



**POVERI SERVI DELLA DIVINA PROVVIDENZA**  
**- Amministrazione generale -**

Linee guida per la redazione del

# Piano di gestione nell'organizzazione calabriana



*«Chi di voi, volendo  
costruire una torre,  
non si siede prima  
a calcolare la spesa  
per vedere  
se ha abbastanza  
per poterla finire?».*

(Lc 14,28)

*Per un'Opera di discepoli-fratelli-missionari*

**Gestione Calabriana: Sussidio 02**  
**Verona, 2016**

**Gestione Calabriana – Sussidio 02/2016**  
Linee guida per la redazione del  
PIANO DI GESTIONE NELL'ORGANIZZAZIONE CALABRIANA

**Elaborazione:**  
Amministrazione Generale  
FR. GEDOVAR NAZZARI

**Correzione, Organizzazione e Stampa:**  
Settore Comunicazione  
MATTEO CAVEJARI

Verona - IT, Marzo 2016

**POVERI SERVI DELLA DIVINA PROVVIDENZA**

**- Amministrazione generale -**

**Linee guida per la redazione del  
PIANO DI GESTIONE  
NELL'ORGANIZZAZIONE CALABRIANA**

Gestione Calabriana – Sussidio 02

*- per un'Opera di Discepoli-Fratelli-Missionari -*



*Don Calabria e don Pedrollo guardano "lontano"  
durante i lavori di costruzione della terrazza di San Zeno in Monte.*

# PRESENTAZIONE

*«La prima Provvidenza è la testa sul collo».*  
(San Giovanni Calabria)

Carissimi Fratelli,

il piano di gestione è uno strumento valido nell'azione missionaria della Chiesa e dell'Opera.

Sempre in sintonia con quanto indicato dall'XI Capitolo Generale dei Poveri Servi della Divina Provvidenza sulla metodologia di gestione collegiale ispirata allo spirito dell'Opera, presentiamo il fascicolo ***“Linee guida per la redazione del piano di gestione nell'Organizzazione Calabriana”***.

Con questo secondo sussidio, il Consiglio Generale offre alle Delegazioni e Missioni alcuni elementi essenziali nella pratica della Pianificazione, Programmazione e Controllo per un piano di gestione secondo quanto richiesto dal Capitolo.

Siamo consapevoli che la pianificazione in un'organizzazione come la nostra è fondamentale. Nell'Opera, per applicare il principio Calabriano secondo il quale *“La prima provvidenza è la testa sul collo”*, dobbiamo affermare che la pianificazione è necessaria per avere uno sguardo lontano e profetico nell'applicazione del nostro Carisma.

In questo sussidio troverete alcune linee guida ed elementi tecnici della pianificazione nella gestione collegiale. Allo stesso tempo, però, non mancheranno i riferimenti ad alcune intuizioni che ci ha lasciato don Calabria e che sono

fondamentali per il nostro Carisma, quale ad esempio il “non v’angustiate”, cioè l’affidamento al Padre che è il nostro tratto distintivo.

La missione profetica del nostro Carisma è anzitutto fede, fiducia e abbandono nella divina Provvidenza. Nel nostro pianificare ci deve essere lo sguardo di fede che poi sostiene tutta la nostra missione nell’abbandono alla Provvidenza. Essa non mancherà nella realizzazione se il primo passo della pianificazione l’abbiamo fatto con fede e nel discernimento rivolto a comprendere la volontà di Dio.

Nel pianificare c’è bisogno di fede come nello scoprire i segni della Provvidenza che ci aiutano a realizzare ciò che abbiamo pianificato. *“Se il Signore non costruisce la casa invano faticano i costruttori”*. Lui deve esserci nella pianificazione e nell’esecuzione, e ci ricorda che la prima Provvidenza sono le persone che in modo collegiale pianificano e realizzano dando testimonianza di unità, condivisione e comunione.

A tutte le Delegazioni e Missioni chiediamo di avere fiducia e applicare questi principi, consapevoli che questa è una via che testimonia nella gestione la missione e il carisma dell’Opera.

Augurando a tutti una buona missione e un buon lavoro di pianificazione vi salutiamo fraternamente.

**P. Miguel Tofful  
e Fratelli del Consiglio Generale**

# INTRODUZIONE

«Tra il pianificare e il realizzare agisce la Provvidenza».

La nostra missione è evangelizzare – dice l’XI Capitolo Generale – cioè annunciare con gioia la buona novella della paternità di Dio con la stessa passione per l’annuncio del Vangelo che aveva don Calabria. Evangelizzare è costruire ponti e non muri – afferma Papa Francesco – cercando di avvicinarsi al cuore delle persone per tradurre in gesti la cultura dell’incontro e del dialogo.

