



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Corso di Laurea magistrale in Economia e

Gestione delle Imprese

LM-77-R- Scienze economico-aziendali

**“Il cambiamento organizzativo negli enti
non profit. Analisi dei vantaggi e delle
resistenze nel caso della Provincia “Madre
della Divina Provvidenza”**

Relatore:

Chiar.mo Prof. Alessandro Zardini

**Tesi di Laurea
di Virginia Binelli**

Matr. n.552927

Anno Accademico 2025-2026

INDICE

ABSTRACT.....	5
INTRODUZIONE.....	7
CAPITOLO 1 – LE BASI TEORICHE DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO	10
1.2 DALLE TEORIE CLASSICHE AI MODELLI CONTEMPORANEI DI CHANGE MANAGEMENT	14
1.2.2 Kotter - Il modello a 8 fasi.....	20
1.2.3 Il modello ADKAR - Il cambiamento attraverso le persone..	26
1.2.4 Il modello di Rebora e Minelli.....	29
1.2.5 Il modello delle 4p	32
1.2.6 McKinsey - Il framework delle 7s.....	35
1.3 LE CAUSE DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO	40
1.4 I SOGGETTI DEL CAMBIAMENTO	42
1.5 TIPOLOGIE DI CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO	44
CAPITOLO 2 - PERCHÈ LE ORGANIZZAZIONI CAMBIANO: LEVE, OSTACOLI E STRUMENTI DI GESTIONE DEL CAMBIAMENTO.....	46
2.1 IL CAMBIAMENTO NELLE ORGANIZZAZIONI NON-PROFIT	46
2.2 I VANTAGGI DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO.....	51
2.2.1 I vantaggi strategici.....	52
2.2.2 I vantaggi operativi.....	53
2.2.3 I vantaggi culturali	54
2.2.4 I vantaggi relazionali.....	55
2.3 LE RESISTENZE AL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO.....	56
2.3.1 I fattori responsabili della resistenza al cambiamento.....	58
2.3.2 Differenti tipologie di resistenza	63

2.3.3 <i>Furnham: le reazioni al cambiamento</i>	66
2.3.4 <i>Il modello delle 3 zone di Tom Senninger</i>	68
2.4 CHANGE MANAGEMENT E PERSONE	69
2.5 STRUMENTI E METODOLOGIE PER GESTIRE IL CAMBIAMENTO NELLE ORGANIZZAZIONI NON PROFIT	72
2.5.1 <i>Comunicazione interna e coinvolgimento delle persone</i>	73
2.5.2 <i>Formazione e sviluppo delle competenze</i>	74
2.5.3 <i>Digitalizzazione ed innovazione organizzativa</i>	75
2.5.4 <i>Cultura organizzativa e gestione delle resistenze</i>	76
2.5.5 <i>Monitoraggio e miglioramento continuo</i>	77
CAPITOLO 3 - IL CASO STUDIO DELLA PROVINCIA RELIGIOSA ORIONINA “MADRE DELLA DIVINA PROVVIDENZA”	78
3.1 INTRODUZIONE	78
3.2 GENESI E SVILUPPO DELLA CONGREGAZIONE: I VALORI ALLA BASE DELLA MISSIONE ORIONINA	79
3.2.1 <i>La dimensione internazionale delle opere della Congregazione</i>	81
3.3 ASSETTO ORGANIZZATIVO E GOVERNANCE DELLA CONGREGAZIONE	85
3.3.1 <i>Struttura e governo istituzionale della Congregazione</i>	87
3.4 ANALISI DEL CONTESTO ITALIANO	87
3.4.1 <i>Assetto organizzativo della Provincia “Madre della Divina Provvidenza”</i>	87
3.4.2 <i>Dati strutturali su personale e attività</i>	92
3.5 OLTRE LO STATO ATTUALE: L’EVOLUZIONE DELLA PROVINCIA ...	94
3.5.1 <i>Le motivazioni del cambiamento</i>	94
3.5.2 <i>I connotati del cambiamento organizzativo</i>	97
3.6 STRUMENTI E STRATEGIE PER LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO	107

3.6.1 <i>La formazione carismatica del personale</i>	113
3.7 TRA IDENTITÀ CARISMATICA ED INNOVAZIONE GESTIONALE: IL TERZO SETTORE PUÒ ESSERE LA STRADA GIUSTA?	115
3.7.1 <i>Il Terzo Settore nel sistema di welfare contemporaneo</i>	116
3.7.2 <i>Gli enti del Terzo Settore</i>	117
3.7.3 <i>L'evoluzione del rapporto tra Opere religiose e territorio</i> .	117
3.7.4 <i>Riforma del Terzo Settore: la possibilità di creare un ente strumentale</i>	118
3.7.5 <i>Come sarebbe il futuro dopo la Riforma?</i>	120
3.8 INTERVISTE.....	122
3.8.1 <i>Davide Gandini</i>	123
3.8.2 <i>Fabrizio Farina</i>	134
3.8.3 <i>Paolo Pastori</i>	143
CONCLUSIONI	149
BIBLIOGRAFIA	156
SITOGRAFIA	159

ABSTRACT

Il cambiamento organizzativo rappresenta oggi una delle principali sfide per le organizzazioni, chiamate a confrontarsi con contesti sempre più complessi, dinamici e caratterizzati da continui mutamenti normativi, economici e sociali. Tale esigenza risulta particolarmente rilevante nel settore *non-profit*, dove la necessità di innovare processi, strutture e modelli gestionali deve necessariamente conciliarsi con la tutela della missione istituzionale e dei valori fondanti dell'organizzazione.

La presente tesi si propone di analizzare il fenomeno del cambiamento organizzativo, approfondendone le principali teorie interpretative, i benefici che esso può generare e le resistenze che frequentemente ne ostacolano l'attuazione, con particolare riferimento alle organizzazioni *non-profit*. L'obiettivo è comprendere come i processi di trasformazione possano essere gestiti in modo efficace, valorizzando il contributo delle persone e preservando l'identità delle organizzazioni coinvolte. Nel primo capitolo vengono esaminati i fondamenti teorici del cambiamento organizzativo, partendo dalla definizione del concetto e dalla sua evoluzione nel tempo. Successivamente vengono analizzati alcuni tra i principali modelli di *change management* presenti in letteratura, tra cui il modello di Lewin, il modello a otto fasi di Kotter, il modello ADKAR, il *framework* delle 7S di *McKinsey*, il modello delle 4P e il modello di Reborja e Minelli, evidenziandone caratteristiche, finalità e ambiti applicativi.

Il secondo capitolo approfondisce le motivazioni che spingono le organizzazioni ad avviare processi di cambiamento, con particolare attenzione al contesto del Terzo settore. Vengono analizzati i vantaggi strategici, operativi, culturali e relazionali derivanti dal cambiamento organizzativo, nonché le principali forme di resistenza che possono emergere a livello individuale e collettivo. Il capitolo si sofferma inoltre

sul ruolo centrale delle persone nei processi di trasformazione e sugli strumenti e le metodologie maggiormente utilizzati per favorire l'accettazione del cambiamento, tra cui la comunicazione interna, la formazione, la digitalizzazione, il monitoraggio continuo e la gestione della cultura organizzativa.

Il terzo capitolo applica il quadro teorico sviluppato ai primi due capitoli al caso della Provincia Religiosa orionina "Madre della Divina Provvidenza". Attraverso l'analisi della struttura organizzativa della Provincia, delle sfide attualmente affrontate e delle trasformazioni in atto, vengono esaminati i vantaggi, le criticità e le resistenze connesse ai processi di cambiamento. Particolare attenzione è dedicata al progressivo coinvolgimento dei laici nella gestione delle opere, ai percorsi di riorganizzazione interna e alle prospettive legate all'eventuale ingresso nel Terzo settore. L'analisi viene ulteriormente approfondita attraverso il contributo delle testimonianze raccolte presso figure direttamente coinvolte nella gestione delle opere.

Lo studio evidenzia come il successo dei processi di cambiamento non dipenda esclusivamente dall'adozione di nuove strutture o procedure, ma richieda soprattutto la capacità di coinvolgere le persone, valorizzarne le competenze e costruire una visione condivisa del futuro. In particolare, nelle organizzazioni di matrice religiosa e *non-profit*, la sostenibilità del cambiamento appare strettamente legata alla capacità di coniugare innovazione organizzativa, identità valoriale e fedeltà alla missione istituzionale.

INTRODUZIONE

In un contesto economico e sociale caratterizzato da crescente complessità, rapida evoluzione tecnologica e continui cambiamenti normativi, la capacità delle organizzazioni di adattarsi alle trasformazioni dell'ambiente esterno rappresenta un fattore determinante per la loro sopravvivenza e il loro sviluppo nel tempo. Il cambiamento organizzativo non costituisce più un evento straordinario o occasionale, ma una condizione permanente che interessa imprese, enti pubblici e organizzazioni del Terzo settore. La capacità di innovare strutture, processi, modelli gestionali e modalità operative è oggi considerata una delle principali leve strategiche per garantire continuità, sostenibilità e competitività.

L'interesse per il tema del cambiamento organizzativo nasce proprio dalla consapevolezza del ruolo centrale che esso riveste all'interno delle organizzazioni contemporanee. Comprendere le dinamiche che favoriscono o ostacolano i processi di trasformazione significa infatti analizzare uno dei fenomeni più rilevanti per il management moderno, poiché dalla capacità di gestire il cambiamento dipende, in larga misura, la possibilità per un'organizzazione di rispondere efficacemente alle sfide del proprio contesto di riferimento.

Pur trattandosi di una tematica ampiamente studiata in ambito aziendale, il presente lavoro ha scelto di concentrarsi sul settore non *profit*. Tale scelta deriva dalla crescente rilevanza che queste organizzazioni assumono nel sistema economico e sociale italiano, nonché dalla necessità di valorizzare un comparto che, nonostante il contributo fornito alla collettività, risulta spesso sottovalutato rispetto al suo effettivo impatto sul territorio.

Secondo i più recenti dati diffusi dall'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT), al 31 dicembre 2022 le istituzioni non *profit* attive in Italia erano 360.061, con un totale di 919.431 dipendenti impiegati. Nonostante una

lieve diminuzione numerica rispetto all'anno precedente, il settore continua a registrare una crescita occupazionale, confermando il proprio ruolo strategico nell'economia nazionale. Inoltre, la presenza delle organizzazioni non *profit* risulta estremamente capillare, interessando ambiti quali l'assistenza sociale e sanitaria, l'educazione, la formazione, la cultura, il volontariato e la tutela delle persone più fragili. Tali dati evidenziano come il non *profit* rappresenti una componente strutturale del sistema di *welfare* italiano e un attore fondamentale nella risposta ai bisogni emergenti della società.

All'interno di questo scenario si colloca il caso studio analizzato nel terzo capitolo della tesi, dedicato alle opere della congregazione di Don Orione. La scelta di approfondire questa realtà è stata favorita da una conoscenza pregressa dell'organizzazione e delle attività svolte dalle sue opere, elemento che ha suscitato l'interesse ad approfondire i processi di cambiamento attualmente in corso. La Provincia rappresenta infatti un esempio particolarmente significativo di organizzazione non *profit* chiamata a confrontarsi con importanti trasformazioni organizzative, gestionali e strategiche, mantenendo al contempo la propria identità carismatica e la fedeltà alla missione originaria.

L'interesse verso questo caso studio è inoltre legato alla varietà e alla rilevanza dei cambiamenti che stanno interessando le opere orionine. Tra questi assumono particolare importanza i processi di riorganizzazione interna, il crescente coinvolgimento dei laici nella gestione delle attività, l'evoluzione dei modelli di *governance* e la ricerca di nuove forme organizzative capaci di garantire sostenibilità nel lungo periodo. In tale prospettiva, uno degli aspetti che ha suscitato maggiore interesse riguarda la possibilità, attualmente oggetto di riflessione e discernimento all'interno della Provincia, di un progressivo avvicinamento al Terzo settore e alle opportunità offerte dalla relativa normativa.

L'eventuale ingresso nel Terzo settore rappresenta infatti un tema di particolare attualità, in quanto coinvolge numerose organizzazioni di matrice religiosa e non chiamate a confrontarsi con nuove forme di gestione, strumenti innovativi e differenti modalità di relazione con gli *stakeholder*. Tale prospettiva solleva interrogativi significativi sia sotto il profilo organizzativo sia sotto quello identitario, rendendo particolarmente interessante l'analisi delle opportunità, delle criticità e delle possibili resistenze che un simile cambiamento potrebbe generare.

Alla luce di tali considerazioni, la presente tesi si propone di analizzare il fenomeno del cambiamento organizzativo partendo dai principali contributi teorici sviluppati in letteratura, approfondendo successivamente i vantaggi e le resistenze che caratterizzano i processi di trasformazione nelle organizzazioni non *profit* e applicando infine tali riflessioni al caso studio. L'obiettivo è quello di comprendere come il cambiamento possa essere gestito in modo efficace in organizzazioni caratterizzate da una forte identità valoriale e da una missione sociale consolidata, individuando al contempo le principali sfide che tali realtà saranno chiamate ad affrontare nel prossimo futuro.

CAPITOLO 1 – LE BASI TEORICHE DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Il cambiamento organizzativo è un tema centrale delle scienze della gestione e dell'organizzazione, poiché ogni realtà - che sia essa pubblica, privata, *no-profit* o religiosa - si trova immancabilmente a dover affrontare cambiamenti, interni ed esterni, che incidono sulla struttura, sui processi, sulle persone e sulla cultura aziendale.

In questo capitolo si offre una panoramica teorica di tale fenomeno; in particolare, nella sua prima parte, analizza il concetto di cambiamento organizzativo esplorandone l'evoluzione nel tempo e le diverse interpretazioni proposte dalla letteratura. Successivamente verranno presentate le principali teorie e modelli di *change management*, da quelli più classici ai più recenti. Infine, un'attenzione specifica è dedicata alle cause del cambiamento, ai soggetti - interni ed esterni -coinvolti e alle differenti tipologie di cambiamento possibili.

1.1 Il concetto di cambiamento organizzativo: definizione ed evoluzione storica

La locuzione “cambiamento organizzativo” significa rendere diversa, trasformare un'organizzazione ed è quindi bene specificare che cosa si intende con il termine **organizzazione**. Secondo la definizione classica, si parla di organizzazione ogni qual volta ci si trova di fronte ad un'entità collettiva, dotata di qualche formalizzazione e costituita per raggiungere determinati fini. Qualsiasi organizzazione - indipendentemente dal fatto che si tratti di un'impresa privata, di un'amministrazione pubblica, o di un'associazione *no-profit*, o di altre entità – è comunque fatta di relazioni stabilite intenzionalmente tra diverse persone per agire in modo adeguato a raggiungere un qualche tipo di obiettivo, sia esso tangibile o intangibile. L'organizzazione è quindi un artefatto sociale, ossia una costruzione

umana che viene ideata, progettata, realizzata, gestita, vissuta e modificata nel tempo. Il tema del cambiamento si intreccia con quello della complessità dei sistemi organizzativi che sono composti, tra le altre cose da: processi, culture, linguaggi, gerarchie, relazioni sociali, sistemi di coordinamento, cooperazione, etc.

Ci si può chiedere che cosa significhi veramente cambiare per un'organizzazione. Vuol dire modificare il proprio comportamento, individuale e collettivo, quando mutano le condizioni che in precedenza permettevano di realizzare le finalità dell'organizzazione. Sostanzialmente quando cambia l'ambiente, o le caratteristiche della concorrenza, o quando si verificano nuovi fenomeni sociali o naturali, o addirittura dei conflitti. È importante capire come muta il nostro comportamento per continuare a raggiungere quelle finalità che sono importanti per le organizzazioni e che ne giustificano l'esistenza stessa.

Possiamo sommariamente indicare il *change management* come una strategia aziendale che mira a gestire e accompagnare il cambiamento all'interno dell'organizzazione; in particolare si occupa di guidare le persone attraverso le fasi di transizione, al fine di minimizzare i rischi di conflitti, resistenze e perdite di produttività. Il suo obiettivo è quello di implementare nuove soluzioni e processi con successo, riducendo al minimo gli effetti negativi sulle persone coinvolte. Ogni cambiamento in azienda infatti ha sempre un duplice effetto, sia a livello umano che organizzativo e può essere fonte di stress o incertezza, soprattutto se non viene comunicato in modo chiaro e coinvolgente. Si parla di *change management* per anticipare e attuare velocemente il cambiamento e poter trasformare in opportunità le variazioni, sempre più frenetiche della tecnologia, del mercato e del sistema economico.

Non esiste un'enunciazione univoca del concetto di cambiamento organizzativo: ogni autore, scuola di pensiero o periodo storico ne ha sottolineato aspetti differenti. Nel corso dei decenni si sono susseguite

differenti e numerose definizioni di tale fenomeno, poiché queste vanno di pari passo con l'evoluzione delle organizzazioni e delle teorie che le interpretano. Il seguente paragrafo si propone infatti di presentarne le principali interpretazioni seguendo una prospettiva storica.

Il primo a trattare questo fenomeno è stato **Lewin** che così lo definisce nel 1951: “¹ *Il cambiamento è una temporanea instabilità che agisce sull'equilibrio esistente.*” Quest'autore infatti, propose la teoria del cambiamento pianificato attraverso cui l'organizzazione abbandona gli equilibri precedenti, introduce nuove pratiche e stabilizza i comportamenti trasformati.

Pochi anni dopo, nel 1954, anche **Lawrence** fornisce la sua definizione: “²*Il cambiamento è un fenomeno che ha un aspetto tecnico e uno sociale: l'aspetto tecnico del cambiamento consiste nel realizzare una modificazione nei consueti procedimenti meccanici del lavoro [...]; l'aspetto sociale del cambiamento si riferisce al modo in cui le persone, che sono direttamente coinvolte nello stesso processo di cambiamento, pensano che esso modificherà le loro radicate relazioni nell'organizzazione*”. Nella sua prospettiva quindi, non si tratta solo di un adattamento tecnico delle strutture e del lavoro, ma anche delle capacità delle persone di mutare le proprie relazioni ed equilibri interni, poiché ogni trasformazione è un processo che integra sia esigenze operative che dinamiche sociali.

Successivamente, negli anni '70 del secolo scorso, si delinea un approccio incrementale secondo il quale la trasformazione di un'organizzazione è un processo naturale che si verifica attraverso la sequenza delle azioni attivate dal *management* come reazione ai mutamenti dell'ambiente esterno. A tal proposito è rilevante il pensiero di **Katz e Kahn**, 1968, per i quali “*Il*

¹ Claudia Piccardo - Lara Colombo, Governare il cambiamento, Raffaello Cortina Editore, 2007

² *Ibid*

cambiamento ha due fonti: il mutato input dell'ambiente e le tensioni interne al sistema"³.

Altri autori negli stessi anni così lo descrivono:

- “*Il cambiamento è un processo volontario e collaborativo per risolvere un problema o, in via più generale, per programmare ed attuare un miglior funzionamento delle organizzazioni*”⁴ (Bennis, 1972)
- “Il cambiamento è maggiore se l'organizzazione ha alle spalle una storia breve, se ha un'alta rotazione di personale, se i suoi membri sono palesemente insoddisfatti l'uno dell'altro e se ha i leader che amano i rischi” (Sofer, 1973)
- “Il cambiamento è mutamento dei ruoli e delle relazioni proprie dei ruoli e quindi, anche delle mansioni e dei rapporti personali di coloro che li esplicano” (Rice, 1974)
- “Il cambiamento induce maggior interesse e coinvolgimento per orientare e gestire interventi finalizzati a trasformare e sviluppare l'organizzazione e aumenta l'esigenza e il bisogno di disporre di strategie efficaci coerenti con sempre più impegnative sfide di cambiamento” (Beckard e Harris, 1977)
- “Il cambiamento è trasformazione di un sistema d'azione [...] una operazione che mette in gioco la capacità di gruppi diversi, impegnati in un sistema complesso, a collaborare in modo diverso nella stessa azione [...] una scoperta e una costruzione umana [...] la rottura di circoli viziosi già istituiti” (Crozier e Friedberg, 1978)

A seguire negli anni '80, emergono due nuove concezioni. La prima si riferisce al *punctuated equilibrium model* secondo cui le organizzazioni

³ Gareth Jones, Organizzazione: teoria, progettazione e cambiamento, II edizione, Egea, 2021

⁴ Bennis W., Lo sviluppo organizzativo, Etas Libri, Milano, 1972

vivono fasi di stabilità separati da brevi istanti che mettono in crisi le abitudini, gettando le basi per un nuovo equilibrio. In questo caso il cambiamento è fisiologico e corrisponde a momenti di rottura di un equilibrio. La seconda fa riferimento invece al *continuous trasformation model* per il quale, il cambiamento rappresenta un'abilità che l'organizzazione dovrebbe possedere per evolvere e sopravvivere.

Tra le definizioni che si sono susseguite, quella che sembra riassumere al meglio le caratteristiche che hanno in comune è quella di Quagliano che nel 2008 così si esprime: *“Il cambiamento è il passaggio da uno stato presente A collocato al tempo t_1 ad uno stato futuro B collocato nel tempo t_2 , a fronte della rivelazione di una discrepanza, di un malfunzionamento, di una situazione critica che si intende affrontare per ristabilire una prestazione soddisfacente. Questo intervento può riguardare aspetti tecnici e/o sociali.”*

Tutte queste concezioni sono tutt'oggi presenti e valide ed è interessante notare come queste facciano riferimento tutte ad un medesimo fenomeno, che però viene osservato da punti di vista differenti. La presenza di una molteplicità di definizioni di cambiamento organizzativo non rappresenta una frammentazione concettuale, ma riflette la complessità stessa del fenomeno.

1.2 Dalle teorie classiche ai modelli contemporanei di *change management*

Il cambiamento organizzativo è stato interpretato nel tempo attraverso prospettive teoriche differenti, esistono infatti una pluralità di approcci che riflettono diverse concezioni dell'agire organizzativo e ciascuna mette in luce aspetti specifici dei processi di trasformazione. Sarebbe impossibile trattare in maniera approfondita tutti i modelli esistenti, essendo una materia vasta che studia numerosi aspetti aziendali. Il seguente paragrafo

intende quindi proporre una sistematizzazione dei principali modelli di *change management* che risultano più consoni al nostro studio, organizzandoli secondo una classifica teorica che distingue tra: approcci classici-relazionali, teorie moderniste, approcci simbolico-interazionisti e modelli diagnostici.

In questo quadro le teorie di Lewin, Kotter, ADKAR, McKinsey, il modello delle 4p e l'approccio di Rebora e Minelli rappresentano riferimenti significativi per comprendere la varietà delle logiche attraverso cui il cambiamento può essere interpretato e guidato.

1.2.1 Lewin - Il cambiamento pianificato

Il primo modello di *change management* è stato quello di proposto da K. Lewis nel 1951. L'autore era uno psicologo tedesco-americano ed è considerato uno dei pionieri nello studio dei processi di trasformazione delle organizzazioni che, ancora oggi, viene preso in considerazione quando si parla di questa tematica.

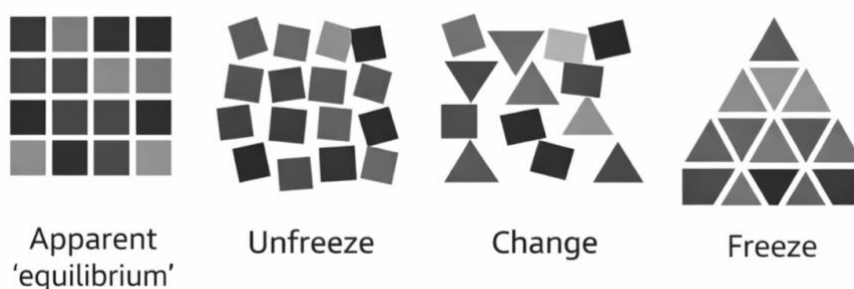
Questa teoria si colloca all'interno della classificazione di **approccio classico-relazionale**, che vede l'organizzazione come un sistema chiuso, secondo cui il cambiamento è intenzionale e diretto a mantenere un buon rendimento e stabilità da una parte e aumentare l'efficienza dall'altra. Lo studioso definisce il cambiamento come una temporanea instabilità che si imbatte sull'equilibrio dell'organizzazione: equilibrio e instabilità, infatti esistono, coesistono e si alternano nell'arco di vita dell'azienda stessa.

Questo modello si può indicare con differenti denominazioni: "Scongela, modifica e ricongela", o "Modello di gestione del cambiamento di Lewin", o "Modello in 3 fasi di Lewin". È un metodo per gestire cambiamenti complessi all'interno di un'organizzazione, poiché quest'ultime per rimanere competitive devono cambiare continuamente, senza cambiamento un'organizzazione ristagna, viene superata dalla concorrenza e potrebbe fallire; quindi il cambiamento è fondamentale.

“⁵[...] la Force Field Theory di Lewin, che sottolinea l’equilibrio tra le forze che spingono al cambiamento e quelle che vi si oppongono. Il modello definisce passaggi chiari da seguire affinché il cambiamento possa radicarsi con successo. Ogni fase gioca un ruolo cruciale nel favorire un’innovazione duratura all’interno dell’organizzazione.”

Analizzando nel dettaglio la teoria si può osservare come essa sia costituita da 3 fasi: prepararsi al cambiamento, apportare il cambiamento e normalizzare il cambiamento con i nuovi modi di lavorare associati. Questo modello prevede dunque 3 fasi che usano una terminologia che fa riferimento ad un cubetto di ghiaccio che si desidera trasformare in una forma diversa (come, ad esempio, un cono o una sfera) (Figura 1).

Figura 1 – Modello di Lewin



Fonte: <https://nicolarizzopuntocom.wordpress.com/2020/02/22/kurt-lewins-change-model/>

Più nel dettaglio:

- 1) La prima fase è quella dello **scongellamento** (*unfreezing*) di norme e strutture e riguarda la preparazione al cambiamento; si altera l’equilibrio dell’organizzazione esistente, agendo sulle forze opposte di spinta e resistenza alla trasformazione. In questo

⁵ <https://lemonlearning.com/it/blog/kurt-lewin-il-modello-del-cambiamento-in-3-fasi#h-il-modello-di-supperto-al-cambiamento>

momento ci si deve assicurare che tutti comprendano perché il cambiamento è necessario e perché deve avvenire con urgenza, così ci si concentra sulla creazione della motivazione. Il mutamento può essere necessario per molte ragioni: risposta alla concorrenza, nuovi requisiti legali, un risparmio sui costi, una diminuzione della prestazione, della soddisfazione dei clienti, o per un aumento dei profitti o dei ricavi. Ci si deve inoltre assicurare che tutti comprendano come sarà l'organizzazione, una volta implementate con successo tutte le fasi. Anche in questo caso ciò può comprendere molti altri *step*, tra cui il modo in cui cambierà la struttura organizzativa, quali nuovi metodi di lavoro saranno adottati e come verranno adattati i precedenti.

Sbloccare il cambiamento significa assicurarsi che tutti abbiano un desiderio maggiore di cambiare rispetto a quello di mantenere le cose come sono; questa transizione verso il nuovo desiderio non avverrà da un giorno all'altro, ci vorrà del tempo affinché tutti siano sulla stessa lunghezza d'onda; tuttavia prendersi del tempo affinché tutti si impegnino nel cambiamento aumenta molto le probabilità che esso abbia successo. Chi sta a capo dell'organizzazione dovrà avviare il processo di allerta e far sviluppare il senso d'urgenza nell'abbandonare i vecchi paradigmi, affievolendo le possibili resistenze e crearne di nuovi.

- 2) La seconda fase è il **cambiamento** (*changing* o *moving*) e dovrebbe avvenire una volta completata la prima fase e cioè quando l'intero *team* ha capito perché il cambiamento è necessario e si è impegnato a realizzarlo. Questa fase successiva non è un singolo passaggio, ma un processo attraverso il quale avviene la transizione verso il nuovo modo di lavorare e ciò rappresenta il cuore dell'azione di cambiamento, in cui si delinea la direzione che prenderà il sistema sbilanciato. La trasformazione implica un apprendimento, per cui

in questa fase è necessario dare ai collaboratori informazioni, nuovi modelli comportamentali o prospettive. In questo momento il gruppo di lavoro si sblocca e si muove verso il nuovo modo di fare le cose desiderato.

Chi guida il cambiamento deve innanzitutto formare un gruppo con autorità e competenza per condurre il processo, sviluppare e descrivere sia la visione del cambiamento stesso, sia la strategia per raggiungerla, oltre che per comunicarla a chi è interno all'organizzazione. Questa fase si può articolare in alcuni sottopunti:

- Modifica dell'importanza delle forze che definiscono la situazione iniziale;
- Presentazione di una precisa direzione di cambiamento;
- Sviluppo di nuovi metodi e processi di apprendimento orientati a nuove attitudini e comportamenti.

Per un cambiamento molto semplice questo passaggio potrebbe avvenire anche in pochi giorni, ma per uno più complesso potrebbero volerci mesi o addirittura anni. Durante questa fase è importante ricordare continuamente perché il cambiamento sta avvenendo e in che modo se ne trarrà beneficio una volta completato.

- 3) La fase finale è quella di **ricongelamento** (*refreezing*) in strutture e regole nuove e vi si accede una volta che sono stati apportati tutti i cambiamenti, le persone stanno iniziando ad accettare il nuovo status quo e il nuovo modo di lavorare. In questo passaggio, come indica il termine stesso, si ricongela l'organizzazione per far sì che i nuovi modi di lavorare diventino la nuova normalità, perché non si vuole che le persone tornino ai vecchi modi di fare le cose. Una volta apportate le modifiche organizzative è necessario far sedimentare e consolidare i processi che descrivono la nuova

cultura organizzativa. La cristallizzazione del cambiamento si articola poi in alcune sottofasi:

- Rinforzo delle modifiche avvenute, dopo averne accertato costi e benefici;
- Ri-creazione e mantenimento stabile del nuovo equilibrio organizzativo generato, ossia passaggio alla routine;
- Facilitazione dell'integrazione, eliminando le eventuali difficoltà che minacciano l'istituzionalizzazione del cambiamento;
- Facilitazione dell'assimilazione del cambiamento nei singoli individui, attraverso le leve di supporto.

Questa fase aiuta l'organizzazione a formalizzare tutti i cambiamenti apportati: le persone si sentono a proprio agio con i loro nuovi ruoli, le nuove interazioni e i nuovi processi. Lo scopo di questo passaggio è garantire che i dipendenti si sentano sicuri e affinché si verifichi questa condizione è spesso necessario intervenire sui criteri di ricompensa, sui sistemi informativi, sui sistemi di controllo e su quelli decisionali.

“Il modello di Lewin è uno strumento semplice ma di grande efficacia nel momento in cui ci aiuta a mantenere una prospettiva globale di lungo termine. Spesso, infatti, l'eccessivo focus sulla situazione di partenza o sulla situazione di arrivo ci fa perdere di vista il processo nel suo complesso.” Tuttavia la sua impostazione lineare può risultare riduttiva in contesti caratterizzati da elevata complessità e trasformazioni continue, rendendo necessario integrarlo con approcci più dinamici e sistemici.

I seguenti due modelli che verranno trattati possono essere classificati come **teorie moderniste**, sviluppatesi tra gli anni '50 e '70. Esse

⁶ Giussani S., Organizational change management, IPSOA, Wolters Kluwer, Milano 2023

interpretano l'organizzazione come un sistema aperto, costantemente inserito in un contesto ambientale con il quale intrattiene relazione di reciproca influenza. In quest'ottica il cambiamento non è concepito come un evento isolato o rigidamente programmabile, ma come l'esito di un processo di adattamento continuo alle sollecitazioni provenienti dall'esterno. Viene quindi messa in discussione l'idea di trasformazione quale percorso lineare interamente pianificabile, privilegiando invece una visione più dinamica in cui molteplici variabili concorrono a determinarne l'evoluzione. Tra esse vi sono: il contesto istituzionale, economico e sociale.

In questa cornice teorica possono essere ricondotti differenti modelli, tra cui le otto fasi del cambiamento di Kotter (1995) e il modello ADKAR elaborato da Hiatt (1994).

1.2.2 Kotter - Il modello a 8 fasi

Poiché il modello precedentemente trattato dell'autore Lewis contiene solo tre passaggi, può sembrare eccessivamente semplicistico quando si sceglie di intraprendere un cambiamento organizzativo su larga scala e questo solleva la questione di come si fa effettivamente ad utilizzare il modello nella pratica. Uno dei modi per elaborare questo approccio è quello di associarlo al modello di gestione dei cambiamenti di Kotter. Questa combinazione di pensieri permette di individuare i passaggi chiave concreti che devono essere seguiti in ogni fase del modello a tre passaggi. Questo modello quindi mira a migliorare quello di Lewin.

Kotter, professore presso la *Harvard Business School* e considerato uno dei massimi esperti di *leadership* e *management* del cambiamento, ha identificato in una delle sue massime opere, gli otto punti che il processo di cambiamento pianificato deve avere per far sì che sia di successo (elencati anche nella *figura 2*). Di queste 8 fasi: le prime 3 rappresentano

la fase di “scongelo” di Lewin, le fasi 4 e 5 costituiscono il “cambiamento” e infine le ultime 3 (6,7 e 8) corrispondono al “congelamento”.

Figura 2 - Modello di Kotter



Fonte: <https://poweredtemplate.com/kotter-8-step-change-model-template-for-presentations-107785/>

Nel dettaglio le 8 fasi così si articolano:

- 1) Creare il **senso di urgenza**, vuol dire comunicare e far percepire l’urgenza e la necessità di questo cambiamento a tutta l’azienda; perché affinché un intervento organizzativo possa concretamente realizzarsi non è sufficiente che venga formalmente approvato, ma è fondamentale che sia condiviso dai membri dell’organizzazione e soprattutto che venga percepita la necessità di attuarlo. La consapevolezza dell’urgenza costituisce infatti il presupposto indispensabile per l’avvio del processo di cambiamento. Quanto più questa percezione è diffusa e interiorizzata, tanto maggiore sarà la probabilità che i comportamenti si orientino rapidamente nella direzione auspicata.

In questo contesto, il ruolo del *manager* è fondamentale per ridurre le resistenze e promuovere una chiara comprensione delle ragioni

alla base della trasformazione. Questo comporta l'analisi delle pressioni provenienti dall'ambiente esterno, la valutazione dei possibili scenari evolutivi e l'individuazione delle opportunità strategiche.

