Da Educatore ad EducATTORE» e il questionario di ricerca «Educatore ci sei o ci fai?».

UNA TRAIETTORIA DI QUINDICI ANNI — Associazione di categoria nel 2012, direttivo regionale nel 2014, organo ordinistico dal 2019 al 2023. Il passaggio del 2023 è netto: l'associazionismo lascia il posto all'Ordine.

7. Il versante privato e imprenditoriale

Contrariamente a quanto suggerisce la sequenza dei curricula, il lavoro con le imprese non comincia nel 2026. Comincia nel 1999, e non si interrompe più.

7.1 SQC e il paracadute: un prodotto formativo proprio (2005-2014)

Nel gennaio 2005 deposita lo statuto di SQC — Scuoti Questo Cerchio, marchio e progetto con sito web dedicato. È il contenitore del suo metodo di team building con l'utilizzo del paracadute ludico e il piccolo circo, sviluppato in partnership con Luca Bernardi.

L'archivio documenta tutti gli asset di un servizio: identità di marca con logo e materiali coordinati, tre siti web, brochure e volantini, un portfolio fotografico degli eventi, un repertorio di giochi, disegni originali, la documentazione della storia del progetto, un gruppo di community.

Il metodo diventa libro: «Cerco in Cerchio — 25 Giochi con il Paracadute», con Luca Bernardi, prima edizione UNI Service nel 2009 con prefazione di Don Silvio Mantelli, seconda edizione Edizioni del Faro nel 2014. Il volume è bilingue italiano-inglese ed è tuttora in commercio.

E il metodo viene insegnato ad altri professionisti: il laboratorio per l'Associazione Semaforo Blu nel 2009-2010, «condotto e diretto da Michele Sartori e Luca Bernardi»; il workshop di Paracadute Ludico a Legnano di Milano nel febbraio 2013, promosso dall'agenzia Cristina Animazione; e un workshop nella Repubblica di San Marino, il 15 marzo 2014, promosso dall'agenzia «Tutti in festa». Il metodo viaggia quindi fuori dai confini nazionali prima ancora della fase di internazionalizzazione editoriale del libro.

UN CASO COMPLETO DI PRODUCT OWNERSHIP — Non «autore di un libro sui giochi con il paracadute». Ha costruito un metodo, gli ha dato un marchio e uno statuto, lo ha pubblicato in due edizioni e due lingue, lo ha insegnato ad altri formatori in Veneto e in Lombardia, e ne ha raccolto testimonianze all'estero. È il ciclo completo di un prodotto, quindici anni prima di chiamarlo così — e anticipa esattamente quello che rifarà con CRU9.

7.2 I mobili di Sanguinetto: consulenza organizzativa (2013)

Nel 2013 conduce un intervento di sviluppo organizzativo su diciotto aziende del comparto mobiliario di Sanguinetto, con il Comune e il gruppo BHR. Non è un caso studio accademico: è un intervento progettato, condotto e valutato, di cui l'archivio conserva l'intera cassetta degli attrezzi.

La diagnosi comprende focus group con gli imprenditori, schede di rilevazione aziendale, un questionario sugli stili relazionali e — elemento che ne rivela il livello tecnico — una matrice sociogramma, cioè un'analisi sociometrica del gruppo: chi sceglie chi, dove sono gli isolati, dove si formano i sottogruppi.

La conduzione d'aula si svolge nel maggio 2013. Gli strumenti: l'esercizio NASA sulla decisione di gruppo e la ricerca del consenso; una caccia al tesoro umano come icebreaker tra imprenditori concorrenti; tre moduli sulla cooperazione; le tecniche di conduzione delle riunioni. Base teorica: Cavazza sulle strategie di influenza, Tesio sui processi decisionali, materiali su clima e processi di gruppo.

La valutazione è strutturata: una griglia Excel articolata, una scheda di valutazione del 15 maggio, e un documento di autovalutazione del conduttore. L'esito è la costituzione della rete d'impresa «ItalianStyleFurniture».

7.3 L'esperienza nel gruppo automotive (2025-2026)

È il capitolo in cui l'intero apparato metodologico costruito nel pubblico viene trasferito a un'impresa privata e messo alla prova su indicatori economici. Il 3 novembre 2025 entra in un gruppo automotive multi-brand con sede legale a Milano, comprendente cinque concessionarie auto, uno moto e una piattaforma di valutazione

dell'usato — con contratto a tempo indeterminato full time e mansione di Marketing Project Manager, ruolo che si amplia di fatto anche a quello di Operation Manager.

Il controllo di gestione di progetto

Il pezzo tecnicamente più impegnativo è il sistema di controllo di gestione di progetto. Il committente aveva due sistemi di rilevazione dei tempi succedutisi nel corso dell'anno, con nomenclature diverse, e quindi l'impossibilità di leggere il consuntivo come serie storica unica.

La risposta è stata un workbook multi-foglio che riconcilia le due fonti attraverso una doppia struttura di Work Breakdown Structure (WBS), classifica i costi secondo una Cost Breakdown Structure (CBS), calcola indicatori di Earned Value Management (EVM) e restituisce alla direzione una dashboard di sintesi. Le risorse sono valorizzate a tariffa oraria uniforme per rendere confrontabili le voci. Attorno a questo strumento costruisce la documentazione completa di progetto secondo gli standard di project management: Business Case, Project Charter, Piano di Progetto in più revisioni, consuntivo del Piano, e un Budget Calculator con curva a S per il confronto tra avanzamento pianificato ed effettivo.

PERCHÉ È PIÙ DIFFICILE DI QUANTO SEMBRA — Riconciliare due sistemi di time-tracking con nomenclature diverse non è compilare un consuntivo: è ricostruire la comparabilità di serie storiche prodotte da strumenti eterogenei. È un lavoro da controller di gestione, e pochi project manager lo sanno fare. Per un cliente consulenziale è la prova che il metodo regge anche quando i dati sono sporchi.