In questo contesto, i capitolari hanno individuato la metodologia di gestione come uno degli obiettivi per fare in modo che le attività svolte dalla Congregazione siano profetiche ed evangelizzatrici. In particolare nel Documento finale del Capitolo, si afferma che la metodologia di gestione deve contemplare la *programmazione e la verifica*.<sup>1</sup>

L’obiettivo del presente documento è aiutare le Delegazioni e Missioni nella pratica della Pianificazione, Programmazione e Controllo – PCC (Piano di Gestione), secondo quanto richiesto dal Capitolo.

Con questo “Sussidio n. 02 di gestione calabriana” vogliamo dare, dunque, un contributo affinché tutte le Delegazioni, Missioni e attività possano elaborare il proprio Piano di Gestione con una metodologia collegiale, fraterna e solidale, al fine di realizzare una gestione profetica all’interno

---

<sup>1</sup> Documento finale dell’XI Capitolo Generale, *Testimoni in tutta la terra*, 2014, p. 15 e 21.

della società attuale che invece procede sempre di più verso l'individualismo.

Sappiamo che pianificare non è sinonimo di realizzare. Per questo, dopo aver pianificato, chiediamo a Dio Padre Provvidente che ci aiuti a realizzare quello che abbiamo progettato. Che il Piano di Gestione compilato in tutte le attività sia uno strumento della Provvidenza per ottimizzare le risorse con l'obiettivo di accogliere di più e meglio le persone per le quali le Opere Calabriane sono chiamate a essere Provvidenza.



# 1. IL PIANO DI GESTIONE

## Pianificazione, Programmazione e Controllo nell'Organizzazione Calabriana

*«Si propone che ogni casa venga responsabilizzata nel definire e comunicare periodicamente i propri obiettivi in termini di attività, risorse, personale, rapporti con gli utenti, evangelizzazione...».*

*(La sfida della radicalità, 2014)*

Durante le visite che abbiamo fatto nelle Delegazioni e nelle attività, come Amministrazione Generale abbiamo chiesto che tutti gli enti calabriani elaborino un Piano di Gestione. In molti, di fronte a questa richiesta, ci hanno suggerito di fare un sussidio per spiegare il percorso da fare per realizzare tale piano, in modo che ci siano delle linee guida comuni per tutte le Case, Delegazioni e Missioni. Con il presente sussidio vogliamo dunque iniziare questo percorso, proponendo un modello di riferimento per la realizzazione del Piano di Gestione di una attività, di una Delegazione o di una Missione.

Il Piano di Gestione è una sequenza di azioni ordinate nel tempo in cui sono identificate le risorse disponibili per conseguire gli obiettivi, sono individuate le modalità attraverso cui si vogliono raggiungere gli obiettivi ed è predisposto il sistema di controllo per essere certi di raggiungerli. Tuttavia prima di entrare nel dettaglio del Piano di Gestione è importante avere una visione preliminare dei

fondamenti sui quali tale piano andrà costruito. Questa prima parte è dedicata appunto ai principi e fondamenti.

Per innumerevoli motivi la società attuale è diventata più complessa e con essa lo sono diventate anche le organizzazioni. Nella gestione di un'organizzazione complessa, con tante variabili, la pianificazione è diventata una procedura indispensabile se si vogliono raggiungere gli obiettivi proposti dalla mission.

A questo proposito, l'XI Capitolo Generale ci indica di *“attuare il metodo della programmazione e verifica”* per metterci sul cammino di una metodologia di gestione collegiale. E il documento *“La sfida della radicalità”* proposto dai laici collaboratori e approvato nell'XI Capitolo Generale ci chiede di procedere con la **Pianificazione, Programmazione e Controllo - PPC** in tutte le attività, dicendo che questo è anche *“un modo per uscire da una certa autoreferenzialità che qualche volta caratterizza le nostre case e le nostre attività”*.<sup>2</sup> Inoltre va sottolineato che la procedura che porta a pianificare in modo partecipato è un cammino sicuro per creare nelle attività rapporti di fraternità e solidarietà.

La Pianificazione, Programmazione e Controllo è uno strumento amministrativo fondamentale per qualsiasi organizzazione, sia essa pubblica, privata o religiosa. Tuttavia nelle organizzazioni religiose l'abitudine di pianificare non è molto diffusa. Pianificare significa proporsi degli obiettivi e verificarli, proporre obiettivi per l'attività e verificarli periodicamente. Una gestione senza piano è come un

---

<sup>2</sup> Doc. La Sfida della Radicalità, 2014, p. 16.

navigatore senza bussola: può perdersi o percorrere cammini non desiderati.