- 2) Creare una **coalizione per guidare il cambiamento**, ovvero creare un *team* che aiuterà ad implementare questo cambiamento e identificare i *leader* ai vari livelli organizzativi. Questo è importante perché non è sufficiente cercare di portare avanti un processo di trasformazione da soli, o da parte di una sola persona per quanto carismatica essa possa essere, ma per avere successo si devono formare delle coalizioni potenti con le persone chiave all'interno dell'organizzazione, facendo in modo che persone influenti e rispettate siano allineate con il progetto strategico e che siano in grado di condurre verso la nuova ipotesi di organizzazione; in questo modo si avranno molte più probabilità di portare avanti con successo il processo auspicato. Queste persone devono essere pronte a lavorare insieme al di fuori della gerarchia formale e agire come *leader* del cambiamento per l'iniziativa. Si deve quindi creare una coalizione formata da tali soggetti eterogeni sia dal punto di vista delle competenze disciplinari, che dai livelli gerarchici dai quali provengono.

L'autore evidenzia come i membri della coalizione guida non devono necessariamente occupare posizioni gerarchiche formali all'interno dell'organizzazione, ma ciò che è determinante è la loro apertura al cambiamento e l'attitudine ad esercitare influenza positiva sui colleghi. Affinché questo gruppo possa operare efficacemente deve possedere alcune caratteristiche fondamentali: un adeguato livello di potere decisionale o di influenza, un insieme eterogeno di competenze complementari, un'elevata credibilità e una *leadership* solida.

3) Creare una visione e una strategia per il cambiamento. Si deve immaginare come si vuole che l'azienda sia in seguito alla trasformazione e per fare questo si devono *settare* degli obiettivi e identificare una strategia chiara di cambiamento; obiettivi e strategia rappresentano quindi la visione. Essa svolge una funzione motivante fondamentale e deve da un lato stimolare e orientare l'impegno collettivo, dall'altro deve mantenere un ancoraggio realistico rispetto alle risorse e ai vincoli esistenti. È necessario inoltre che tale visione sia chiara per dare una direzione definita, ma anche flessibile così da potersi adattare in presenza di ostacoli o imprevisti che possono emergere nel corso del cambiamento. Questa aiuta tutti a capire perché in questa fase si sta chiedendo loro di uscire dalla propria zona di *comfort* e di agire per questa finalità. Ogni membro della coalizione dovrebbe essere in grado di descrivere la visione.

Durante questa fase si creano anche iniziative per realizzare la visione in modo che sia chiaro come ciascuno contribuisce a questo progetto. Anche in casi in cui le modifiche siano di portata limitata, la capacità di delineare un futuro migliorativo e di individuare strategie coerenti per raggiungerlo è un elemento determinante per favorire il successo dell'intervento.

4) Comunicare la visione del cambiamento, perché la sola definizione della visione e della strategia non è sufficiente per assicurare il buon esito del processo, quindi si deve creare un gruppo di persone motivate che vogliono parteciparvi. In sostanza, si vuole che tutti aderiscano all'iniziativa e che vogliano andare nella stessa direzione. La comunicazione deve essere chiara, mirata e deve usare tutti i canali e i mezzi che si hanno a disposizione. In questa fase si deve fare in modo che il *team* percepisca la missione

attraverso una strategia che permette di comunicare in modo efficace la nuova visione e il piano strategico.

5) Motivare l'azione partecipativa rimuovendo gli ostacoli, cioè dare a tutti gli strumenti per agire secondo la visione. L'intera coalizione del cambiamento deve rimuovere qualsiasi ostacolo o barriera (comprese le resistenze di natura fisiologica) in modo che il *team* possa procedere a implementare la divisione. Per superare il problema della resistenza, i *manager* possono perseguire numerose strategie per creare le condizioni ottimali che permettono ai membri dell'organizzazione di realizzare questi cambiamenti, come: fornire formazione o *coaching* in modo che il gruppo abbia le competenze di cui ha bisogno, creare una struttura organizzativa temporanea o permanente, impostare un sistema di premi allineato al risultato desiderato per motivare il *team*. Inoltre è importante identificare coloro che sono resistenti al cambiamento e lavorare con loro per ottenere la loro adesione in modo appropriato o persino assumere le persone di cui si ha bisogno laddove si vedono delle lacune. Ma è essenzialmente rimuovendo le barriere e superando gli ostacoli, che l'intera coalizione del cambiamento consente al *team* di avere successo.

6) Generare risultati di breve termine, perché una trasformazione importante può richiedere molto tempo e quindi le persone possono perdere la fiducia o rinunciare del tutto se non vedono alcun segno di progresso, quindi in questo passaggio, si strutturano le iniziative in modo da ottenere "vittorie rapide" fin dall'inizio. Ciò significa suddividere l'iniziativa in fasi con uno o più benefici tangibili e visibili forniti alla fine di ogni *step*. Vedere un successo precoce è un ottimo modo per creare slancio e dare energia al *team* e rafforza anche la resilienza quando in seguito si incontreranno sfide più difficili. Arrivati a questo punto si dovrebbero comunicare

regolarmente e chiaramente tutti i successi che si sono ottenuti, elogiando coloro che hanno aiutato a raggiungerli.

7) Consolidare i profitti e produrre altro cambiamento, perché come detto nella fase precedente, trasformare richiede molto tempo e finché i nuovi approcci non vengono radicati profondamente, c'è un rischio reale che le persone tornino ai nuovi modi di lavorare. I successi rapidi sono solo l'inizio di ciò che deve accadere per ottenere un cambiamento a lungo termine. Ciò significa che si devono continuamente ripetere i passaggi dal 4 al 6 del modello, comunicare la visione, responsabilizzare gli altri e programmare successi rapidi varie volte. Sembrerebbe più facile fermarsi quando si iniziano a vedere alcuni successi rapidi e proprio suddetta fase contrasta questa tendenza, incoraggiando a rimanere “concentrati” e a continuare a fissare obiettivi, costruire sui successi e sullo slancio che si è già ottenuto.

8) Ancorare le innovazioni alla cultura organizzativa, in questo passaggio l'obiettivo è fare in modo che il cambiamento rimanga. Deve diventare una parte fondamentale del modo in cui funziona l'organizzazione e della sua cultura. Ciò significa che la trasformazione deve essere integrata nei sistemi, nei processi organizzativi e nel lavoro quotidiano. Affinché il cambiamento produca effetti stabili nel tempo, è necessario che le innovazioni introdotte siano compatibili con il sistema di valori che caratterizza la cultura organizzativa. Quest'ultima infatti non può essere semplicemente imposta dall'alto a livello formale, ma si sviluppa attraverso un processo dinamico in cui principi condivisi e comportamenti concreti si influenzano reciprocamente. In questa prospettiva gli interventi formativi rivestono un ruolo strategico.

In termini di vantaggi il modello si concentra sull'ottenere l'adesione dei dipendenti chiave per garantire il successo, si adatta bene alle tradizionali

strutture organizzative e fornisce una serie di passaggi chiari per guidare attraverso il processo di cambiamento. Mentre, in termini di svantaggi, è un modello dall'alto verso il basso e quindi si potrebbero perdere potenziali opportunità perché non tutti sono coinvolti nella co-creazione della visione o delle iniziative, può portare a resistenza e risentimento tra i dipendenti se non si considera come le persone potrebbero reagire ad un cambiamento significativo e infine, sebbene il modello sia davvero valido per avviare il cambiamento, non aiuta altrettanto quando si tratta di sostenerlo.

“⁷ Chiunque cerchi di realizzare un'impresa di cambiamento in un contesto aziendale dovrebbe prendere in considerazione il modello di Kotter, non fosse altro per il motivo che impedisce di commettere i “soliti errori” e mette in grado di affrontare le sfide specifiche a uno sforzo di cambiamento con piena capacità.”

1.2.3 Il modello ADKAR - Il cambiamento attraverso le persone

Tale modello, il cui nome è costituito da un acronimo, è stato sviluppato da Jeff Hiatt nel 1994 per l'azienda Prosci in collaborazione con altre 1000 aziende provenienti da 59 paesi diversi.

⁷ Berenschot B., Modelli di management -Idee e strumenti-, Pearson Education Italia, Milano, 2003

Figura 3 - Il modello ADKAR



Fonte: <https://marketing-notarile.it/il-modello-adkar-per-il-cambiamento-organizzativo-nel-tuo-studio-notarile/>

Questo approccio indica i cinque capisaldi (*Figura 3*) per l'attuazione di un progetto di cambiamento organizzativo, che sono:

- *Awareness*, è la fase di creazione della **consapevolezza** del cambiamento che si raggiunge formando i dipendenti sui motivi della trasformazione in atto e sugli impatti che questo avrà sull'organizzazione; l'intelletto umano ha infatti la necessità di capire il perchè di tale azione. È importante infatti che tutti comprendano i motivi grazie all'utilizzo di una comunicazione chiara, coinvolgente, costante e che tenga conto delle esigenze e delle preoccupazioni dei singoli dipendenti.

La resistenza al cambiamento è una componente fisiologica del comportamento umano e rappresenta una delle principali criticità nei processi di trasformazione organizzativa. È fondamentale inoltre evidenziare in modo trasparente, le conseguenze derivanti dall'eventuale mancata trasformazione, così da rendere percepibile la necessità d'intervento.

- *Desire*, cioè la creazione di un **desiderio** di cambiamento nei dipendenti, motivandoli a partecipare attivamente al processo di trasformazione, coinvolgendoli quindi già nelle fasi iniziali di definizione e pianificazione in modo da favorire un approccio

partecipativo, collaborativo e anche scansare dubbi ed incertezze. L'obiettivo di questa fase è quello di far comprendere alle persone cosa li attenderà alla fine del processo.

Si passa a questo *step*, solamente quando nel primo stadio l'individuo si sente parte del progetto e avverte la voglia di supportarlo.

- *Knowledge*, ovvero la **formazione** (o conoscenza sul campo) dei dipendenti sulle nuove soluzioni e sui processi necessari per implementare con successo il cambiamento. Con tale termine si intende la conoscenza pratica che include le informazioni riguardo i comportamenti, i sistemi, le abilità, le regole e le tecniche che sono necessarie in questo processo.
- *Ability*, riguarda invece la creazione delle **competenze** necessarie per utilizzare le nuove soluzioni e i nuovi processi. È necessario infatti che tutte le persone coinvolte siano preparate e formate sull'utilizzo dei nuovi strumenti. In questa fase potrebbe rendersi necessaria l'attivazione di nuovi ruoli. La conoscenza si tramuta in azione.
- *Reinforcement*, ossia la creazione di un ambiente che favorisca il mantenimento del cambiamento nel tempo, aiutando i dipendenti nella gestione delle nuove soluzioni. Questa fase deve comprendere un'attività di monitoraggio e valutazione dell'implementazione, infatti nel tempo sarà necessario verificare se gli obiettivi sono stati raggiunti e se i benefici attesi si sono concretizzati; in caso contrario è importante apportare le modifiche per aggiustare la strategia. Decisiva è anche la celebrazione dei risultati ottenuti, perché la mente umana ha la tendenza a tornare indietro, ma in questo modo si costruisce uno schema duraturo di successo.

Il modello ADKAR consente di individuare eventuali criticità che possono emergere lungo il percorso di cambiamento organizzativo, permettendo di

rilevare gli scostamenti tra lo stato attuale e quello desiderato. Attraverso questa analisi diventa poi possibile progettare interventi mirati, finalizzati a colmare le lacune individuate e a rafforzare le condizioni necessarie per il successo del processo trasformativo.

1.2.4 Il modello di Rebora e Minelli

Questa teoria viene classificata nella prospettiva simbolico-interazionista, la quale interpreta l'organizzazione, non come una struttura meramente formale, ma come una realtà socialmente costruita. Secondo tale orientamento gli attori organizzativi attribuiscono significati alle esperienze vissute, dando origine a rappresentazioni condivise della realtà. Un contributo rilevante negli studi sul cambiamento organizzativo è rappresentato dal modello elaborato da Gianfranco Rebora ed Eliana Minelli nel 2007. Questa prospettiva si discosta dai modelli lineari e prescrittivi, proponendo una visione del cambiamento come un processo evolutivo, dinamico e radicato nella complessità delle relazioni organizzative. Secondo questi due autori, infatti, il mutamento non può essere ridotto ad una sequenza di fasi rigidamente pianificate, ma deve essere interpretato come il risultato dell'interazione tra forze esterne, dinamiche interne, soggetti attivi e processi di trasformazione che coinvolgono l'intero sistema organizzativo. L'organizzazione viene concepita come un'entità inserita in un contesto ambientale, con il quale intrattiene un rapporto continuo di scambio e adattamento.

Le spinte al cambiamento

Il punto di avvio del modello è rappresentato dalle spinte al cambiamento che hanno le radici nella relazione tra organizzazione e ambiente esterno.

“⁸[...] sono i fattori che favoriscono il cambiamento e spingono verso le trasformazioni organizzative.”

Queste possono essere di due principali categorie:

- Spinte che generano tensione sulle risorse legate ai vincoli economici, finanziari, tecnologici o demografici;
- Spinte che producono tensione strategica, connesse alla necessità di ridefinire missione, posizionamento competitivo e assetto istituzionale.

Queste forze esercitano una pressione sull'organizzazione inducendola a riconsiderare il proprio assetto. Tuttavia, Rebora e Minelli sottolineano che esse, considerate isolatamente, non sono sufficienti a produrre un reale processo evolutivo, poiché incontrano un ostacolo strutturale particolarmente rilevante: l'inerzia organizzativa.

L'inerzia organizzativa

“⁹Sono quei fattori che rallentano o limitano il cambiamento, a causa della tendenza di qualunque sistema organizzativo alla conservazione delle proprie caratteristiche distintive e delle principali routine, attraverso processi autoreferenziali, che favoriscono la stabilità del sistema.”

Questa rappresenta la tendenza dell'organizzazione a preservare lo *status quo*, privilegiando la stabilità e l'equilibrio consolidato anche quando questo risulta non più adeguato al contesto. Essa si manifesta attraverso routine, assetti di potere consolidati, culture organizzative radicate e meccanismi di difesa rispetto all'incertezza.

⁸ Maimone F., Change management -Gestire il cambiamento organizzativo con un approccio human centered-, Franco Angeli, 2000

⁹ *Ibid*

Nel modello l'inerzia non è un'anomalia, ma una caratteristica fisiologica delle organizzazioni e svolge una funzione di stabilizzazione, ma al contempo può ostacolare in modo significativo l'avvio e lo sviluppo dei processi di trasformazione. Il cambiamento si configura quindi come il risultato di una tensione tra spinte evolutive e resistenze conservative.

Gli agenti del cambiamento

“¹⁰Il superamento delle forme d'inerzia organizzativa, sia di carattere fisiologico che patologico, richiede [...] azione continua di una serie di attori organizzativi che possono assumere le vesti di leader o di agenti del cambiamento.”

Questo è un elemento centrale del modello, sono soggetti che sostengono attivamente il processo trasformativo, amplificando le spinte al cambiamento e intervenendo per superare resistenze e conflitti.

L'agente del cambiamento può essere interno o esterno all'organizzazione, può operare individualmente o come parte di un *team* e non coincide necessariamente con una posizione gerarchica formale. Ciò che lo caratterizza è la capacità di leggere il contesto e costruire consensi attorno al progetto di trasformazione.

I processi di cambiamento

Rebora e Minelli articolano il cambiamento in una pluralità di processi interconnessi che si sviluppano nel tempo e coinvolgono diverse dimensioni dell'organizzazione. In particolare individuano tre macro-processi:

- 1) Il processo di apprendimento, attraverso cui l'organizzazione rielabora le proprie esperienze, modifica gli schemi interpretativi e

¹⁰ 10° Workshop di Organizzazione Aziendale “Per lo sviluppo, la competitività e l'innovazione del sistema economico: il contributo degli studi di organizzazione aziendale” Cagliari, 29-30 aprile 2009

sviluppa nuove competenze. Il cambiamento è quindi legato alla capacità di apprendere dall'ambiente e dall'azione.

- 2) Il processo di sviluppo delle risorse e dell'assetto organizzativo che riguarda la ridefinizione di strutture, ruoli, sistemi operativi e competenze. Questa dimensione attiene alla trasformazione concreta dei meccanismi organizzativi.
- 3) Il processo di gestione del potere che riconosce esplicitamente la dimensione politica del cambiamento. Ogni trasformazione incide sugli equilibri tra attori, redistribuisce responsabilità e richiede la costruzione di nuove forme di legittimizzazione.

1.2.5 Il modello delle 4p

Il seguente approccio è classificabile come post-modernista, che nasce in opposizione alle prospettive moderniste. Questa categoria mette in discussione l'idea che sia possibile individuare una teoria generale e universale del cambiamento organizzativo. Questo orientamento infatti critica la pretesa di elaborare modelli capaci di spiegare in modo oggettivo e definitivo la realtà organizzativa. Secondo la visione post-modernista non esiste un'unica interpretazione della realtà, ma molteplici narrazioni attraverso cui essa viene costruita e rappresentata. L'attenzione si sposta dalla ricerca di regolarità strutturali, alla decostruzione dei discorsi dominanti, con l'obiettivo di far emergere prospettive alternative spesso marginalizzate.

Il modello delle 4P del *change management* è stato sviluppato da MESA, società attiva nella consulenza direzionale e nell'innovazione tecnologica, in collaborazione con *Microsoft*, *4ward*, *Skills Management* e Variazioni, promotrici della prima edizione del *Change Management Day*.

Tale teoria nasce dall'esigenza, sempre più diffusa nelle organizzazioni, di affrontare percorsi di trasformazione legati alla digitalizzazione.

L'introduzione di nuove tecnologie, se non accompagnata da una revisione coerente di assetti organizzativi, processi operativi e modalità di lavoro, rischia di tradursi in un investimento inefficace, generando costi senza produrre un reale valore.

Secondo il modello, i pilastri su cui fondare il *change management* sono:

- **People**, ¹¹ *Le persone sono assolutamente al centro di tutto il processo di cambiamento e agire sulla mentalità (“mindset”) delle persone in azienda è il punto di partenza del progetto. Abbattere resistenze e obiezioni, e far emergere la convenienza del cambiamento non solo per l’impresa, ma anche e soprattutto per il dipendente.*” Bisogna riconoscere che il successo della trasformazione dipende in larga misura dalla loro mentalità, motivazione e disponibilità ad adattarsi. In ambito psicologico è possibile distinguere tra soggetti orientati alla stabilità, caratterizzati da un atteggiamento conservativo e poco incline all’innovazione e soggetti orientati alla crescita che sono invece maggiormente predisposti all’apprendimento e allo sviluppo continuo.

Compito dell’organizzazione è promuovere una cultura che valorizzi l’apertura al cambiamento, fornendo modelli comportamentali chiari a cui i collaboratori possono fare riferimento. È inoltre essenziale evidenziare come la trasformazione non produca benefici esclusivamente per l’impresa, ma rappresenti anche un’opportunità di crescita professionale e personale per ciascun individuo coinvolto.

- **Process**, pilastro che concerne la revisione dei processi operativi.

¹¹ <https://www.mesaconsulting.eu/it/blog/44-innovazione/415-4-p-del-change-management-come-non-far-fallire-un-progetto-di-digital-transformation>

“¹²È fondamentale rivedere i processi in chiave moderna, efficace e digitale. Infatti, inserire una nuova tecnologia senza un nuovo processo significa mantenere il vecchio processo solo più costoso!”

Un programma di *change management* non può infatti prescindere dall'analisi e dall'innovazione del sistema produttivo. L'innovazione di processo implica l'introduzione o il miglioramento di modalità di lavoro che hanno il fine di accrescere l'efficienza, la qualità e favorire una riduzione dei costi. Questa innovazione può assumere carattere radicale, qualora comporti l'adozione di metodi completamente nuovi rispetto al passato, oppure incrementale quando si traduca in un perfezionamento di procedure già esistenti. In ogni caso, l'adozione di tecnologie avanzate risulta inefficace se non integrata in processi coerenti e adeguatamente riprogettati.

- **Platform**, ovvero le piattaforme tecnologiche, sempre più importanti perché l'evoluzione digitale degli ultimi decenni ha profondamente modificato le modalità di produzione e collaborazione.

“¹³Un Key Success Factor è rappresentato dall' inserimento del giusto strumento, una piattaforma integrata, che permetta una visione olistica e sia fondata sulla condivisione e la collaborazione, anche oltre le pareti fisiche dell'ufficio.”

Le organizzazioni contemporanee si avvalgono di piattaforme integrate, che combinano strumenti di produttività individuale con soluzioni spesso accessibili anche da remoto, tramite dispositivi

¹² Ibid

¹³ Ibid

mobili. Tali infrastrutture digitali rappresentano un fattore abilitante del cambiamento, perché senza tali strumenti il processo di trasformazione rischierebbe di rallentare o perdere efficacia.

Le piattaforme, quindi, non costituiscono un fine in sé, ma un supporto essenziale per rendere operativa e sostenibile la strategia di cambiamento.

- **Place**, l'ultima dimensione, fa riferimento al luogo di lavoro.

“¹⁴Ripensare i luoghi di lavoro dando la possibilità alle persone di lavorare al meglio anche oltre lo spazio fisico dell'ufficio, potendo accedere a tutti i servizi anche in mobilità; superare le classiche gerarchie aziendali focalizzandosi invece su flessibilità e sulla collaborazione.”

Le trasformazioni in atto nel mondo del lavoro hanno inciso profondamente sulla concezione degli spazi organizzativi. Le imprese sono chiamate a ripensare, sia le sedi fisiche, che le modalità di svolgimento dell'attività lavorativa, includendo soluzioni che consentano maggiore flessibilità, benessere per i dipendenti e mantenimento dei costi. Parallelamente la progettazione degli ambienti interni assume un ruolo strategico: la configurazione fisica del luogo di lavoro non è neutrale, ma incide sulle dinamiche relazionali e sulle *performance* organizzative.

1.2.6 McKinsey - Il framework delle 7s

Il seguente approccio può essere classificato come diagnostico e cioè finalizzato ad analizzare il funzionamento delle organizzazioni. In prospettiva manageriale significa esaminare lo “stato di salute” dell'organizzazione attraverso un processo sistematico di raccolta e analisi

¹⁴ *Ibid*

dei dati, impiegando strumenti sia qualitativi che quantitativi. L'obiettivo di tale attività non è solo descrittivo, ma interpretativo: si tratta di costruire una visione condivisa delle dinamiche interne e di individuare, sulla base delle evidenze emerse, l'eventuale necessità di interventi correttivi o di trasformazioni strutturali e culturali.

È un modello di gestione sviluppato dalla società di consulenza "McKinsey Company" alla fine degli anni '70, è progettato per aiutare le organizzazioni ad analizzare e migliorare il loro allineamento interno per ottenere prestazioni migliori. Il *framework* prende il nome dai suoi 7 elementi interdipendenti che iniziando tutti con la lettera "s" danno il nome al modello.

Questo approccio classifica i 7 elementi come rigidi o flessibili. I primi sono relativamente facili da identificare e il *management* può influenzarli direttamente, al contrario quelli flessibili sono meno tangibili e più influenzati dalla cultura aziendale, ma sono determinanti quanto quelli rigidi se l'organizzazione vuole avere successo. I 3 elementi rigidi sono:

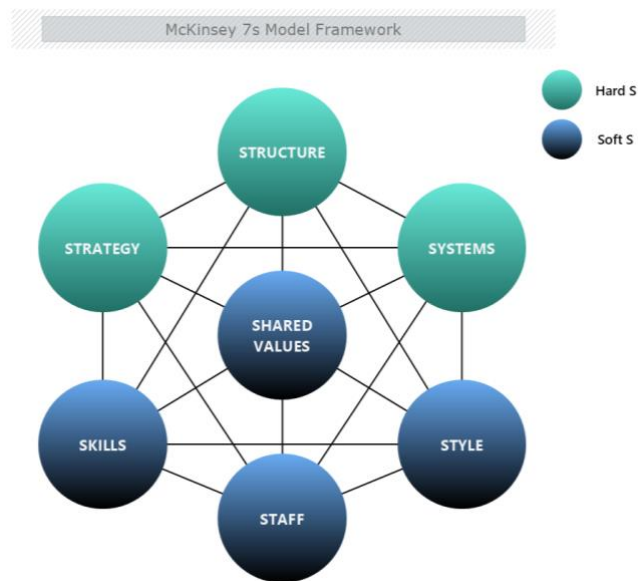
- 1) La **strategia** che si riferisce al piano d'azione che un'organizzazione adotta per raggiungere i propri obiettivi. Comprende decisioni su quali prodotti o servizi offrire, in quali mercati entrare e come posizionare l'azienda nel settore;
- 2) La **struttura**, il quadro formale dell'organizzazione e definisce il modo in cui le persone e le risorse vengono raggruppate per raggiungere gli obiettivi aziendali;
- 3) I **sistemi** che comprendono i processi, le procedure e le routine che guidano il modo in cui viene svolto il lavoro all'interno dell'organizzazione. Ciò include sia sistemi formali come la misurazione delle prestazioni e i sistemi d'incentivazione, sia sistemi informali che influenzano il comportamento e le decisioni.

I 4 elementi *soft* includono:

- 4) Le **skills**, ovvero le capacità e le competenze della forza lavoro dell'organizzazione. Ciò comprende le conoscenze, le abilità necessarie per eseguire la strategia scelta e operare all'interno della struttura dell'organizzazione;
- 5) Lo **staff**, ovvero il personale che si riferisce ai dipendenti dell'organizzazione e alle loro caratteristiche tra cui il numero, le qualifiche e l'esperienza. Include anche fattori come la cultura aziendale e il modo in cui il personale si adatta all'organizzazione nel suo complesso;
- 6) Lo **stile** di *leadership* e gestione dell'organizzazione. Include i valori, le convinzioni e i comportamenti del *top management* che possono influenzare in modo significativo la cultura e l'ambiente di lavoro;
- 7) **Shared values**, i valori condivisi, che sono i principi guida che plasmano l'entità dell'organizzazione, definiscono ciò che rappresenta e influenzano il processo decisionale.

Il fulcro di tale modello risiede nell'interconnessione dei 7 elementi e questo implica che si crea un effetto domino quando si cambia un elemento per mantenere un equilibrio efficace. Porre i valori condivisi al centro, riflette la natura cruciale dell'impatto dei cambiamenti nei valori del fondatore su tutti gli altri elementi.

Figura 4 - Il framework 7s



Fonte: <https://www.mydraw.com/templates-bpmn-mc-kinsey-7smodel-framework>

Questo modello offre diversi vantaggi alle organizzazioni che cercano di migliorare le proprie prestazioni ed efficacia, tra cui:

- Una prospettiva olistica, perché incoraggia a considerare più elementi interconnessi contemporaneamente e aiuta ad evitare di concentrarsi su aspetti isolati dell'azienda;
- Allineamento dei componenti, perché affrontando collettivamente i 7 elementi, le aziende possono ottenere una maggiore coerenza e integrazione, che portano a prestazioni migliori;
- Strumento diagnostico per le imprese in fase di cambiamento, fornisce un approccio strutturato per valutare lo stato attuale, identificare le lacune e sviluppare piani d'azione mirati;
- Pianificazione strategica, perché si può utilizzare il *framework* delle 7s per allineare la propria strategia ad altri elementi critici e ciò garantisce che essa non sia solo ben strutturata, ma anche supportata dalle impostazioni organizzative appropriate.

Questo approccio presenta tuttavia delle limitazioni:

- La semplificazione della complessità classificata in solo 7 elementi, quando in realtà le organizzazioni sono sistemi intricati con numerosi fattori interagenti e il *framework* potrebbe semplificare eccessivamente le sfide che devono affrontare;
- La visione statica che tale modello potrebbe rappresentare delle organizzazioni, che invece sono in continuo cambiamento e il *framework* potrebbe non cogliere questa caratterizzazione mutevole di vari elementi;
- Si concentra particolarmente sui fattori interni e potrebbe non prestare la giusta attenzione alle influenze esterne, come i cambiamenti nel mercato, le tendenze del settore e i progressi tecnologici. Questi possono avere un impatto significativo sul successo di un'organizzazione;
- Mancanza di priorità tra gli elementi e quindi le aziende potrebbero avere difficoltà a determinare quali siano più critici per il loro contesto specifico. Ciò può provocare una mancanza di attenzione e difficoltà nel dare ordine agli interventi;
- Dipendenza dalla percezione, perché tale modello si basa in larga misura su percezioni ed interpretazioni soggettive e per questo diverse parti interessate potrebbero avere opinioni diverse sullo stesso elemento e il che potrebbe portare a potenziali distorsioni o disallineamenti nell'analisi;
- Non è una panacea per tutti i problemi organizzativi, sebbene rimanga uno strumento utile diagnostico. È uno dei tanti modelli disponibili e la sua applicazione dovrebbe essere integrata da altri strumenti e metodi per un'analisi completa.

1.3 Le cause del cambiamento organizzativo

Come già indicato nei paragrafi precedenti, il cambiamento rappresenta ad oggi una condizione strutturale per le aziende, poiché queste operano in contesti caratterizzati da crescente complessità ed imprevedibilità, nei quali la capacità di adattarsi e di ripensare i propri assetti, costituisce un fattore fondamentale per rimanere competitiva nel mercato di riferimento. Le cause che determinano l'avvio di processi di cambiamento sono molteplici e si collocano su piani diversi: ambientale, strategico, strutturale e culturale; è importante studiarle per comprendere come la trasformazione deriva sempre dall'intreccio dinamico di pressioni esterne ed interne che agiscono simultaneamente.

Tra gli elementi esterni, dato il contesto macroeconomico in cui le aziende si sono ritrovate ad operare negli ultimi decenni, una delle spinte più rilevanti è rappresentata dall'**innovazione tecnologica**, perché la digitalizzazione dei processi, l'automazione, l'uso sempre maggiore di strumenti d'intelligenza artificiale e l'adozione di piattaforme integrate, modificano radicalmente il modo in cui le organizzazioni producono valore e i modelli operativi. Le tecnologie non introducono soltanto nuovi strumenti, ma trasformano le logiche decisionali, i flussi informativi e le aspettative dei clienti, generando la necessità di ripensare strutture e processi.

A ciò si aggiungono i **mutamenti del mercato e della concorrenza** che possono essere causati da: ingresso di nuovi *competitors*, la globalizzazione, la volatilità della domanda e la crescente personalizzazione dei consumi; questi impongono alle imprese di adattare velocemente le strategie, i prodotti e i modelli di *business*.

Anche il **quadro normativo** costituisce una fonte significativa di cambiamento, perché nuove regolamentazioni in ambito fiscale, di sicurezza o di tutela dei dati, richiedono adeguamenti organizzativi che

possono incidere profondamente su processi, responsabilità e sistemi di controllo.

Infine, **fattori socio-culturali** come l'evoluzione dei valori sociali, la sensibilità verso temi legati alla sostenibilità, la richiesta di trasparenza nei processi aziendali e l'inclusione contribuiscono a ridefinire le aspettative nei confronti delle organizzazioni, spingendole verso modelli più responsabili e orientati al lungo periodo.

Esistono anche cause interne e cioè proprie dell'organizzazione. Tra queste i **cambiamenti strategici** rappresentano una delle leve più significative e possono essere caratterizzati da nuove visioni, riposizionamenti competitivi, fusioni e acquisizioni, o cambi di *leadership* che possono richiedere una revisione completa della struttura organizzativa, dei processi decisionali e delle competenze.

Un'altra causa rilevante è rappresentata dalle **inefficienze operative**, caratterizzate da processi obsoleti, ridondanze, scarsa integrazione tra funzioni o livelli gerarchici eccessivamente rigidi che possono generare la necessità di interventi di re-ingegnerizzazione o di ri-organizzazione.

Anche la **cultura organizzativa** svolge un ruolo determinante: conflitti interni, calo della motivazione, perdita di fiducia o disallineamento tra valori dichiarati e pratiche effettive, possono rendere necessario un cambiamento volto a ristabilire coerenza, senso di appartenenza e qualità del clima interno.

Un ulteriore punto critico possono essere le **competenze delle persone**, tra cui vi possono essere l'emergere di nuovi bisogni professionali, il turnover, l'invecchiamento della forza lavoro, o la difficoltà di attrarre talenti e questi elementi possono richiedere formazione, sviluppo o riprogettazione dei ruoli.

Oltre a queste cause esistono dinamiche emergenti che derivano dall'interazione tra fattori diversi e che rendono il cambiamento un processo continuo e non sempre pianificabile. Ad esempio, l'evoluzione

dei modelli di lavoro è stata accelerata da eventi globali come la pandemia, che ha portato la necessità di introdurre nuove forme di flessibilità, lavoro ibrido e autonomia, che hanno richiesto una revisione delle pratiche di gestione delle persone, dei sistemi di comunicazione e delle modalità di coordinamento.

Comprendere la natura complessa delle cause del cambiamento significa riconoscere che le organizzazioni non possono limitarsi a reagire agli stimoli esterni, ma devono sviluppare capacità proattive di lettura del contesto, apprendimento continuo e adattamento strategico.

1.4 I soggetti del cambiamento

Nella trattazione fatta nei paragrafi precedenti emerge chiaramente come la dimensione soggettiva è un elemento decisivo nella gestione dei processi di cambiamento organizzativo. Già Butera, nel 1990, sottolineava come quest'ultimo non riguardasse solo gli assetti organizzativi, le procedure o le tecnologie, ma soprattutto includeva un'azione partecipata per modificare la cultura, la mentalità e le competenze. In quest'ottica, coloro che all'interno dell'organizzazione, promuovono, realizzano o semplicemente vivono il cambiamento, assumono il ruolo di veri e propri agenti di questa trasformazione.

Vi sono quindi numerosi soggetti che agiscono, influenzano e sono influenzati da azioni di cambiamento, questi possono essere classificate in: interni - esterni, passivi - attivi.