Marketing operativo e performance

Sul fronte marketing ha gestito la pianificazione media con griglie di forecast trimestrali su Google Ads e Meta Ads, la partizione del budget per trimestre, e — elemento che segna la differenza — la definizione di obiettivi MBO trimestrali su costo per lead (CPL) e costo per acquisizione (CPA). Ha inoltre progettato il piano di comunicazione e gestito l'ufficio stampa.

IL SIGNIFICATO DEGLI MBO SU CPL E CPA — Costo per lead e costo per acquisizione non sono metriche di vanità: sono i numeri su cui si misura la redditività dell'investimento pubblicitario. Averci costruito sopra obiettivi trimestrali significa che il committente gli ha affidato la responsabilità del ritorno economico, non soltanto dell'esecuzione.

Coordinamento intersettoriale, fornitori e innovazione

Come project manager del team marketing ha gestito il raccordo tra proprietà, management e team interno, e il coordinamento tra produzione, vendite, post-vendita e IT — quattro funzioni che nelle concessionarie tendono a lavorare in silos. Ha presidiato privacy e compliance nelle attività di marketing, i processi di post-vendita, e il controllo del bilancio delle attività coordinate.

Un aspetto poco visibile ma sostanziale del ruolo è stata la gestione della rete esterna: agenzie creative e di produzione, concessionarie di pubblicità e centri media, fornitori tecnologici per CRM, sito e integrazioni API, portali di annunci e piattaforme di lead generation, consulenti per privacy e compliance. A questi si aggiungono gli interlocutori istituzionali del settore: le case madri dei diversi marchi rappresentati, ciascuna con proprie linee guida di brand, propri portali e propri vincoli di compliance. Coordinare la comunicazione di un gruppo multi-brand significa far convivere identità di marca diverse e non negoziabili dentro un'unica struttura operativa.

Sul fronte dell'innovazione ha seguito lo sviluppo di soluzioni chatbot per il servizio clienti e progetti in ambito satellitare, oltre all'introduzione di strumenti di intelligenza artificiale per l'automazione della reportistica e l'analisi di processo, formando poi il team sull'usabilità dell'AI in azienda.

Il percorso sull'intelligenza artificiale

È la linea più recente e più caratterizzante, sviluppata su tappe progressive nell'arco di sei mesi.

Data	Prodotto
dicembre 2025	Project work di formazione sull'intelligenza artificiale — impianto del percorso
gennaio 2026	Corso AI: slide finali del percorso formativo di base
gennaio 2026	Verbale sulla struttura del marketing con AI — riprogettazione dei flussi di lavoro

Non è quindi una formazione spot: è un percorso progettato a livelli progressivi, dal project work iniziale al corso base, dalla ridefinizione della struttura organizzativa del marketing in funzione dell'AI fino a un workshop avanzato — a cui si affianca il relativo piano formativo di cinquanta ore per il team marketing, descritto per intero nel capitolo 8 in quanto artefatto di sviluppo delle risorse umane.

Gli altri brand del gruppo

Per il concessionario moto ha condotto l'analisi contrattuale su una contestazione di perimetro, lavorando sul meccanismo di variazione scritta previsto dal contratto. Per la piattaforma di valutazione dell'usato ha sviluppato il progetto di brand, seguendo anche i progetti della dashboard dati e le linee guida di comunicazione.

I risultati e la fine del rapporto

Oltre al sistema di controllo di gestione, costruisce un piano di valorizzazione delle risorse umane con progressioni di carriera e un sistema meritocratico di valutazione degli obiettivi (dettagliato nel capitolo 8), oltre a un sistema di archiviazione documentale ex novo. Riordina fatturazione e conti gestiti costruendo bilancio di previsione e consuntivo.

Sul piano dei risultati misurabili: un chatbot per il servizio clienti fermo da diverso tempo viene completato in sette settimane; un intervento di correzione su decisioni gestionali pregresse genera un saving di circa 500.000 euro su due anni; il numero di brand gestiti passa da uno a quattro nel corso dell'incarico; un'analisi dati dimostra che l'ufficio marketing contribuiva in maniera sostanziale nelle vendite aziendali, contro un benchmark di settore dove un ufficio marketing che raggiunge l'8% è considerato eccellente.

Il ruolo è stato anche quello di Operation Manager, nell'interfaccia quotidiana con officina, reparto informatico, Business Development Center, vendor e fornitori internazionali. Il rapporto di lavoro si conclude con la scelta di diventare imprenditore di sé stesso.

7.4 Senior Project Manager e consulente organizzativo indipendente (dal 2026)

Il 3 novembre 2025, il giorno successivo alla cessazione del rapporto pubblico, entra come dipendente nel gruppo automotive descritto al capitolo 7.3, rapporto che si concluderà con l'apertura dell'impresa individuale; dal 1° luglio 2026 opera come Senior Project Manager e consulente organizzativo per diversi clienti, anche per un'agenzia di comunicazione e marketing multi-cliente.

Il lavoro si articola su quattro fronti: la gestione documentale e organizzativa dei progetti multi-cliente con Project Charter, Business Case e reportistica secondo gli standard di project management; la governance di una serie di eventi B2B; un progetto di intervento sulla cultura organizzativa interna, fondato su process consultation di Schein e action research di Lewin, con interviste qualitative al team e un'analisi organizzativa; e la finanza agevolata, con una scheda operativa di fundraising pluriennale e il presidio di diversi strumenti camerali, regionali e nazionali.

7.5 La progettazione a bando: dalla costruzione alla rendicontazione

È l'ambito che attraversa tutto il percorso e che nei curricula non è mai comparso come mestiere autonomo, pur essendolo. Progettista di interventi finanziati significa presidiare un ciclo completo: leggere un avviso, capire se l'ente ha i requisiti, costruire il partenariato, scrivere il progetto, quadrare il piano economico e il cofinanziamento, seguire l'istruttoria fino al decreto, gestire l'esecuzione dentro i vincoli del finanziatore, e rendicontare in modo che il contributo non venga revocato.

Michele Sartori questo ciclo lo presidia dal 1999, su strumenti di ogni livello: comunali, camerali, regionali, nazionali, fondazionali ed europei.