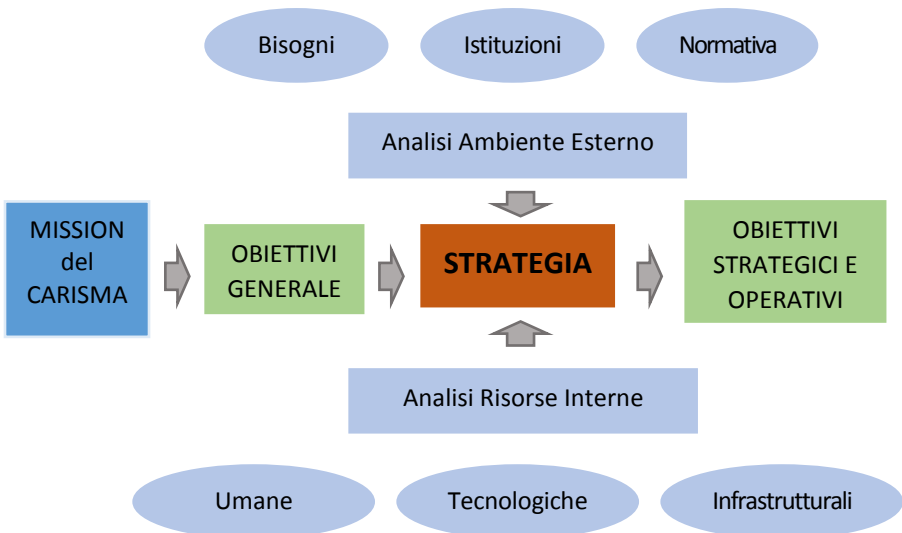
La pianificazione è il principale segnale che la gestione è professionale e non improvvisata. Oltretutto, un'organizzazione senza pianificazione non è in grado di proporre neppure la possibilità di partecipazione ai suoi membri e la gestione non è collegiale. D'altra parte, l'organizzazione è solidale soltanto se propone la partecipazione delle persone coinvolte. Ecco allora che in un'organizzazione che voglia essere partecipativa e solidale non può mancare la pianificazione.

Qualsiasi attività umana realizzata senza una qualche preparazione, è un'attività aleatoria, che porta spesso l'individuo e le organizzazioni a destini non sperati, altamente emotivi e, in generale, porta l'individuo e le organizzazioni a situazioni peggiori di quelle anteriormente esistenti. Possiamo affermare che, nell'Organizzazione Calabriana, pianificare è una procedura necessaria per non sprecare la Provvidenza, non sprecare i beni materiali e non sprecare l'energia delle persone che lavorano nelle nostre case.

In questo sussidio prendiamo come orientamento il principio della pianificazione strategica con il quale si fissano gli obiettivi e si indicano i mezzi, gli strumenti e le azioni per raggiungerli in una prospettiva di medio e lungo periodo.

## 2. IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Il disegno qui sotto ci dà la possibilità di capire tutte le procedure necessarie per fare la pianificazione dell'attività che siamo chiamati a gestire. In questo capitolo descriveremo ogni passaggio della suddetta figura, così da favorire un metodo omogeneo e standardizzato di pianificazione nelle nostre attività.



## 2.1 DEFINIZIONE DELLA MISSION, VISION E VALORI



La prima cosa che dobbiamo fare nella procedura di pianificazione è definire la missione, la visione e i valori alla base della nostra attività.

Questo passaggio va pensato in modo molto approfondito, anche perché ci troviamo in una società multiculturale dove si possono prendere tante strade diverse con il rischio che le procedure gestionali restino nell'ombra o vengano ignorate. L'antidoto a questo rischio è dato proprio da una chiara definizione della missione, visione e valori dell'organizzazione per la quale stiamo facendo la pianificazione. Sono questi elementi che ci fanno vedere le cose con più chiarezza e ci permettono di lavorare usando tutte le energie nella direzione giusta e in forma collegiale.

Vista l'importanza, suggeriamo che la definizione della missione, visione e valori dell'organizzazione siano fatte in un lavoro di gruppo e condiviso.

## a) Mission

La Mission dell'organizzazione di cui facciamo il piano di gestione è una dichiarazione di intenti, alla quale l'organizzazione dovrà ispirarsi per definire i propri obiettivi e, successivamente, le modalità concrete da adottare con particolare attenzione al proprio carisma. La Mission è il carisma in azione, è il carisma dell'Opera mentre si realizza nella pratica. In tal senso è fondamentale lo studio delle fonti del carisma che però non vanno lette con l'intento di fare opera di restaurazione, tornando a fare le stesse cose che si facevano al tempo del fondatore.

La Mission iniziale dell'Opera deve essere studiata non come punto di arrivo, ma come punto di partenza per definire la Mission dell'attività nel tempo attuale. La pianificazione va iniziata con la definizione della Mission attuale dell'organizzazione che vogliamo pianificare.