Nell'immaginario comune le persone più coinvolte sono i **consulenti esterni**, considerati neutrali rispetto alle dinamiche interne e quindi potenzialmente in grado di individuare soluzioni ottimali. Accanto a tali soggetti un ruolo di rilievo è ricoperto dai **dipendenti** e cioè dal personale dell'organizzazione stessa, considerati come principale fonte di valore aggiunto. Gli autori Russo e Silvestri nel 2012 hanno infatti evidenziato

come la gestione delle risorse umane sia un fattore chiave per sostenere e orientare i processi di cambiamento.

Alla fine del secolo scorso è stata proposta un'utile distinzione per classificare i ruoli coinvolti in tale processo, che differenzia tra *change makers* e *change agents*. I primi corrispondono al *top management* che sono responsabili dell'avvio e della legittimazione del cambiamento attraverso comportamenti che siano coerenti con la direzione strategica dell'impresa. I *change agents* invece sono gli operatori che concretamente pianificano e implementano le azioni necessarie alla trasformazione. All'interno di questa categoria vengono poi collocati tre diversi profili: gli **innovatori** che generano idee e propongono nuovi assetti organizzativi, gli **analisti** che valutano la fattibilità del cambiamento e pianificano gli interventi sulla base delle risorse disponibili e le **guide** che operano in prima linea coordinando il personale, assegnando obiettivi e monitorando l'avanzamento del processo. È bene sottolineare che uno stesso soggetto può ricoprire più ruoli nell'organizzazione stessa e in molti casi coesistono agenti interni ed esterni.

Nel caso specifico delle organizzazioni *no-profit* possono essere individuati ulteriori soggetti, che si classificano in individui attivamente partecipi e altri che passivamente ne subiscono le conseguenze. Tra di essi troviamo:

- Volontari, che possono facilitare oppure ostacolare la trasformazione a seconda del loro coinvolgimento;
- Operatori sul campo, che lavorano direttamente con i beneficiari del servizio e le comunità locali. Hanno il ruolo cruciale di far adattare il cambiamento alle esigenze reali del territorio;
- Donatori privati, a cui si fa riferimento per orientare la progettualità e adattare gli strumenti di comunicazione;

- *Partner* di rete (altre ONG, fondazioni o enti pubblici) che fungono da *benchmark* per definire standard, collaborazioni e creare una rete di servizi offerti.

La molteplicità degli individui coinvolti testimonia come il cambiamento organizzativo sia un processo collettivo.

1.5 Tipologie di cambiamento organizzativo

Il cambiamento può assumere differenti denominazioni e quindi classificazioni a seconda della sua natura, dell'intensità e della modalità con cui si manifesta.

La prima distinzione a livello storico fu quella proposta da Weick e Quinn nel 1999, i quali differenziano tra cambiamento **episodico** e **continuo**. Il primo si verifica in momenti specifici e può essere causato da eventi interni o da pressioni esterne (come innovazioni tecnologiche o nuove normative) e si manifesta attraverso trasformazioni rapide e profonde della strategia. Quello continuo consiste invece in una serie di piccoli aggiustamenti costanti che permettono all'organizzazione di adattarsi progressivamente all'ambiente.

Un'altra distinzione riguarda il cambiamento **pianificato** rispetto a quello **non pianificato**. Il primo, come indicato dal termine stesso, nasce da un processo intenzionale che mira a colmare il *gap* tra lo scenario attuale e quello auspicato, attraverso il contributo congiunto degli attori coinvolti. Tuttavia, vi possono essere vincoli, normativi o strutturali, che possono limitare o impedire alle organizzazioni di pianificare liberamente. Quello non pianificato richiede invece un'azione adattiva, perché emerge in modo spontaneo; l'organizzazione deve prima contenere gli effetti negativi e poi ristabilire un nuovo equilibrio.

Si può poi distinguere tra cambiamento **radicale** o **incrementale**. Quello radicale può essere legato ad eventi critici (come fusioni o acquisizioni) e comporta una trasformazione profonda dell'intera organizzazione; è un

mutamento che mette in discussione assetti, valori ed identità. Il cambiamento incrementale, al contrario, riguarda modifiche graduali nel tempo e circoscritte, orientate al miglioramento continuo delle tecnologie e delle strutture. La maggior parte dei cambiamenti appartiene alla seconda categoria perché consente di evolvere senza compromettere la missione e la stabilità complessiva.

CAPITOLO 2 - PERCHÈ LE ORGANIZZAZIONI CAMBIANO: LEVE, OSTACOLI E STRUMENTI DI GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

Il seguente capitolo si propone di analizzare le principali ragioni che spingono le organizzazioni ad intraprendere percorsi di cambiamento e si concentrerà anche sulle specificità di tali processi nell'ambito delle organizzazioni non *profit*, la cui dimensione valoriale e la propria missione sociale li rendono particolarmente delicati.

In particolare, verranno esaminati i principali vantaggi che il processo di cambiamento organizzativo può apportare in termini, ad esempio, di miglioramento delle *performance*, rafforzamento della competitività e capacità di adattamento. Inoltre, verranno sottolineate anche le più rilevanti criticità che spesso accompagnano i processi trasformativi, come le resistenze degli individui, i costi organizzativi, i rischi e le incertezze. Saranno poi presentati gli strumenti e le metodologie utili per accompagnare e consolidare le trasformazioni, con *focus* sul ruolo delle persone, poiché, come visto anche nel capitolo 1, nessun cambiamento può realizzarsi senza il coinvolgimento attivo degli attori organizzativi.

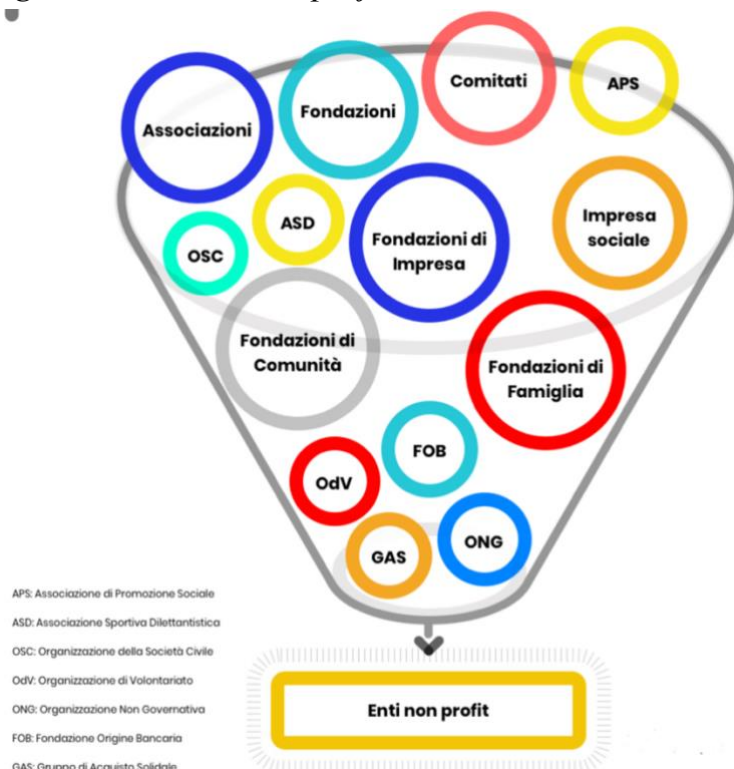
2.1 Il cambiamento nelle organizzazioni non-profit

Prima di parlare nello specifico di cosa significhi e cosa implichi un processo di cambiamento in un'organizzazione non-*profit*, è bene fornire un adeguato inquadramento delle specificità che questa classificazione giuridica comporta.

Tali associazioni possono essere comunemente intese anche con il termine “senza scopo di lucro” e cioè svolgono, in modo esclusivo o prevalente, attività di produzione di beni e servizi per iniziative umanitarie, o di solidarietà economica e sociale. Hanno il divieto di distruzione degli utili,

in forma diretta o indiretta, sia annualmente che in ipotesi di cessione della loro attività. Nascono solitamente per perseguire una missione sociale definita nello statuto e per tale ragione comunemente operano in alcuni settori con particolare rilevanza per la collettività, quali ad esempio la sanità, i servizi di assistenza, sport dilettantistico, educazione, ambiente, cooperazione allo sviluppo, *etc.*

Figura 5 - Gli enti non-profit



Fonte: <https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/forme-giuridiche-enti-non-profit/>

In Italia sono state recentemente regolamentate dalla riforma del terzo settore (D.lgs. 112/2017) e “¹⁵ *Il Codice Civile prevede diverse forme giuridiche per gli enti non profit, distinguendo le persone giuridiche private (Libro I, titolo II) in:*

¹⁵ <https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/forme-giuridiche-enti-non-profit/>

- *riconosciute, quindi Associazioni riconosciute e Fondazioni (Libro I, titolo II, capo II)*
- *e non riconosciute, quindi Associazioni non riconosciute e Comitati (Libro I, titolo II, capo III).*

La normativa italiana consente infatti agli enti non profit di assumere differenti forme giuridiche che variano per il ruolo che assegnano ai volontari, ai lavoratori, al patrimonio dell'ente oppure alle finalità assegnate a questo.” In tale classificazione vi rientrano inoltre le organizzazioni di volontariato, di cooperazione sociale, di promozione sociale, non governative, gli enti ecclesiastici, *etc.*

Le organizzazioni *non-profit* presentano caratteristiche tra di loro diversificate in termini di dimensioni e di consistenza delle risorse patrimoniali a loro disposizione. Tali enti possono inoltre caratterizzarsi per il ricorso al lavoro volontario e per il sostegno proveniente dai cittadini e dalle imprese, che può assumere la forma di contributi monetari, beni materiali o prestazioni di lavoro. Il meccanismo del 5XMILLE o i lasciti testamentari sono alcuni degli esempi possibili di strumenti che tali realtà hanno a disposizione come fonte di sostentamento. Ad ogni modo, si può dire che il funzionamento economico di molte organizzazioni del Terzo settore si basa in larga misura sulla logica del dono, identificabile nelle elargizioni liberali che oltretutto, nel contesto italiano, consentono ai soggetti donatori (persone fisiche) di usufruire di specifiche agevolazioni fiscali quali la detrazione dell'imposta dovuta, mentre le imprese possono dedurre le somme donate dal reddito imponibile.

In queste realtà il cambiamento ha un profilo proprio, che lo distingue dai processi trasformativi delle imprese private o delle pubbliche

amministrazioni. “¹⁶*A nonprofit’s mission statement serves as its guiding star. It defines the organization’s purpose and aligns its activities with its core values. Unlike for-profit businesses, which often focus on profit generation, nonprofits exist to fulfill a specific cause or address a particular community need. A clear mission statement ensures that everyone involved—from staff and volunteers to donors and beneficiaries—understands the organization’s raison d’être.*” Ogni decisione strategica è guidata dalla **missione sociale** come punto di riferimento e ciò significa che ogni trasformazione deve essere coerente con i valori fondanti dell’ente e con le attese degli *stakeholder*. Per tale motivo il cambiamento in questo ambito assume un ruolo critico, perché richiede di dover trovare un equilibrio tra l’innovazione e la tutela dell’identità organizzativa.

Un aspetto che distingue le imprese private e le pubbliche amministrazioni è la **gestione delle risorse**. Questi enti spesso si trovano a operare con risorse limitate, facendo affidamento su finanziamenti sia pubblici che privati e devono garantire elevati *standard* di trasparenza e responsabilità.

“¹⁷*One of the most pervasive barriers in nonprofit strategic planning is resource constraints. Nonprofit organizations frequently operate with*

¹⁶ <https://www.thenonprofitprof.com/blog/mission> Traduzione: “La dichiarazione di intenti di un’organizzazione no-profit funge da stella polare. Definisce lo scopo dell’organizzazione e allinea le sue attività ai suoi valori fondamentali. A differenza delle imprese a scopo di lucro, che spesso si concentrano sulla generazione di profitto, le organizzazioni no-profit esistono per perseguire una causa specifica o rispondere a un particolare bisogno della comunità. Una dichiarazione di intenti chiara garantisce che tutti coloro che sono coinvolti – dal personale e dai volontari ai donatori e ai beneficiari – comprendano la ragion d’essere dell’organizzazione.”

¹⁷ <https://www.pmanonprofit.com/blog/navigating-the-challenges-of-strategic-planning-for-nonprofit-success> Traduzione: “Uno degli ostacoli più diffusi nella pianificazione strategica delle organizzazioni non profit è la limitatezza delle risorse. Le organizzazioni non profit operano spesso con fondi, personale e tempo limitati, il che può far sembrare impraticabile una pianificazione completa.”

limited funding, staff, and time, which can make comprehensive planning seem impractical.” Questi vincoli influenzano la capacità di pianificare e gestire cambiamenti complessi, richiedendo un'analisi dettagliata dei costi e dei benefici. Allo stesso tempo, la presenza di volontari e di personale motivato da principi etici può rappresentare una risorsa preziosa, ma può anche diventare un motivo di resistenza quando la trasformazione è percepita come una minaccia ai valori condivisi.

Un secondo elemento diverso concerne la ***governance***, le organizzazioni del Terzo settore, infatti mostrano frequentemente strutture decisionali complesse, con la partecipazione di consigli direttivi, comitati, finanziatori, *partner* istituzionali e comunità di riferimento. Questa varietà di soggetti rende il processo decisionale più articolato e richiede un alto grado di negoziazione e partecipazione. Il cambiamento, per risultare efficace, deve essere quindi realizzato tramite un dialogo costante con gli *stakeholder*, promuovendo la condivisione delle decisioni strategiche.

Un ulteriore elemento di differenza riguarda la **tipologia dei servizi offerti** e il **legame con i destinatari**, perché spesso le associazioni operano in ambiti caratterizzati da forte interazione umana e quindi il cambiamento influisce direttamente sulle qualità delle relazioni con le comunità assistite. Pertanto, è importante che questo processo consideri non solo l'efficienza interna, ma soprattutto l'allineamento con le necessità dei beneficiari e con le dinamiche dei contesti locali.

Si può quindi evincere come la trasformazione nel settore *non-profit* è frequentemente connessa alla necessità di affrontare sfide emergenti come le nuove modalità di vulnerabilità sociale, crisi umanitarie, cambiamenti normativi, innovazioni tecnologiche o evoluzioni culturali che necessitano di un pronto adattamento e abilità d'innovazione. In questa direzione, questi enti devono acquisire abilità di *change management* che consentano di unire flessibilità operativa, sostenibilità economica e coerenza con la missione.

“¹⁸Strategic planning is not just about creating a roadmap for the future; it's about cultivating an environment where strategic thinking becomes part of the organizational fabric. By addressing resource constraints, fostering engagement, adapting to external pressures, demonstrating strong leadership, and nurturing a supportive culture, nonprofit leaders can turn strategic planning into a powerful tool for advancing their mission and achieving lasting impact.”

2.2 I vantaggi del cambiamento organizzativo

In un contesto economico e sociale caratterizzato da volatilità, incertezza e trasformazioni rapide, per un'azienda restare fermi equivale spesso a perdere terreno e rimanere indietro rispetto ai *competitors*. Le organizzazioni che non innovano rischiano di diventare rigide, autoreferenziali, incapaci di rispondere alle pressioni esterne e alle esigenze interne. Al contrario, quelle che intraprendono percorsi di cambiamento ben strutturati, possono avere vantaggi significativi che si possono manifestare su più livelli che verranno di seguito trattati.

“¹⁹In reality, the organizations that thrive over the long term are those that embrace continuous improvement, supported by continuous

¹⁸ *Ibid* Traduzione: “La pianificazione strategica non consiste semplicemente nel creare una tabella di marcia per il futuro; si tratta di coltivare un ambiente in cui il pensiero strategico diventi parte integrante del tessuto organizzativo. Affrontando i vincoli di risorse, promuovendo il coinvolgimento, adattandosi alle pressioni esterne, dimostrando una leadership forte e alimentando una cultura di supporto, i leader delle organizzazioni non profit possono trasformare la pianificazione strategica in un potente strumento per portare avanti la propria missione e ottenere un impatto duraturo.”

¹⁹ <https://www.qmarkets.net/resources/article/continuous-innovation/> Traduzione: “In realtà, le organizzazioni che prosperano nel lungo termine sono quelle che adottano il miglioramento continuo, supportato da un'innovazione costante attraverso cambiamenti incrementali e continui che migliorano l'efficienza, l'esperienza del cliente e la competitività.”

innovation through ongoing, incremental changes that enhance efficiency, customer experience, and competitiveness.”

Il processo di trasformazione non è mai lineare, può essere caratterizzato da successi e resistenze, accelerazioni e rallentamenti, ma può diventare un motore di sviluppo se guidato con metodo e visione di lungo periodo. Come osservato dall'autore Kotter, trattato nel primo capitolo, è importante che le aziende, se vogliono avere maggiori probabilità di ottenere risultati duraturi, devono riuscire a costruire un senso di urgenza e saper coinvolgere le persone in un progetto condiviso.

2.2.1 I vantaggi strategici

Dal punto di vista strategico, i cambiamenti che un'azienda può apportare, potenzialmente le consentono di ridefinire la propria posizione di mercato, di anticipare le tendenze e di cogliere nuove opportunità. Un esempio di tale aspetto lo si può osservare nella capacità che molte aziende *leader* hanno sviluppato, di sapersi reinventare periodicamente per cercare di rimanere competitive in un ambiente macroeconomico in cui le tecnologie evolvono rapidamente e i modelli di *business* diventano obsoleti nell'arco di pochi anni. La capacità di adattarsi risulta quindi essere un fattore critico di successo.

Questa categorizzazione di processi consente di aggiornare la visione e ridefinire gli obiettivi di lungo periodo. Il cambiamento strategico permette di mantenere la strategia, ma anche di adattarla se necessario; di sviluppare maggiore sensibilità verso il contesto di riferimento, imparando ad interpretare i segnali e a reagire con tempestività. Infatti, le organizzazioni che operano in contesti complessi devono sapersi adattare a tale complessità e ciò significa sviluppare una mentalità aperta, capace di accogliere l'incertezza.

Il cambiamento strategico consente anche alle aziende di differenziarsi rispetto ai concorrenti e di creare valore aggiunto, ad esempio tramite l'innovazione che può portare all'introduzione di nuovi prodotti, ad esplorare nuovi mercati o a sperimentare modelli organizzativi più agili.

2.2.2 I vantaggi operativi

Sul piano operativo, un processo di cambiamento porta a dei benefici tangibili nella gestione quotidiana delle attività. Ciò comporta un cercare di fare meglio, con maggiore consapevolezza e con un utilizzo più intelligente delle risorse. Concretamente questa tipologia di trasformazione consente di rivedere i processi, eliminare le inefficienze, introdurre strumenti digitali o nuove modalità di lavoro per migliorare la produttività e ridurre i costi.

Molte imprese che decidono d'intraprendere questa tipologia di percorso scoprono che molte attività possono essere semplificate, automatizzate o ripensate in chiave collaborativa. Un esempio di questo può essere la digitalizzazione che può portare ad una velocizzazione delle comunicazioni e ad un miglioramento nella gestione dei dati. Ciò influisce indirettamente anche sulla qualità dei prodotti e dei servizi offerti e in un mercato in cui la qualità è spesso il principale elemento distintivo, questo vantaggio non può essere sottovalutato. Grazie a processi più fluidi, ruoli più chiari e strumenti più adeguati, si migliora l'esperienza del cliente e di conseguenza la reputazione dell'organizzazione stessa, importante perché “²⁰ *La soddisfazione degli utenti è direttamente proporzionale all'efficienza che il processo di Change (management) porta con sé. Un cambiamento inconsistente viene letto come fallimento e causa negli utenti*

²⁰ <https://pat.eu/2017/i-benefici-di-governare-il-change-management/>

una perdita di fiducia e di credibilità nei confronti di chi ha sostenuto l'importanza del processo.”

2.2.3 I vantaggi culturali

Uno degli aspetti più rilevanti che il cambiamento può riguardare è la cultura organizzativa. Le aziende che affrontano il cambiamento in modo consapevole sviluppano una cultura più aperta, flessibile e orientata all'apprendimento: le persone imparano a lavorare in modo più collaborativo, a condividere informazioni e a sperimentare nuove soluzioni. Si crea un clima di fiducia che favorisce l'innovazione e la partecipazione attiva.

Il cambiamento culturale ha un impatto diretto sulla motivazione dei dipendenti, perché “²¹ *Le parti interessate all'interno e all'esterno dell'organizzazione che sentono di ricevere una comunicazione efficace, tempestiva e trasparente (sia ufficialmente dall'organizzazione che dal loro responsabile diretto locale o referente organizzativo) sono generalmente disposte ad ascoltare le ragioni del cambiamento.*” Si forma come un circolo virtuoso: il cambiamento genera motivazione, la motivazione alimenta il cambiamento.

Le organizzazioni non-profit, spesso caratterizzate da una forte dimensione valoriale, possono utilizzare il cambiamento come occasione per coinvolgere volontari, lavoratori e beneficiari in un processo di riflessione collettiva sulla missione e sulle strategie future.

Inoltre, questa tipologia di cambiamento permette di rafforzare l'identità organizzativa. Le aziende che affrontano con successo un processo trasformativo sviluppano un senso di appartenenza forte e una

²¹ <https://apmg-international.com/it/article/i-migliori-5-vantaggi-della-formazione-sulla-gestione-del-cambiamento>

consapevolezza condivisa della propria missione e dei propri valori. È come se l'organizzazione, attraverso una fase di transizione, riscoprisse se stessa e definisse con maggiore chiarezza la propria direzione.

2.2.4 I vantaggi relazionali

Le aziende che innovano e si trasformano, migliorano la loro capacità di dialogo e relazione con gli *stakeholder* (clienti, fornitori, *partner* e le istituzioni). Per lo specifico settore *non-profit* in cui la fiducia dei portatori d'interesse è fondamentale, la capacità d'innovare e di adattarsi diventa un elemento chiave per mantenere credibilità e legittimità.

Importanti risultano essere anche la relazione con i diversi responsabili aziendali, perché “²² *Manager del cambiamento ben preparati considerano le questioni culturali (incluso l'intento strategico di modificare una cultura esistente) e possono aiutare a garantire che tali questioni vengano identificate e tenute in conto nel processo di cambiamento. Questo porta a una molto maggiore accettazione del cambiamento in tutta l'organizzazione in evoluzione.*” Cambiamenti che portano ad avere una struttura più flessibile, processi più trasparenti e una cultura più aperta, facilitano la costruzione di relazioni solide e durature. All'interno dell'ambito dei vantaggi relazionali, tra i più significativi che possono emergere a seguito di un processo di cambiamento vi è sicuramente l'introduzione o il rafforzamento di politiche di **welfare aziendale**. È un aspetto che, negli ultimi anni, ha assunto un ruolo sempre più centrale nelle strategie di gestione del personale, al punto da diventare uno dei principali indicatori della capacità di un'azienda di prendersi cura delle proprie persone. Il *welfare* può essere definito infatti come un vero e proprio investimento strategico, capace di produrre benefici concreti per i

²² *Ibid*

lavoratori e per l'impresa. Questo elemento consente ai dipendenti ad esempio, di ridurre le spese che avrebbero dovuto sostenere riguardo ai servizi educativi dei figli, assistenza sanitaria, trasporti, *etc.* Tra gli strumenti più apprezzati rientrano i *flexible benefits*, ossia un paniere di beni e servizi che il dipendente può comporre liberamente a seconda delle esigenze. Ciò nella logica secondo cui, offrire un *budget* personalizzabile, significa riconoscere l'individualità delle persone per non trattarle come numeri in un organigramma, ma come individui con storie, priorità e necessità differenti.

Dal punto di vista organizzativo, il *welfare* aziendale rappresenta un potente strumento di motivazione e fidelizzazione, perché un lavoratore che percepisce ascolto e sostegno tende a sviluppare un legame più forte con l'azienda e di conseguenza a sentirsi parte di un progetto comune. Questo si traduce in una maggiore produttività, minor *turnover* e un clima interno più sereno.

Infine, il *welfare* contribuisce a rafforzare la reputazione dell'organizzazione e ad aumentarne l'attrattività per nuovi potenziali talenti.

2.3 Le resistenze al cambiamento organizzativo

Possiamo dire che la resistenza al cambiamento sia qualcosa di connaturato all'essere umano, perché quando si è in una zona di *comfort* lasciarla è molto faticoso, perché non si vuole perdere ciò che si ha, si ha paura del fallimento, dell'incertezza e di fare le cose diversamente dal solito. Non sempre siamo pronti a cambiare di fronte all'impatto di un certo fenomeno che può richiedere un grosso sforzo a livello individuale e collettivo. In realtà, un certo grado d'inerzia al cambiamento è fisiologico ed è una componente della resilienza e cioè ogni organizzazione, intesa come gruppo che usa determinate risorse materiali

e immateriali per raggiungere le proprie finalità, è colpita da varie perturbazioni dell'ambiente a cui in parte resiste, in parte si piega per poi tornare come prima e in parte si adatta. La resilienza è quindi la capacità di perdurare dinamicamente e cioè adattandosi, ma mantenendo inalterata la propria identità, magari anche cambiando in parte le proprie caratteristiche. Però un'azienda che non cambia non rimane competitiva e questo fa emergere una certa resistenza da parte dei dipendenti e quindi l'obiettivo deve essere quello di renderli protagonisti del cambiamento e non oppositori, perché quando qualcosa o qualcuno impedisce all'organizzazione di modificarsi in modo tale da garantire la sopravvivenza, è allora che la resistenza al cambiamento diventa un problema.

Il vero cuore della resistenza sta nella “doppia faccia della medaglia”, ovvero che per alcune persone il cambiamento è un'opportunità, una possibilità d'imparare cose nuove e di crescere, per altri invece è visto come una minaccia diretta alla propria *routine*, al proprio ruolo, alla propria sicurezza. È una reazione emotiva, profondamente umana, di fronte a qualcosa che non si conosce. Sarebbe un errore pensare che sia solo una questione di testardaggine dei singoli, anche se sicuramente la paura dell'ignoto e di lasciare le vecchie abitudini contano. Molto spesso la resistenza è scritta nel DNA dell'organizzazione stessa: in una cultura aziendale troppo rigida, negli equilibri di potere che vengono messi in discussione, o in una burocrazia che soffoca sul nascere qualsiasi tipo di novità.

Secondo uno studio effettuato da ²³Wayne H. Bovey e Andy Hade su 615 dipendenti di nove aziende (private e pubbliche) con in atto trasformazioni aziendali importanti, le persone tendono ad avere un pensiero polarizzato.

²³ Bovey Wayne H. E Hade Andy, *Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes*, Emerald library, 2001, pp. 375-379

Gli individui tendono spesso ad interpretare la realtà in modo dicotomico, adottando una visione “tutto o niente” che non lascia spazio a sfumature intermedie. Questa modalità di pensiero può portare a percepire il cambiamento come un evento fortemente negativo, anche quando il livello d’incertezza è limitato. Inoltre, le persone sono generalmente orientate ad evitare possibili perdite e per questo motivo tendono a sottrarsi a situazioni percepite come rischiose o complesse, preferendo mantenere condizioni di stabilità e preservare lo *status quo*.

2.3.1 I fattori responsabili della resistenza al cambiamento

L’ostilità può manifestarsi in forme estremamente diverse: talvolta si presenta come silenziosa, quasi impercettibile, caratterizzata da scarsa partecipazione, ritardi nell’adozione delle nuove procedure o semplice mancanza di entusiasmo; altre volte assume contorni più espliciti, come il rifiuto dichiarato di applicare nuove pratiche, l’opposizione verbale o addirittura veri e propri comportamenti sabotatori.

Per comprendere al meglio perché le persone resistano alle trasformazioni, è necessario analizzare le cause profonde che alimentano tale atteggiamento:

- una delle prime e più evidenti è l’**incertezza**, perché la mancanza d’informazioni chiare sul futuro dell’impresa può generare riluttanza anche quando il cambiamento è percepito come necessario. È un sentimento umano, quasi istintivo, che porta a difendere il presente, perché il futuro appare imprevedibile e talvolta minaccioso;
- strettamente correlato al primo vi sono le **abitudini** e la **zona di comfort**. Nel tempo le persone sviluppano modalità operative che riducono lo sforzo cognitivo e permettono di svolgere compiti con maggiore efficienza e minore stress: cambiare significa rimettere

tutto in discussione e talvolta abbandonare ciò che si conosce e che rende il lavoro più fluido. Non sorprende infatti che molti lavoratori vivano il cambiamento come un “salto nel vuoto”, un dover “ricominciare da capo” dopo anni d’esperienza. L’autore Burke sottolinea come la resistenza si attivi quando il cambiamento minaccia gli schemi cognitivi consolidati;

- un terzo fattore riguarda la **percezione di minaccia allo status personale**, poiché le trasformazioni organizzative possono comportare modifiche nei ruoli, nelle responsabilità e nelle gerarchie. Ciò comporta che chi ha costruito nel tempo una posizione riconosciuta, teme di perderla e chi ha acquisito competenze specifiche, teme che non siano più valorizzate. Più a lungo si ricopre un ruolo, più esso diventa parte integrante della propria identità;
- un ulteriore elemento riguarda la **concezione di sé e la tolleranza al rischio**, “²⁴*A strong sense of self-efficacy promotes human accomplishment and personal well-being. A person with high self-efficacy views challenges as things that are supposed to be mastered rather than threats to avoid. [...] They approach threatening situations with the belief that they can control them.[...]*”;
- segue poi la **mancanza di fiducia**, sentimento molto spesso legato alle percezioni delle persone, non è una fiducia razionale, è

²⁴ <https://philosophadam.wordpress.com/2022/03/24/the-power-of-self-efficacy-a-useful-tool-to-transform-our-view-of-ourselves-and-others-and-get-more-effective-results-in-our-work-play-and-relationships/> Traduzione: “Un forte senso di autoefficacia promuove la realizzazione personale e il benessere individuale. Una persona con un’elevata autoefficacia percepisce le sfide come qualcosa da padroneggiare piuttosto che come minacce da evitare. [...] Affronta le situazioni minacciose con la convinzione di poterle controllare. [...]”

qualcosa che mina alla base la capacità di coinvolgere attivamente le persone;

- potrebbe poi esservi la **paura di perdere il controllo**, perché quando si attivano progetti d'innovazione le persone si trovano a gestire le situazioni con strumenti e metodologie nuove e che quindi potrebbero incrinare la loro abilità di mantenere il controllo sulla situazione;
- la **mancaanza di competenze** risulta essere un grosso ostacolo a cui le aziende spesso non danno la giusta importanza. Non solo cambiano i processi, le tecnologie, ma cambiano anche le competenze e si deve quindi procedere con il *re-skilling* e/o *up-skilling*, l'applicazione del modello dell'apprendimento continuo, lo sviluppo continuo delle competenze e delle conoscenze, perché la crescita continua del dipendente significa poi la crescita dell'azienda.

Accanto a queste resistenze di natura psicologica, Benton individua una serie di resistenze economiche, legate a timori concreti: la paura della disoccupazione, della riduzione dell'orario di lavoro e quindi dello stipendio, o dell'aumento del carico di lavoro senza adeguati incentivi. Queste preoccupazioni possono tradursi in comportamenti concreti come l'assenteismo o l'aumento del *turnover*.

Accanto ai fattori individuali esistono poi delle **resistenze di gruppo**, che emergono quando il cambiamento minaccia l'identità collettiva. Il gruppo infatti non è una semplice somma d'individui, ma è un'entità dotata di norme, valori e obiettivi condivisi e se vengono messi in discussione, esso reagisce per preservare l'equilibrio interno.

Un fattore cruciale riguarda la **struttura organizzativa**, infatti le organizzazioni che hanno una gerarchia rigida e una forte centralizzazione del potere decisionale, tendono a generare livelli più adeguati di resistenza. In questi contesti gli individui hanno minori opportunità di

sviluppare nuove competenze e comportamenti necessari per affrontare il cambiamento e la mancanza di autonomia alimenta il senso d'impotenza che si traduce in opposizione.

Un'altra fonte di opposizione può essere la **cultura organizzativa**, quando minaccia norme radicate gli individui tendono ad opporsi per preservare ciò che percepiscono come parte della loro identità collettiva. Le pratiche consolidate, i rituali condivisi e i modi di lavorare sedimentati nel tempo diventano punti di riferimento che il cambiamento rischia di destabilizzare.

Infine, rilevante può anche il peso rappresentato dalle **esperienze passate**, perché se in passato l'organizzazione ha gestito male dei processi di cambiamento, se ha introdotto innovazioni fallimentari, o lasciato irrisolti i problemi generati da precedenti trasformazioni, è probabile che i dipendenti sviluppino una sorta di memoria negativa. In questo caso la resistenza non nasce dal cambiamento in sé, ma dal timore che la "storia si ripeta" e questo atteggiamento può diffondersi rapidamente, influenzando anche chi non ha vissuto direttamente quelle esperienze.

2.3.1.1 I fattori responsabili della resistenza al cambiamento nel settore non-profit

Nel mondo *non-profit* le ostilità alle trasformazioni presentano alcune analogie con quelle delle organizzazioni *for-profit*, ma assume anche caratteristiche proprie che non nascono solo da timori individuali, ma dal percepire il cambiamento come una minaccia alla missione dell'organizzazione stessa. I fattori che possono essere individuati sono:

- attaccamento alla missione e ai valori fondativi, questo crea un forte senso di identità collettiva e quindi si teme che modificare processi o strategie, significhi snaturare l'essenza dell'ente;

- una cultura organizzativa fortemente radicata, molto spesso più stabile e meno permeabile rispetto a quella delle aziende tradizionali. In questo senso, qualsiasi innovazione può essere vista come un'intrusione in un equilibrio stabile;
- presenza di volontari e dinamiche identitarie, perché queste persone non sono motivate da incentivi economici, ma da valori personali e senso di appartenenza. “²⁵*Volunteers are driven by various factors, including personal values, social connections, and the desire to contribute to a cause. Effective volunteer management involves recognizing these motivations and aligning them with organizational goals.*” Se il cambiamento mette in discussione il loro ruolo o il loro contributo, la resistenza può anche essere molto forte;
- timore di perdere relazioni consolidate con la comunità, tra le quali rientrano quelle con i beneficiari, i donatori, gli enti pubblici. Le ostilità possono derivare dal fatto che la trasformazione può comportare una modifica nelle modalità di erogazione dei servizi e una ridefinizione delle priorità;
- scarsità delle risorse e paura dell'insuccesso, che deriva dal timore di sprecare risorse preziose e che può comportare il preferire la conservazione dello *status quo*;
- una *leadership* poco orientata alla gestione del cambiamento, perché in molte realtà non-*profit*, i *leader* sono fondatori o figure carismatiche e ciò può essere una forza, ma anche un limite se queste figure non credono nella trasformazione e se sono troppo

²⁵ <https://consensus.app/questions/organizational-change-volunteers/> Traduzione: “I volontari sono motivati da diversi fattori, tra cui valori personali, legami sociali e il desiderio di contribuire a una causa. Una gestione efficace dei volontari implica il riconoscimento di queste motivazioni e il loro allineamento con gli obiettivi dell'organizzazione.”

identificate con il passato e quindi ogni innovazione viene percepita come una minaccia alla propria autorità;

- dinamiche di gruppo molto coese, perché spesso legati da legami anche affettivi e non solo professionali e quindi la conseguenza può essere quella di avere un gruppo di persone molto resistenti.