Il metodo

- Analisi di ammissibilità: verifica dei requisiti soggettivi dell'ente, dei codici di attività, delle spese ammissibili. Costruzione del partenariato: individuazione delle aziende, definizione dei ruoli, lettere di adesione.
- Scrittura e impianto logico: obiettivi, azioni, indicatori, cronoprogramma.
- Piano economico e cofinanziamento: costruzione del budget previsionale, quadratura delle quote a carico dell'ente, sostenibilità post-finanziamento.
- Gestione ed esecuzione: coordinamento operativo dentro i vincoli di spesa e di tempo del finanziatore.
- Rendicontazione e valutazione d'impatto: competenza rara, avendo studiato la metodologia SROI a Ca' Foscari e avendo visto un proprio progetto usato come banco di prova nazionale per quel metodo.

Il repertorio dei bandi: vent'anni di progettazione

La ricognizione dell'archivio restituisce un repertorio molto ampio. Sotto, i bandi di cui esiste documentazione di lavoro — non semplici menzioni, ma formulari, budget, allegati, rendicontazioni.

Fondazioni bancarie e di origine bancaria

Bando / progetto	Ente	Esito documentato
Bando FORMAT 2024 «Educare all'economia circolare» — Zig Zag	Fondazione Cariverona	€ 80.000 (CdA 25/09/2024)
Bando Costruire Futuro — Svolta per il Futuro	Fondazione Cariverona	€ 360.000 (CdA 29/05/2024)
Progetto TAG – Territorio Attivo Giovani	Fondazione Cariverona	Finanziato; ciclo pluriennale 2019-2021
Bando Locale 2025 — CRU9 riprogettato su 4 linee	Fondazione Just	Candidatura presentata

Strumenti nazionali ed europei

Bando / progetto	Ente	Note
Bando Agenzia per la Coesione Territoriale 2020 — LUMEN	Agenzia per la Coesione Territoriale	Sintesi del bando, budget dedicato, modulistica
Fermenti in Comune — TAG	ANCI / Fondo Naz. Politiche Giovanili	Capofila Comune di Sona per l'Ovest Veronese
Bandi annuali Servizio Civile Universale — ente SU00082	Dipartimento Politiche Giovanili e SCU	74 posti/anno, oltre € 200.000/anno
Bando politiche della famiglia	Dipartimento Politiche della Famiglia	Documentazione 2018
Bandi Agenzia Nazionale Giovani	ANG	Documentazione in archivio

Strumenti regionali

Bando / progetto	Ente
D.D.G. n. 452/2019 — CRU9 Cyber Relationship	Regione del Veneto
Piano n. 21, DGR 1392/2017 — Bandi.to	Regione del Veneto
Piani «Giovani e Generatività» (Zoom NOW!, Zoom in & out, Zoom lascia il segno)	Regione del Veneto
Bando servizi educativi 2020	Regione del Veneto
Bando fotogrammi veneti	Regione del Veneto
Spazio Genitori di Volta Mantovana	Regione Lombardia
Dote Sport	Regione Lombardia

Bandi propri: il circuito Bando alle Ciance

Un capitolo a sé merita il dispositivo che non ha solo vinto, ma progettato ed erogato. Bando alle Ciance è un bando di micro-finanziamento a progetti ideati dai giovani, di cui l'archivio documenta le edizioni dal 2011 al 2026 con formulari, schede di bilancio, campagne di comunicazione, volantini e materiali fotografici — dal lancio del 2011 fino a BAC 2026, più la linea autonoma «Bando alle Ciance va a Scuola» dal 2019-2020. Bandi territoriali collegati: bando Coesione e il bando «Chi più ne ha più ne metta».

La rendicontazione: la parte che nessuno racconta

- Relazioni di stato avanzamento lavori annuali e infrannuali.
- Rendicontazioni economiche intermedie con riepilogativi per periodo.
- Rimodulazioni ufficiali del piano economico concordate con il finanziatore.
- Riparto dei finanziamenti tra partner operativi su base pluriennale, con gestione delle variazioni percentuali tra enti.
- Proposte di redistribuzione degli acconti e calcolo delle percentuali di cofinanziamento.
- Protocollo di attuazione del progetto e organigramma della governance.

UN RUOLO POCO VISIBILE MA CENTRALE — Ripartire un finanziamento tra partner operativi, rimodulare il piano economico con la fondazione e gestire le variazioni percentuali tra enti significa stare nel punto in cui il progetto può rompersi: è lì che si decide chi prende cosa, e ogni rimodulazione è una negoziazione.

La consulenza in finanza agevolata alle imprese

Negli ultimi anni il mestiere si sposta sul privato. Ha costruito per un attuale committente una Scheda Operativa di Fundraising pluriennale che mappa gli strumenti utilizzabili, e presidia un ampio portafoglio: «Progettista e responsabile di interventi finanziati — ciclo completo dalla costruzione della candidatura alla rendicontazione. Oltre 600.000 euro di contributi ottenuti su strumenti regionali, nazionali, fondazionali e camerali. Competenza specifica in valutazione d'impatto sociale con metodologia SROI.» È un profilo professionale a sé, e sul mercato della consulenza vale quanto quello di project manager.

8. Risorse umane: un mestiere nel mestiere

La gestione delle risorse umane non è un ambito accessorio del suo percorso: è il contenuto principale di quasi tutti i ruoli che ha ricoperto, ed è il codice di attività con cui ha aperto l'impresa nel 2026. Vale la pena isolarlo, perché disperso tra le altre voci si perde.

Il fondamento accademico

La laurea in Scienze della Formazione nelle Organizzazioni è, di fatto, una laurea in psicologia del lavoro. Nel percorso della specialistica ha studiato valutazione della prestazione e del potenziale con il modello 3P e l'Assessment Center, e il significato emotivo della formazione. Il Corso di Perfezionamento universitario in supervisione dedica diverse ore al modulo «Risorse umane» ed altrettante alle competenze e dinamiche di supervisione.