### ESEMPIO DI DEFINIZIONE DELLA MISSION DELL'AMMINISTRAZIONE GENERALE:

- **Missione:** Promuovere un modello di Gestione profetica, collegiale e innovativa, animata dalla spiritualità Calabriana, attraverso la formazione tecnica e spirituale delle persone, l'istituzione dei Consigli di Gestione e l'uso sistematico della Pianificazione, Programmazione e Controllo.

È fondamentale che la Mission dell'attività venga aggiornata periodicamente, perché, anche se il carisma non cambia, le domande sociali e storiche cambiano. La Mission è la strada che si vuole percorrere per realizzare la Vision e serve per definire le risorse che devono essere utilizzate per arrivare ad essa.

## b) Visione di Futuro

L'espressione "Vision", nella gestione delle organizzazioni, viene utilizzato per indicare la proiezione di uno scenario che il gestore o il Consiglio di direzione di una attività vogliono "vedere" nel futuro e che rispecchia i suoi valori, i suoi ideali e le sue aspirazioni generali. I santi fondatori erano persone con una grande visione di futuro delle loro Opere. Ad esempio san Giovanni Calabria vedeva nell'Ospedale di Negrar, ancora quando era solo un ricovero per anziani, la "Cittadella della Carità"; inoltre vedeva la Congregazione come un faro per illuminare la notte buia del mondo.

La visione di futuro rappresenta il sogno, ma un sogno molto concreto. Grazie alla "visione" di futuro di tante persone oggi il mondo è pieno di innovazione e di iniziative per migliorare la vita delle persone.

### ESEMPIO DI DEFINIZIONE DELLA "VISIONE" DELL'AMMINISTRAZIONE GENERALE:

- **Visione:** Essere un'Opera di discepoli - fratelli – missionari che promuove la comunione, la partecipazione e lo spirito di famiglia nei rapporti tra le persone e nel servizio ai poveri.

La Vision deve essere esplicitata e condivisa con tutti i livelli dell'organizzazione. La visione di futuro spinge tutte le persone che lavorano nell'attività a sognare come sperano di trovare l'organizzazione nel futuro.

### c) Valori

I valori di un'organizzazione sono quello per cui essa esiste e lavora, sono fondamentali per il raggiungimento dei suoi obiettivi. In definitiva, sono i valori che guidano l'organizzazione. Se tutti nell'organizzazione hanno gli stessi valori a cui dare le medesime priorità, è più facile lavorare in gruppo, in forma collegiale, perseguendo con la massima efficacia gli obiettivi comuni.

#### ESEMPIO DI DEFINIZIONE DEI VALORI DELL'AMMINISTRAZIONE GENERALE:

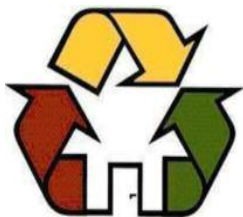
- **Valori:** Collegialità, accoglienza della diversità, abbandono alla Provvidenza, partecipazione, gratuità, competenza, rinnovamento e solidarietà.

I valori condivisi danno energia, motivazione, spinta, entusiasmo e passione a tutti coloro che lavorano nell'organizzazione, per raggiungere la Mission e la Vision attraverso un percorso comune.

La missione, la visione e i valori devono essere divulgati e capiti da tutte le persone che lavorano nell'Organizzazione: dirigenti, collaboratori e utenti. Per questo si raccomanda di collocare questi elementi in posti visibili da tutti.



## 2.2 DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI



Gli Obiettivi sono le cose che bisogna fare per concretizzare la missione, per arrivare a un'organizzazione coerente con i propri valori e con la propria visione del mondo.

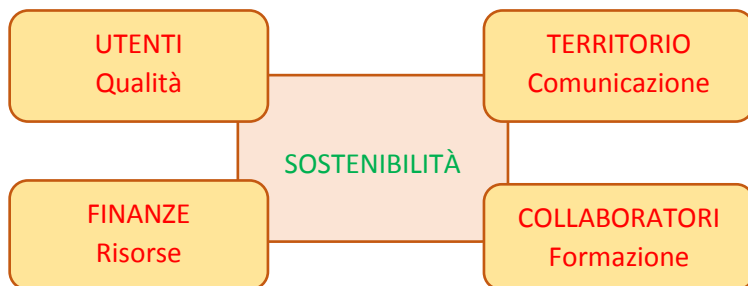
Abbiamo due tipi di obiettivi: lo scopo generale e gli obiettivi specifici. Lo **scopo generale** è una dichiarazione di intenti e desideri formulata in modo ampio e vago. Quando lo scopo generale è molto ampio, è utile dividerlo in più sotto-obiettivi.