“²⁶ Group cohesion can affect the acceptance of change. If a cohesive group has been disbanded in favor of a different kind of team structure, the group’s desire to stick together may make them resistant to change. But just as group cohesion can work against change, it can also work for change. A cohesive group looking to implement change can typically overcome any one individual member’s resistance to it.”

Quindi, capire le radici di questa resistenza è il primo passo, ma per superarla e gestirla servono strategie precise.

2.3.2 Differenti tipologie di resistenza

La resistenza al cambiamento non è un fenomeno uniforme, ma si manifesta attraverso modalità diverse che riflettono la complessità delle reazioni individuali e collettive di fronte alla trasformazione organizzativa.

²⁶ <https://courses.lumenlearning.com/wm-organizationalbehavior/chapter/resistance-to-change/>

Traduzione: “La coesione di gruppo può influenzare l'accettazione del cambiamento. Se un gruppo coeso viene sciolto a favore di una diversa struttura organizzativa, il desiderio dei membri di rimanere uniti potrebbe renderli restii al cambiamento. Ma così come la coesione di gruppo può ostacolare il cambiamento, può anche favorirlo. Un gruppo coeso che intende implementare un cambiamento è in genere in grado di superare la resistenza di un singolo membro.”

- **Aperta**, che è la forma più evidente e si traduce in proteste esplicite, critiche dirette. “²⁷*For example, some employees might openly oppose the change through arguments or refusal to comply, while others might adopt a more passive resistance approach that can include decreased productivity, increased errors, or missed deadlines.*”

Questa tipologia costringe l’organizzazione a confrontarsi immediatamente con il problema.

- **Implicita o nascosta**, che porta i dipendenti ad adottare comportamenti che possono sfociare nel lasciare che il cambiamento accada senza impegnarsi e infine può tradursi nell’uscita dall’organizzazione. Questa tipologia può manifestarsi attraverso ritardi nell’esecuzione dell’attività, scarsa partecipazione e atteggiamenti attendisti.
- **Individuali**, che affondano le radici nei vissuti personali e nelle dinamiche emotive dei singoli. Possono a loro volta essere classificate come:
 - Cognitive, che derivano da processi mentali che portano l’individuo ad interpretare il cambiamento come una minaccia. *Bias* cognitivi possono generare percezioni distorte di situazioni di trasformazioni;
 - Affettive, sono radicate nelle emozioni, perché il cambiamento porta con sé un elemento d’imprevedibilità che può generare vissuti di insicurezza e senso di perdita;

²⁷ <https://www.poppulo.com/employee-experience-platform/blog/managing-employee-resistance-to-change> Traduzione: “Ad esempio, alcuni dipendenti potrebbero opporsi apertamente al cambiamento attraverso argomenti o rifiuto di conformarsi, mentre altri potrebbero adottare un approccio di resistenza più passivo che può includere una diminuzione della produttività, un aumento degli errori o scadenze mancate.”

- Comportamentali, che si manifestano attraverso azioni che ostacolano il cambiamento “²⁸*People who resist change show reduced productivity and performance, due to their preoccupation with their anxieties and lack of motivation. It can also contribute to a toxic work environment, where people’s fear of job security can affect morale*”, però spesso tali atteggiamenti sono solo la parte visibile di dinamiche cognitive ed emotive più profonde.
- **Collettive**, “²⁹*Ogni collettività, per mantenere la propria coesione, costruisce regole, tradizioni e modelli culturali che offrono stabilità. Quando questi schemi vengono messi in discussione, da nuove tecnologie, crisi economiche o cambiamenti culturali, emergono inevitabilmente tensioni. [...] Come scrive Zygmunt Bauman nelle sua analisi sulla liquidità del cambiamento, viviamo in un mondo fluido dove le certezze evaporano. Eppure, è proprio in questa fluidità che si nasconde una nuova forma di stabilità: la capacità di adattarsi.*”

Le resistenze collettive possono derivare da:

- dinamiche di potere, quando il cambiamento è percepito come un tentativo di favorire alcuni membri a scapito di altri;
- rigidità strutturale, tipica delle organizzazioni burocratiche e centralizzate;

²⁸ <https://thedecisionlab.com/reference-guide/sociology/resistance-to-change> Traduzione: “Le persone che resistono al cambiamento mostrano una ridotta produttività e prestazioni, a causa della loro preoccupazione per le loro ansie e mancanza di motivazione. Può anche contribuire a un ambiente di lavoro tossico, dove la paura della gente della sicurezza del lavoro può influenzare il morale.”

²⁹ <https://changes.unipol.it/well-being/resistenza-al-cambiamento-perche-facciamo-fatica-ad-adattarci>

- cultura organizzativa, soprattutto quando il processo tocca valori profondamente radicati;
- *standard* produttivi consolidati che il gruppo teme di perdere.
- **Funzionali o disfunzionali**, le prime sono resistenze che, paradossalmente, migliorano il processo di cambiamento perché segnalano criticità ed evidenziano i rischi. Quelle disfunzionali invece ostacolano il processo di trasformazione perché non offrono un contributo costruttivo e non generano alcun valore.
- **Logico-razionale** “³⁰*Ogni volta che decidiamo di cambiare il modo di fare qualcosa ci sarà sempre una fase iniziale in cui il nuovo approccio ci porterà meno risultati del vecchio metodo.*” È necessario quindi un periodo di adattamento perché la nostra mente ci porta a dare maggior rilievo ai costi (la fatica iniziale), piuttosto che ai benefici che vi saranno nel futuro grazie a questo nuovo approccio.

2.3.3 Furnham: le reazioni al cambiamento

Le risposte ai processi di trasformazione organizzativa possono assumere configurazioni molto differenti. Furnham nel 1995 propone una classificazione articolata che consente di cogliere la varietà delle reazioni individuali e collettive di fronte al cambiamento. Tale modello, ampiamente ripreso in letteratura, mostra come le persone possono collocarsi in un *continuum* che va dall’ostilità più marcata al pieno coinvolgimento.

1. La prima forma individuata è l’**abbandono dell’organizzazione**, una forma estrema, un rifiuto totale che segnala un’incapacità o una

³⁰ <https://www.efficacemente.com/abitudini/resistenza-al-cambiamento/>

manca di volontà di integrare il cambiamento nella propria esperienza professionale;

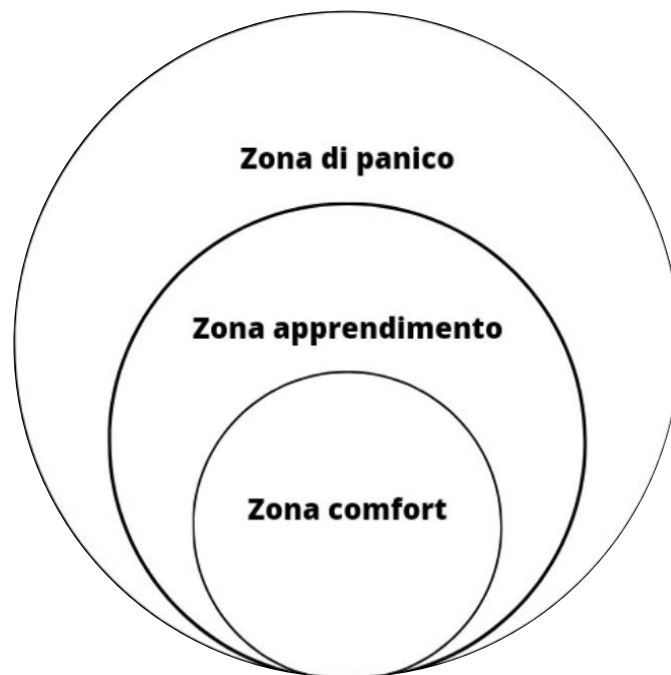
2. Segue la **resistenza attiva** caratterizzata da opposizione esplicita ed intenzionale. In questa modalità gli individui non solo rifiutano il cambiamento, ma cercano anche d'influenzare altri colleghi affinché adottino la stessa posizione, arrivando talvolta a modificare la natura stessa del processo trasformativo;
3. Accanto a queste forme più visibili Furnham identifica l'**opposizione passiva**, ovvero una resistenza che non si esprime apertamente, ma che può incidere profondamente sull'efficacia del cambiamento poiché rallenta i processi e alimenta un clima d'incertezza;
4. L'**acquiescenza**, ovvero l'accettazione del cambiamento non per convinzione, ma per senso d'inevitabilità. Gli individui non condividono realmente la trasformazione, ma non vedono vantaggi nel contrastarla. È una forma di adattamento passivo, priva di entusiasmo e di partecipazione attiva;
5. Il **consenso passivo** rappresenta la modalità per cui le persone accettano formalmente il cambiamento, ma lo fanno in modo acritico e distaccato, senza impegnarsi né contribuire alla sua realizzazione. È un'adesione superficiale che non si traduce in comportamenti concreti;
6. Il **consenso negoziale**, che è più costruttivo, perché il cambiamento viene accettato, ma solo a seguito di un processo di confronto e negoziazione con il *management*. In questo caso l'adesione non è immediata perché richiede un dialogo continuo tra le parti;
7. Il **supporto attivo**, la forma più desiderabile di reazione al cambiamento. In questo caso i dipendenti non solo accettano la trasformazione, ma vi partecipano in modo proattivo, contribuendo

con idee e comportamenti orientati al successo del progetto, in modo da amplificarne la riuscita.

2.3.4 Il modello delle 3 zone di Tom Senninger

Tale elaborato offre una chiave di lettura per comprendere come le persone reagiscono alle situazioni di cambiamento e quali condizioni favoriscono o ostacolano l'apprendimento. L'autore distingue tre aree fondamentali che rappresentano altrettanti modi di rapportarsi alle novità e alle sfide.

Figura 6 - Modello di Tom Senninger



Fonte: Rielaborazione personale

- **Zona di *comfort*** in cui gli individui si muovono con sicurezza perché tutto è familiare e prevedibile. Qui prevalgono *routine* consolidate e senso di stabilità che, se da un lato riduce lo *stress*, dall'altro rende difficile aprirsi a nuove modalità operative;
- **Zona di apprendimento** è l'area in cui la persona accetta di confrontarsi con situazioni nuove, anche se inizialmente possono

generare incertezza. In questa fase si sviluppano nuove competenze, si ampliano le prospettive e si costruisce una maggiore capacità di adattamento. Entrare in questa zona significa adottare un atteggiamento aperto, riconoscendo che il cambiamento può essere un'occasione di crescita;

- **Zona di panico**, uno spazio in cui la novità viene percepita come eccessiva e minacciosa. In questa condizione prevalgono paura e senso di perdita del controllo. Quando una persona si trova in questa zona, il cambiamento viene vissuto come un rischio da evitare piuttosto che come un'opportunità.

Questa tripartizione mette in evidenza quanto sia importante accompagnare i collaboratori verso la zona di apprendimento, evitando di spingerli bruscamente oltre i loro limiti. Il compito del *leader* consiste proprio nel facilitare il passaggio per uscire dalla zona di *comfort*, senza precipitare in quella del panico.

2.4 Change management e persone

Si può dire che la variabile più sensibile quando si parla di cambiamenti in azienda, risulta essere il comportamento delle persone. Un progetto di trasformazione è sicuramente rischioso e il rischio maggiore proviene appunto dagli individui. Ad oggi “³¹*McKinsey Consulting Group reports that 70% of all change management efforts do not meet their intended*

³¹ https://www.aimbusinessschool.edu.au/why-abs/blog/why-70-of-change-management-initiatives-fail#:~:text=According%20to%20McKinsey%20Consulting%20Group%2C%2070%25%20of,**Customer%20relationships%20deterioration**%20*%20**Market%20position%20weakening**

Traduzione: McKinsey Consulting Group riferisce che il 70% di tutti gli sforzi di gestione del cambiamento non soddisfa i risultati previsti. Questa statistica rivela una realtà critica che affrontano le organizzazioni moderne che sta lasciando impatti significativi.

outcomes. This statistic reveals a critical reality facing modern organisations that is leaving significant impacts”, perché non partono dal coinvolgimento del personale e quindi l'introduzione di nuove tecniche può comportare il non raggiungimento degli *standard* che si sono prefissati. L'obiettivo quindi di ogni azienda dovrebbe essere quello di non far percepire le nuove tecnologie e i nuovi processi introdotti come qualcosa da subire, ma come strumenti necessari per superare gli ostacoli organizzativi; questo lo si può ottenere solo lavorando sulla cultura e quindi partendo dalla componente umana. Risulta importante comprendere e ascoltare, durante tutte le fasi del progetto, le emozioni della *workforce*.

Un primo elemento utile potrebbe essere il modello ASA (attrazione - selezione - attrito) proposto da Schneider nel 1983, secondo cui le persone tendono ad essere attratte da contesti che rispecchiano i propri valori e il proprio modo di lavorare e allo stesso tempo le organizzazioni selezionano gli individui percepiti coerenti con la loro cultura interna. Chi non si riconosce in tale sistema tende progressivamente ad allontanarsene. Ciò contribuisce a creare ambienti in cui fiducia e collaborazione divengono elementi essenziali di omogeneità. Questa uniformità può però trasformarsi in eccessiva rigidità, perché tutti condividono gli stessi schemi mentali e ciò aiuta a comprendere come la diversità (di competenze, di prospettive e di stili cognitivi) è in realtà un valore strategico per sostenere l'adattamento.

Un ruolo chiave è appunto rappresentato dalle emozioni primarie (come paura, rabbia, gioia, *etc...*) che spesso però si combinano a stati emotivi più complessi difficili da misurare e controllare e in situazioni di cambiamento la “mente emotiva” tende a reagire più rapidamente di quella razionale, influenzando decisioni e comportamenti. Per questo motivo la gestione delle emozioni diventa elemento cruciale del *change management*.

Il **benessere organizzativo** è quindi una condizione essenziale per gestire il cambiamento, perché quando il carico di richieste è elevato e il controllo decisionale è basso, si genera un circolo vizioso che riduce la motivazione e compromette la *performance*. In questo quadro, rilevante è anche il ruolo che assume il contratto psicologico e cioè l'insieme delle mutue aspettative tra individuo e organizzazione: quando il cambiamento infrange tali aspettative (ad esempio introducendo nuove regole senza adeguata comunicazione), le persone percepiscono una violazione di tale contratto e perciò reagiscono con resistenza e abbandono. Al contrario, se questo accordo è rispettato, si attivano forme di *commitment* che sostengono il cambiamento.

È opportuno però soffermarsi sul fatto che i termini *commitment* e motivazione potrebbero sembrare molto simili, ma di fatto ci sono delle differenze. La motivazione si può dire sia un carburante, perché va ad attingere da quelle emozioni che ci portano ad agire in un certo modo e di solito o reagiamo perché abbiamo una motivazione esterna, oppure rispondiamo ad una consapevolezza che abbiamo che riguarda le nostre risorse, le nostre capacità. La motivazione più duratura è quella che ci fa fare le cose perché vogliamo mettere in atto qualcosa di nostro, è uno stato d'animo.

“³²*An activity is intrinsically motivating if people do it for the sake of the activity and not to get a reward or avoid a punishment.*”

Il concetto di *commitment* è più calato nel mondo professionale e si può intendere come impegno in quello che uno fa o di cui si occupa, perché è consapevole delle sue competenze e di conseguenza si mette all'interno di

³² <https://www.verywellmind.com/what-is-intrinsic-motivation-2795385>

Traduzione: Un'attività è intrinsecamente motivante se le persone la fanno per il bene dell'attività e non per ottenere una ricompensa o evitare una punizione.

un progetto e quindi si sente portatore di valore. Quando si parla di *commitment* vi è una base di motivazione, ma non è detto il contrario.

Il capitale intellettuale è quindi alla base delle competenze distintive dell'organizzazione e costituisce il cuore del *Resource - Based View* (RBV), secondo cui il vantaggio competitivo nasce dall'interazione tra risorse tangibili e intangibili difficilmente imitabili e trasferibili. Tale risorsa umana deve quindi essere aggiornata costantemente attraverso percorsi formativi che includono approcci tradizionali, ma anche modalità come il *learning by doing*, il *learning by interacting* e il *learning by absorbing* che favoriscono il trasferimento della conoscenza organizzativa.

Potendo intendere le persone come il motore del cambiamento, investire nel loro benessere, nella motivazione e nella capacità di apprendere significa costruire organizzazioni capaci di affrontare le sfide del futuro.

2.5 Strumenti e metodologie per gestire il cambiamento nelle organizzazioni non *profit*

Negli ultimi anni gli enti non *profit* sono stati interessati da trasformazioni profonde, determinate da fattori economici, sociali, tecnologici e normativi sempre più complessi. Le organizzazioni del Terzo settore si trovano quindi ad operare in contesti caratterizzati dall'aumento dei bisogni sociali e dalla necessità di garantire maggiore sostenibilità economica e gestionale. A ciò si aggiungono ulteriori elementi di pressione quali: la digitalizzazione dei processi, l'evoluzione delle modalità di lavoro e il progressivo incremento delle richieste di trasparenza e *accountability* da parte degli *stakeholder*.

Il cambiamento organizzativo assume un ruolo strategico per la sopravvivenza e lo sviluppo degli enti non *profit*, ma rispetto alle organizzazioni *profit*, il cambiamento nel Terzo settore presenta

caratteristiche peculiari, poiché come detto in precedenza nel capitolo, coinvolge non soltanto aspetti strutturali e operativi, ma anche elementi valoriali e identitari profondamente radicati nella cultura organizzativa.

Per questa ragione, la gestione del cambiamento non può essere affrontata esclusivamente attraverso interventi tecnici o formali, ma richiede metodologie capaci di coinvolgere attivamente le persone, ridurre le resistenze e favorire la costruzione di un consenso condiviso attorno agli obiettivi di trasformazione.

Alla luce di queste considerazioni risulta quindi fondamentale analizzare gli strumenti e le metodologie maggiormente utilizzati per gestire il cambiamento negli enti non profit, con particolare attenzione ai vantaggi che tali processi possono generare e alle principali resistenze che possono emergere.

2.5.1 Comunicazione interna e coinvolgimento delle persone

Uno degli aspetti centrali nella gestione del cambiamento organizzativo riguarda la comunicazione interna. Nei processi di trasformazione infatti le persone tendono spesso a percepire il cambiamento come una minaccia alla stabilità acquisita, soprattutto quando vengono modificati ruoli, procedure e modalità operative consolidate. Per questo motivo, la comunicazione assume una funzione strategica nel ridurre l'incertezza e nel favorire la comprensione degli obiettivi del cambiamento. Una comunicazione chiara, coerente e trasparente permette infatti di creare fiducia e di aumentare il livello di partecipazione delle persone coinvolte. Numerose metodologie di *change management* pongono al centro il coinvolgimento attivo delle persone, attraverso: riunioni partecipative, gruppi di lavoro, focus group e momenti di ascolto che rappresentano strumenti utili per favorire il confronto e creare consenso attorno ai processi di trasformazione. Il coinvolgimento diretto dei collaboratori

consente di trasformare le persone da semplici destinatari del cambiamento a veri protagonisti del processo. In questa prospettiva, la partecipazione contribuisce a rafforzare il senso di appartenenza e la responsabilità condivisa.

Tra i principali vantaggi di tali pratiche vi è sicuramente la possibilità di ridurre le resistenze organizzative, migliorare il clima interno e favorire una maggiore adesione agli obiettivi strategici dell'organizzazione. Tuttavia la gestione partecipativa del cambiamento presenta anche alcune criticità, perché coinvolgere un numero elevato di persone può infatti rallentare i processi decisionali e aumentare la complessità nella gestione delle relazioni interne. Inoltre la partecipazione rischia di diventare inefficace quando manca una reale volontà di ascolto da parte della leadership; se le persone percepiscono che il coinvolgimento è soltanto formale e che le decisioni sono già state prese, possono svilupparsi atteggiamenti di sfiducia e opposizione.

2.5.2 Formazione e sviluppo delle competenze

Un altro strumento fondamentale per accompagnare il cambiamento organizzativo è rappresentato dalla formazione: le trasformazioni organizzative richiedono infatti nuove competenze tecniche, digitali e relazionali, rendendo necessario un costante aggiornamento delle risorse umane.

Nel Terzo settore la formazione assume un significato particolarmente rilevante, poiché gli enti non profit si caratterizzano spesso per la presenza di figure professionali eterogenee, con livelli differenti di preparazione e competenze. La formazione non deve essere interpretata esclusivamente come trasferimento di conoscenze tecniche, ma come uno strumento

capace di supportare le persone nel processo di adattamento alle nuove condizioni organizzative.

Negli ultimi anni si sono diffuse metodologie formative innovative, basate sull'apprendimento esperienziale e sulla partecipazione attiva delle persone. Tra queste assumono particolare rilevanza il *learning by doing*, il *collaborative learning* e le simulazioni organizzative, che consentono ai partecipanti di sperimentare concretamente nuove modalità operative. Tali approcci favoriscono non soltanto l'acquisizione di competenze, ma anche lo sviluppo della collaborazione e della capacità di *problem solving*. In particolare la formazione esperienziale permette di ridurre la distanza tra teoria e pratica, facilitando l'applicazione concreta delle competenze acquisite.

Dal punto di vista dei vantaggi, la formazione contribuisce ad aumentare il senso di sicurezza delle persone, riducendo le paure legate al cambiamento e incrementando la percezione di autoefficacia; le persone tendono infatti ad accettare più facilmente le trasformazioni quando si sentono adeguatamente preparate ad affrontarle.

Anche in questo caso però possono emergere alcune criticità, tra le quali ad esempio il fatto che i percorsi formativi richiedono investimenti economici e organizzativi significativi che non sempre gli enti non *profit* riescono a sostenere.

2.5.3 Digitalizzazione ed innovazione organizzativa

Tra i principali fattori di trasformazione degli ultimi anni emerge il processo di digitalizzazione, che ha interessato progressivamente anche gli enti non profit. L'introduzione di nuove tecnologie richiede una revisione complessiva dei processi organizzativi e delle modalità di lavoro

e per questa ragione, la semplice implementazione di strumenti digitali non è sufficiente a garantire il successo del cambiamento.

Uno dei principali vantaggi della digitalizzazione riguarda il miglioramento dell'efficienza organizzativa: le tecnologie digitali consentono infatti di velocizzare i processi amministrativi, migliorare la comunicazione interna e facilitare il coordinamento tra le diverse unità operative.

Nonostante tali vantaggi, il cambiamento digitale può generare significative forme di resistenza e una delle principali criticità riguarda la difficoltà di adattamento delle persone, soprattutto nei contesti caratterizzati da una forte presenza di personale con competenze digitali limitate. Per questo motivo, la gestione del cambiamento digitale richiede una forte attenzione alla dimensione umana e culturale del processo.

2.5.4 Cultura organizzativa e gestione delle resistenze

Uno degli aspetti più delicati nella gestione del cambiamento riguarda la presenza di resistenze organizzative, queste ultime rappresentano reazioni naturali ai processi di trasformazione e possono manifestarsi in forme differenti: opposizione esplicita, disinteresse, riduzione della motivazione o semplice difficoltà di adattamento.

Nel contesto degli enti non *profit*, le resistenze assumono spesso una dimensione culturale ed identitaria: le persone che operano all'interno di tali organizzazioni sviluppano un forte legame con la missione e i valori dell'ente, motivo per cui ogni cambiamento può essere percepito come una possibile minaccia all'identità organizzativa.

La cultura organizzativa rappresenta quindi un elemento centrale nei processi di cambiamento, perché quando le innovazioni introdotte risultano coerenti con i valori dell'organizzazione, le persone tendono ad

accettarle più facilmente. Al contrario, quando il cambiamento viene percepito come distante dalla missione originaria, possono emergere forme di opposizione particolarmente forti. Per gestire efficacemente le resistenze gli enti non *profit* devono quindi lavorare non soltanto sui processi e sulle strutture, ma anche sulla costruzione di significati condivisi.

2.5.5 Monitoraggio e miglioramento continuo

La gestione del cambiamento richiede infine strumenti capaci di monitorare l'efficacia delle trasformazioni introdotte, perchè i processi di cambiamento raramente seguono percorsi lineari e prevedibili, ma al contrario necessitano di continui adattamenti e revisioni.

Per questo motivo, molte organizzazioni adottano sistemi di valutazione e monitoraggio basati sulla raccolta di feedback, sull'analisi del clima organizzativo e sulla misurazione delle performance.

L'approccio più recente al *change management* tende inoltre a interpretare il cambiamento come un processo continuo di apprendimento organizzativo e in questa prospettiva gli enti non *profit* devono sviluppare capacità di adattamento costante, imparando dall'esperienza e modificando progressivamente le proprie pratiche operative.

CAPITOLO 3 - IL CASO STUDIO DELLA PROVINCIA RELIGIOSA ORIONINA “MADRE DELLA DIVINA PROVVIDENZA”

3.1 Introduzione

Il seguente capitolo è dedicato all'analisi del caso pratico oggetto del presente elaborato, rappresentato dallo studio dei cambiamenti attualmente in atto presso le Opere di matrice carismatica di Don Orione appartenenti alla Provincia “Madre della Divina Provvidenza”. L'obiettivo è quello di approfondire il percorso evolutivo che sta interessando tali realtà organizzative, evidenziandone le caratteristiche principali, le motivazioni che hanno portato alla necessità del cambiamento e le prospettive future che ne derivano.

In una prima parte verranno analizzati alcuni aspetti generali relativi alla costituzione delle Province, alla sua identità e alla struttura organizzativa e di governo che la caratterizza. Successivamente, l'attenzione si concentrerà brevemente sui cambiamenti già realizzati nel corso degli anni, che hanno progressivamente contribuito alla configurazione della Provincia così come oggi viene conosciuta.

La parte centrale del capitolo sarà dedicata all'analisi dei cambiamenti organizzativi attualmente in corso, approfondendone le motivazioni, le opportunità e le possibili criticità. In particolare, verranno esaminate le resistenze emerse durante il processo di trasformazione, le strategie adottate per accompagnare le persone coinvolte e gli effetti concreti che tali cambiamenti potrebbero determinare all'interno dell'organizzazione, sia dal punto di vista gestionale che sotto il profilo umano e valoriale.

Verrà inoltre preso in considerazione, seppur in modo sintetico data la fase ancora embrionale in cui si trova, un ulteriore possibile cambiamento attualmente in fase di valutazione, rappresentato dalla possibilità per

alcune realtà della Provincia di entrare a far parte del Terzo Settore. Tale ipotesi sarà analizzata evidenziandone le principali implicazioni organizzative, normative e strategiche.

L'ultima parte del capitolo è dedicata alle interviste realizzate con alcuni membri dell'*Equipe* Provinciale, svolte con l'intento di approfondire il punto di vista personale dei soggetti direttamente coinvolti nel processo di cambiamento. Attraverso le loro testimonianze è stato possibile comprendere meglio come le singole persone stiano vivendo, interpretando e affrontando le trasformazioni in atto, raccogliendo riflessioni, percezioni ed esperienze significative ai fini dell'analisi complessiva. I contributi emersi dalle interviste hanno inoltre costituito una base importante per l'elaborazione delle considerazioni conclusive sviluppate al termine del lavoro.

È opportuno specificare che i contenuti presentati all'interno di questo capitolo sono frutto di un'elaborazione personale di documenti e materiali che mi sono stati messi a disposizione nel corso dei colloqui intercorsi con le diverse persone appartenenti al polo fiscale San Marziano della Provincia "Madre della Divina Provvidenza". L'analisi di tali documenti, unita al confronto diretto con le figure coinvolte, ha consentito di ricostruire un quadro articolato e approfondito del processo di cambiamento oggetto di studio.

3.2 Genesi e sviluppo della Congregazione: i valori alla base della missione orionina

Per poter comprendere al meglio quali sono state la nascita e lo sviluppo dell'Ordine carismatico orionino, nelle dimensioni e nelle caratteristiche che noi oggi possiamo conoscere, bisogna risalire alla sua origine e di conseguenza alla vita del suo fondatore.

Vi sono differenti pensieri in riferimento a quale potrebbe essere considerata la data da ritenere come momento fondativo della Piccola Opera della Divina Provvidenza (di seguito anche solo PODP), Congregazione fondata da Don Orione. L'idea più accreditata fa riferimento al 3 luglio 1892, in cui il fondatore istituì a Tortona, nel rione San Bernardino, il primo oratorio dedicato all'accoglienza e all'accompagnamento dei giovani poveri e abbandonati. Questo è risultato essere il primo nucleo originario di un progetto che era destinato, nei decenni successivi, ad essere progressivamente ampliato e strutturato.

Il 21 marzo 1903, il vescovo di Tortona Mons. Iginio Bandi, riconobbe canonicamente la Congregazione religiosa maschile fondata da Luigi Orione e quindi venne formalmente istituita la PODP.

Quest'Istituto, fin da subito, è votato a diventare un movimento di straordinaria vitalità, con una forte vocazione missionaria e una spiccata attenzione nel cercare di individuare e rispondere alle emergenti esigenze nei contesti locali. La sua missione è sintetizzata nel motto "Instaurare omnia in Christo" e cioè ricondurre tutto a Cristo attraverso la **carità**. Proprio di quest'ultimo valore, mediante il quale si promuove la dignità della persona umana, Don Orione ne fa il pilastro fondante di ogni sua opera.

Lui è stato un instancabile organizzatore e missionario: negli anni Venti e Trenta del Novecento fonda case e opere in Europa e in America Latina, portando il suo spirito di solidarietà oltre i confini italiani. Proprio l'espansione verso quest'ultimo continente fu una tappa fondamentale per l'ingente presenza di flussi migratori italiani che favorirono la creazione di comunità di riferimento e opere socialmente significative. La presenza orionina successivamente si è consolidata anche in Africa e Asia, dove le opere fondate hanno assunto caratteristiche e dimensioni con una *mission* differente in funzione dei contesti sociali.

A fondamento di ogni opera vi è una fiducia totale nella Divina Provvidenza. Il fondatore si spense a Sanremo il 12 marzo del 1940. Venne proclamato beato da Papa Giovanni Paolo II nel 1980 e infine fu canonizzato nel 2004.

3.2.1 La dimensione internazionale delle opere della Congregazione

Oggi la Famiglia Carismatica Orionina è presente in oltre 34 paesi, situati in 4 continenti (Europa, Africa, Asia e America).

Figura 7 - Mappa delle opere nel mondo



Fonte: <https://www.donorione.org/content/dove-siamo>

Nel particolare contesto italiano: “³³*La Provincia Religiosa Madre della Divina Provvidenza continua il suo impegno a rendere vivo e fecondo il*

³³ <https://www.donorioneitalia.it/chi-siamo/la-nostra-mission/>

carisma di Don Orione, rispondendo alle sfide dell'attualità là dove la Provvidenza la chiama ad operare:

- *orientamento vocazionale e formazione religiosa*
- *accoglienza per gli emarginati e le persone fragili*
- *evangelizzazione e cura pastorale*
- *cura e assistenza ai malati, orfani, anziani, disabili fisici e psichici*

(con residenze sanitarie per anziani e persone con disabilità, residenze protette, comunità alloggio, residenze assistite, comunità per minori, comunità mamma-bambino e Dopo-di-noi)

- 1) *scuole ed assistenza scolastica* (con nidi, scuole dell'infanzia e scuole paritarie di ogni genere e grado)
- *oratori e centri giovanili*
- *case per giovani lavoratori e studenti*
- *missioni*"

L'elenco di questi ambiti di attenzione è esplicativo della pluralità e dell'ampiezza degli ambiti d'intervento delle Opere e mette in luce il carisma originario del fondatore: integrare la dimensione educativa, spirituale, sanitaria e socio-assistenziale, in particolare rivolti ai soggetti vulnerabili. Le prime opere ad essere istituite furono i Piccolo Cottolengo, che avevano e hanno come oggetto un'attività di natura carismatica, un'azione sociale, che nessun altro esercitava: l'accoglienza dei *desamparados*. Uno dei rischi che corre ogni struttura è quello di offrire un servizio, come una sorta di organismo erogativo, in modo avulso dalla comunità locale. Pertanto, un'importante prospettiva di lavoro della Congregazione è quella di coinvolgere le parti dei territori, dialogando con loro per giungere insieme ai bisogni delle persone e delle famiglie. In questo modo, quella che rischierebbe di diventare una semplice erogazione di un sostegno, diventa un progetto complessivo al quale le comunità locali partecipano in modo virtuoso.

Come si può evincere da tutto ciò, la tipologia dei servizi offerti potrebbe risultare essere simile a quanto già erogato e operante sul territorio grazie all'azione di enti pubblici o del Terzo settore, ma ciò che distingue queste opere caritative è il sistema valoriale che ne orienta l'azione. Quest'ultimo è costituito da 7 linee guida in cui sono esplicitati valori, obiettivi e indicatori propri delle istituzioni di Don Orione:

- **Preferenza per gli ultimi**, che esprime un'attenzione prioritaria per le persone più fragili e marginalizzate;
- **Metodo educativo paterno cristiano**, che richiama uno stile relazionale fondato sull'accoglienza, la cura e la responsabilità educativa;
- **Giovani sole o tempeste dell'avvenire**, che sottolinea il ruolo centrale delle nuove generazioni viste sia come opportunità che come sfida;
- **Fede e fiducia nella Divina Provvidenza**, principio che si traduce in una propensione ad affrontare contesti incerti con animo proattivo;
- **Anime, anime** sintetizza la centralità della persona nella sua dimensione più profonda e un'attenzione che va oltre il bisogno materiale, includendo la dimensione spirituale ed esistenziale e rafforza l'idea di un intervento integrale;
- **Fedeltà al Papa e alla Chiesa**, si può evincere dal Codice Etico della PODP che ciò significa, avere il fulcro nella promozione dei diritti umani fondamentali, lo sviluppo della persona e della società, ma anche essere portatori di quella speranza e di quella riconciliazione tra gli uomini che sono il fondamento di un vero progresso sociale. Anche gli operatori non cattolici sono tenuti ad osservare - non necessariamente a condividere - tutte quelle iniziative che si richiamano ai valori cristiani [...], affinché il messaggio

offerto agli ospiti sia univoco e in armonia con l'agire degli altri operatori.