Selezione e reclutamento

- Reclutamento, selezione e formazione dei collaboratori dei servizi educativi territoriali, dal 2006, come parte del ruolo.
- Commissioni di selezione del Servizio Civile Universale: settantaquattro posti l'anno da coprire, con procedura pubblica, criteri di valutazione e colloqui.
- Uso del colloquio motivazionale in sede di selezione — competenza certificata fino al livello Provider Expert, che in un contesto di selezione consente di distinguere la motivazione dichiarata da quella reale.

Ha selezionato personale per una pluralità di enti e organizzazioni, applicando una metodologia di recruitment strutturata: definizione del profilo e dei requisiti, costruzione della griglia di valutazione, screening delle candidature, conduzione dei colloqui con tecniche di colloquio motivazionale, valutazione comparativa e restituzione. Le procedure hanno riguardato enti pubblici, cooperative sociali, associazioni e imprese private — dalla selezione pubblica per il Servizio Civile al reclutamento di collaboratori per i servizi educativi, fino alla selezione di figure professionali per il team marketing del gruppo automotive descritto al capitolo 7.3.

Sviluppo, formazione e valutazione

Nella Cooperativa Filo Continuo, tra il 1999 e il 2006, il compito era quello di verificare le capacità professionali dei collaboratori «integrando attraverso processi formativi le competenze mancanti». È già una logica di gap analysis e piano di sviluppo individuale, formulata vent'anni prima che diventasse linguaggio corrente. Nello stesso periodo ha riprogettato gli strumenti di valutazione e presa in carico del servizio: la scheda d'entrata e il Progetto Educativo Personalizzato — progettazione di strumenti di valutazione, ambito che ritroverà nella tesi specialistica.

Il piano formativo per il team marketing del gruppo automotive

Il documento più recente della sua competenza HR è il programma formativo redatto nel novembre 2025 per l'ufficio marketing del gruppo automotive descritto al capitolo 7.3. Quattro fasi, con un obiettivo dichiarato: standardizzare i processi per gestire la complessità multi-brand mantenendo la qualità specifica richiesta da ciascun marchio.

CHE COSA RIVELA QUESTO DOCUMENTO — Un disegno organizzativo attraverso un piano formativo. Affronta i problemi veri di un ufficio marketing multi-brand — la dispersione degli asset, la dipendenza dai singoli specialisti, le richieste interne non strutturate, la gestione delle priorità concorrenti — e li risolve con strumenti da sviluppo organizzativo: profili T-shaped, cross-training di emergenza, procedure di richiesta interna, e una simulazione con imprevisto che funziona come un assessment center. La review finale non chiede «cosa avete imparato» ma «chi è andato in stress e dove si è bloccato il flusso»: è analisi del carico di lavoro.

Il piano di sviluppo delle risorse umane e il sistema MBO

Nel gruppo automotive ha progettato il piano di sviluppo delle risorse umane dell'area marketing e il relativo sistema di obiettivi approvato dall'ufficio HR. Non si è limitato a subire il proprio MBO — la sua stessa assunzione prevedeva una componente variabile trimestrale sul dieci per cento della retribuzione — ma ha costruito l'impianto per il team: definizione dei profili, percorso di crescita per ciascuna figura, obiettivi trimestrali misurabili e ancorati a indicatori economici reali (i CPL e CPA descritti al capitolo 7.3). È il passaggio che distingue un responsabile di funzione da un professionista HR: tradurre la strategia commerciale in obiettivi individuali negoziabili, verificabili e collegati alla retribuzione.

Organizzazione e disegno delle strutture

- Nel percorso di costituzione dell'Ambito Territoriale Sociale la dimensione HR era centrale: il secondo dei tre incontri tematici era interamente dedicato al personale nel nuovo assetto, con esperti sui percorsi di cessione di rami d'azienda e sul passaggio del personale da Comuni e azienda sanitaria al nuovo ente, e con i rappresentanti sindacali sugli aspetti di tutela.
- Per l'agenzia di comunicazione ha prodotto un catalogo dei ruoli che censisce le figure nei diversi settori, un organigramma, e la rilevazione dei gap di funzione.
- Sempre per l'agenzia ha impostato un intervento sulla cultura organizzativa centrato su ownership dei task e chiarezza di ruolo, fondato su process consultation e action research, con interviste qualitative al personale.

Coaching e supervisione individuale

Il livello più personalizzato dell'intervento HR. Accompagna figure junior nella transizione da esecuzione a coordinamento e nello sviluppo di competenze di leadership; accompagna figure senior e dirigenziali nelle transizioni organizzative, nella delega e nella gestione del dissenso. Nel percorso ATS ha affiancato individualmente le figure chiave coinvolte nel cambiamento. Il metodo di coaching individuale è descritto per intero nel capitolo 10.

IL POSIZIONAMENTO HR — Selezione con strumenti certificati, progettazione formativa a livello di sistema, valutazione della prestazione e del potenziale, disegno organizzativo e piante organiche, relazioni sindacali dentro un passaggio di personale tra enti, supervisione di équipes multiprofessionali, coaching individuale a più livelli. È un profilo HR completo, costruito su vent'anni e ora sostenuto da un titolo universitario e da un codice ATECO che lo dichiara. La differenza rispetto a un HR di formazione aziendale è che ha sempre gestito persone dentro organizzazioni che stavano cambiando forma, non a regime.

9. Venticinque anni d'aula

La docenza è il filo più continuo del percorso. Comincia nel 2001 e non si interrompe.