Gli obiettivi generali devono essere seguiti dalla specificazione di obiettivi più chiari (**obiettivi specifici**), che possano essere funzionali all'operatività, cioè che indichino quali cambiamenti concreti ci si aspetta.

La formulazione degli obiettivi specifici è indispensabile se si vogliono verificare l'efficacia, l'efficienza e la portata profetica dell'intervento. Porre degli obiettivi significa esplicitare cosa si desidera cambiare, cosa si desidera fare per migliorare, definendo chi deve intervenire e in quale misura.

Per definire gli obiettivi bisogna esporre in sintesi i seguenti punti: su quale problema si intende intervenire; in che modo si manifesta il problema; quali sono le cause del problema; qual è la sua entità (incidenza, rilevanza); perché si ritiene importante intervenire; chi si sta già occupando del problema.

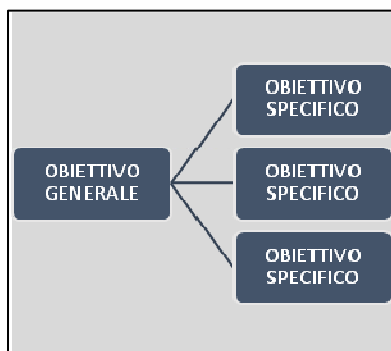
Per definire gli obiettivi, in primo luogo abbiamo bisogno di considerare i rapporti che ci sono all'interno dell'organizzazione fra i quattro pilastri della gestione sostenibile:



- **Con il territorio bisogna entrare in relazione attraverso la comunicazione.** Dobbiamo formulare gli obiettivi per affrontare il rapporto con il territorio. Comunicare con i movimenti sociali, le chiese, le organizzazioni pubbliche e private è fondamentale per una gestione sostenibile. L'organizzazione non è un'isola.
- **Con i collaboratori sono vitali la formazione tecnica e la formazione per vivere il carisma.** Gli obiettivi devono riferirsi ai contratti di lavoro, alla formazione e anche alla partecipazione dei collaboratori nelle decisioni che riguardano la gestione.
- **Le finanze e i beni,** come mezzi per mantenere l'attività sono un altro punto che è necessario considerare nel momento di definire gli obiettivi. Bisogna rispondere alle domande: come ci rapportiamo con i benefattori, come facciamo per presentare le necessità dell'attività. Da dove troviamo i beni per mantenere l'attività?
- **Gli Utenti** sono la ragione di ogni attività calabriana. È necessario definire gli obiettivi con riferimento al servizio che prestiamo **agli utenti**. Sono le procedure interne che portano alla qualità dei servizi che siamo chiamati a fornire agli utenti.

Altro punto importante per la gestione delle attività calabriane è che la definizione degli obiettivi sia condivisa, partecipata con i collaboratori e, dove è possibile, condivisa anche con le organizzazioni che collaborano con l'attività che stiamo pianificando. Quando apriamo alla possibilità per le persone di partecipare nella pianificazione e nella verifica dell'attività, abbiamo certezza di dare le risposte giuste per le domande a cui l'attività è chiamata a rispondere.

## 2.3 PIANO DI AZIONE



Il piano di azione è la sistemazione logica degli obiettivi generali e degli obiettivi specifici che si vogliono sviluppare. Gli obiettivi devono essere sistemati nel Piano di Azione per ogni settore, servizio o area dell'istituzione. Ogni settore, servizio o area

devono avere il loro obiettivo generale e gli obiettivi specifici. Per ogni obiettivo generale deve essere elaborata una scheda con gli obiettivi specifici.

Come esempio di piano d'azione, presentiamo la definizione dell'obiettivo generale e degli obiettivi specifici di un'area del Piano di Gestione fatto dall'Amministrazione Generale con riferimento al triennio 2015-2017:

## Area: Gestione con le Persone

OBIETTIVO GENERALE	OBIETTIVI SPECIFICI	QUANDO FARE	CHI LO FA	PERCHÉ FARE
<i>Fare la gestione con le persone (collaboratori) coniugando il principio della gestione per competenze con il Carisma Calabritano.</i>	Avviare nelle Delegazioni e Missioni la procedura gestionale della gestione con le persone.	Durante il 2017	Amministrazione Generale e Amministrazione di ogni Delegazione e Missione.	Perché i contratti siano fatti a norma di legge e per formare i collaboratori tanto a livello tecnico quanto a livello spirituale.
	Elaborare un manuale di orientamento della gestione con le persone nelle Opere.	Durante il 2016	Amministrazione Generale.	Per orientare i gestori nell'applicazione del modello di gestione con le persone nelle attività.
	Fare corsi di formazione sul tema "Gestione con le Persone".	Durante il 2017	Le singole Delegazioni e Missioni.	Per insegnare ad applicare il manuale di Gestione con le Persone.