- **Alla testa dei tempi**, sempre dal Codice Etico si legge che la PODP intende mantenere un profilo innovativo e aggiornato per le proprie istituzioni e servizi, in modo tale da costituire un concreto segno di attenzione al bene della persona accolta. Si favorirà pertanto la produzione di studi e ricerche volte ad identificare quanto di significativo può essere adottato a miglioramento continuo delle attività e dei servizi erogati.

Questi potrebbero essere riassunti nei seguenti obiettivi ed indicatori: amare e servire i poveri, preferibilmente i più abbandonati, senza distinzione, vita pastorale e formazione umana e cristiana interna alla Casa e relazione pastorale con il territorio.

Per la PODP il valore della persona è intrinsecamente e oggettivamente legato all'appartenenza al genere umano e non è determinato dalla situazione contingente, dal possesso di alcuni requisiti o da altro. Metodologicamente ciò si traduce nel rispetto e nell'osservanza della giustizia verso tutti, senza alcuna differenza d'età, origine, fede religiosa, etc. Se ci fosse qualche forma di privilegio, questa sarà riservata per chi maggiormente si trova in situazione di urgente disagio. Come dice il fondatore stesso "la porta del Piccolo Cottolengo non domanda a chi entra se abbia un nome, ma soltanto se abbia un dolore." Si considera la persona, i suoi valori ed i suoi diritti, elementi intangibili e da tutelare.

Concretamente ciò comporta, ad esempio nelle scuole, l'impegno a curare la qualità pedagogica e spirituale dell'insegnamento e la relazione con la società circostante, mediante l'osmosi del bene, la testimonianza e le iniziative specifiche. Mentre in generale nelle Opere di carità (ad esempio nei Piccolo Cottolengo), un ruolo di rilievo è espresso dai **Progetti di vita**, che non guardano solo ai bisogni clinici e funzionali degli ospiti delle

strutture, ma anche e soprattutto ai bisogni esistenziali e in essi configura anche il bisogno di essere accompagnati nel proprio personale cammino di fede. La cura spirituale in una Casa orionina, seppur prioritariamente dedicata agli Ospiti, non si ferma ad essi; destinatari sono anche i loro familiari, i volontari e gli operatori, per i quali ciò si traduce in vicinanza e formazione.

I dipendenti e i collaboratori sono tenuti ad adottare comportamenti e procedure volti ad una personalizzazione dei rapporti con i soggetti cui sono rivolti i servizi, a migliorare le modalità di accessibilità ed informazione sui servizi offerti.

3.3 Assetto organizzativo e *governance* della Congregazione

La Congregazione orionina, data la sua dimensione di carattere globale, necessita di un'articolazione complessa e formalizzata ed è per tale ragione suddivisa in Province, Viceprovince e Delegazioni. Si possono contare 7 Province, una Viceprovincia e 6 Delegazioni regionali, il tutto sotto il coordinamento della Direzione generale che ha sede a Roma.

Qui viene riportato il prospetto delle suddette divisioni territoriali:

Figura 8 - Province religiose dei Figli della Divina Provvidenza

- **Direzione Generale - Roma**
- **Provincia "Madre della Divina Provvidenza" - Roma**
(Italia, Albania, Romania, Ucraina)
- **Provincia "Matki Boskiej Częstochowskiej" - Warszawa**
(Polonia, Bielorussia)
- **Provincia "Nuestra Señora de la Guardia" - Buenos Aires**
(Argentina, Uruguay, Paraguay)
- **Provincia "Nossa Senhora de Fátima" - Brasília**
(Brasile Nord)
- **Provincia "Nossa Senhora da Anunciação" - São Paulo**
(Brasile Sud, Mozambico)
- **Provincia "Notre Dame d'Afrique" - Bonoua**
(Costa D'Avorio, Burkina Faso, Marocco)
- **Provincia "Marie, Mère de Dieu" - Lomé**
(Togo, Benin, Camerun)
- **Vice Provincia "Nuestra Señora del Pilar" - Madrid**
(Spagna, Venezuela)
- **Delegazione "Nuestra Señora del Carmen" - Santiago**
(Cile)
- **Delegazione "Marie, Reine du Madagascar" - Anatihazo**
(Madagascar)
- **Delegazione "Mother of the Church" - London**
(Inghilterra, Irlanda, USA, Giordania)
- **Delegazione "Mary's Immaculate Conception" - Montalban**
(Filippine)
- **Delegazione "Our Lady of Good Health" - Bangalore**
(India)
- **Delegazione "Our Lady of the Rosary" - Nairobi**
(Kenya)

Fonte: <https://www.donorione.org/content/province-religiose-dei-figli-della-divina-provvidenza>

La **Provincia** è l'unione di più case, che costituisce una parte immediata della Congregazione, sotto il medesimo Superiore ed è canonicamente eretta dal Direttore generale con il suo Consiglio. Ogni provincia è retta, a norma delle Costituzioni e sotto la dipendenza del Direttore generale, da un Direttore provinciale. Egli è assistito dal Consiglio, composto da cinque consiglieri dei quali uno è Vicario.

La **Viceprovincia** è un insieme di comunità e case di una regione, formanti un unico organismo, che non ha ancora i requisiti per essere costituito Provincia. Essa è posta sotto la direzione di un Viceprovinciale, che deve essere professore di voti perpetui da almeno 5 anni e dura in carica tre anni e può essere riconfermato per un secondo triennio.

La **Delegazione** è costituita da un gruppo di comunità e case in situazioni particolari. È governata dal Direttore generale. Essa viene eretta dal Direttore generale con l'approvazione del suo Consiglio e da lui direttamente dipende.

3.3.1 Struttura e governo istituzionale della Congregazione

Il governo di tutta la Congregazione è esercitato in modo ordinario dal Direttore generale (successore del fondatore Don Orione) e dal suo consiglio, eletti dal Capitolo generale. Quest'ultimo è l'organo massimo di governo che è rappresentativo di tutti i religiosi nel mondo, i cui membri sono stati eletti nei capitoli provinciali e si rinnova ogni 6 anni.

Il consiglio generale eletto è costituito da 5 membri (più il Direttore generale), scelti a titolo nominale e non per determinati requisiti di appartenenza e tra di essi vi sono le cariche di: Vicario generale ed Economo generale.

A sua volta, il Direttore generale con il suo consiglio nomina i Direttori provinciali e i loro consiglieri per il governo locale delle province, Viceprovince e Delegazioni regionali.

3.4 Analisi del contesto italiano

Il proseguo dell'analisi prenderà in considerazione dati ed informazioni che fanno riferimento alla Provincia "Madre della Divina Provvidenza" e in particolare al contesto italiano, al fine di circoscrivere la trattazione ad una realtà specifica e garantire maggiore coerenza nell'interpretazione dei fenomeni esaminati.

3.4.1 Assetto organizzativo della Provincia "Madre della Divina Provvidenza"

L'Italia è collocata nella Provincia "Madre della Divina Provvidenza" (di seguito anche solo MDP), a cui si aggiungono opere presenti in Albania, Romania, Ucraina e Madagascar. Il 29 giugno 2012 è ufficialmente entrata in vigore l'unificazione della Provincia, che in precedenza vedeva, nel solo contesto italiano, la presenza di tre differenti Province: San Marziano, San Benedetto e SS. Apostoli Pietro e Paolo. Questo era possibile dato

l'ingente numero di religiosi presenti sul territorio e il proliferare di opere, non solo in termini numerici, ma anche dimensionali. A partire da tale data si è quindi fondata la Provincia MDP, costituita dai religiosi e dalle comunità appartenenti alle precedenti Province. Essa ha sede a Roma, ma permangono le tre sedi fiscali:

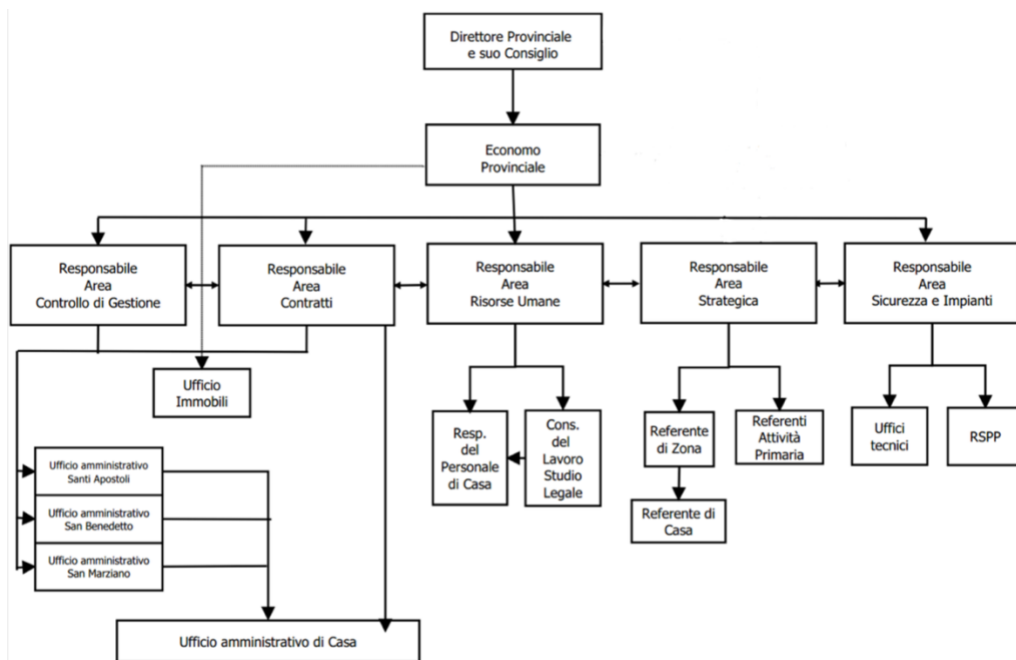
- 2) Milano, a cui fanno riferimento le case e attività della precedente Provincia San Marziano (nord Italia);
- 3) Genova, a cui fanno riferimento le case e le attività della precedente Provincia San Benedetto (centro Italia);
- 4) Roma, a cui fanno riferimento le case e le attività della precedente Provincia SS. Apostoli Pietro e Paolo (sud Italia).

La Provincia MDP è governata da un Direttore provinciale con il suo consiglio, anch'esso costituito da 5 membri tra cui un Vicario provinciale e un Economo provinciale. Gli altri 3 membri, i consiglieri, sono rappresentativi di alcuni ambiti di rilievo nel territorio della Provincia: missioni, opere di carità, scuole, parrocchie e giovani. Tutti i consiglieri sono a servizio della Provincia a tempo pieno e non svolgono cioè servizi specifici nelle singole Opere.

In particolare, il **Direttore provinciale** promuovere il carisma del Fondatore nelle varie opere di sua competenza provinciale, studiandone le necessità ed agendo in conformità agli obiettivi programmati dai Capitoli Generali e Provinciali. Tra i vari compiti deve: controllare l'amministrazione delle case della Provincia, far applicare le decisioni e gli orientamenti dei Capitoli e della Direzione generale, verificare e sostenere il funzionamento del Consiglio d'opera.

Mentre l'**Economo provinciale** ha il compito di amministrare tutti i beni immobili della Provincia sotto la dipendenza del Direttore Provinciale e del suo Consiglio.

Figura 9 - Organigramma della Provincia MDP



Fonte: Provincia MDP - Modelli di organizzazione, gestione e controllo

Al fianco di tale organo e figure governative, per favorire il buon andamento, la partecipazione e la corresponsabilità della Provincia, sono state istituite negli anni altre strutture di coinvolgimento, perché data la complessità delle Opere, queste non potrebbero essere gestite in autonomia o con il solo Consiglio provinciale.

5) I Segretariati Provinciali che includono tutti gli ambiti in cui la Provincia opera e sono composti da alcuni membri scelti dal Direttore Provinciale e dal suo Consiglio tra i membri dei

- Segretariati zionali che sono formati da almeno un laico e un religioso per ogni casa presente in Provincia, suddivisi geograficamente in Nord, Centro e Sud secondo gli ambiti d'interesse territoriale

6) **Equipe amministrativo-gestionale provinciale**, istituita nel 2011, i cui membri di rappresentanza religiosa e laica sono scelti dal Consiglio provinciale per un triennio, a supporto del Consiglio

stesso. Essa, in dipendenza dal Direttore provinciale e dal suo Consiglio, ha ruoli non solo consultivi, ma anche esecutivi. Ha un nucleo permanente così costituito:

- Economo provinciale con ruolo di coordinamento, membro di diritto;
- Un religioso nominato dal Consiglio provinciale, con particolare attenzione alle dinamiche carismatiche. Questo soggetto costituisce un elemento di continuità per il lavoro dell'*equipe*;
- Un laico incaricato per strategia, ricerca/innovazione/progettazione;
- Un laico incaricato per l'area risorse umane;
- Un laico incaricato per la gestione contabilità, bilanci e controllo di gestione;
- Un laico addetto per acquisti, contratti e convenzioni.

Uno dei membri assume le funzioni di Segretario.

È a servizio della Provincia: suo compito è quello di aiutare il Consiglio nell'accompagnare il cammino delle Case, ma è anche al servizio delle Case per essere di supporto alle varie necessità. L'obiettivo principale è l'affiancamento nell'elaborazione e realizzazione di un piano strategico gestionale e carismatico, attraverso la costruzione di un Sistema Qualità Orionino.

Ad essa sono delegati:

- 1) in via ordinaria il supporto e la verifica nelle Opere di quelle funzioni che realizzano le direttive del Consiglio provinciale, riguardo agli aspetti fondamentali del piano strategico gestionale;
- 2) in via straordinaria il riordino dell'organizzazione di quelle Opere della Provincia che ne presentino la necessità, ridefinendo i compiti, le responsabilità e le funzioni di ogni area.

Tale *equipe* di gestione quindi coadiuva, affianca il lavoro tecnico del governo e svolge un ruolo d'intermediazione tra le problematiche che emergono dalle singole Opere territoriali e il ruolo del Consiglio provinciale. Le Case devono assumere l'ottica che il lavoro di pianificazione strategica, per diventare sistematico e continuo, deve prevedere un'azione di accompagnamento da parte del Consiglio provinciale e dell'*Equipe* di gestione. In questo modo è possibile diminuire il peso delle urgenze ed aumentare il lavoro collaborativo sulle priorità e lo sviluppo.

Nelle singole Case l'assetto organizzativo dipende dalla classificazione dell'Opera in questione. Vi possono essere:

- Opere con Comunità religiosa presente e con un Direttore religioso responsabile;
- Opere con Comunità religiosa presente e con Responsabile di struttura laico;
- Opere senza Comunità religiosa e con Responsabile di struttura laico;
- Opere senza Comunità religiosa con un Responsabile laico di Struttura e un Religioso incaricato dal Consiglio Provinciale;
- Opere senza Comunità religiosa e affidate ad organizzazioni orionine e non.

Il ruolo, le mansioni e le competenze dei vari responsabili di struttura variano a seconda delle caratteristiche dell'Opera nella quale questi sono collocati. La gestione di tali Case può essere aiutata, verificata o direttamente gestita dall'*Equipe* provinciale, che riporta al Consiglio provinciale. In generale, in realtà particolarmente complesse o gruppi in cui sono presenti diverse Opere, la direzione organizzativa è spesso coadiuvata e coordinata dal **Consiglio d'Opera**, costituito dal Consiglio della casa, da alcune suore se presenti, da laici responsabili dell'opera ed

eventualmente da qualche laico del Movimento Laicale Orionino, che avranno ruolo stabile all'interno dell'opera e saranno anche garanzia della continuità del progetto. Assumono anche un ruolo consultivo in tutte le aree relative alla conduzione della Casa, gli orientamenti carismatici, i profili organizzativi e gestionali.

3.4.2 Dati strutturali su personale e attività

I seguenti dati fanno riferimento al Bilancio di Missione (di seguito anche solo BDM) 2024, che è trasversale alle multiformi attività dell'Opera Don Orione che non si specializza in un'attività, ma cerca di rispondere a chiunque abbia un dolore, un bisogno e/o una povertà materiale, spirituale o educativa. Il documento è quindi complementare al Bilancio Amministrativo, in grado di far vedere in modo sintetico i risultati qualitativi dell'organizzazione nel suo complesso, in termini di responsabilità sociale (nello specifico, di responsabilità carismatica).

Il BDM ha un triplice scopo:

- Porre in evidenza l'operato che si sta facendo in modo significativo e al contempo efficace dal punto di vista comunicativo;
- Comunicare gli obiettivi per i quali si organizza una raccolta fondi;
- Esaminare gli aspetti che possono essere migliorati attraverso la successiva Pianificazione Strategica

Sostanzialmente, si tratta degli stessi obiettivi ed indicatori scelti per la pianificazione strategica, tuttavia maggiormente approfonditi e declinati.

Per ciascun valore sono forniti:

- 1) Possibili indicatori (ovvero tipologie di evidenze, documentabili o persino misurabili, che connotano la presenza del valore);
- 2) Modalità di rilevazione degli indicatori (procedura per misurare l'indicatore).

Non è necessario che l'opera di riferimento adotti tutti gli indicatori possibili, ma nella redazione del proprio BDM ne seleziona solo alcuni, avendo cura di sceglierne almeno uno per ogni valore di riferimento.

In tale documento si fa riferimento, nel contesto italiano, a 65 parrocchie, 145 associazioni di volontariato, 143 associazioni sportive, 60 scuole e 32 istituzioni di altre tipologie per un totale di 445 istituzioni con cui sono aperte collaborazioni su progetti.

In questi luoghi, ciò che assume un'importanza prioritaria e che risulta essere il valore fondante dell'opera di Don Orione, è la centralità della dignità della persona nella sua totalità (clinica, funzionale ed esistenziale).

Inoltre, si può leggere che in Italia l'opera conta 5.588 dipendenti e collaboratori, di cui 452 professionisti autonomi, 2.524 dipendenti, 2.612 operatori delle imprese che lavorano in regime di appalto di servizi. Altri dati importanti includono 813 volontari di cui 151 giovani, nell'anno sono state aiutate 2.457 persone con disabilità di cui 802 minori e 2.829 anziani. Le loro scuole hanno visto la presenza di 2.353 allievi, di cui un buon numero è espressivo di bambini con disabilità certificata, disturbo dell'apprendimento e bisogni educativi speciali. Di questi studenti, circa 1.292 hanno ricevuto gratuitamente risorse per l'educazione. Rilevanti sono anche i numeri riferiti alle famiglie aiutate al proprio sostentamento: 2.350 persone e 610 famiglie sono state raggiunte dagli aiuti alimentari, 96.200 sono stati i pasti offerti, 10.200 i pacchi spesa e vestiari distribuiti e circa 177.000€ distribuiti come aiuti economici.

La sua carità, come si può evincere da quanto detto sopra, è quindi concreta, operosa e universale: non solo assistenza, ma anche promozione umana e dignità per chi è ai margini. Attraverso la dinamicità della carità si sappiano leggere i segni dei tempi. La rilevanza mondiale di quest'ordine è segno tangibile di come l'intuizione spirituale del suo fondatore continui a trasformare la carità in una forza di rinnovamento umano e cristiano.

3.5 Oltre lo stato attuale: l'evoluzione della Provincia

Il paragrafo che segue analizza il percorso di cambiamento avviato concettualmente qualche decennio fa e giunto nella sua fase di attuazione a partire dal 2024. In questi anni la pandemia ha creato una profonda crisi, ma ha anche stimolato un profondo discernimento teso a ripensare la presenza dell'Opera Don Orione all'interno del tessuto delle comunità locali, delle città e dei territori.

Ne verranno approfonditi gli elementi essenziali: le motivazioni che hanno reso necessaria e desiderabile tale trasformazione, la natura stessa del cambiamento, fino ai principali vantaggi attesi e alle criticità che ne accompagnano l'implementazione.

3.5.1 Le motivazioni del cambiamento

Il cambiamento in atto nasce dalla consapevolezza che il contesto storico-sociale in cui la Congregazione in senso generale e le Opere caritative nello specifico erano state originariamente concepite, non esiste più nelle forme di un tempo. Questa evoluzione rende oggi indispensabile ripensare l'organizzazione della Provincia, le modalità di presenza sul territorio e le forme attraverso cui l'assistenza viene offerta, affinché possano rispondere in modo adeguato ai bisogni emergenti.

Un primo elemento di differenza è rappresentato dal fatto che negli anni in cui sono nati i Piccolo Cottolengo (ma un discorso analogo può essere rivolto a tutte quelle opere che si occupano di assistenza e cura ai malati, orfani, anziani, disabili fisici e psichici), l'oggetto stesso della loro attività era di natura carismatica e nessun altro esercitava questo tipo di azione sociale. Per rappresentare il carisma era sufficiente il "cosa", mentre il "come" era in secondo piano e comunque era assicurato dal fatto che l'azione di accoglienza era esercitata da ampie comunità di religiosi/e.

Oggi il contesto è differente: l'accoglienza ai poveri fa parte dei LEA (Livelli Essenziali di Assistenza) e si esercita in primo luogo nell'ordine della giustizia e dei diritti sanciti dalle leggi. Le opere vedono una presenza massiva di laici, mentre il ruolo dei religiosi è profondamente mutato.

La Provincia è prevalentemente impegnata nell'aiuto e nell'assistenza di vecchiaia e fragilità, aspetto che ha generato negli anni una netta prevalenza delle attività delle residenze sanitarie. È lecito quindi domandarsi se questo sbilanciamento verso tali forme di povertà va bene perché rispecchia i segni dei tempi, come indicato dai valori dell'ordine, oppure vada riequilibrato.

Un ulteriore punto di differenza è che negli anni '80 e '90 questa evoluzione e sbilanciamento verso fragilità e vecchiaia avveniva in uno scenario semplice, con poche regole e finanziamenti certi. Oggi, con la produzione normativa sempre crescente, è decisamente aumentata la complessità strutturale e la rigidità nei regolamenti, a fronte di finanziamenti limitati da tetti di spesa e tagli. Inevitabilmente complessa è la sostenibilità di tale situazione.

Questo ha portato inoltre le figure dei religiosi presenti nelle case, a non riuscire più ad essere guida e fautore dei valori del carisma orionino, ma piuttosto di appartenere al novero del datore di lavoro.

Il problema principale a cui la Congregazione sta sempre di più andando incontro è quindi quello di essere viste dall'esterno come strutture parastatali, con le sembianze organizzative di una qualsiasi struttura pubblica o privata, soggetta a vincoli riconducibili alle logiche autorizzative e di accreditamento. Le opere caritative rischiano quindi di essere sempre più luoghi di cura, in cui si erogano prestazioni professionali e sempre meno luoghi di vita, di accoglienza, di relazioni. Allo *status quo* delle cose, rischia di prevalere la fattispecie aziendale, ovvero organizzazioni dove si operano prevalentemente prestazioni

tecniche, sanitarie, sociali, educative o scolastiche e ciò comporta il vedere l'accoglienza di persone con fragilità sempre più come un mero perseguimento degli obiettivi sanciti dagli *standard* normativi, che però non sono sufficienti a caratterizzare carismaticamente le opere. Occorre qualcosa di più e di diverso.

A tutto ciò si sommano problematiche legate a:

- Sproporzione tra numero di opere e le forze in campo (in termini di religiosi, sempre meno in numero e laici dipendenti delle Case);
- Concorrenzialità e rivalità tra Equipe ed Economi con le case e tra le case stesse. Rivalità tra direttore ed Economo, che si traduce in distacco e divisione. Questa dinamica può influire in aspetti che invece richiederebbero una forte alleanza tra strutture e organi di coordinamento. La Provincia deve migliorare nelle sue capacità di accompagnamento e le case nella capacità e volontà di essere accompagnate;
- Autoreferenzialità di case, religiosi e laici;
- Difficoltà delle Opere a sentirsi parte di qualcosa di un progetto più grande;
- Difficoltà e diversità di comunicazione: non riuscire a trasmettere in modo efficace ciò che si decide in Consiglio alle singole Case. Ciò si traduce in una complessità nel gestire i cambiamenti;
- Rischio di guardare al passato e non riuscire a fare i passi in avanti necessari. Logiche del “semplicemente far funzionare quello che si ha”, o del “si è sempre fatto così”, o del “purtroppo non si può fare”;
- Disparità e differenze nelle modalità operative: stili gestionali ed organizzativi;
- Complessità nel “vivere il potere”.

3.5.2 I connotati del cambiamento organizzativo

Per i motivi descritti sopra, assume particolare rilevanza la questione delle **forme organizzative**, che sembra essere uno degli aspetti più delicati da ripensare ed attualizzare. La pandemia ha mostrato i suoi punti di debolezza, richiedendo una rinnovata capacità strategica e di adattamento e occorre quindi chiedersi a quali condizioni la fedeltà al carisma può essere effettivamente facilitata e non ostacolata dalla dimensione organizzativa, che caratterizza ormai praticamente tutte le strutture. Componenti come il CCNL, ruoli, deleghe, organigrammi, procedure, leggi e regolamenti, fanno parte della dimensione aziendale, ma rendono molto elevato il rischio di *standardizzare* l'azione educativa e l'assistenza. Si può quindi dire che uno degli obiettivi sia quello di fare in modo che questi elementi migrino in **poli gestionali-territoriali di servizio** che hanno il compito di fornire ai singoli Direttori e Responsabili di Struttura dati (di controllo di gestione, per il personale, *etc.*) e strumenti di discernimento che consentano a queste figure di poter svolgere prioritariamente ciò che è proprio del ruolo che rivestono, ma che riescano anche a tenere sotto controllo questi elementi.

Occorre quindi progettare forme organizzative differenti che siano in grado di risolvere la sfida che quotidianamente le organizzazioni a movente carismatico (OMC) si trovano ad affrontare e cioè quella di mantenere uniti i tre profili:

- Carismatico
- Amministrativo
- Legale/gestionale

Nessuno dei tre profili può essere trascurato, ma al contempo si avverte il rischio che proprio quello carismatico, più arduo e apparentemente meno concreto, venga trascurato a vantaggio di una gestione sostenibile. Ma allo scopo delle opere caritative di Don Orione, ci si può chiedere se è

sostenibile una gestione meramente amministrativa e legale, ad esempio di una scuola. Se si smarrisce il fine carismatico, le scuole, così come le società sportive, le Case, *etc.*, diventerebbero identiche a tutte le altre e quindi inutili al fine per cui erano state pensate.

Il primo obiettivo di questo cambiamento organizzativo in atto è quello di rispondere alla necessità di un'evoluzione di alcune forme organizzative ancora di stampo gerarchico-piramidale, pervenendo ad un **modello gerarchico-circolare** con un maggiore e sostanziale coinvolgimento di alcune figure chiave nel servizio che viene offerto nelle strutture.

Guardando a ciò che era stato indicato dal fondatore: “³⁴ *E niente impiegati! Niente formule burocratiche, che spesso angustiano, se pur non rendono umiliante il bene: niente che somigli a una amministrazione: nulla di tutto questo.*”; leggendo la lettera alla luce dei tempi moderni e alla conseguente impossibilità di eliminare l'apparato amministrativo/gestionale, questo si potrebbe tradurre in una relativizzazione di alcune funzioni o procedure che stanno avendo sempre più spazio nelle Case, facendo emergere al contempo il ruolo di altre potenziali funzioni e/o aree, non necessariamente gerarchiche. E cioè: le funzioni legate ad obiettivi di legge, seppur utili ed indispensabili, non possono essere il cuore dell'organizzazione, ma vanno intese come la base irrinunciabile sulla quale costruire deleghe e obiettivi di natura carismatica.

Occorre quindi costruire, sopra la matrice aziendale da cui nessuna opera può prescindere in quanto offre un servizio, una **nuova identità** di imprese con espliciti fini apostolici.

L'obiettivo di costruire nuove forme organizzative che perseguano esplicitamente i fini propri del Fondatore e che evitino le derive da lui

³⁴ <https://www.donorionemilano.it/images/carisma/pdf/04-I-Piccoli-Cottolengo-opere-in-cui-si-esprime-il-carisma.pdf>

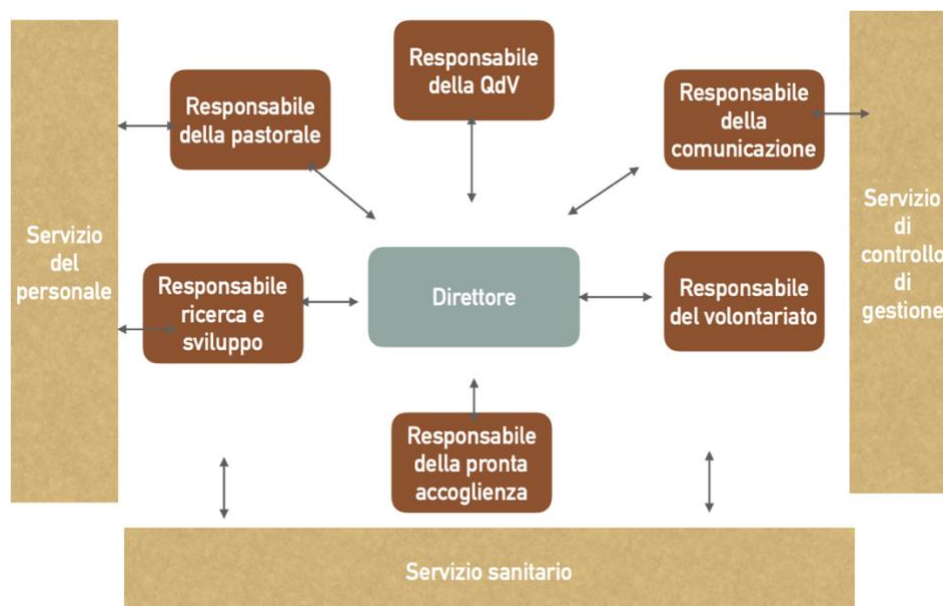
stesso profeticamente indicate (burocrazia, spirito impiegatizio, prevalenza di ottica amministrativa, *etc.*), si traduce a sua volta in una serie di obiettivi primari che verranno trattati di seguito in modo approfondito.

3.5.2.1 Ridefinizione dell'organigramma organizzativo

La prima articolazione di questa azione di cambiamento è quindi quello di modificare l'impianto degli **organigrammi**, trasformandoli dall'attuale prevalente matrice piramidale ad una concezione più circolare, basata su uno spirito di servizio, ovvero concretamente su deleghe e obiettivi collegati a valori carismatici. Ad oggi gli organigrammi sono fortemente centrati sulla mera gestione, sul controllo e sulla conservazione.

Occorre quindi superare l'appiattimento piramidale di organizzazioni eccessivamente centrate su una/due figure e che proprio per questo finiscono per lasciare eccessiva autonomia alle figure di linea.

Figura 10 - Esempio di organigramma



Fonte: Abbecedario - Linee guida per la promozione del carisma nelle Opere

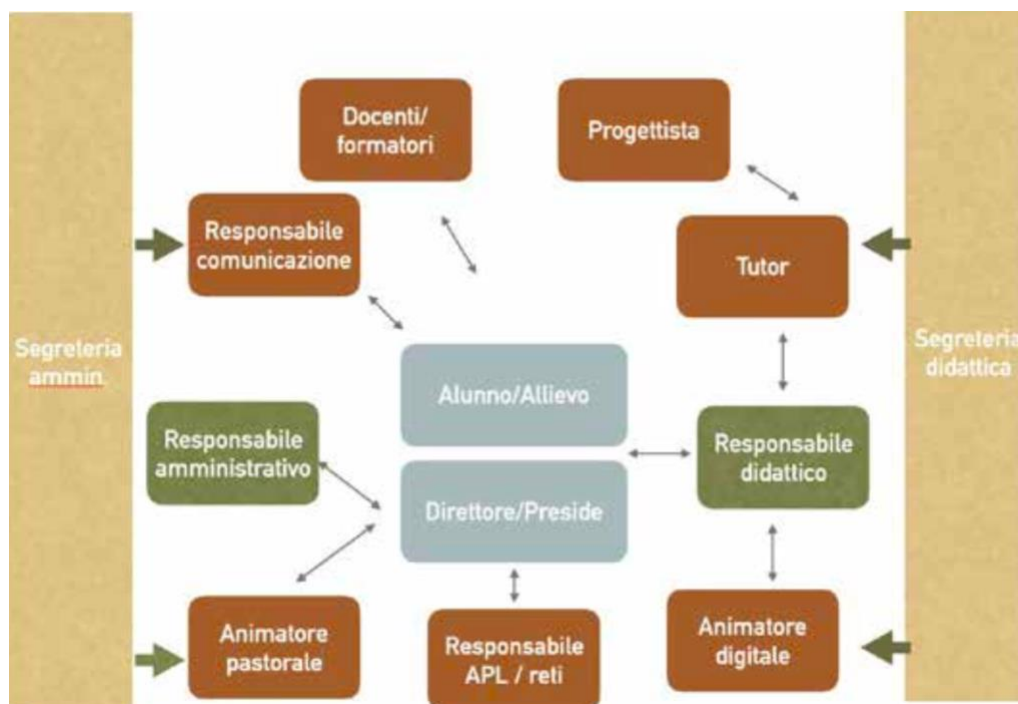
L'organigramma indicato è un esempio di come dovrebbe essere strutturato l'organizzazione in una Casa, dove alcune funzioni di area (comunicazione, pastorale, volontariato, ricerca e sviluppo, *etc.*) sono supportate e facilitate dalle funzioni più propriamente aziendali:

- 1) Servizio del personale;
- 2) Servizio sanitario;
- 3) Servizio di controllo di gestione.