Periodo	Committente	Contenuto
2000, 2002, 2004	Handimatica — tre edizioni	Relatore su tecnologie e disabilità, con ASPHI Bologna
26 settembre 2003	Comune di Isola della Scala	Relatore al convegno «Diversa-mente informatica»
2001-2008	ULSS 22 Bussolengo	Corso OSS — assistenza alla persona con handicap
2003	En.A.I.P.	Modulo FSE sulla costruzione dei progetti educativi individualizzati
2007	Irecoop Veneto, Vicenza	Information and Communication Technologies
2008-2011	ULSS 22 Bussolengo	Corso OSS — tecniche di animazione
2009-2013	Semaforo Blu; Cristina Animazione	Formazione formatori su paracadute ludico e piccolo circo
2013	Diocesi di Rovigo e altre diocesi venete	Relazione educativa; leadership, comunicazione e organizzazione
2013-2022	AULSS 9 Scaligera	Formatore del Servizio Civile — leadership, gestione di gruppo, animazione, social network
2019	AULSS 9 Scaligera	Docente al corso «Visione e sguardi nel mondo dei nativi digitali»
2019-2020	Coop. Soc. Codes ONLUS	Corso OSS — animazione e assistenza alla disabilità
2025	Progetto ORA, Comune di Sona	Le basi del project management: il lavoro per progetti
2025	Coop. Soc. Promozione Lavoro	Formazione operatori sul percorso ATS VEN_22
2025	Fondazione ENAC Veneto – CFP Canossiano	Sostegno alla genitorialità; ciclo «È nato un papà» a Peschiera del Garda
2025-2026	Università degli Studi di Verona	Tutor didattico del Corso di Perfezionamento in Supervisione — 18 CFU

La formazione sull'intelligenza artificiale: dal pubblico al privato

Il percorso formativo sull'AI non nasce in azienda: nasce dentro il servizio pubblico, e viene poi trasferito al privato — una sequenza che vale la pena ricostruire perché rovescia la lettura consueta: di solito è il pubblico a inseguire il privato sull'innovazione.

- Prima tappa, area pubblica: organizza e cura un corso di aggiornamento sull'intelligenza artificiale per il team di CRU9 e per i colleghi educatori del Servizio Educativo Territoriale, per aggiornare professionisti che lavorano quotidianamente sulla pedagogia digitale con gli adolescenti e dotarli degli strumenti per capire ciò di cui i ragazzi già dispongono.
- Seconda tappa, certificazione personale: tra maggio e ottobre 2025 completa il ciclo Syllabus del Dipartimento della Funzione Pubblica sull'IA, fino all'Open Badge sull'AI Act.
- Terza tappa, area privata: da dicembre 2025 progetta e conduce per il gruppo automotive il percorso a livelli progressivi descritto per intero al capitolo 7.3 (project work, corso base, riprogettazione della struttura del marketing in funzione dell'AI, workshop avanzato).

LA SEQUENZA CONTA — Ha formato sull'intelligenza artificiale prima gli educatori di un servizio sanitario pubblico e poi il marketing di un gruppo automotive. Sono due pubblici con linguaggi e bisogni completamente diversi, affrontati nell'arco di dodici mesi. È esattamente la trasferibilità che un formatore deve saper dimostrare, ed è documentata.

La genitorialità paterna: sedici anni di lavoro

È la linea di intervento poco citata nei curricula. Comincia nel marzo 2009 con «Sei grande papà!» per i Comuni di Peschiera del Garda e Lazise.

Prosegue nel 2010 con «Progetto Papà» e «Papà a confronto» nel Comune di Dolcè, poi nel 2013 con due cicli, nel 2014 con «Sei Forte Papà», nel 2016 con una nuova edizione, e tra il 2012 e il 2021 con cicli a Fumane, Bardolino e Castelnuevo del Garda. Nel 2021 «Sei forte papà!», con un'edizione per neopadri a Lazise a novembre — condotta insieme al collega Paolo Dalla Vecchia, in co-conduzione.

Nel novembre 2024 partecipa alla formazione formatori organizzata dalla Fondazione ENAC Veneto in vista del progetto «1000 Giorni». Nel 2025 diventa un incarico formativo presso la Fondazione ENAC Veneto — CFP Canossiano di Verona, dal 4 marzo al 31 dicembre, nell'ambito del progetto «Piccoli Passi, Grandi Impatti: investire nei primi 1000 giorni» dell'Ambito VEN22 di Sona, con il ciclo «È nato un papà» a Peschiera del Garda dal 6 al 27 marzo 2025.

Il documento di formazione formatori del novembre 2024 è il suo testo tecnico migliore. Fissa due regole di setting — esplicitare che si possono portare contenuti personali con impegno di riservatezza, e promuovere un atteggiamento non giudicante — e quattro principi di conduzione: clima democratico di circolarità delle comunicazioni secondo Rogers; condivisione della propria esperienza di padre secondo la logica dei gruppi di auto e mutuo aiuto; rispetto dei limiti che ciascuno si prefigge; spazio comunque riservato ai contenuti teorici.

10. La supervisione: da competenza a titolo

Nel maggio 2022 partecipa al corso aziendale «La supervisione pedagogica per gli educatori del Servizio Educativo Territoriale». Tre anni dopo, quella competenza è diventata un corso universitario che ha progettato lui.

Il corso

Il «Corso di Perfezionamento e Aggiornamento Professionale in Supervisione nei servizi alla persona per équipe multiprofessionali integrate» è iscritto nel catalogo dell'Università degli Studi di Verona per l'anno accademico 2025/2026, presso il Dipartimento di Scienze Umane.

Il suo triplo ruolo

Ha ideato e progettato il percorso insieme al team di APRESO, con cui mantiene un rapporto di interlocuzione continuativa. È tutor didattico del corso con contratto di collaborazione per l'anno accademico 2025/2026. Ed è stato corsista della prima edizione, che ha concluso il 16 marzo 2026 conseguendo tutti e diciotto i crediti — Fondamenti della supervisione, Competenze e dinamiche di supervisione, Metodi e strumenti operativi, Risorse umane — con prova finale valutata idonea.

UNA CREDENZIALE RARA — Un conto è aver frequentato un corso universitario. Un altro è essere l'autore del corso che l'università ha poi messo a catalogo. Non è un titolo di studio: è una credenziale di autorevolezza professionale, ed è terza missione universitaria nel senso pieno del termine.

Il documento istituzionale del corso indica due figure professionali in uscita: supervisore di équipe professionali, e consulente o formatore per la gestione e il supporto di gruppi di lavoro dei servizi socio-assistenziali. Il percorso è dichiaratamente orientato all'attuazione dei Livelli Essenziali delle Prestazioni Sociali, con focus su gestione delle situazioni critiche, prevenzione del burnout, modelli di supervisione empiricamente validati, analisi delle dinamiche interpersonali e organizzative, risoluzione dei conflitti e decision-making in contesti ad alta complessità.