COME FARLO	PER CHI FARLO	QUANTO COSTA FARLO	VERIFICA
<p>Elaborando un manuale per orientare nella gestione con i collaboratori. Formando i gestori a tutti i livelli per imparare ad applicare il percorso di gestione con le persone.</p>	<p>Per tutte le attività svolte delle Delegazioni e Missioni.</p>	<p>Costi non definiti.</p>	<p>Verificare attraverso la scheda di verifica delle Delegazioni e Missioni che almeno l'80% delle attività abbiano la procedura applicata.</p>
<p>Scrivendo un manuale che metta in relazione la gestione delle competenze e il Carisma Calabriano nella parte che riguarda la relazione con le persone.</p>	<p>Per tutte Delegazioni e Missioni e le attività svolte.</p>	<p>Costo della stampa del manuale.</p>	<p>Verificare che alla fine del 2016 il manuale sia stampato.</p>
<p>Orientando le Amministrazioni delle Delegazioni e Missioni nell'organizzare corsi di formazione sul tema della gestione con le Persone, indirizzati a tutti i gestori delle attività.</p>	<p>Per le Delegazioni e Missioni e per tutte le attività da esse svolte.</p>	<p>Costo per il viaggio e permanenza dei partecipanti. Da includere in un progetto specifico</p>	<p>Verificare che in ogni Delegazione e nelle Missioni si sia fatto un corso con questa finalità.</p>

## 2.4 STRATEGIA

*“Mettere in atto una metodologia di gestione collegiale ispirata allo spirito dell’Opera, dove siano contemplati i Consigli di Amministrazione/Direzione con la partecipazione di religiosi e laici. Promuovere una effettiva solidarietà tra le case e una gestione più snella e partecipativa”.*

*(Testimoni in tutta la terra, Documento Finale XI Capitolo)*



*Lavoro di gruppo in un’assemblea dei  
“Gestori calabriani”  
della Delegazione S. G. Calabria*

Una strategia è la scelta delle azioni logiche e concatenate necessarie per applicare un piano d’azione di lungo periodo, così da raggiungere lo scopo che ci si è prefissi. La strategia si applica a tutti i campi in cui per raggiungere l’obiettivo sono necessarie una serie di operazioni separate, la cui scelta non è unica e/o il cui esito è incerto.

Per definire la strategia bisogna analizzare l’ambiente esterno dell’Organizzazione/Casa: le domande del territorio, le istituzioni e le normative. Inoltre è necessario analizzare le risorse interne, disponibili nell’Organizzazione/Casa: le risorse umane, tecnologiche e strutturali. Avere buone strategie è fondamentale per raggiungere gli obiettivi. Molte volte si hanno buoni obiettivi ma le strategie sono sbagliate e come conseguenza non si riesce a concretizzare quanto pianificato.

## 2.5 PIANIFICARE CON PARTECIPAZIONE

*“La gestione partecipativa permette di realizzare una pianificazione integrata tra simili, il che è una cosa mai come oggi essenziale per le istituzioni solidali, per adattarsi velocemente e con flessibilità ai cambiamenti, ridefinendo gli obiettivi più importanti da perseguire”.*

*(La Sfida della Radicalità)*



*Lavoro di gruppo in  
un'assemblea  
dei "Gestori calabrigiani"  
della Delegazione N.S. Aparecida*

La partecipazione, nella dottrina sociale della Chiesa Cattolica, è vista come conseguenza della sussidiarietà. Nel Compendio della dottrina sociale si legge che: *“La partecipazione è un dovere da esercitare consapevolmente da parte di tutti, in modo responsabile e in vista del bene comune”.*<sup>3</sup> In questa forma, la partecipazione nella pianificazione e scelta degli

obiettivi è un indicatore del fatto che l'attività fa parte di una organizzazione nata da un carisma.

Fare pianificazione non è mai stato così essenziale come ora. Tuttavia la pianificazione delle istituzioni nate di un carisma esige una risposta diversa da una pianificazione per un'impresa che opera nel settore privato, oppure da un organismo statale che opera nel settore pubblico.

---

<sup>3</sup> Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa Cattolica, n° 185 a 189.

La pianificazione in un'organizzazione calabriana deve essere partecipativa. Nella procedura di elaborazione della pianificazione devono essere coinvolti il pubblico interno e il pubblico esterno. I collaboratori, gli utenti, le istituzioni del territorio devono partecipare nell'elaborazione degli obiettivi. La partecipazione, come affermato nel sussidio 01 della gestione calabriana, è una delle procedure che ci distinguono da altre organizzazioni che non sono solidali nel senso fraterno.