Ovviamente questo organigramma deve poi essere adattato alla singola realtà di riferimento, potendo prevedere altre funzioni, o eliminandone alcune, o ancora facendo coincidere alcune funzioni di area con i servizi (ad esempio Qualità di Vita con la responsabilità sanitaria o con il coordinamento, *etc.*).

Di seguito, a titolo esplicativo, si fornisce un esempio di adattamento del precedente organigramma al contesto di una scuola.

Figura 11 - Esempio organigramma di una scuola



Fonte: Sillabario - Linee guida per la pianificazione strategica e il BDM nelle scuole e nei centri di formazione

A sua volta questo aspetto si traduce in una differenziazione del modello organizzativo, che si attuerebbe predisponendo a fianco delle necessarie funzioni gestionali di natura tecnica o strumentale (uffici o **servizi** amministrativi, del personale, *etc.*), una serie di funzioni esplicitamente tese al perseguimento di fini carismatici denominate **Aree** (esempio: Area dell'abitare, Area dell'inclusione/lavoro, Area pastorale, Area della comunicazione, Innovazione e ricerca, Area della Provvidenza e ricerca fondi, *etc.*). Quest'ultime sono produttrici di valore e per tale ragione sono direttamente presidiate dal Direttore; mentre i servizi sono a disposizione dei Coordinatori delle unità abitative. Il tentativo è quello di spostare il baricentro sulle Aree, creando quindi i poli che siano competenti e che forniscano ai Responsabili e ai Coordinatori una visione d'insieme su tutti gli elementi di carattere gestionale.

All'interno del nuovo organigramma, l'insieme delle Aree, sotto la guida della comunità religiosa, potrebbe andare a costituire il Consiglio d'Opera, organismo di carattere pastorale esplicitamente diretto ai fini aziendali.

3.5.2.2 Ridefinizione dei ruoli organizzativi

Si tratta di immaginare organizzazioni dove ruoli di tipo carismatico e ruoli di tipo aziendale interagiscono in modo non gerarchico (piramidale), ma in spirito di servizio e di responsabilità condivisa. In sostanza, alcuni ruoli perseguono esplicitamente i fini propri del Fondatore (come ad esempio, potenziamento del volontariato, pastorale delle persone ospiti, Qualità di Vita, comunicazione, innovazione, *etc.*), mentre altri ruoli li perseguono in modo indiretto, svolgendo un servizio di facilitazione e sostegno (ad esempio, personale, amministrazione, servizi ausiliari, manutenzione, sicurezza, *etc.*).

La creazione di nuove funzioni organizzative dovrebbe consentire di affiancare ai religiosi dei collaboratori dotati di senso di appartenenza e di corresponsabilità, passione e spirito di servizio, competenze e virtù; individuati e valorizzati su questa base i laici saranno in grado di collaborare con i religiosi per vitalizzare le case, perseguendo obiettivi di sviluppo e di rinnovamento delle Opere.

Per quanto riguarda i requisiti di coloro che assumono un ruolo di responsabilità nelle opere, sia nei Servizi che nelle Aree, l'ideale è che in tutti ci sia un forte senso di appartenenza carismatica e spirito di servizio. In particolare:

- per quanto riguarda i Servizi, avendo questi natura più tecnica, richiedono un titolo professionale specifico come requisito indispensabile;
- per quanto riguarda le Aree, non è richiesta una qualifica professionale specifica, ma qualità umane, attitudini e un forte

senso di appartenenza carismatica. Pertanto, il Responsabile di un'Area può avere qualsiasi titolo, o anche non averne, ma deve possedere una forte adesione al carisma e capacità umane coerenti con il tipo di delega assegnata. È quindi possibile affidare un'area ad un volontario, o comunque non necessariamente a figure retribuite.

Si può fornire l'esempio di un Responsabile di Struttura (di seguito anche solo RdS) di un'Opera con presenza di una Comunità religiosa: quest'ultima si fa garante del carisma e ha cura di verificare che la figura responsabile lavori secondo le linee guida (Piano strategico, BDM, *etc.*), dandogli gli orientamenti necessari. Nello specifico poi la comunità religiosa si occupa di:

- avere cura della formazione carismatica;
- sostenere la stesura del Piano Strategico e infine emanarlo sotto la propria responsabilità, indicando così linee generali programmatiche (visione dell'Opera e delineazione di obiettivi di miglioramento) e prevedendo la loro continua verifica (BDM);
- scegliere i propri collaboratori; fissare criteri per la selezione del personale;
- definire ruoli, deleghe, obiettivi ed indicatori; valutare i collaboratori in ogni ambito professionale e umano.

A seconda del tipo di organigramma e più specificamente dei ruoli che esso individua, occorre dare obiettivi ed indicatori per la valutazione. La seguente *Figura 12* è un esempio concreto di tabella che viene fornita alla figura del Responsabile Amministrativo e/o controllo di gestione in una scuola o in un centro di formazione professionale. Occorre precisare che questa tabella è a titolo di esempio, o semplicemente come orientamento che va necessariamente calato nella realtà di ogni Casa, semplificando, aggiungendo o togliendo. La scheda di descrizione del ruolo organizzativo ne presenta gli obiettivi assegnati a tale persona. Ogni figura deve poi

rendere conto al Direttore o ad altre figure responsabili e dunque nessuno è da intendersi come autonomo, fatte salve strette attribuzioni di legge.

Figura 12 - Indicatori e obiettivi per il Responsabile Amministrativo e/o controllo di gestione

RESPONSABILE AMMINISTRATIVO E/O CONTROLLO DI GESTIONE	
Obiettivi	• Si occupa di coordinare direttamente l'attività della contabilità generale (fornitori, clienti, casse, banche) • Gestisce la rendicontazione • Coordina l'attività del magazzino. • Provvede alla registrazione ed alla corretta imputazione dei documenti contabili, nel rispetto della legislazione vigente e delle politiche della congregazione. • Controlla l'andamento economico e finanziario • Mette a punto analisi di sostenibilità di fronte a nuovi progetti e iniziative • Redige il bilancio consuntivo • Utilizza il sistema di Home Banking. • Fornisce le reportistiche necessarie alla corretta visione della situazione economica e finanziaria. • Dopo l'analisi dei consuntivi propone il bilancio preventivo, delle attività fiscali ed istituzionali. • Verifica e propone il cruscotto economico
Indicatori di efficacia	1. Pareggio di bilancio o comunque miglioramenti del dato tendenziale 2. Analisi e segnalazione tempestiva degli scostamenti rispetto al budget 3. Grado di aderenza del consuntivo al preventivo 4. Fornitura dei dati economici per il Bilancio di Missione
Indicatori di efficienza	1. Rispetto dei tempi di pagamento 2. Puntualità nelle registrazioni e nella reportistica 3. Assenza di tagli sui rendiconti dei percorsi finanziati

Fonte: Sillabario - Linee guida per la pianificazione strategica e il BDM nelle scuole e nei centri di formazione

3.5.2.3 Distribuzione dei fini carismatici nelle diverse aree della struttura organizzativa

Come detto in precedenza, il rischio verso cui stavano andando incontro le Opere era quello che i valori e i fini carismatici rimanessero estranei all'operatività delle Case. Come dei valori predicati, ma non effettivamente conseguiti.

Questo ha come conseguenza la necessità di fare in modo che tali obiettivi carismatici siano inseriti nell'organizzazione, creando aree e assegnando deleghe tese a perseguirli.

Ciò è fortemente correlato alle forme organizzative, dalle quali è possibile evincere ciò che realmente preme ad un'organizzazione. Ad esempio, se l'organigramma prevede solo funzioni e obiettivi amministrativi, legislativi o sanitari, ciò vuol dire che le priorità sono semplicemente legate agli equilibri di bilancio, al rispetto delle leggi o alla prevenzione dei rischi clinici.

Occorre quindi progettare forme organizzative differenti alle quali aggiungere una metodologia in grado di assegnare ai laici obiettivi che traducano e diano forma ai valori carismatici, ulteriori rispetto a quelli riconducibili alle direttive statali, al rispetto delle normative e ai parametri economici di sostenibilità.

Possono essere fatti esempi concreti di come si potrebbe attuare questa fase:

- un Coordinatore o un Direttore sanitario avrà come delega il raggiungimento di determinati livelli di Qualità di Vita degli ospiti (fermo restando il rispetto delle norme);
- un Capo del personale avrà come delega il raggiungimento di valori elevati nella motivazione e nel benessere dei lavoratori (fermo restando il rispetto dei CCNL);
- un Responsabile di Area tecnica avrà come delega la qualità dell'abitare, oltre che la manutenzione degli immobili.

Ovviamente, l'assegnazione di deleghe carismatiche segue quanto indicato dal Fondatore e si ispira in particolare ai sette valori precedentemente citati all'inizio del capitolo. A tal fine, sono state predisposte apposite tabelle in cui, per ciascun valore, vengono definiti i criteri da rispettare affinché lo stesso possa considerarsi effettivamente perseguito. Tali indicatori non devono tuttavia essere applicati in modo rigido e uniforme, ma devono essere adattati alle specificità delle singole realtà caritative. Ciascuna di esse è quindi chiamata a individuare, tra i

criteri proposti, quelli ritenuti più rilevanti, utilizzandoli come punto di partenza per lo sviluppo del proprio percorso operativo e valoriale.

Figura 13 - Indicatori di carismaticità

Criterio	
Amare e servire i poveri	☐ presenza di persone a carico totale o parziale della Divina Provvidenza, per le quali è stato accertato il disagio economico (ISEE) ☐ presenza di persone che possono essere considerate come “quelli che gli altri non vogliono” ☐ presenza di iniziative non istituzionali di risposta ad emergenze
Fedeltà al Papa e alla Chiesa	☐ segni e iniziative di concreta adesione agli orientamenti dottrinali e sociali del Papa e della Chiesa locale ☐ fedeltà al proprio tempo, intesa come presenza di analisi dei bisogni del territorio e di generazione di nuovi servizi/risposte ☐ diffusione, riflessione e condivisione del messaggio del Papa alla struttura ed al territorio
Spirito di famiglia (I)	☐ presenza dei Progetti di Vita, o per lo meno di un piano di avvio. ☐ Presenza di verifica sugli esiti in termini di QdV
Spirito di famiglia (II)	☐ Presenza significativa di volontariato che coinvolga in modo sostanziale anche popolazione giovane ☐ Cura delle relazioni e del benessere sia del personale che dei volontari e delle famiglie
Fari di fede e di civiltà	☐ presenza di eventi e/o strumenti di comunicazione volti a comunicare il significato dell'opera ☐ Segni di riconoscimento esterni del valore dell'Opera (articoli, interviste, testimonianze, riconoscimenti ecc.)
Fede e fiducia nella Divina Provvidenza	☐ presenza significativa di segni della Divina Provvidenza (persone, contributi, etc.) ☐ presenza di azioni di comunicazione dirette alla raccolta fondi
Anime Anime	☐ Presenza del dominio spiritualità nei PdV, e previsione di interventi e sostegni ☐ presenza di un programma di animazione pastorale rivolta agli ospiti, agli operatori, ai volontari e al territorio, con indicazione di spazi e tempi dedicati ☐ Evidenza di tempi e momenti di ascolto e cura spirituale personale di ospiti, operatori e famiglie
Essere alla testa dei tempi	☐ Presenza nel dibattito scientifico, culturale e politico sui servizi alla persona (es. contributi in riviste, eventi, dibattiti culturali) ☐ Adozione di metodologie innovative basate sull'evidenza, anche attraverso la partecipazione a studi sperimentali, etc.

Fonte: Documento “Metodologia per la Pianificazione Strategica” - Versione opere di carità

Vi è poi l'opportunità di fissare alcuni obiettivi e di inserirli all'interno del Piano Strategico di una Casa. Per maggiore concretezza di seguito vengono forniti alcuni esempi:

Figura 14 - Obiettivi per la progettazione carismatica

Amare e servire i poveri, preferibilmente i più abbandonati, senza distinzioni: i Progetti di Vita	
Obiettivo	Un Progetto di Vita all'anno per ogni ospite, con completa valutazione dei bisogni clinici, funzionali e personali e relativa progettazione per domini di QdV Presenza di attività di verifica sui punteggi di QdV con relativi scostamenti significativi
Delega	Responsabile dell'Unità d'offerta
Scadenza	Obiettivo verificato semestralmente (almeno metà dei progetti a fine primo semestre, tutti i progetti a fine anno)
Fede e Fiducia nella Divina Provvidenza: la comunicazione e la raccolta fondi	
Obiettivo	Raggiungere il 5% del budget annuale con campagna di raccolta fondi
Delega	Da creare una funzione interna, selezionando un educatore o altra figura, e assegnando gli strumenti necessari più dieci ore settimanali entro orario Il nuovo referente dovrà presentare al Consiglio di Direzione una proposta di metodo, con eventuale affidamento ad agenzia esterna e relativo costo
Scadenza	Selezione e nomina del referente (entro dieci giorni) Elaborazione della proposta (entro due mesi) Raggiungimento dell'obiettivo (entro il 2022)

Fonte: Documento “Metodologia per la Pianificazione Strategica” - Versione opere di carità

3.6 Strumenti e strategie per la gestione del cambiamento

Nel corso dell'elaborato è stata più volte sottolineata l'importanza di accompagnare le persone all'interno del processo di cambiamento, offrendo loro supporto, ascolto e punti di riferimento capaci di aiutarle ad affrontare le difficoltà e le trasformazioni che inevitabilmente ogni cambiamento comporta. Accompagnare le persone significa infatti non

lasciarle sole nella gestione di nuove dinamiche, responsabilità o modalità organizzative, ma creare un contesto nel quale possano sentirsi comprese, valorizzate e coinvolte. Un cambiamento realmente efficace non può limitarsi a essere introdotto attraverso decisioni formali o disposizioni organizzative, ma necessita di essere condiviso e compreso da tutti coloro che ne sono coinvolti. Per questo motivo risulta fondamentale che il progetto non venga percepito come qualcosa di “calato dall’alto”, imposto senza possibilità di confronto o partecipazione, poiché ciò rischierebbe di generare resistenze, disorientamento e senso di distacco. Al contrario, è essenziale favorire un clima di partecipazione attiva, nel quale ogni soggetto possa sentirsi chiamato in causa in prima persona, riconoscendosi parte integrante del percorso di cambiamento. Coinvolgere le persone significa dare valore alle loro opinioni, alle loro esperienze e ai loro bisogni, permettendo così la costruzione di un processo condiviso e più consapevole.

A tal proposito, la Provincia e più nello specifico, l'*Equipe* Provinciale, hanno cercato fin da subito di operare in questa direzione, adottando strumenti e metodologie finalizzati ad accompagnare le singole Opere all'interno del processo di cambiamento. L'obiettivo non era soltanto quello di introdurre nuove modalità organizzative, ma soprattutto di sostenere le persone coinvolte, favorendo una partecipazione consapevole e graduale al percorso di trasformazione. Tra gli strumenti maggiormente utilizzati in questo senso vi è il documento “*Metodologia per la pianificazione strategica*”, elaborato con la finalità di supportare le Opere nella costruzione di un processo di pianificazione strategica che fosse sistematico, continuo e coerente con gli obiettivi dell'organizzazione. Come forma di accompagnamento durante questa fase di transizione, è stato previsto che, periodicamente, una delegazione del Consiglio Provinciale e dell'*Equipe* di gestione effettui visite di analisi presso le

singole Case. Tali incontri hanno l'obiettivo di monitorare l'andamento del processo di cambiamento, offrire supporto alle realtà coinvolte e favorire una riflessione condivisa sulle prospettive future delle diverse Opere. I risultati dell'attività di analisi vengono poi condivisi in successive comunicazioni per dare la possibilità alla Casa di correggere, integrare e offrire ulteriori informazioni. In seguito quanto emerso viene inviato anche al Consiglio Provinciale.

Le visite vengono realizzate attraverso l'utilizzo del **Quadrante Strategico**, uno strumento pensato per aiutare le strutture a valutare la propria situazione in maniera organica e consapevole. In particolare, l'analisi si concentra su due traiettorie fondamentali: da un lato il significato carismatico attuale e/o potenziale della Casa, dall'altro la sostenibilità gestionale attuale e/o potenziale. L'incrocio tra questi due elementi consente di collocare ciascuna Casa all'interno di uno specifico quadrante strategico.

Figura 15 - Quadrante Strategico

Sostenibilità gestionale			
		Si	No
Significato carismatico	Si	Primo quadrante	Secondo quadrante
	No	Terzo quadrante	Quarto quadrante

Fonte: Documento “Metodologia per la Pianificazione Strategica” - Versione opere di carità

L'attività di analisi dà quindi luogo ad un posizionamento all'interno di uno dei 4 quadranti, da cui si parte per iniziare la Pianificazione Strategica.

A titolo esemplificativo, tale collocazione potrebbe dare luogo a delle indicazioni di massima:

- *Opere del primo quadrante*: da sostenere, con presenza privilegiata di comunità religiose vive; non urgenza di una pianificazione strategica, ma semmai di un Bilancio di Missione atto a comunicare più efficacemente la realtà dei segni apostolici;
- *Opere del secondo quadrante*: da sostenere, ma anche da sviluppare con pianificazione strategica avente come oggetto una migliore sostenibilità (maggiore “produzione” di ricavi e/o riduzione dei costi);
- *Opere del terzo quadrante*: da gestire, perché producano gli utili necessari per gli investimenti delle opere del secondo quadrante; pianificazione strategica avente come oggetto il miglioramento del loro profilo carismatico, ad esempio dando luogo ad iniziative non istituzionali, oppure evidenziando meglio il collegamento tra i profitti e le iniziative che vengono sostenute attraverso di essi;
- *Opere del quarto quadrante*: richiamo ad una pianificazione strategica urgente, inderogabile e necessaria, con richiesta di chiari segni migliorativi, o in alternativa messa a punto di un piano di chiusura

Al di là del posizionamento della Casa di riferimento in uno dei precedenti quadranti che ha valore simbolico, ciò che risulta importante è che l’analisi costituisce il presupposto per fissare alcuni obiettivi di sviluppo, riguardanti uno o più criteri di riferimento. Questi ultimi fanno riferimento al profilo carismatico (*Figura 13*) e al profilo gestionale (*Figura 16* ne presenta un esempio) e sono stati indicizzati in tabelle.

Figura 16 - Indici per il profilo gestionale

Criterio	Indicatore
Bilancio consuntivo degli ultimi cinque anni	☐ in utile ☐ in pareggio ☐ perdite inferiori al 3% dei ricavi ☐ perdite superiori al 3% dei ricavi ma con trend positivo negli ultimi anni ☐ perdite superiori al 3% dei ricavi con trend stabile o negativo
Bilancio preventivo	☐ presente e con indicatori di miglioramento del risultato economico ☐ presente, con perdite e assenza di chiari indicatori migliorativi del risultato economico ☐ assente
Bilancio preventivo e consuntivo: analisi	☐ presente e con interventi periodici correttivi ☐ presente, e senza interventi correttivi ☐ assente
Situazione finanziaria/liquidità	☐ la casa dispone di una situazione finanziaria che permette di affrontare tempestivamente sia le spese ordinarie sia le spese straordinarie ☐ la casa dispone di una situazione finanziaria che permette di affrontare tempestivamente solo le spese ordinarie non le spese straordinarie ☐ la casa dispone di una situazione finanziaria che non permette di affrontare né le spese ordinarie né le spese straordinarie richiedendo sistematicamente l'intervento annuale o periodico della Provincia
Recupero crediti	☐ La casa incassa regolarmente i propri crediti ☐ La casa ha difficoltà ad incassare parte dei propri crediti ma attiva puntualmente azioni di recupero ☐ La casa non incassa regolarmente i propri crediti e non attiva le opportune azioni di recupero
Stato di obsolescenza dell'immobile e degli impianti	☐ sano, con bisogni ordinari di manutenzione ☐ alcuni interventi straordinari sono necessari e sostenibili dalla casa ☐ alcuni interventi straordinari sono necessari ma insostenibili dalla casa
Elementi autorizzativi e normativi	☐ ogni attività ha il relativo titolo autorizzativo e le necessarie certificazioni in ogni ambito ☐ una o più autorizzazioni o certificazioni prevedono piano di adeguamento e/o interventi onerosi ☐ una o più attività non sono autorizzate e/o mancano una o più certificazioni

*Fonte: Documento “Metodologia per la Pianificazione Strategica” -
Versione opere di carità*

Il Consiglio Provinciale, con la collaborazione dell'*Equipe*, delinea alcuni obiettivi prioritari, la relativa scadenza e la persona incaricata a raggiungerli, incaricando uno o più membri dell'*Equipe* per l'accompagnamento e il monitoraggio. Questa proposta viene condivisa tra un membro del Consiglio provinciale e il Direttore/Responsabile di Struttura e una volta approvata diventa la base per la pianificazione strategica. Non è sufficiente fissare gli obiettivi, ma occorre di conseguenza stabilire i percorsi atti a conseguirli e tale attività viene condotta dalla Casa con l'accompagnamento di uno o più membri dell'*Equipe*.

La verifica avviene tramite il membro dell'*Equipe* incaricato che riporta all'*Equipe* e al Consiglio Provinciale lo stato di avanzamento dell'attuazione dell'obiettivo e che condivide eventuali questioni che richiedano nuove e/o diverse decisioni. Viene fornita e aggiornata quindi una scheda per la pianificazione strategica di ciascuna Casa di riferimento.

Figura 19 - Scheda per la pianificazione strategica

Casa _____

	Chi	Quando
Visita di analisi strategica		
	Obiettivo	Scadenza
Obiettivi derivanti dalla visita e relativa scadenza		
	Risorsa locale (incaricato)	Chi accompagna/monitorea
Risorse coinvolte		
	Chi	Quando
Eventuali interventi diretti da parte della PROVINCIA		

*Fonte: Documento “Metodologia per la Pianificazione Strategica” -
Versione opere di carità*

3.6.1 La formazione carismatica del personale

Un'altra strategia fondamentale per favorire la partecipazione attiva e il coinvolgimento delle persone nel progetto di cambiamento è rappresentata dalla formazione, che viene proposta annualmente e periodicamente ai dipendenti delle Opere della Provincia. La formazione, infatti, non costituisce soltanto uno strumento di aggiornamento professionale, ma assume un ruolo centrale nel promuovere condivisione, consapevolezza e

senso di appartenenza rispetto ai valori e agli obiettivi del percorso intrapreso.

Nell'anno 2024, tale impegno formativo si è tradotto nella realizzazione di 119 incontri organizzati in varie parti d'Italia, a testimonianza della volontà di raggiungere in modo capillare le diverse Opere presenti sul territorio. Gli incontri sono stati strutturati in percorsi composti da tre appuntamenti ciascuno, dedicati ogni volta ad una tematica differente, ma sempre strettamente collegata ai valori fondanti della Congregazione e alla missione educativa, assistenziale e caritativa dell'Opera orionina.

A tali iniziative si aggiunge inoltre il percorso annualmente proposto del "*Segui la stella*", pensato come ulteriore strumento di accompagnamento e formazione, orientato a rafforzare l'identità valoriale e il senso di appartenenza delle persone coinvolte nel cammino della Provincia. Tale momento è costituito da 3 giorni formativi ed è organizzato secondo tre livelli:

- Primo livello: rivolto ai nuovi assunti (o comunque a coloro, che pur dipendenti da anni, ancora non hanno vissuto tale esperienza formativa);
- Secondo e terzo livello: rivolto a figure professionali con responsabilità a vari livelli (educativo, sanitario, amministrativo, *etc.*) o comunque che hanno già partecipato alle sessioni del primo e del secondo livello

Questo percorso unisce sia aspetti formativi e contenutistici in senso stretto, sia aspetti esperienziali come il dialogo e il confronto di esperienze tra colleghi nei gruppi di lavoro. Il secondo e il terzo livello mirano in particolare alla formazione carismatica dei laici con diversi livelli di responsabilità nelle Case e questo è indispensabile per far sì che essi possano poi essere a loro volta dei formatori nelle Opere in cui lavorano, attraverso le parole, il metodo di lavoro, le decisioni e l'esempio.

3.7 Tra identità carismatica ed innovazione gestionale: il Terzo Settore può essere la strada giusta?

Come già in precedenza indicato nel capitolo, la Provincia religiosa MDP si trova di fronte ad un bivio: da una parte la ricchezza del carisma e la vitalità delle Opere che nel tempo si è venuta a costituire e dall'altra la consapevolezza che le modalità con cui si è agito finora rischiano di non essere più sufficienti per garantire il futuro della missione propria della Congregazione. È quindi arrivato il momento per la Provincia di domandarsi se gli assetti che hanno oggi possono ancora considerarsi i migliori per il domani.

Come si può evincere dal documento “Custodire il carisma nel tempo della riforma”, se si interpreta la Riforma del Terzo Settore come un segno dei tempi, essa rappresenta l'occasione per distinguere con chiarezza l'attività di culto e la tutela del patrimonio storico dalle responsabilità operative quotidiane. Questo permetterebbe di passare da un ruolo prevalentemente erogativo a una posizione più strategica, diventando *partner* riconosciuti delle amministrazioni pubbliche attraverso strumenti come l'amministrazione condivisa, la co-programmazione e la co-progettazione. Per intraprendere questa direzione è però necessario avere il coraggio di innovare le strutture, coinvolgere competenze laiche qualificate e costruire reti di collaborazione solide, così da evitare l'isolamento e mantenere un dialogo costante con la società.

Da una parte la volontà di vedere riconosciute le proprie opere come utili al bene comune, dall'altra il dover preservare il carisma originario che non può essere ricondotto meramente a logiche aziendali o di mercato.

Questa decisione appare in un periodo in cui le forze dirette stanno, per natura, diventando più limitate e di conseguenza vi è la necessità di riorganizzare la missione con strumenti più efficaci.

La vera sfida di tale passaggio è quella di far sì che esso non venga percepito come un'imposizione, o che non sia ben chiaro cosa questo

cambiamento comporterebbe per l'organizzazione delle Opere e della Provincia e per questo motivo, si è cercato fin da subito di promuovere una logica di dialogo aperto, nel quale tutti i confratelli sono invitati a esprimere le proprie opinioni in merito.

3.7.1 Il Terzo Settore nel sistema di welfare contemporaneo

Il Terzo Settore può essere definito come “³⁵ *l'insieme di quegli enti privati che perseguono, senza scopo di lucro, finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che promuovono e realizzano attività di interesse generale mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi*”.

Affianca in questi compiti il Primo settore, cioè lo Stato e gli altri enti pubblici e il Secondo settore, cioè le imprese *for profit*.

L'origine del Terzo Settore può essere fatta ricondurre agli anni '70, quando nascono gruppi spontanei di volontari, provenienti da associazioni cattoliche o laiche, che hanno lo scopo di far fronte ai crescenti bisogni sociali che il sistema di *welfare*, a quei tempi esclusivamente statale, non riesce a soddisfare. A seguire, negli anni '80, in un periodo di crisi dello stato sociale, il volontariato assume forme sempre più organizzate, soprattutto in ambito socio-sanitario e nasce così il fenomeno della cooperazione sociale. Vista la diffusione del volontariato e delle organizzazioni non lucrative, negli anni '90 il legislatore istituzionalizza mediante leggi di livello nazionale e regionale, come quelle sulle organizzazioni non governative e sulle cooperative sociali. Negli anni 2000, in virtù della sua capacità d'intercettare i bisogni del cittadino, il Terzo Settore diventa l'asse portante del nuovo modello di *welfare*,

³⁵ https://it.wikipedia.org/wiki/Terzo_settore

chiamato *welfare mix* che coinvolge soggetti pubblici e privati nell'erogazione di servizi d'interesse generale.

3.7.2 *Gli enti del Terzo Settore*

Si distinguono in:

- enti commerciali, ossia imprese sociali e altre attività i cui proventi superano il 5% dei costi sostenuti;
- non commerciali, cioè che svolgono attività a titolo gratuito o ricavi non superiori al 5% dei costi sostenuti.

In ogni caso, gli enti del Terzo Settore sono organizzazioni non lucrative perché gli eventuali utili provenienti dalle loro attività non possono essere distribuiti agli associati, ma devono essere reinvestiti nell'ente stesso.

3.7.3 *L'evoluzione del rapporto tra Opere religiose e territorio*

Il pericolo reale consiste nel fatto che una collaborazione continuativa con lo Stato può condurre a una progressiva burocratizzazione delle Opere religiose, riducendole a meri soggetti esecutori di disposizioni pubbliche. Una simile dinamica rischierebbe di compromettere la loro peculiare identità spirituale, orientando l'attività delle Case prevalentemente verso il rispetto dei requisiti autorizzativi e degli *standard* di accreditamento, piuttosto che verso le finalità originarie che ne ispirano la Missione.

In passato, infatti, il rapporto tra le Opere e il territorio nel quale esse operavano si configurava prevalentemente secondo una logica di mercato: l'ente pubblico emanava un bando, al quale i soggetti interessati partecipavano e l'eventuale aggiudicazione comportava l'assunzione del ruolo di erogatori del servizio. In altri casi invece, le strutture beneficiavano di un *budget* assegnato dall'Amministrazione Pubblica, soggetto a rinnovo annuale e a possibili riduzioni nel tempo.

In una buona logica di discernimento è bene anche sottolineare che questa decisione comporterebbe anche il dover superare degli ostacoli a livello operativo nel percorso di co-progettazione e co-programmazione. Dal documento si legge appunto come queste fragilità possano essere indicate nei seguenti punti:

- Inerzia della “logica dell’appalto”, poiché la Pubblica Amministrazione fatica a passare alla logica dei *partner*, temendo che la collaborazione paritaria possa esporli a rischi d’illegittimità o a critiche sulla trasparenza;
- Lo sfasamento culturale, che risiede nel fatto che le Opere della Provincia agiscono in una logica di cura e relazione, mentre gli uffici del Pubblico operano secondo rigide procedure amministrative;
- Divario di competenze che richiede da parte dei funzionari pubblici una capacità di ascolto del territorio, non sempre largamente presente e da parte della Opere il doversi presentare con progetti strutturati in una visione strategica chiara;
- Il ritardo del sistema pubblico, che però non deve far ricadere nell’immobilismo o in logiche di attendismo, ma deve essere vissuto come momento da vivere con intraprendenza, denunciando i bisogni insoddisfatti del territorio e perseverando nella logica del dialogo e dell’amministrazione condivisa.

3.7.4 Riforma del Terzo Settore: la possibilità di creare un ente strumentale

Ad oggi non vi è una separazione tra attività religiosa e sociale, da un punto di vista istituzionale e fiscale. Ciò comporta che, poiché l’Ente

Religioso (di seguito anche solo ER) è un unico soggetto giuridico, in caso di difficoltà finanziaria o contenzioso di una singola Opera, l'intero patrimonio dell'Ente potrebbe essere compromesso.

Questo tipo di problema potrebbe essere arginato dalla possibile scelta strategica di creare un ente giuridico separato, un **ente strumentale** (di seguito anche solo ETS, Ente del Terzo Settore), autonomo ma comunque di proprietà e controllo dell'ER. Questo permetterebbe, qualora vi fossero difficoltà in una singola Opera, che queste non intacchino l'intero patrimonio della Provincia.

Inoltre, questo consentirebbe:

- all'ER di affittare o dare in comodato gli immobili, di cui manterrebbe quindi la proprietà, all'ETS che pagherebbe un canone e in caso di difficoltà l'ER potrebbe finanziare l'ETS a titolo gratuito o anche oneroso;
- Essendo il Consiglio di Amministrazione composto dagli stessi religiosi nominati in Consiglio provinciale, il controllo dell'Opera resterebbe in capo alla Provincia con garanzia della fedeltà al carisma fondazionale, pur affidando la conduzione e l'amministrazione a figure laiche di comprovata professionalità e competenza;
- la generazione di risorse da parte dell'ETS che possono essere messe a disposizione per sostenere le attività religiose e il restauro di beni di culto.

La Riforma del Terzo Settore consentirebbe appunto all'ER di governare e cioè di stabilire gli scopi e i vincoli valoriali dell'Opera, verificare che l'organizzazione si mantenga entro i confini carismatici stabiliti e nominare chi gestirebbe l'ETS.

3.7.5 Come sarebbe il futuro dopo la Riforma?

Tra le opzioni che possono essere prese in considerazione, vi è anche la possibilità di costituire un ramo d'azienda, che verrebbe registrato al RUNTS (Registro Unico Nazione Terzo Settore) e avrebbe la medesima identità giuridica del ER, ma “vestita” da ETS. Tra i limiti principali che questa opzione presenta, vi è il fatto che essa è indicata per opere di nuova creazione o di modeste dimensioni. Inoltre, non vi sarebbe una reale separazione tra la Provincia e il ramo sociale e questo impedirebbe di effettuare operazioni di locazione o trasferimenti di utili tra i due enti e non si potrebbe ottenere protezione patrimoniale.

Qualora si perseguisse l'idea della Riforma del Terzo Settore, si dovrà scegliere tra la costituzione di una Fondazione ETS, più orientata al patrimonio e alla stabilità della Missione, o di una S.r.l. Impresa Sociale, più orientata all'efficienza operativa e alla gestione commerciale e questo dipenderà dalla natura delle Opere in questione.

Sarà possibile inoltre vagliare la possibilità di creare una struttura “a rete”, ovvero un ETS capogruppo che definisce le strategie e gestisce le funzioni centralizzate (come l'ufficio legale, la sicurezza e la contabilità) e i singoli ETS operativi per le diverse zone o tipologie di attività.

Il cambiamento più rilevante e centrale per la Provincia riguarderebbe il ruolo dei religiosi, che ad oggi si occupano della gestione diretta e quotidiana delle Opere (per acquisti, personale, manutenzioni) e che passerebbero al compito di Governo. Ciò comporterebbe:

- la pianificazione, ovvero il delineare i valori, gli scopi e gli indicatori di successo dell'Opera, *etc.*
- la verifica, che consisterebbe nel leggere i bilanci allo scopo di comprendere se la Missione sta andando nella giusta direzione e controllare che l'organizzazione mantenga gli elementi fondativi del carisma.