10.1 Il metodo di coaching individuale

Il coaching a figure junior non è improvvisato: ha un impianto, e l'archivio ne conserva l'apparato completo. Il nucleo è la pragmatica della comunicazione umana della Scuola di Palo Alto, basato sui cinque assiomi della comunicazione efficace e sulla strategia comunicativa.

LA FILIAZIONE — Nel 2003, nel percorso di formazione in consulenza organizzativa svolto con Aribandus, aveva studiato Scuola di Palo Alto, Bateson e Watzlawick. Ventidue anni dopo, quegli stessi contenuti sono il materiale con cui forma una professionista junior. È lo stesso schema che si ritrova nell'ATS con la ricerca-azione di Interazioni: acquisisce un impianto teorico, lo pratica per due decenni, e poi lo insegna.

Gli strumenti operativi: tra i diversi percorsi, uno è strutturato come «formazione leader sulla comunicazione», con presentazione dedicata che collega la competenza comunicativa all'esercizio della leadership; un questionario di valutazione del leader come strumento di autovalutazione; materiali teorici graduati, dal documento sintetico sui cinque assiomi alla presentazione estesa sulla pragmatica.

Non c'è uno schema predefinito, ma un sistema taylor made in base alla persona che ha di fronte: si parte da uno strumento diagnostico che consente alla persona di guardarsi da fuori, si fornisce un impianto teorico solido ma utilizzabile, si lavora sul nesso tra comunicazione e leadership, e si accompagna la persona nella traduzione operativa. È lo stesso movimento del percorso ATS e della supervisione a Sona, applicato però alla dimensione individuale: diagnosi, restituzione, teoria come strumento, traduzione pratica.

10.2 Coaching e supervisione: la pratica su quattro livelli

Il filone attraversa venticinque anni su quattro livelli distinti.

- Coaching individuale a figure junior e senior su leadership, management e comunicazione: sviluppo delle competenze di leadership e transizione da esecuzione a coordinamento per i più giovani; per le figure dirigenziali, accompagnamento nelle transizioni organizzative e sostegno alla delega e alla gestione del dissenso.
- Supervisione formale di professionisti: circa cinquantadue Operatori Locali di Progetto, i sette educatori dell'Unità Funzionale CRU9, il team di circa trenta persone di Carta Giovani, e nel 2026 la supervisione di un team con metodologia design thinking.
- Formazione di giovani: settantaquattro operatori volontari l'anno accompagnati durante il servizio civile; formatore dal 2013 su moduli di leadership e gestione di gruppo; colloqui motivazionali in sede di selezione.
- Tutoraggio universitario: il tutorato al corso di perfezionamento, la relazione di tesi, l'indagine ANEP sui commissari di tesi.

Le radici metodologiche sono tracciabili: T-Group ARIPS nel 2003, percorso su Palo Alto e Watzlawick nello stesso anno, le ore di "Interazioni" tra il 2012 e il 2013, il modello 3P e l'Assessment Center dagli studi universitari, il colloquio motivazionale fino al livello Provider Expert, e i riferimenti dichiarati a Schein e Lewin.

11. Gruppi tecnici, centri di servizio, associazionismo

Il gruppo Co.Re. dell'AULSS 9 e la formazione con T2I

All'interno dell'azienda sanitaria faceva parte del gruppo Co.Re. — Coordinamenti e Referenti dei servizi socio-educativi del Distretto — organismo tecnico che riunisce i responsabili delle diverse aree: servizio sociale professionale, servizio educativo territoriale, anziani, marginalità, tutela, disabilità.

All'interno del gruppo Co.Re. si colloca anche un percorso formativo con T2I — Trasferimento Tecnologico e Innovazione, l'azienda speciale del sistema camerale veneto che opera su innovazione, digitalizzazione e sviluppo delle competenze delle imprese. Il percorso è stato seguito con Chiara Remundus di T2I, e ha coinvolto l'intero gruppo dei coordinatori e referenti dei servizi socio-educativi del Distretto.

PERCHÉ È UN DATO INSOLITO E VA VALORIZZATO — Un gruppo tecnico di coordinatori di servizi socio-educativi di un'azienda sanitaria che si forma con l'agenzia per l'innovazione del sistema camerale non è una cosa che si vede spesso. Segnala un orientamento preciso — andare a cercare competenze fuori dal proprio settore, dove il tema dell'innovazione è più maturo. E ha avuto un seguito concreto: la stessa interlocuzione con T2I è oggi il canale attraverso cui, da consulente, posiziona un progetto di ricerca e sviluppo sull'intelligenza artificiale verso i fondi europei. Una relazione professionale costruita nel pubblico che diventa un asset nel privato.

I Centri di Servizio per il Volontariato

Ha collaborato con i Centri di Servizio per il Volontariato di Verona e di Mantova su un doppio versante: come educatore e professionista dei servizi (accompagnamento di associazioni e gruppi informali, progettazione condivisa, formazione, partecipazione a reti territoriali — il CSV di Verona è il coordinatore della rete del progetto Svolta per il Futuro), e come amministratore pubblico (rapporto tra Comune e mondo del volontariato organizzato, sussidiarietà, co-progettazione — a Mantova questo si è tradotto anche nella partecipazione al ventennale del volontariato mantovano con il MOVI, nel 2017, al Teatro Bibiena).

La collaborazione con la Fondazione Edulife

La Fondazione Edulife ETS di Verona è un interlocutore ricorrente e strutturale del suo lavoro, non un contatto occasionale, su almeno tre piani in un arco di sei anni: il progetto TAG (Edulife partner operativo, finanziato da Fondazione Cariverona); il progetto Svolta per il Futuro (Edulife nella rete coordinata dal CSV di Verona); e il progetto CHANGE NOI (2026), dove Edulife è co-promotore insieme a NOI Verona APS e dove opera come consulente esperto in associazionismo e processi intergenerazionali. A questi si aggiunge la lettera di intenti del 2021 per la formazione sulle cooperative scolastiche con l'Università di Verona, nello stesso ecosistema di relazioni che tiene insieme SimulCoop e l'Ufficio Scolastico Regionale.