## **2.6 BILANCIO PREVENTIVO**

Il bilancio preventivo è la previsione finanziaria dell'organizzazione. Si suggerisce di fare il bilancio preventivo sulle necessità dell'attività e non sui ricavi previsti. Il fatto di fare la previsione finanziaria partendo dalle necessità ci porta a vedere le necessità reali che abbiamo.

Per fare il bilancio preventivo è importante avere lo storico precedente della situazione finanziaria dell'attività, con le entrate e uscite. La storia finanziaria precedente ci aiuta a capire cosa c'è bisogno di migliorare per riequilibrare le finanze negli anni seguenti. La previsione finanziaria ha la necessità di considerare anche quello che si vuole dall'istituzione nel futuro. Il bilancio preventivo va fatto ogni anno.

L'aspetto finanziario non può rimanere fuori dalla pianificazione. Abituarsi a ragionare sul costo di un'azione o di un obiettivo significa portare le finanze dentro i rapporti sociali. Portare le finanze dentro i rapporti sociali significa far tornare l'economia ad una dimensione solidale. Quando la comunità o il consiglio discutono gli aspetti finanziari dell'attività/organizzazione vuol dire che le persone



comandano sulle finanze. Al contrario, quando le finanze rimangono fuori dalla vita della comunità, probabilmente finiscono per comandare sulle decisioni di quella comunità.

Presentiamo qui di seguito una scheda-modello per un bilancio preventivo.

COSTI	STORICO	PREVISIONE		
	2015 (31.12.2015)	2016	2017	2018
Utenze				
Manutenzioni straordinarie immobili				
Costo del personale				
Consulenze notarili-legali ecc.				
Assicurazioni				
Viaggi e automezzi				
Spese funzionamento ufficio				
Interessi passivi e spese bancarie				
Interessi a privati				
Spese varie				
Imposte e tasse				
<b>TOTALE COSTI</b>				
<b>RICAVI</b>				
Provvidenze generiche				
Progetti				
Contributi				
Affitti				
Stipendi				
Ricavi vari				
<b>TOTALE RICAVI</b>				
<b>AVANZO O DISAVANZO SUPERAVIT O MINUSAVIT</b>				

## 2.7 VERIFICA E MIGLIORAMENTO CONTINUO NELLA GESTIONE



Nel mondo aziendale, per essere efficienti ed efficaci, le organizzazioni fanno verifica. Nelle imprese e nelle attività aziendali la tradizione manageriale focalizza l'attenzione sulla verifica dell'efficienza e dell'efficacia economica e finanziaria.

Evidentemente, il discorso è un po' diverso per la gestione Calabriana. Infatti da un lato si amministra un'attività che produce beni e/o servizi e quindi si ha la necessità di verificare le condizioni tecnico-economiche. Dall'altro lato, però, siccome l'attività calabriana è svolta per una organizzazione nata di un carisma, che ha una funzione sociale e solidale, si ha la necessità di affiancare agli strumenti tradizionali altri strumenti in grado di verificare la dimensione sociale, relazionale, valoriale del proprio essere e agire.

Del resto la creazione di un capitale sociale, caratteristica delle organizzazioni nate da un carisma, serve a incrementare l'efficienza dell'azione e diminuire la probabilità di comportamenti opportunistici, riducendo conseguentemente i costi dei processi di monitoraggio.<sup>4</sup> In questa forma, l'efficienza di una Organizzazione nata da un Carisma, come è

---

<sup>4</sup> GIUSEPPE ARGOLAS, *Valore dei Valori: La governance nell'impresa socialmente orientata*, Ed. Città Nuova, 2014, p. 194.

l'Organizzazione Calabriana, mira quindi a considerare congiuntamente il raggiungimento dei risultati economico-finanziari in connessione alle dinamiche relazionali e con i valori definiti dalla Mission organizzativa.

Nel contributo dei laici collaboratori per l'XI Capitolo, "La Sfida della Radicalità", si parla dell'importanza dello strumento di verifica, affermando che *"la cultura della verifica è un elemento essenziale per dare credibilità agli obiettivi che ci si propone"*. E per poter favorire una cultura della verifica è necessario che la Mission istituzionale e gli obiettivi elaborati nell'atto della pianificazione abbiano una forma chiara. Quanto più la Mission e gli obiettivi sono chiari e concreti tanto più è facile che i *"collaboratori si sentiranno coinvolti nell'attività aumentando il senso di appartenenza all'Opera"*.