Come ogni decisione, non comporta solo delle opportunità, ma anche dei rischi derivanti dal dover mutare delle abitudini consolidate per aprirsi ad un nuovo modello di gestione. Le criticità potrebbero risultare essere:

1. il non poter più gestire le Opere, in termini di urgenze, spostamento delle risorse e mediazione tra Casa e Provincia, con la flessibilità dettata da consuetudini interne. Con l'ETS tutto dovrà seguire le norme espresse da bilanci e statuti;
2. la formalità costante che si tradurrebbe in verbali, contratti, rendiconti e tracciabilità che potrebbero far pensare ad un raffreddamento delle relazioni;
3. entrando a far parte del Terzo Settore, si diventerebbe *partner* di progetti condivisi con altri soggetti, tra cui la Pubblica Amministrazione e questo comporta il dover eventualmente rispondere del mancato raggiungimento di obiettivi e il dover rendere conto;
4. la necessità di acquisire nuove competenze attraverso aggiornamenti normativi che comporterà un minore dispendio di tempo ed energie nell'ascolto e nella cura dei poveri;
5. perdita dello *status quo* di Opera della Chiesa e rischio di essere normalizzati come erogatori di servizi insieme a molti altri ETS.

Questo cambiamento potrà essere affrontato solo se si coinvolgeranno realmente i laici in ruoli di responsabilità, facendo in modo che essi si sentano pienamente parte di un progetto con obiettivi definiti e verificati. Il cammino incontrerà necessariamente tappe e sperimentazioni.

Tale scelta, in discernimento, è parte di un processo volto ad impedire al carisma di essere soffocato dalla complessità del presente, ma di tornare ad essere una proposta viva ed organizzata per la società di oggi.

3.8 Interviste

Il seguente paragrafo presenta le interviste realizzate ad alcuni membri dell'*Equipe* provinciale, svolte con l'obiettivo di approfondire il loro punto di vista rispetto al cambiamento ancora in corso. Attraverso il confronto diretto con le persone coinvolte, è stato possibile raccogliere opinioni, riflessioni ed esperienze utili a comprendere più a fondo l'impatto di questo processo, sia a livello organizzativo che umano.

Le interviste sono state impostate secondo una struttura standardizzata, così da garantire uniformità nelle risposte e rendere più agevole il confronto tra i diversi contributi raccolti. A ciascun partecipante, infatti, sono state sottoposte le medesime domande, formulate in modo chiaro e coerente con gli obiettivi dell'indagine. Questa scelta metodologica ha permesso di ottenere dati più omogenei e di evidenziare eventuali punti di convergenza o divergenza nelle opinioni espresse dagli intervistati.

Complessivamente, il questionario era composto da dieci domande, articolate in modo da indagare differenti aspetti del cambiamento: dalle cause che lo hanno originato, alle reazioni delle persone coinvolte, fino alle aspettative e alle ipotesi riguardanti gli sviluppi futuri.

Le domande erano così strutturate:

- Come descriverebbe il cambiamento organizzativo che le Opere della Provincia MDP stanno vivendo?
- Secondo lei quali sono stati i fattori che hanno reso necessario tale cambiamento?
- Che effetti sta avendo tale cambiamento sulla struttura organizzativa, sulla distribuzione dei ruoli e sulle modalità di gestione delle Opere?
- Quali reazione si stanno riscontrando da parte del personale (religiosi, collaboratori, volontari, dipendenti, responsabili di struttura, *etc.*)?

- In che modo sono stati promossi il coinvolgimento e la partecipazione del personale?
- Quali strategie e strumenti si stanno adottando per gestire e accompagnare il cambiamento?
- Quali sono, secondo lei, i principali benefici ed opportunità che questo cambiamento sta generando (o potrà generare) per la Provincia?
- Secondo lei, quali resistenze stanno emergendo nel corso di tale processo di cambiamento?
- Cosa ne pensa della possibilità, attualmente ancora in fase di discernimento da parte della Provincia, di entrare nel Terzo Settore?

9b) Dal suo punto di vista, quali opportunità e quali criticità potrebbe comportare questa scelta per la gestione delle Opere?

- Guardando al futuro, quali ritiene saranno i prossimi passi?

10b) Quali sono le principali sfide che la Provincia e le sue Opere dovranno affrontare dal punto di vista organizzativo?

3.8.1 Davide Gandini

Ha ricoperto il ruolo di Segretario Generale del Piccolo Cottolengo Don Orione di Genova dal 2001, ma ha poi lasciato l'incarico per il passaggio definitivo all'*Equipe* provinciale. Nel corso della sua esperienza professionale, dal 2007 al 2019 ne è stato inoltre responsabile dell'Area qualità, occupandosi del coordinamento e del miglioramento dei processi organizzativi e gestionali dell'ente.

Dal novembre 2022 responsabile dell'Area strategica e della formazione carismatica, attraverso la quale contribuisce allo sviluppo progettuale e valoriale delle attività delle strutture e del personale.

Come descriverebbe il cambiamento organizzativo che le Opere della Provincia MDP stanno vivendo?

“Mi vengono in mente due grossi fattori. Uno riguarda le persone, cioè è in corso da anni un grande passaggio dalla **conduzione delle Opere** esclusivamente affidata ai religiosi, ad un sempre maggior coinvolgimento di laici in ruoli di responsabilità. Ruoli che arrivano in alcuni casi e in alcune Case, a vedere proprio direttamente un laico a capo dell'organizzazione. Dove, nella Casa, è stata tolta la Comunità religiosa, perché ci sono Opere ancora dove vive la Comunità religiosa e in tal caso il Direttore religioso è anche Direttore dell'Opera e ci sono invece Case dove è stata tolta la Comunità religiosa, ma è rimasta l'Opera e allora in quei casi è stato nominato un Responsabile di Struttura che è laico e che si rapporta direttamente con il Consiglio Provinciale e la Provincia religiosa. Questo è un grande passaggio, perché ruoli di responsabilità a livello tecnico, gestionale e amministrativo c'erano già prima anche sotto il Direttore religioso, ma se non vi è più quest'ultimo e un laico è a capo di una Casa, non ha più in mano solo gli aspetti gestionali (il personale, il bilancio, i conti e i costi), ma diventa Responsabile di quella Casa anche sotto il profilo carismatico, il profilo centrale e fondante del nostro tipo di organizzazione. Quindi, un tema a monte che è stato affrontato: possiamo affidare l'identità carismatica di una Casa ad un laico? Noi che siamo un'organizzazione clericale, religiosa? La risposta è stata sì è possibile, naturalmente non in modo autoreferenziale e devo dire che le esperienze dove non c'è la Comunità religiosa e c'è un laico responsabile in collegamento diretto con il Consiglio Provinciale, le cose funzionano e quindi la risposta è ampiamente positiva. L'obiettivo dell'identità carismatica può essere anche delegato ad un laico. Si parla di delega quando X è titolare di quella funzione e Y riceve delega a perseguirla e svolgerla. Quindi, sono delegabili a laici obiettivi carismatici? Nel caso di

un Responsabile di Struttura non obiettivi, ma avere proprio l'identità carismatica della Casa? Sì, ma il laico risponde al titolare.

Non vi è la possibilità di avere un Responsabile di Struttura laico a cui fanno riferimento tutte le parti gestionali-organizzative e che operi in stretta collaborazione con un Direttore religioso al quale facciano invece riferimento gli aspetti carismatici e valoriali dell'Opera?

È l'ideale, ma la realtà dice che la coesistenza oggi è difficile, faticosa e a tratti impossibile. È un dato di fatto. Si creano situazioni di conflitto, spesso d'incomprensione, di fatica. Ci tengo a specificarti che potrebbe venire in mente che dove coesiste un Direttore religioso e un Responsabile di Struttura laico, quest'ultimo tende un po' più ad un pragmatismo economicista-tecnico-gestionale, mentre il Direttore religioso vuole più carisma, più relazione, più senso; non sempre è così, a volte è il contrario. Abbiamo dei religiosi che hanno realmente in mente il profilo economico e gestionale e l'aspetto sacerdotale-carismatico si traduce in un paternalismo. È come se alcuni religiosi fossero paghi del "come vanno le cose", l'importante è che intanto la Casa sia economicamente a posto.

C'è anche un altro grande cambiamento organizzativo in corso: la **tipologia di Opere**. Il carisma di Don Orione non si esprime in una specificità di attività, perché il carisma è "chiunque bussi alla porta perché abbia un dolore" senza chiedere se il dolore è di tipo sanitario, sociale, educativo e per questo si chiama Opera della Divina Provvidenza. Quindi storicamente avviene che nella Congregazione ci sono state grandi fasi: a cavallo tra '800 e '900 vi sono le colonie agricole, poi vi è il mondo degli orfanotrofi e la storia poi porta a chiudere determinati tipi di attività. Gli anni '50-'60-'70 portano poi verso una sanitarizzazione delle Opere, cioè iniziano a prevalere le attività di accoglienza di anziani, mentre quella di persone con disabilità è storica e sempre rimasta a partire dagli anni '30 quando Don Orione apre Genova e Milano. Succede che la Congregazione si è trovata ad avere per lo più Opere sanitarie con anziani (autosufficienti

e non), disabili, persone con patologie psichiatriche e quindi un'impostazione da istituto (RSA, RSD). La riflessione in corso, che fa parte oggi di un profondo cambiamento organizzativo è quella di domandarsi a quali bisogni noi stiamo rispondendo? Il tema per Don Orione è sempre stato: risponde al dolore di chi non ha risposte, agli esclusi, i *desamparados*. Conosci bene il tuo territorio? Ci sono bisogni che non sono intercettati da nessuno? È in corso una riflessione su un allargamento del ventaglio di attività, anche riducendo ciò che si è sempre fatto, ma che lo fanno talmente in tanti che forse ci si sposta su bisogni più urgenti.

Questo comporterà eventualmente la riorganizzazione delle Opere già esistenti, l'utilizzo di spazi inutilizzati. Ad esempio, se abbiamo 200 anziani, è possibile ridurli a 150 e negli spazi che si liberano rispondere a quei bisogni drammaticamente inascoltati? Abbiamo aperto realtà per l'autismo grave (comportamentale aggressivo) in Friuli, per fare un esempio concreto.

Il terzo livello di cambiamento organizzativo riguarda anche il **“come si fanno le cose”**. Questo è forse il più difficile tra i precedenti 2 e ha portato da anni all'adozione di una metodologia che è quella dei Progetti di Vita. In una visione ospedalizzante erano tutti pazienti, oggetto di cura, ma la cura non può avere oggetti ma soggetti. Una volta che una persona entra in una nostra Casa, si deve elaborare un Progetto di Vita, perché è una persona che merita un essere presa in cura in tutto il suo essere, compresi i suoi bisogni e desideri. L'*equipe* multidisciplinare che c'è nella Casa si mette a lavorare al Progetto di Vita di quella persona, a partire dalla sua storia. Poi con modelli scientificamente validati si fa una valutazione delle preferenze, dei bisogni e dei desideri che sono personali. Questo ci può rendere diversi dagli altri, perché i pazienti sono soggetti e non oggetti di cura. Riguardo a questo, in alcune Case siamo più avanti e ci sono belle esperienze, in altre prevale un immobilismo. A differenza del PAI, nel

Progetto di Vita gli aspetti clinici e funzionali sono al servizio del livello esistenziale.”

Secondo lei quali sono stati i fattori che hanno reso necessario tale cambiamento?

“Il fattore storico sono le vocazioni, fondamentalmente è quello. Ci fossero stati molti sacerdoti, sicuramente sarebbe cresciuto l’affidare a laici ruoli snodo, decisivi di responsabilità, ma la Direzione sarebbe rimasta ai sacerdoti. Anche se è riduttivo pensare che si mette a capo di una RSA un laico solo perché non vi sono più vocazioni, sarebbe riduttivo pensarla così. Si può anche mettere un laico, se unisce alla competenza tecnica necessaria (conoscenza delle leggi, ASL, regioni) anche un vissuto personale di appartenenza carismatica dell’Opera. La *vision* dell’Opera deve essere prima quella del laico che la ridirige, non ci può essere una frattura. Quindi, anche un domani che ci sarà un ritorno delle vocazioni, i laici non scompaiono anche perché i sacerdoti hanno un loro ministero proprio che è enorme e al di là del dirigere una Casa.

Che effetti sta avendo tale cambiamento sulla struttura organizzativa, sulla distribuzione dei ruoli e sulle modalità di gestione delle Opere?

“Effetti diversificati, dipende caso per caso. Ci sono realtà che accolgono con entusiasmo questi cambiamenti, ci sono realtà che fanno un enorme resistenza e ci sono realtà ancora ferme al modello assistenziale anni ’80. Queste ultime sono anche organizzative e gerarchicamente piramidali, cioè con una forte verticalità piramidale: c’è il Direttore sanitario, il medico; più sei in alto come competenza e responsabilità, più hai potere e decidi, anche se chi vive sempre a fianco al paziente sono gli OSS, gli educatori e gli infermieri.

Noi questo modello organizzativo, da un anno a questa parte, guardando alle realtà che già hanno fatto questi cambiamenti (Fondazione Sospiro di

Cremona, Opera Immacolata Concezione di Padova), si sta spostando il baricentro organizzativo da una dimensione piramidale ad una gerarchia “circolare”, che vede al centro del cambiamento le figure intermedie dei **coordinatori**. Ogni nucleo abitativo (di 25/30 persone con disabilità o anziani) è affidato ad un Coordinatore di reparto, che di solito o è un educatore o un infermiere. Noi stiamo portando in primo piano queste figure, cambiando le loro attribuzioni e dandogli il timone. Il Direttore sanitario, il capo del personale sono al loro servizio perché sono loro che hanno in mano la vita di 30 disabili e quindi la piramidalità non serve e il coordinatore dice al medico che cosa deve fare (non ovviamente a fini farmacologici) nel modo di trattare, nell’organizzazione del reparto, per gli orari della giornata. È proprio un ribaltamento del potere come servizio.”

Quali reazione si stanno riscontrando da parte del personale (religiosi, collaboratori, volontari, dipendenti, responsabili di struttura, etc.)?

“La reazione dei religiosi è diversificata, molti rimangono ancorati alla piramidalità tradizionale che dà sicurezza. In questo l’età incide tantissimo, però ci sono anche dei preti giovani ancorati alla piramidalità. I volontari non sono ancora stati minimamente sfiorati da questi cambiamenti organizzativi, anche perché dopo il Covid si è perso molto volontariato e quindi non si hanno molti dati al riguardo.

La base dei dipendenti, cioè gli OSS e il personale di assistenza, accoglie queste idee rivoluzionarie con una *standing ovation*, “era ora”, “finalmente”. Questo anche molti medici e qualche Direttore sanitario. Quando prospettati un cambiamento organizzativo che sposta il baricentro dal comandare al metterti a servizio di un altro, non piace molto.

Per quanto riguarda i collaboratori c’è il mondo della sicurezza e della *privacy* che fanno un po’ fatica ad entrare in una logica di Progetti di Vita, tendenzialmente dicono “la regola è questa e va fatto così”, ma questo ci

omologa, se non troviamo vie creative, a tutte le altre RSA. Ciò non vuol dire che infrangiamo la legge ed usciamo dalla sicurezza, ma alcune figure tecniche capiscono la nostra mentalità e si divertono a trovare il modo di fare le cose, mentre altri vogliono ricavare prestigio dal fatto di dire che se dicono che è così, così si deve fare.

I Responsabili di struttura pressoché all'unanimità sono nostri alleati, totalmente a favore di questi cambiamenti organizzativi.”

In che modo sono stati promossi il coinvolgimento e la partecipazione del personale?

“Siamo agli inizi, quindi in tante Case non si è nemmeno iniziato, coinvolgimento zero, mentre in altre Case si è cominciato. Ti faccio l'esempio di Genova che ha 3 grandi case e più di 1000 persone coinvolte, è partita una riflessione e un discernimento sul presente e sul futuro dell'Opera Don Orione a Genova con un questionario che è stato dato a tutto il personale e che riguarda le luci e le ombre di ciò che si sta facendo, cosa si potrebbe fare e che non si fa. Siamo partiti già con questa nuova impostazione, mai categorizzare una persona in base al lavoro che fa. A Genova quindi stiamo coinvolgendo tutto il personale in questo cambiamento.

A Selargius c'è un altro tavolo di lavoro periodico dove chiunque, liberamente, può partecipare e presentare proposte che riguardano criticità in essere, poterle dire senza avere paura che “poi me la fanno pagare” perché chi comanda ha la tendenza a dover far vedere che tutto va bene, ma chi ha le mani in pasta e tutti i giorni ha a che fare con gli ospiti, le vede le cose che non vanno bene e quindi deve essere la Direzione a voler creare questi momenti perché si può capire insieme cosa si può fare.

Ma ci sono Case in cui questo è il loro incubo, mentre in altre lo stiamo facendo. È un ascolto attivo che può innescare alcuni cambiamenti organizzativi. A gennaio abbiamo fatto a Montebello della Battaglia il

primo incontro nazionale dei Coordinatori delle unità abitative e in 3 giorni gli abbiamo raccontato e li abbiamo ascoltati, non erano abituati. Sentire che crescerà il loro ambito di azione, di responsabilità da un lato li intimoriva, ma dall'altro li lasciava increduli.”

Quali strategie e strumenti si stanno adottando per gestire e accompagnare il cambiamento?

“Uno strumento partito nel 2018, l'unico caso in Italia, è la formazione al carisma di tutto il personale di tutte le Case d'Italia. Detto così sembra qualcosa di religioso, ma ci sono anche atei, non credenti, chi crede in un'altra religione. La partecipazione è obbligatoria, perché sarebbe paradossale: è obbligatoria la formazione antincendio, sulla *privacy*, sull'uso dei sollevatori e la formazione alla *mission*, al senso ultimo è libera. Dato che fai questo lavoro, io ti formo alle implicazioni; non ti faccio formazione sulla teologia della carità, ma su come in una Casa di Don Orione chiediamo come lavori un OSS, un medico, un educatore, un fisioterapista. Questa è la formazione carismatica, non teologico-spirituale, ma utilizzo di canzoni, scene di film, momenti laboratoriali, condivisioni, gruppi di ascolto. Quello che chiediamo è di condividere il carisma nel rispetto della libertà religiosa. Io ti formo alle implicazioni metodologiche e di cura che il carisma richiede.

Le persone ne sono contente e abbiamo tanta partecipazione anche di critici, perché ne condividono questa metodologia umana e di cura. Chi è più refrattario non lo è per ragioni religiose, ma perché non ha una motivazione forte alla base e per fortuna sono una minoranza.”

Quali sono, secondo lei, i principali benefici ed opportunità che questo cambiamento sta generando (o potrà generare) per la Provincia?

“L'attuazione dei principi del magistero sociale della Chiesa: il principio della dignità della persona, del bene comune, di partecipazione, di

solidarietà, di sussidiarietà. La Chiesa li propone per una visione della società civile, ma noi possiamo farli nostri nell'organizzazione di una Casa di Don Orione. Credo, ad esempio, come sia fondamentale smetterla con la piramidalità che è autoreferenziale e mettere in pratica il coinvolgimento di tutto il personale.

Io spero che sia una curvatura del modo di prendersi cura delle persone non come una tecnica prestazionale. Non un'organizzazione sul binomio problema-soluzione, bisogno-prestazione, ma dentro una partecipazione di tutti. Un modo di organizzare dando centralità alle figure di snodo, a coloro che stanno con gli ospiti. Abbiamo diviso le **Aree** e i **Servizi**: le prime sono tutto ciò che sta a diretto contatto con gli ospiti (i reparti) o con il territorio, mentre i Servizi sono tutto ciò che supporta l'identità della Casa (il personale, il bilancio, la manutenzione). La perversione è quando in una Casa comandano i Servizi e le Aree fanno ciò che questi permettono, è il contrario: devono comandare le Aree e i Servizi supportano e fanno ciò che c'è bisogno nei progetti, il tutto alla luce di un senso carismatico, di una sostenibilità economica e di una legalità.”

Secondo lei, quali resistenze stanno emergendo nel corso di tale processo di cambiamento?

“Tutto è legato norme di legge che fissano ad esempio i parametri degli organici nelle Case tramite i minutaggi (per ogni ospite 7 minuti da dedicargli). Questi prevedono la prestazione e non la relazione, ma per l'Organizzazione Mondiale della Sanità il tempo d'ascolto è tempo di cura. Già su questo aspetto partiamo malissimo. Questi vengono individuati in base ai *budget*, quindi un grosso problema che abbiamo di resistenza al cambiamento si può riassumere con la frase “bisogna fare il fuoco con la legna che abbiamo”, ma se una Casa si riduce a questo è meglio che chiuda. O siamo diversi o non ha senso che esistiamo e questo richiede creatività.

Vado nel concreto, è ancora possibile che le nostre entrate siano circoscritte alle rette della regione? Perché le rette della regione remunerano i minutaggi, ma l'esperienza ti dice che non è sufficiente quel personale e infatti in molte Case ve ne è di più di quello che è richiesto. Vi è il tema della ripartizione dei radicali, cioè dobbiamo aumentare la parte di entrate che viene dalle raccolte fondi e dalla generosità delle persone che sempre ha sostenuto le Case di Don Orione.

Poi c'è la resistenza legate alle persone e alla perdita di potere.

Le tre grandi risposte ad una proposta d'innovazione sono tre NO:

- No, perché si è sempre fatto così
- No, perché è impossibile
- Ma lo facciamo già

Vi è anche il tema di tutte quelle persone che “non vogliono avere grane”: se si mette in atto una gestione realmente partecipata, coinvolgendo le persone, verranno fuori di più le cose che vanno sistemate e questo da fastidio a chi piramidamente è in posizione di comando. Questa è un'enorme resistenza al cambiamento, non vogliono la fatica di dover cambiare, ma è anche dettata dalla paura umana.”

Cosa ne pensa della possibilità, attualmente ancora in fase di discernimento da parte della Provincia, di entrare nel Terzo Settore? Dal suo punto di vista, quali opportunità e quali criticità potrebbe comportare questa scelta per la gestione delle Opere?

“Il quadro normativo italiano non rende più possibile essere fuori dal Terzo Settore, già al momento non facendovi parte perdiamo sia un sacco di bandi, finanziamenti e opportunità, sia la possibilità di sedersi a co-progettare insieme agli enti pubblici le politiche e le decisioni. Siamo tagliati fuori da tutto. Il se entrare o no non è da discutere, anzi sicuramente di andrà incontro ad un bivio: i soldi pubblici, a livello di rette ed accreditamento, andranno a chi è nel Terzo Settore, se no c'è il privato.

Da un punto di vista della *governance* si deve capire il come farlo (se fare una fondazione, un ramo d'azienda) e infatti la riflessione sta puntando proprio su questo aspetto tecnico. Ci sono rischi come in ogni cosa, ma non li vedo superiori a ciò che già accade oggi. Forse alcuni religiosi sono avversi perché paventano una perdita di controllo e quindi il grande tema è come organizzare i rapporti tra l'organismo che sarà dentro il Terzo Settore e la Congregazione in modo tale che non ci siano derive.”

Guardando al futuro, quali ritiene saranno i prossimi passi?

Quali sono le principali sfide che la Provincia e le sue Opere dovranno affrontare dal punto di vista organizzativo?

“Cambiare veramente ciò che si è sempre fatto facendolo meglio e iniziare a fare ciò che non si è mai fatto e non stiamo facendo. Quindi, apertura di nuovi servizi, di nuove risposte a bisogni senza risposte sul territorio, anche se non si sono mai affrontate. Penso ad alcune realtà in cui in parte siamo già impegnati come l'autismo grave comportamentale, o il disagio psichiatrico giovanile in cui siamo praticamente assenti. Non si può far tutto, però sono bisogni enormi che coinvolgono le famiglie.

Il carisma di Don Orione è per i poveri più poveri ed abbandonati e quindi un ritorno ad alcune radici concrete di affiancamento e di accoglienza di situazioni di povertà; non solo sempre e soltanto il sociosanitario. Ci sono persone che non riescono ad arrivare a fine mese, emergenze abitative ed educative, l'abbandono scolastico che a volte coinvolge anche famiglie di nostri dipendenti. Cosa facciamo per loro? È povertà che non è solo materiale o economica, diventa una cosa che ti segna la vita e la indirizza verso un bene o verso una sofferenza.

Futuro come tornare ad aprirsi a situazioni non solamente sociosanitarie e questo richiede anche un aprirsi al mondo del senso, della gratuità e del volontariato. Un ricordarsi che si può generare accoglienza non solamente con i mezzi d'impresa.”

3.8.2 Fabrizio Farina

Lavora per l'Opera Don Orione dal 1992 e attualmente ricopre il ruolo di responsabile *senior* delle risorse umane presso le Province religiose afferenti alla Madre della Divina Provvidenza. Fa inoltre parte dell'*Equipe* provinciale con il ruolo di responsabile dell'Area "Persone al servizio delle Persone", supervisiona e coordina il lavoro degli HR Manager per rendere omogenea la conduzione delle varie attività nelle diverse Case. Si occupa inoltre di selezione, relazioni industriali, amministrazione del personale, formazione tecnico-professionale, sviluppo dell'Area del *welfare e compensation&benefits*.

Come descriverebbe il cambiamento organizzativo che le Opere della Provincia MDP stanno vivendo?

“Si tratta di un cambiamento epocale per un ente religioso e per la nostra Provincia, abituata a modello organizzativi abbastanza statici, è un cambiamento che presuppone un forte momento di analisi, di ri-contesto, di ripensamento degli obiettivi e di posizionamento, che ci dice comunque che anche un'Opera della Chiesa deve capire qual è la sua posizione nel mondo dei servizi alla persona.

Il cambiamento è iniziato, così forte come lo stiamo affrontando adesso, un paio di anni fa, in realtà il mondo di Don Orione ha portato questi grossi cambiamenti organizzativi già all'inizio degli anni 2000, dove si sono affrontati quei mutamenti che portavano da una gestione locale ad una centralizzata nel senso di costituzione o di poli amministrativi, o geografici, o relativi alla tipologia di Opera; oppure di materie che era bene che fossero gestite in maniera unitaria (sicurezza, acquisti, impianti, personale, sviluppo, strategia e formazione).”

Secondo lei quali sono stati i fattori che hanno reso necessario tale cambiamento?

“La necessità di un apparato organizzativo più rispondente alle esigenze gestionali delle strutture. Il mondo dei servizi ha una velocità del cambiamento che si è decuplicata rispetto all’inizio, quindi se i cambiamenti prima avvenivano in un decennio, adesso avvengono di anno in anno. Rispondere a quelli che sono i valori e gli *slogan* della Congregazione di essere “alla testa dei tempi”, ci impone di rimanere al passo con tali mutamenti anche per essere fedeli al mandato di Don Orione di non restare fermi sulle posizioni, ma cercare di cogliere i segnali che la storia, il territorio, la politica ci manda e che noi stessi rileviamo per essere più attenti alle nuove povertà, ai nuovi bisogni, o ad un’organizzazione più moderna.”

Che effetti sta avendo tale cambiamento sulla struttura organizzativa, sulla distribuzione dei ruoli e sulle modalità di gestione delle Opere?

“Questo ce lo dice anche la letteratura che ogni volta che c’è un cambiamento organizzativo c’è una resistenza, ma questo avviene solo in parte. Dall’altro abbiamo entusiasmo, coinvolgimento da parte soprattutto dei collaboratori. C’è anche l’opportunità di vedere una crescita professionale e di responsabilità, perché nel momento in cui si chiede una maggiore corresponsabilizzazione alle figure apicali, ma anche ai quadri intermedi, si fa crescere anche l’aspetto professionale. Inevitabilmente questo porta anche ad un rinnovamento del modello gestionale, alla creazione di nuovi ruoli e nuove funzioni che fino a ieri erano in capo alla figura del religioso, che però mancava di competenze e compensava con l’esperienza una mancanza di competenza. Oggi invece bisogna essere preparati, avere il titolo non significa semplicemente uno *status*, ma aver studiato, approfondito, conoscere il mercato e il nostro lavoro. I religiosi spesso su questo aspetto non si sono aggiornati.”

Quali reazione si stanno riscontrando da parte del personale (religiosi, collaboratori, volontari, dipendenti, responsabili di struttura, etc.)?

“I religiosi faticano ad accettare il cambiamento, perché sono ancorati ad uno stile più paternalistico, legato al “abbiamo sempre fatto così” “tradiamo il carisma”. Temono che quello che per anni è stato valido, venga buttato via, mentre noi stiamo spiegando che l’evoluzione parte da ciò che c’è; non si critica ciò che è stato fatto, ma si aggiunge, si rinnova, si amplia. Questo è legato anche ad un fattore d’età dei religiosi, poiché l’età media è di 67 anni, solo 11 solo *under* 60 e questo rende meno elastica la mente, c’è più fatica a cambiare perché siamo animali abitudinari e il cambiamento presuppone anche una modifica dello stile relazionale, comunicativo, ci sono delle zone di *comfort* che vengono cambiate. E poi c’è anche una mentalità che incide: oggi la Chiesa sta invitando ad uscire dal clericalismo, il prete non è più una casta sociale; questo alcuni nostri religiosi l’hanno sposato in una maniera magnifica, perché l’ispirazione orionina è proprio quella di essere quel popolo in prima linea, ad altri piace l’essere reverendi. Quindi, questo cambiamento va accompagnato e comunque compreso.

Mentre per i collaboratori (dipendenti, consulenti, liberi professionisti), quelli che hanno scarse competenze ma che si sono sempre nascosti, temono di perdere alcune posizioni che hanno conquistato nel tempo non per meriti ma perché “sono qui da 40 anni”. Questi sono però meschini, perché non pensano al bene dell’Opera, ma al proprio. Mentre altri vedono il cambiamento come opportunità di crescita e sviluppo, come la possibilità di rinnovare la Congregazione, l’Opera, le attività e quindi portano anche entusiasmo.

I volontari non sono ancora stati coinvolti, perché prima dobbiamo partire con la struttura di chi stabilmente opera all’interno delle nostre attività.

Sempre un po’ questa dicotomia che abbiamo visto per religiosi e dipendenti, c’è anche per i responsabili perché a loro è stato chiesto

nell'ultimo decennio di essere dei *manager* tuttologi che si dovevano occupare degli aspetti economici, della parte strutturale, essere buoni gestori del personale, *etc.* e quindi una visione manageriale un po' *old stile*, oggi si chiede loro di essere pastori, che vuol dire essere motivatori, allenatori, di comunicare più con il territorio, di sviluppare le attività e questo ha implicato un cambio di prospettiva.”

In che modo è stato promosso il coinvolgimento e la partecipazione del personale?

“E’ stato fatto molto soprattutto in questo ultimo anno: convegni, *focus group*, visite dell’*Equipe* e del consiglio provinciale alle attività locali, specialmente le più grandi che saranno poi oggetti di cambiamento (Genova e Roma su tutte), formazioni in modalità remota per trasmettere informazioni, durante i corsi carismatici “Segui la stella” non si è persa occasione per dire che cosa si sta facendo.

Poi abbiamo deciso di cambiare il logo, perché noi abbiamo *tot* attività e per ognuna un logo, ecco l’Opera Don Orione vuole presentarsi come un’unica che poi ha delle peculiarità sul territorio e quindi abbiamo aperto una consultazione per il logo affinché ciascuno potesse votare ed esprimere il proprio parere su un campione di loghi scelti per diventare poi il logo ultimo dell’Opera.”

Quali strategie e strumenti si stanno adottando per gestire e accompagnare il cambiamento?

“Da anni stiamo utilizzando come strumento, soprattutto quando ci rechiamo in visita in una casa, ciò che è contenuto nel documento “Metodologia per la Pianificazione Strategica”. Ve ne sono altri, ma sono più di accompagnamento, di presenza a fianco delle Case. Stendiamo anche delle relazioni, ma sono per lo più molto discorsive.

Mentre, come strategie noi abbiamo il Consiglio provinciale che in *primis* è presente ad ogni evento, che sia formativo, convegno, consultivo, tavoli tecnici e questo dà il senso che il cambiamento non è il Padre provinciale o l'economo, ma è tutto il Consiglio che rappresenta la nostra Congregazione.

Vi è poi l'*Equipe* che si può definire il braccio operativo del Consiglio ed è a supporto delle Opere, poi alcuni religiosi e Direttori ancora la vedono come “le spie del Consiglio provinciale”, mentre altri chiedono costantemente perché sentono il bisogno di essere accompagnati. In generale vi è un'ottima collaborazione tra *Equipe* e Consiglio, quindi sembriamo una voce sola in questo momento.

Ovviamente questi due organi comunicano i vari passi di questo cambiamento in occasione, ad esempio, degli incontri dei Direttori e dei Responsabili di struttura, dei convegni amministrativi, degli incontri con i vari *staff* che accompagnano ogni Area. Quest'anno per la prima volta abbiamo incontrato i consulenti di tutta Italia e cioè i liberi professionisti (ingegneri, architetti, avvocati, consulenti del lavoro), per raccontare loro qual è il cambiamento perché anche loro nel cammino devono stare con noi, non possono essere dei tecnici esclusi. Anche l'incontro con i Coordinatori in cui si è detto che non si vuole più una gestione solamente amministrativa, ma si vuole che i responsabili e i referenti siano i primi pastori, perché sono quelli in prima linea che devono a loro volta far discendere su tutti gli operatori le indicazioni, i valori e le linee operative. Non stiamo facendo tutto questo da soli, c'è **Emmaus** che è un'organizzazione che accompagna gli enti religiosi nelle fasi di discernimento del cambiamento e quindi accompagnano sia il cambiamento organizzativo, ma soprattutto di mentalità.

Poi il cambio del logo e della comunicazione istituzionale sono un altro strumento che utilizzeremo per dire che cosa sta succedendo.”

Quali sono, secondo lei, i principali benefici ed opportunità che questo cambiamento sta generando (o potrà generare) per la Provincia?

“La prima cosa che mi viene in mente pensando ai collaboratori, alle persone che si affacciano al mondo del lavoro, ai professionisti che guardano le opportunità di lavoro, o a quelli che abbiamo già all’interno, maggiore coinvolgimento, un *engagement* vero e proprio che include il come si declina oggi l’apostolato e il carisma di Don Orione. Essere anche più attrattivi non solo per i collaboratori, ma anche per gli *stakeholder* e i benefattori.