Le realtà associative: un ruolo costante di motore

Il tratto ricorrente non è l'adesione ma la costituzione. Nelle associazioni di cui ha fatto parte è stato tipicamente il motore dell'avvio e della crescita, non un socio fra gli altri.

Realtà	Ruolo	Periodo
Associazione Culturale Aribandus, Verona	Socio fondatore e consigliere del CdA; servizi socioeducativi per infanzia, minori, adolescenti e famiglia	1999 – 2003
SQC – Scuoti Questo Cerchio	Ideatore del marchio e del metodo, redazione dello statuto associativo	dal 2005
Verona KreAttiva, associazione culturale	Collaborazione strutturata	2011 – 2013

Realtà	Ruolo	Periodo
IL VOLTA (già Volta in Cosplay)	Co-fondatore con il fotografo Marco Tramonte; socio in carica	dal 2015 a oggi
ANEP – Associazione Nazionale Educatori Professionali	Componente del Consiglio Direttivo Regionale Veneto	2012 – 2023
AIATEL	Socio e co-ricercatore	dal 2019
ASPAM	Vice Presidente dell'azienda speciale consortile	2015 – 2019
NOI Verona APS e circoli territoriali	Consulente per governance e ricambio generazionale nel progetto CHANGE NOI	2026
Associazione CCB Bezzetti	Co-fondatore	Dal 1999 a oggi

C'è un filone che tiene insieme una parte di queste esperienze: la formazione degli animatori. Nasce con Aribandus nel 1999, prosegue con SQC dal 2005, si allarga con Verona KreAttiva. È lo stesso filone che alimenta le formazioni per le diocesi, i corsi per animatori parrocchiali, la gestione degli aiuto-animatori nei centri estivi, e infine il libro sui giochi con il paracadute in due edizioni bilingui. Trent'anni di lavoro sulla stessa competenza, sempre riorganizzata dentro un contenitore associativo o imprenditoriale nuovo.

Lo Spazio Genitori di Volta Mantovana

È il progetto che meglio illustra il suo modo di lavorare: una rete professionale nazionale messa a terra su un'opportunità di finanziamento regionale e trasformata in un servizio permanente per un comune di poche migliaia di abitanti.

Lo «Spazio Genitori» è realizzato da A.I.A.TE.L. insieme all'associazione locale Educare Oggi, con l'adesione delle Parrocchie di Volta Mantovana e Cereta, dell'Assessorato alla Famiglia del Comune, dell'Istituto Comprensivo, e delle Fondazioni «Nido Traverso di Mamma Isa» e «Franco Nicolai», cofinanziato dalla Regione Lombardia tramite la L.R. 23/99. È rivolto a genitori con bambini tra i diciotto mesi e i sei anni, «coprogettato e co-gestito con i genitori stessi».

Fase	Periodo	Contenuto
Informazione e pubblicizzazione	settembre – ottobre 2010	Materiale promozionale; incontri con enti e organizzazioni del territorio
Progettazione e organizzazione	novembre – dicembre 2010	Costituzione dell'équipe con l'Associazione Educare Oggi, programmazione delle attività
Attivazione del servizio	gennaio – giugno 2011	Apertura tre giorni a settimana; co-gestione con genitori volontari formati all'animazione

DUE COSE CHE VANNO DETTE — La prima: il progetto è del 2010-2011, quindi precede di quattro anni il suo mandato da amministratore. Lo ha costruito da professionista, non da amministratore. La seconda: la co-gestione con genitori volontari formati all'animazione è empowerment di comunità applicato, cioè esattamente la metodologia che studierà formalmente due anni dopo e lo faceva già.

L'esperienza è poi diventata un capitolo del volume «Il senso dell'animazione oggi», pubblicato da AIATEL nel 2019.

12. Pubblicazioni, ricerca e presenza pubblica

Anno	Titolo	Sede editoriale
2000	Tra Mouse e Bottoni — laboratorio di pedagogia digitale con persone disabili	Vita
2009	Cerco in Cerchio — 25 Giochi con il Paracadute, con Luca Bernardi	UNI Service — prefazione di Don Silvio Mantelli
2014	Cerco in Cerchio, seconda edizione	Edizioni del Faro — ISBN 978-88-6537-251-7
2017	Il lavoro educativo nella comunità locale, a cura di C. Girelli	Raffaello Cortina Editore
2019	Il senso dell'animazione oggi — «Spazio genitori» e «L'animazione della politica»	AIATEL, collana Animazione & Loisir
2014	Canti di viaggio — testimonianza personale su Alberto Raviola	AIATEL / ARIPS, Molinetto di Mazzano
2020	Che cosa cambierà — ricerca sul sentiment durante l'emergenza Covid	AIATEL
2021	Che cosa cambierà 2	AIATEL
2021	Una pedagogia digitale in risposta ad un'emergenza educativa	Educare.it
2021	Cyber Relationship: un servizio pubblico di educazione digitale	RicercAzione (IPRASE), vol. 13 n. 2
2023	Investire nel futuro — costruire territori capacitanti (progetto TAG)	Armando Editore

Socio AIATEL dal 2019, co-conduce con Ignazio Drudi e Maria Vittoria Sardella l'indagine «Cosa è cambiato e cosa cambierà» sul sentiment durante e dopo l'emergenza Covid: due ondate, giugno 2020 e giugno 2021, oltre settecento partecipanti complessivi.

«Canti di viaggio»: una testimonianza dentro una comunità professionale

Il volume, curato da Margherita Sberna e pubblicato nel 2014, nasce per commemorare Alberto Raviola, formatore scomparso prematuramente nel luglio 2012. Michele Sartori figura tra i diciotto testimoni, accanto a nomi che segnano la storia della formazione e dell'animazione sociale italiana: Guido Contessa, Ignazio Drudi, Roberto Frigerio, Gian Luca Mazzotti, Luigi Mirandola, Maria Vittoria Sardella, Margherita Sberna, Carlo Scovino, Luciano Vacca.