Una gestione più snella, perché talvolta la burocrazia si innesta nel nostro modello organizzativo perché “il Direttore deve decidere tutto”, ma quest’ultimo non può essere un tuttologo e bisogna lavorare un deleghe e procure. Quindi, meno verticismo e gerarchia, che non vuol dire anarchia, perché spesso sono in mano a persone che hanno scarse competenze manageriali e tengono tutto in mano perché non danno fiducia, sono indecisi, temono di sbagliare e talvolta non agiscono per paura di agire.

Siamo in una fase di rinnovamento dei modelli di gestione, quindi l’opportunità che ci si presenta è quella di un rinnovamento, che comunque è stato continuo in questi anni, perché non siamo stati fermi, però è un ulteriore rinnovamento e quindi è un’organizzazione ai servizi più moderna.”

Secondo lei quali resistenze stanno emergendo nel corso di tale processo di cambiamento?

“La perdita di posizione, *status*: il Direttore, il Responsabile amministrativo, il capo del personale.

La paura del futuro, perché si è troppo radicati nel passato e invece bisognerebbe stare nel presente.

Si evidenziano delle lacune personali e professionali, perché inevitabilmente quando fai uno *step* di avanzamento organizzativo in

meglio chi ha poca professionalità o come persona sta un po' nell'ombra, in questi processi tali evidenze emergono.

La pigrizia dell'andare verso il nuovo, ma questo fa un po' parte dell'animo umano: "si è sempre fatto così", "tanto poi non cambia niente". Se vogliamo rimanere in questo mondo dobbiamo anche rispettare *standard* e normative, non diventandone schiavi ma cercando di cogliere anche da queste situazioni delle opportunità. Dialogare con il Governo centrale, con quello regionale, con gli amministratori locali, perché portando buone motivazioni si possono ragionare gli *standard*."

Cosa ne pensa della possibilità, attualmente ancora in fase di discernimento da parte della Provincia, di entrare nel Terzo Settore?

"E' una scelta non più rinviabile. Oggi lo stato italiano ha chiaramente detto che chi vuole stare nel mondo del sociale, deve essere classificato all'interno del Terzo Settore. Gli enti religiosi che non si adattano rischiano di essere emarginati e piano piano sparire.

Bisogna sicuramente agire con prudenza, ma anche con rapidità perché si perdono delle occasioni e non sono solo di rinnovamento, ma anche questioni pratiche come accesso ai bandi, ai finanziamenti, a *partnership*. Il Terzo Settore è una sfida, ma anche una grande opportunità."

Dal suo punto di vista, quali opportunità e quali criticità potrebbe comportare questa scelta per la gestione delle Opere?

"Sicuramente la parte economica è importante perché vi è l'accesso ai finanziamenti, ai bandi pubblici, ci sono milioni di euro messi a disposizione per chi vuole rinnovare, aprire, rispondere ai bisogni del territorio. Il nostro canale è quello dei benefattori, delle donazioni, ma ormai non sono da anni più sufficienti e quindi questa rappresenta una grandissima opportunità.

Anche una struttura organizzativa più rispondente alla complessità di gestione e, cosa che si fa fatica perché è più facile attrarre i giovani nelle professioni sanitarie ma meno nella parte amministrativa, dobbiamo iniziare a capire che è importante l'inserimento di nuove professionalità nelle aree più tecniche amministrative, perché i giovani portano nuove idee e nuove proposte, nuovi modi di lavorare. Una velocità che, unita all'esperienza, porteranno sicuramente un nuovo modo di lavorare.

Mentre, tra le criticità, vi è sicuramente una mole di lavoro che l'attuale organico non è in grado di affrontare, perché questo cambiamento richiederebbe sicuramente più risorse, persone e parlo per la mia Area, "siamo sotto organico".

Uno degli ultimi aspetti è un conflitto interno tra la nuova e vecchia guardia, che vale anche per i religiosi, per il lasciare un modello certo (ma sempre più critico) e andare verso uno nuovo che però di cui non si hanno certezze. Bisogna però osare, se Don Orione non avesse osato, non avremmo quello che abbiamo oggi.

La criticità grossa sono i nuovi adempimenti. Ad esempio, ad oggi il nostro bilancio non segue la quarta direttiva CEE, se entrassimo in un ETS ci sarebbe anche un nuovo modo di gestire la contabilità.

Ma il cambiamento in atto adesso potrebbe coesistere con quello che dovrete affrontare qualora decideste di entrare nel Terzo Settore?

Sì, vi è una linea di continuità. Non chiuderemo dei processi, anzi questi processi sarebbero ben collocati all'interno dell'ETS. In realtà noi saremmo già pronti, sotto alcuni aspetti (come nella parte strategica, di sviluppo e innovazione) che sono già in corsa e non li fermiamo, mentre siamo un po' più in difficoltà per alcuni aspetti più amministrativi classici (ad esempio, dovremmo far migrare tutti i dipendenti in una nuova impresa sociale, la contabilità dovrebbe prendere un'altra veste."

Guardando al futuro, quali ritiene saranno i prossimi passi?

Quali sono le principali sfide che la Provincia e le sue Opere dovranno affrontare dal punto di vista organizzativo?

“Il 10 giugno 2026 ci sarà l’incontro del Consiglio provinciale e dell’*Equipe* con il Consiglio generale, dove sarà presentato il lavoro di discernimento sull’ETS e quindi sarà presentato l’esito di quest’analisi, un po’ del nostro contesto e qual è la migliore formula da adottare:

- l’apertura di rami ETS per ognuno dei nostri tre enti fiscali e quindi minor cambiamento relativo agli adempimenti, ma possibilità di accedere a bandi e finanziamenti;
- reazione di un’impresa sociale, ETS.

Quindi vi sono due strade: o cambiamento subito tutti e quindi si crea un’unica impresa che racchiude tutte le nostre attività, un cambiamento altro che epocale, oppure la creazione di un’impresa sociale più sperimentale per un’area (il Veneto, la Lombardia) dove si stacca la struttura organizzativa e si vede come funziona, come interagisce con il territorio e la regione. Questo emergerà dopo questo incontro del 10 giugno e nell’incontro dei Direttori di settembre.

Le principali sfide sono: la revisione dei modelli organizzativi, la revisione dell’organigramma, l’accompagnamento al cambiamento perché molte persone dicono “so sbagliare da solo, non ho bisogno di cambiare” e quindi vi è necessità di un sostegno motivazionale per gli operatori perché il cambiamento spaventa ma crea anche grandi aspettative, ricercare nuovi talenti, creazione di una nuova cultura aziendale che va arricchita, innestare il nuovo nel solco della tradizione e mantenere la nostra fedeltà creativa.”

3.8.3 Paolo Pastori

Componente dell'*Equipe* provinciale e responsabile nazionale dell'Area Amministrativa e di controllo di gestione.

Come descriverebbe il cambiamento organizzativo che le Opere della Provincia MDP stanno vivendo?

“Il cambiamento organizzativo è già in atto già da un po’ di anni per almeno due motivi:

- il calo progressivo dei religiosi, perchè le vocazioni in territorio italiano, per tutti gli ordini religiosi, sono in forte calo e l'età media dei religiosi aumenta sempre di più e quindi i giovani in attività sono e saranno sempre meno;
- c'è il desiderio, che si trasforma in convenienza, a trasformare la nostra Opera dall'essere gestita principalmente localmente e quindi che ogni istituto si dirige e pensa a se stesso, ad un'Opera che, essendo il Consiglio Provinciale unico, abbia una struttura di governo che vada a superare le autonomie locali e che dia delle linee guida generali. Per esempio, sui servizi generali si deve tendere ad accentrarli per creare anche un'economia di scala e un'uniformità di servizi. Questo è già in atto da più di 10 anni e si è tradotto anche nell'introduzione di tante figure laiche (i Responsabili di Struttura) che sono stati chiamati a dirigere le Opere laddove si è deciso di ritirare la Comunità religiosa, proprio per la carenza del numero di religiosi che si deve affrontare.

Un altro processo che è già partito, ma che avrà un'accelerazione a breve, è quello di centralizzare i servizi generali (informatico, amministrativo, gestione del costo del personale, gestione degli immobili, acquisti). Questi sono già centralizzati da diversi anni, ma vogliamo “spingere il piede sull'acceleratore” sui servizi. Qualcosa è già centralizzato a livello generale, qualcosa a livello dei tre economati provinciali e qualcosa invece

è centralizzato localmente attraverso dei poli regionali (un esempio è il polo amministrativo delle Case dell'Abruzzo, quello del Piemonte e della Lombardia).

Secondo lei quali sono stati i fattori che hanno reso necessario tale cambiamento?

“I principali sono la riduzione del numero di religiosi e il diminuire della loro capacità di essere attivi, anche a causa dell'età, sulla gestione delle Opere.

L'altro motivo è quello di trovare sempre più economie di scala e un miglioramento dei servizi offerti. Mentre il servizio del nostro *core business*, che è quello dell'assistenza ai nostri ospiti, lasciamo che si sviluppi e prenda la sua anima localmente, ed è importante che avvenga così, tutto ciò che è servizio trasversale facciamo in modo di toglierlo dalla gestione locale e di colorarlo a livello provinciale.”

Che effetti sta avendo tale cambiamento sulla struttura organizzativa, sulla distribuzione dei ruoli e sulle modalità di gestione delle Opere?

“In parte dobbiamo ancora scoprirlo, perchè è un processo che è iniziato non da molto e in parte qualche effetto già ce lo abbiamo. Noi abbiamo cercato di fare questi cambiamenti nella maniera più indolore possibile e quindi con tanto dialogo con le persone. Inoltre, negli ultimi due anni abbiamo avuto un ampio ciclo di pensionamenti e questo ci ha permesso di sostituire le persone più storiche, con forze più fresche in quantità minore e con dei costi leggermente inferiori. Quindi, con le forze nuove è stato più facile costituire un dialogo.

Abbiamo cercato di costruire questo percorso e in parte ci siamo riusciti molto bene. Ogni qualvolta facciamo un convegno ribadiamo questi concetti e la direzione che sta prendendo la Provincia, in modo da

sottolineare ai laici che la Provincia va verso l'accentramento dei servizi, senza far mancare la qualità.”

Quali reazione si stanno riscontrando da parte del personale (religiosi, collaboratori, volontari, dipendenti, responsabili di struttura, etc.)?

“Con i Responsabili di Struttura il dialogo è sempre aperto e sono le figure che, a livello di governo, ci stanno creando meno problemi, perchè sanno che devono rispondere ad un governo provinciale.

I Direttori si fanno molte domande e si preoccupano di quale potrà essere il ruolo futuro di loro religiosi, visto che sono sempre meno e sempre più cose si stanno dando in mano ai laici. Bisogna prestare attenzione anche a questa dinamica per tranquillizzarli nel fargli sapere che il loro ruolo c'è, ma che magari sarà un po' diverso rispetto a quello che è stato finora. È importante che loro si sentano importanti per curare l'anima carismatica delle Opere che si occupino meno degli aspetti tecnici.”

In che modo sono stati promossi il coinvolgimento e la partecipazione del personale?

“Lo facciamo attraverso dei convegni, o momenti d'incontro che sono di varia tipologia. Ne abbiamo uno che si chiama “Segui la stella”, un incontro periodico che facciamo a 3 livelli (neo-assunti, assunti da qualche anno, assunto da molti anni) e in questo corso puntiamo molto sull'aspetto carismatico e quindi in queste occasioni divulghiamo le nuove linee guida del governo provinciale.

Poi abbiamo altri convegni come quello amministrativo, in cui vengono invitate le persone che hanno un ruolo apicale e anche in questi contesti ribadiamo sempre gli stessi concetti.”

Quali strategie e strumenti si stanno adottando per gestire e accompagnare il cambiamento?

“Il dialogo, la divulgazione di questi messaggi di cambiamento e incontri con la Curia Generale che ha bisogno di conoscere ciò che succede nelle Province. A livello interno i vari temi sono trattati nei diversi Consigli Provinciali e c’è un continuo dialogo, una cosa su cui puntiamo da molto tempo insieme alla produzione di documenti che vengono poi mandati anche alla Curia stessa. È un processo lento, ma continuo.”

Quali sono, secondo lei, i principali benefici ed opportunità che questo cambiamento sta generando (o potrà generare) per la Provincia?

“Ce ne sono diversi, forse quello più importante è quello di alleggerire i Direttori (religiosi e Responsabili di Struttura) da tutte quelle incombenze tecniche che non lasciano lo spazio all’apostolato, agli aspetti carismatici dell’Opera e all’assistenza. È importante perché in questo modo non si devono più preoccupare di come ristrutturare il reparto, ma come impostare le Opere di carità che sono chiamati a guidare.

L’altro vantaggio è sicuramente l’efficienza dei servizi trasversali, perché noi vogliamo aumentare la qualità dei servizi, specializzare sempre di più le persone che li svolgono e cercare anche un risparmio economico riducendo il numero di dipendenti e accentrando in zone geografiche. In parte questo è già avvenuto e in parte può ancora avvenire. Questo perché noi siamo in un regime di costi crescenti (sui materiali, del personale, manutenzione, beni di consumo).”

Secondo lei, quali resistenze stanno emergendo nel corso di tale processo di cambiamento?

“Da parte dei laici direi non molte, perché se ben coinvolti e se hanno chiaro qual è il loro ruolo nel processo, si lasciano includere anche con grande motivazione.

Sulla parte dei religiosi vi è più difficoltà, un po' per l'età perchè l'età media è superiore ai 60 anni e un po' perchè molti si sentono come svuotati dal proprio ruolo e vi è quindi un po' di timore.

In parte li scopriremo strada facendo, perchè alcuni cambiamenti li abbiamo già fatti, altri arriveranno a breve e può essere che possano provocare qualche reazione.”

Cosa ne pensa della possibilità, attualmente ancora in fase di discernimento da parte della Provincia, di entrare nel Terzo Settore? Dal suo punto di vista, quali opportunità e quali criticità potrebbe comportare questa scelta per la gestione delle Opere?

“Siamo in una fase molto embrionale, perchè sappiamo che in qualche modo ci dovremo entrare, perchè altrimenti il prezzo da pagare sarà quello di essere estromessi da tutto ciò che la Pubblica Amministrazione potrà proporre. Quest'ultima proporrà sempre più opportunità riservate a chi fa parte del Terzo Settore e chi non entrerà lì sarà escluso da determinati finanziamenti.

Noi siamo pressoché convinti che per noi sarà necessario entrarvi, stiamo cercando di capire con quale modalità è meglio entrare e ci sono almeno 2 scenari per noi: creare un ramo d'azienda sui nostri enti giuridici già esistenti, oppure creare una o più aziende completamente nuove da iscrivere al Terzo Settore. Entrambi questi canali ci portano ad una rivoluzione organizzativa e amministrativa (ad esempio, con tempi più stretti e bilanci controllati in maniera più rigida rispetto ad adesso).

Ci sono dei tavoli di lavoro che raduneranno degli specialisti esterni ed interni, per studiare e trovare delle soluzioni per dei possibili scenari. Al termine di essi dovremo decidere quale/i strada/e migliori da prendere partendo dal nostro punto di vista e cioè enti giuridici con determinati regimi fiscali e che sono proprietari al 100% di tutti gli immobili in cui vengono registrate le attività.

Un po' spaventa questa cosa, perchè potremmo uscire da una certa zona di *comfort* fiscale che noi al momento abbiamo per la nostra natura di ente giuridico, entrare nel Terzo Settore vorrà dire cambiare un po' le nostre politiche.”

Guardando al futuro, quali ritiene saranno i prossimi passi?

Quali sono le principali sfide che la Provincia e le sue Opere dovranno affrontare dal punto di vista organizzativo?

“Fare questi tavoli di lavoro in cui discutere la varie idee, i possibili scenari divisi per le differenti opzioni che sono in oggetto di analisi.

Vi è poi lo scenario della nuova mentalità che va passate alle persone, quindi un po' spaventa però sappiamo che siamo una squadra nutrita con dei collaboratori validi e quindi è una sfida interessante. In 19 anni di lavoro forse questa è la sfida più grossa che mi trovo ad affrontare.

Abbiamo un Economo provinciale che ha molta voglia di cambiare e di innovare e quindi lui, insieme con altri, è sicuramente soggetto trainante.”

CONCLUSIONI

Il presente elaborato ha analizzato il tema del cambiamento organizzativo, con l'obiettivo di evidenziarne la centralità all'interno delle organizzazioni contemporanee e di comprenderne le principali dinamiche, i vantaggi, le criticità e le modalità di gestione. È emerso come il cambiamento non possa più essere considerato un evento eccezionale o circoscritto a particolari momenti della vita organizzativa, ma rappresenti una condizione permanente con cui ogni organizzazione è chiamata a confrontarsi. Tale considerazione appare valida non soltanto per le imprese orientate al profitto, ma anche per gli enti non profit, che operano in contesti caratterizzati da crescenti complessità sociali, normative ed economiche.

In tale prospettiva, il caso della Provincia Religiosa "Madre della Divina Provvidenza" si è rivelato particolarmente significativo. Le Opere di carità ispirate al carisma di Don Orione rappresentano infatti un esempio concreto di cosa significhi vivere il cambiamento come elemento costitutivo della propria storia. Fin dalle origini, la Congregazione ha dimostrato una spiccata capacità di leggere i bisogni emergenti della società e di adattare le proprie attività alle nuove esigenze del contesto, mantenendo però saldi i principi e i valori che ne costituiscono l'identità. Dall'analisi del caso studio emerge come il cambiamento non sia stato vissuto come una rottura con il passato, bensì come uno strumento necessario per garantire continuità alla missione. Le trasformazioni organizzative attualmente in corso testimoniano la volontà di individuare soluzioni in grado di rispondere alle sfide del presente. In questo senso, la capacità di interpretare i segnali provenienti dall'ambiente esterno e di adottare una visione lungimirante appare uno degli elementi che maggiormente caratterizzano il percorso della Provincia.

Un contributo particolarmente importante alla comprensione di tali dinamiche è stato offerto dalle interviste realizzate nell'ambito della ricerca. Le testimonianze raccolte hanno permesso di affiancare all'analisi teorica una prospettiva concreta e profondamente umana, restituendo il punto di vista di coloro che quotidianamente vivono e gestiscono i processi di cambiamento all'interno delle opere. Attraverso le loro riflessioni è stato possibile cogliere non solo gli aspetti organizzativi delle trasformazioni in atto, ma anche le emozioni, le aspettative, le preoccupazioni e le speranze che accompagnano ogni percorso di cambiamento.

Le interviste raccolte evidenziano però come la fase storica attuale presenti caratteristiche peculiari che rendono il cambiamento particolarmente rilevante e, sotto alcuni aspetti, inevitabile. La Provincia si trova oggi a confrontarsi con fenomeni strutturali che impongono una riflessione profonda sulle modalità di gestione delle Opere e sulle prospettive future della Congregazione. Tra questi, uno degli aspetti maggiormente richiamati dagli intervistati riguarda la progressiva diminuzione del numero dei religiosi attivi all'interno delle strutture. Tale fenomeno non viene percepito esclusivamente come una criticità, ma anche come uno stimolo a ripensare i modelli organizzativi esistenti e a valorizzare maggiormente il contributo dei laici. Da questo punto di vista emerge una crescente volontà, accompagnata da una concreta necessità organizzativa, di attribuire ai collaboratori laici ruoli di maggiore responsabilità e autonomia. Questo processo comporta inevitabilmente una revisione degli assetti organizzativi tradizionali, degli organigrammi e della distribuzione delle funzioni decisionali all'interno delle Opere. Le interviste mostrano come tale percorso sia già in atto e stia portando all'introduzione di nuove figure apicali e di nuovi modelli di governance capaci di garantire continuità gestionale e sostenibilità nel lungo periodo.

Un'altra sfida particolarmente rilevante riguarda la capacità delle Opere di interpretare le nuove forme di fragilità e di disagio presenti sul territorio. Gli intervistati hanno infatti sottolineato come il contesto sociale sia profondamente mutato rispetto al passato e come le esigenze delle comunità richiedano oggi risposte differenti rispetto a quelle che avevano caratterizzato le fasi precedenti della storia della Congregazione. In questo senso assume particolare rilevanza uno dei principi fondamentali del carisma orionino, sintetizzato nell'espressione "alla testa dei tempi". Tale valore richiama la necessità di leggere con attenzione i cambiamenti della società e di individuare forme di intervento innovative, capaci di rispondere ai bisogni emergenti prima che essi diventino fenomeni consolidati.

La riflessione sulle nuove povertà conduce inevitabilmente a interrogarsi anche sulla tipologia di Opere che la Provincia sarà chiamata a sviluppare nei prossimi anni. Dalle interviste emerge infatti la consapevolezza che il futuro non dipenderà soltanto dalla capacità di gestire efficacemente le strutture esistenti, ma anche dalla possibilità di individuare nuovi ambiti di intervento coerenti con il carisma e con le esigenze del territorio. La valutazione delle attività da mantenere, trasformare o eventualmente introdurre rappresenta quindi una delle principali sfide strategiche che attendono la Provincia nel prossimo futuro.

Particolarmente positivo appare invece il giudizio espresso dagli intervistati riguardo alle modalità con cui il governo provinciale sta accompagnando i processi di cambiamento. È emerso come negli ultimi anni sia stata progressivamente rafforzata la comunicazione tra le diverse Opere e tra queste e gli organi di governo della Provincia. In tale prospettiva, un ruolo significativo è attribuito all'*Equipe* provinciale e alle visite periodiche che essa effettua presso le varie comunità e strutture. Tali momenti non vengono percepiti come meri strumenti di controllo, bensì

come occasioni di confronto, ascolto e accompagnamento, finalizzate a individuare punti di forza, criticità e possibili aree di miglioramento.

Anche le reazioni ai cambiamenti introdotti appaiono complessivamente positive. Gli intervistati evidenziano tuttavia come tali reazioni tendano a variare in funzione del ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione. Da un lato si osserva la presenza di soggetti particolarmente propositivi, che interpretano il cambiamento come un'opportunità di crescita e di innovazione; dall'altro emergono atteggiamenti più prudenti da parte di coloro che temono che le trasformazioni possano incidere sulle proprie responsabilità, sulle modalità operative consolidate o sul ruolo ricoperto all'interno delle strutture. Si tratta di dinamiche fisiologiche, ampiamente descritte dalla letteratura sul cambiamento organizzativo e riconducibili ai naturali meccanismi di resistenza che accompagnano ogni processo di trasformazione.

Nel complesso, tuttavia, le evidenze raccolte suggeriscono che il percorso di cambiamento sia gestito in modo consapevole e strutturato. Le nuove figure introdotte negli organigrammi, l'ingresso di collaboratori con competenze differenti e il progressivo ricambio generazionale stanno contribuendo a portare all'interno delle Opere nuove energie, maggiore dinamicità e una crescente propensione all'innovazione. Parallelamente, la riorganizzazione di alcune funzioni ha consentito una razionalizzazione delle risorse disponibili, favorendo una riduzione dei costi e una maggiore sostenibilità gestionale.

Un tema trasversale emerso nel corso delle interviste è destinato ad assumere un ruolo sempre più centrale nelle prospettive future della Provincia riguarda il possibile ingresso delle Opere nel Terzo settore. Sebbene, allo stato attuale, non sia ancora stata assunta una decisione

definitiva, dalle testimonianze raccolte emerge come tale ipotesi sia oggetto di un attento percorso di discernimento e riflessione che coinvolge i diversi livelli di governo della Congregazione. L'eventuale adesione alle forme previste dalla normativa del Terzo settore non viene infatti interpretata come un semplice adempimento giuridico o amministrativo, bensì come una scelta strategica destinata a incidere profondamente sull'assetto organizzativo e gestionale delle Opere. Per questo motivo il tema è affrontato con particolare cautela, nella consapevolezza che ogni decisione dovrà essere coerente non solo con le esigenze di sostenibilità e sviluppo, ma anche con l'identità carismatica che da sempre caratterizza la missione orionina.

Dalle interviste emerge tuttavia una convinzione condivisa: indipendentemente dalle modalità concrete che verranno adottate, il confronto con il Terzo settore rappresenta una questione destinata a interessare il futuro della Provincia. L'evoluzione del quadro normativo, la crescente complessità gestionale delle attività socio-assistenziali ed educative, la necessità di rafforzare la sostenibilità economica delle Opere e il progressivo aumento delle responsabilità affidate ai laici rendono infatti sempre più attuale la ricerca di modelli organizzativi adeguati alle sfide contemporanee.

Proprio per questo motivo l'attenzione della Provincia appare oggi concentrata soprattutto sull'individuazione delle modalità più opportune attraverso cui realizzare tale passaggio. Le riflessioni in corso non riguardano esclusivamente l'opportunità di entrare nel Terzo settore, quanto piuttosto la definizione della forma giuridica e del modello organizzativo maggiormente in grado di valorizzare le specificità delle Opere e di garantirne la continuità nel lungo periodo. Si tratta di un processo complesso, che richiede di valutare attentamente vantaggi, vincoli e implicazioni derivanti dalle diverse soluzioni possibili, al fine di

individuare quella che meglio sappia coniugare efficacia gestionale, sostenibilità e tutela dell'identità istituzionale.

Le testimonianze raccolte mostrano inoltre come il discernimento attualmente in corso sia guidato dalla volontà di evitare scelte dettate esclusivamente da esigenze contingenti. Al contrario, l'obiettivo sembra essere quello di costruire un percorso capace di accompagnare gradualmente la Provincia verso nuovi assetti organizzativi, assicurando al tempo stesso la salvaguardia dei valori che hanno guidato l'azione delle Opere fin dalla loro fondazione.

In questa prospettiva, il possibile ingresso nel Terzo settore non viene percepito come un punto di arrivo, bensì come una delle possibili risposte alle trasformazioni che stanno interessando la Congregazione e il contesto in cui essa opera. La sfida principale consiste quindi nell'individuare strumenti e modelli capaci di sostenere l'evoluzione delle Opere senza snaturarne la missione, trasformando il cambiamento in un'opportunità per rafforzare la capacità di rispondere ai bisogni emergenti della società e di garantire continuità all'opera educativa, assistenziale e pastorale della Provincia anche negli anni futuri.

Le interviste confermano dunque quanto emerso dall'analisi teorica svolta nei capitoli precedenti: il cambiamento organizzativo non è un fenomeno che può essere improvvisato o imposto dall'alto, ma richiede ascolto, partecipazione, comunicazione e capacità di costruire consenso. Solo attraverso un percorso condiviso e graduale è possibile trasformare le inevitabili resistenze in occasioni di confronto e crescita, consentendo all'organizzazione di affrontare le sfide del presente senza perdere la propria identità e la propria missione.

In conclusione, il percorso di ricerca ha confermato come il cambiamento organizzativo rappresenti una sfida inevitabile ma al tempo stesso una

straordinaria opportunità di crescita. Il caso delle Opere della Provincia Religiosa Orionina dimostra come sia possibile coniugare innovazione e continuità, adattamento e fedeltà alla propria identità, apertura al futuro e valorizzazione della propria storia. In un contesto caratterizzato da trasformazioni sempre più rapide e profonde, la capacità di leggere i segni dei tempi, interpretarne le implicazioni e tradurli in scelte organizzative coerenti appare una competenza fondamentale per qualsiasi organizzazione che desideri continuare a svolgere la propria missione in modo efficace e sostenibile. Il cambiamento, pertanto, non deve essere considerato una minaccia da subire, ma una responsabilità da governare con consapevolezza, visione e capacità di coinvolgere le persone che ne saranno protagoniste.

BIBLIOGRAFIA

- Anheier H. K., Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy. Seconda Edizione, Routledge, 2006
- Ansoff H.I., (1984), “Implating Strategic Management”, Prentice Hall, Englewoos Cliffs, In Rebora, Minelli (2007)
- Bartezzaghi E., L’organizzazione Dell’impresa: Processi, Progetti, Conoscenza, Persone, Etas, 2014.
- Bennis W., Lo sviluppo organizzativo, Etas Libri, Milano, 1972
- Berenschot B., Modelli di management -Idee e strumenti-, Pearson Education Italia, Milano, 2003.
- Burke W.W., Il Cambiamento Organizzativo. Teoria E Pratica. Milano: Franco Angeli, 2010.
- Burke, W. W., Organization Change: Theory And Practice. Sage Publications, 2010.
- Carrera D. - Messina A., Economia E Gestione Delle Organizzazioni Non-profit. Aracne Editrice, 2008
- Cucchi G., Elementi Di Soft Hr Management, Clua Edizioni, Ancona, 2016
- De Ambrogio U., Dondi A., Santarelli G., Analisi Transazionale E Cambiamento Nelle Organizzazioni, Eureka, Milano, 2017.
- Foglio A., Change Management Come Strategia D’impresa. Governare Futuro E Cambiamenti E Tramutarli In Opportunità, Franco angeli, 2011.
- Giussani S., Organizational change management, IPSOA, Wolters Kluwer, Milano 2023.
- Hiatt J. M., “*ADKAR, a model for change in business, government and our community*”, Prosci Learning Center Publications (2006).

- Hogan, Robert T., The Psychology Of Behaviour At Work. Journal Of Occupational And Organizational Psychology; Leicester Vol. 73, 2000.
- Jones G., Organizzazione: teoria, progettazione e cambiamento, II edizione, Egea, 2021.
- Kotter J. P., Leading Change, Harvard Business School Press, 1996.
- Kotter, J.P., Leading change: Why transformational efforts fail. Harvard Business Review, 1995.
- Kreitner R. - Kinicki A., Comportamento Organizzativo. Dalla Teoria All'esperienza, Apogeo, 2008.
- Lewin K., Field Theory In Social Science: Selected Theoretical Papers, Harper, 1951.
- Lewin, K. 'Action research and minority problems. In Lewin, G. W. (Ed.), Resolving Social Conflict. London: Harper & Row (1946).
- Maeran, R., & Boccato, A., Lavoro E Psicologia, Le Persone Nelle Organizzazioni, 2016.
- Maimone F., Change management -Gestire il cambiamento organizzativo con un approccio human centered-, Franco Angeli, 2000.
- Marrow A. T., Kurt Lewin tra teoria e pratica, La Nuova Italia, 1977.
- Piccardo C. – Colombo L., Governare il cambiamento, Raffaello Cortina Editore, 2007.
- Piersanti, E., 2019/2020. Change Management: Un Modello Per La Valutazione Dell'implementazione Di Un Erp In Una Piccola-Media Impresa. (Tesi Di Laurea Magistrale, Università Degli Studi Di Roma, Tor Vergata).

- Pozzobon A., Di Palma L., S. Buzzati, Conficoni A., Un Modello Partecipativo Di Cambiamento Per Le Organizzazioni Non Profit, In «Sociologia E Politiche Sociali», 2011.
- Sabri E. H. - Gupta A. P. - Beitler M. A., Purchase Order Management Best Practices: Process, Technology, And Change Management, J. Ross Publishing, 2006.
- Scattolon. L., 2017. Cambiamento Organizzativo E People Management: Il Valore Delle Persone E Delle Relazioni. (Tesi Di Laurea Di Laurea Magistrale, Università Degli Studi Di Padova).
- Schweiger, S., Stouten, H., & Bleijenbergh, I. L., A System Dynamics Model Of Resistance To Organizational Change: The Role Of Participatory Strategies, 2018.
- Senninger T., Abenteuer Leiten - In Abenteuer Lernen: Methodenset Zur Planung Und Leitung Kooperativer Lerngemeinschaften Für Training Und Teamentwicklung In Schule, Jugendarbeit Und Betrieb, Ökotopia-Verlag, Münster, 2000, P. 26.
- Systems Research And Behavioral Science, 35(6), 658–674.
- Versi, A., 2021. Change Management E Resistenza Del Personale: Come Ridurre Le Dissonanze Cognitive Dell'organico Di Fronte Ad Un Cambiamento Organizzativo, Attraverso Proposte Specifiche Di Comunicazione Interna. (Tesi Di Laurea Magistrale, Università Professionale Della Svizzera Italiana).
- Young D. R., Financing Nonprofits And Other Social Enterprises - A Benefits Approach. Edward Elgar Publishing, Inc., 2017
- Young, D. R., “Organizational Identity And The Structure Of Non profit Organizations”. Nonprofit Management & Leadership, 2001

SITOGRAFIA

- http://qualitiamo.com/articoli/Modello_di_Kotter.html
- <http://www.prosci.com/>
- <https://changes.unipol.it/well-being/resistenza-al-cambiamento-perche-facciamo-fatica-ad-adattarci>
- <https://courses.lumenlearning.com/wm-organizationalbehavior/chapter/resistance-to-change/>
- <https://gianfrancorebora.org/wp-content/uploads/2008/03/rebora-minelli1woa07.pdf>
- <https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/forme-giuridiche-enti-non-profit/>
- <https://lemonlearning.com/it/blog/kurt-lewin-il-modello-del-cambiamento-in-3-fasi#h-il-modello-di-supporto-al-cambiamento>
- <https://messaggidonorione.it/articoli/960/provincia-madre-della-divina-provvidenza>
- <https://philosophadam.wordpress.com/2022/03/24/the-power-of-self-efficacy-a-useful-tool-to-transform-our-view-of-ourselves-and-others-and-get-more-effective-results-in-our-work-play-and-relationships/>
- https://www.academia.edu/80458381/Come_avviene_il_cambiamento_I_risultati_di_unanalisi_sul_Politecnico_di_Torino
- <https://www.donorione.org/content/dove-siamo>
- <https://www.donorione.org/public/documenticontent/202410141600267204.pdf>
- <https://www.donorioneitalia.it/2021/06/anche-le-scuole-hanno-il-loro-abbreviato-e-il-loro-sussidiario/>
- <https://www.donorioneitalia.it/bilancio-di-missione-2024/#BDM2024>

- <https://www.donorioneitalia.it/chi-siamo/la-nostra-mission/>
- <https://www.giappichelli.it/media/catalog/product/excerpt/9791221109269.pdf?srltid=AfmBOorUc809JzSOsm70WO5lrJ1bzewkdKFyFNAw8gYDbkvwKjqlB9Kl>
- <https://www.mesaconsulting.eu/it/blog/44-innovazione/415-4-p-del-change-managementcome-non-far-fallire-un-progetto-di-digital-transformation>
- <https://www.operadonorione.it/wp-content/uploads/2013/06/Codice-Etico.pdf>