CHE COSA DICE QUESTA PRESENZA — Non è una pubblicazione scientifica e non va spacciata per tale: è una testimonianza personale in un volume commemorativo. Ma dice una cosa che nessun titolo può dire — che faceva parte di quella comunità professionale. Undici anni dopo il T-Group del 2003 nello stesso luogo, gli viene chiesto un ricordo insieme ai maestri di quella scuola.

Le relazioni pubbliche

Il 16 novembre 2022, al Palazzo della Gran Guardia di Verona, è relatore nella tavola rotonda conclusiva del convegno su disagio e devianza giovanile organizzato dal Comune di Verona con Transcrime dell'Università Cattolica, davanti a un auditorio istituzionale che comprende Sindaco, Prefetto e Questore.

Il 10 maggio 2025 coordina la delegazione veronese al convegno «CostellAzioni zerosei» promosso dal Comune di Mantova al MaMu, curando anche l'organizzazione della delegazione: rapporti con il Comune committente, raccolta dei curricula dei relatori, costruzione della presentazione condivisa, riunioni preparatorie e logistica.

Il 25 marzo 2023 è relatore alla tavola rotonda generazionale del convegno «Madri Padri Figli» di ArcaDomus a Mantova. Nel novembre 2021 al webinar nazionale ANEP-ATS Veneto. Nell'aprile 2020 facilitatore nel convegno SimulCoop. Nell'ottobre 2017 relatore al Teatro Bibiena di Mantova per il ventennale del volontariato mantovano. Nell'agosto 2024 partecipa alla Route Nazionale delle Comunità Capi AGESCI a Verona, curando un corner sui gruppi scout e le politiche attive per i giovani.

Nel marzo 2021 costruisce con Paolo Biasioli la conferenza «Strada facendo... vedrai», commissionata da ARIPS (lo stesso ente presso cui aveva frequentato il T-Group nel 2003) e inserita nel ciclo «Di scoglio in scoglio — Video Conversazioni 2020-2021». L'incontro si tiene il 12 marzo 2021 e lo vede in veste di co-relatore alla pari con Biasioli, non di allievo.

La rete istituzionale

Il perimetro degli enti con cui ha avuto rapporto documentato — come committente, finanziatore, partner o controparte — conta circa novanta soggetti.

- Finanziatori: Fondazione Cariverona, Fondazione Just, Fondazione Città di Mantova, Fondazione ENAC Veneto, Fondazione Edulife, Fondazione Emanuela Zancan, Fondazione Università Ca' Foscari.
- Istituzioni: Presidenza del Consiglio dei Ministri, ANCI, Agenzia Nazionale Giovani, Regione del Veneto, Ufficio Scolastico Regionale del Veneto, Invitalia, programmi europei.
- Università e ricerca: Padova, Verona (gruppo APRESO), Ca' Foscari Venezia, Salento, Cattolica con Transcrime, IPRASE Trento.
- Sanità ed enti locali: AULSS 9 Scaligera, ULSS 20, Dipartimento per le Dipendenze, i trentasette Comuni del Distretto 4, i nove dell'ASPAM.
- Terzo settore e ordini: Ordine TSRM e PSTRP, ANEP, AIATEL, SIA, CSV Verona, ASPHI, AGESCI, NOI Verona e diverse cooperative sociali.

13. I numeri

Dimensione	Dato
Anni di esperienza professionale	35 (dal 1991), di cui oltre 20 in ruoli di coordinamento
Team gestiti	da 8 persone a oltre 74
Budget annuo massimo gestito	circa € 1.000.000 (ASPAM)
Range dei progetti singoli	da € 20.000 a oltre € 350.000
Budget annui in gestione diretta	oltre € 200.000 (Servizio Civile) più oltre € 200.000 (Carta Giovani)
Fundraising ottenuto nel 2024	€ 440.000
Comuni serviti	37 (Distretto 4 e ATS VEN_22) · 9 (ASPAM)
Popolazione di riferimento	circa 300.000 abitanti
Volontari, sedi e tutor del Servizio Civile	74 volontari · 48 sedi · circa 52 OLP supervisionati
Giovani coinvolti nel 2024	264 firmatari di progetto · circa 11.000 persone raggiunte
Titoli universitari	3 lauree più 1 qualifica equipollente, più 1 perfezionamento
Crediti ECM documentati	Più di 104 su oltre nove provider accreditati
Ore di alta formazione metodologica	oltre 300 negli ultimi due anni
Pubblicazioni	10 tra libri, capitoli, articoli scientifici e ricerche

14. In conclusione

Il tratto che rende questo percorso difficile da imitare non è nessuno dei singoli risultati, per quanto alcuni siano notevoli. È la coerenza tra ciò che ha studiato e ciò che ha fatto, mantenuta su tempi lunghi.

Le ore sull'empowerment di comunità del 2013 diventano il metodo con cui, dodici anni dopo, contribuisce a costituire un ente pubblico su trentasette Comuni. La formazione sui sistemi qualità dei primi anni Duemila diventa la capacità di costruire documentazione di progetto strutturata secondo gli standard di project management per un gruppo automotive. La tesi sulle reti d'impresa non è un esercizio accademico ma il resoconto di un intervento condotto su diciotto aziende. Il libro sui giochi con il paracadute non è un hobby ma il prodotto di un marchio registrato e insegnato ad altri formatori. Il corso universitario di supervisione non è un titolo collezionato ma un percorso che ha progettato e in cui è stato tutor didattico.

È un profilo che regge bene alla verifica, e che finora si è raccontato molto peggio di quanto meriti. La ragione è semplice: chi ha vissuto dall'interno un percorso così stratificato tende a dare per scontato ciò che ha fatto, e a nominarlo con le parole del contesto in cui è avvenuto invece che con quelle del mercato a cui si rivolge oggi. Il lavoro di questo dossier è stato soprattutto questo — restituire ai fatti il nome che gli spetta.