Per poter verificare in modo certo e sistematico è importante definire e misurare con **gli indicatori**. È fondamentale definire gli indicatori per poter verificare se gli obiettivi scelti nella pianificazione sono stati raggiunti. Indicatori sono i parametri finalizzati a misurare i risultati nelle dimensioni che si desidera osservare, ad esempio: la crescita del fatturato per l'area o centro di costo, la soddisfazione dei collaboratori o clima istituzionale, la soddisfazione degli utenti. Possiamo verificare quello che misuriamo.

Infine, terminata la verifica, è necessario ripianificare; in questo modo la gestione dell'attività si immette in un circolo virtuoso di miglioramento continuo.

Suggeriamo come metodo per la verifica e ripianificazione il Ciclo denominato “PDCA”. La sequenza logica dei quattro punti ripetuti indica il cammino da intraprendere per ottenere un miglioramento continuo e duraturo nell’attività che svolgiamo.



- **P – Plan** = Pianificazione.
- **D – Do** = Esecuzione del programma, dapprima in contesti circoscritti.
- **C – Check** = Verifica, Test e controllo, studio e raccolta dei risultati e dei riscontri.
- **A – Act** = Azione per rendere definitivo e/o migliorare il processo. Fare meglio della volta precedente. Bisogno di pianificare un’altra volta quello che è stato verificato.

La verifica fatta con questo metodo serve anche per promuovere una cultura della qualità che è tesa al miglioramento continuo delle procedure e all’utilizzo ottimale delle risorse. La verifica fa parte di un circolo che ci porta a pianificare quello che è stato verificato. Come si può notare, la verifica è fatta solamente se il piano è stato redatto con obiettivi definiti in forma chiara e concreta.

### 3. SINTESI DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO



La procedura di pianificazione non è una cosa statica ma è un lavoro continuo. Gli obiettivi possono essere il risultato di una procedura di pianificazione oppure di una verifica di quello che è stato pianificato.

Tanti gestori fanno la pianificazione perchè essa rientra negli adempimenti necessari per la certificazione dell'attività o perchè l'Amministrazione Generale o l'Amministrazione della Delegazione la chiede.

Pianificare per pianificare non serve e non cambia nulla nel modo di gestione e non cambia il percorso dell'attività.

Il Piano di gestione deve essere un processo di miglioramento continuo e non serve a niente se lo lasciamo nel cassetto.

**Il processo di pianificazione** deve essere fatto costantemente dalla gestione di un'attività, comprendendo i seguenti passaggi: definizione degli obiettivi, programmazione, monitoraggio (con indicatori), confronto dei dati raccolti, valutazione e accostamenti, azione correttiva e nuovamente definizione degli obiettivi.

## **4. PRESENTAZIONE DEL PIANO DI GESTIONE**

Il Piano di Gestione va realizzato periodicamente da ogni Delegazione, Missione e Attività calabriana, seguendo il modello proposto in questo sussidio. L'ordine di presentazione del Piano di Gestione dovrà essere il seguente:

### **1. Copertina:**

In copertina va indicato il nome della Delegazione, Missione o Attività per la quale è stato fatto il Piano di Gestione

### **2. Presentazione:**

Nella presentazione vanno inseriti tre elementi:

- descrizione del metodo impiegato per elaborare il Piano di Gestione
- descrizione sintetica della storia della Delegazione/Attività per cui è fatto il Piano
- descrizione di cosa ci si aspetta di raggiungere con il Piano di Gestione

### **3. Missione, Visione e Valori:**

La Missione, la Visione e i Valori vanno indicati in forma chiara e sintetica.

#### **4. Piano d'azione:**

Nel piano d'azione vanno inseriti gli obiettivi generali e specifici per ogni settore, servizio o area in cui è suddivisa la Delegazione/Attività per cui è fatto il Piano (vedi esempio proposto a pagg. 22-23 di questo sussidio)).

#### **5. Bilancio preventivo:**

Il bilancio preventivo va inserito seguendo il modello proposto in questo sussidio (vedi pag. 27) o altro modello simile

#### **6. Conclusione del Piano:**

Nella conclusione è opportuno descrivere quali modalità di verifica si pensa di implementare per controllare la realizzazione di ciò che è stato progettato nel Piano di Gestione.

# CONCLUSIONE

Come abbiamo visto sopra, la procedura di Pianificazione, Programmazione e Controllo (PPC), nelle Organizzazioni Calabriane, è uno strumento di gestione importante per creare rapporti fraterni e solidali all'interno delle attività. Pianificare è una procedura gestionale e, se fatta come suggerito in questo sussidio, ci porta a vivere la dimensione dello spirito di famiglia che è propria del nostro Carisma. Un'altra dimensione della procedura di pianificazione è quella di aiutarci a usare bene la Provvidenza che Dio Padre ci affida per poter servire nelle nostre case più persone e in modo migliore.

Alla luce di tutto questo, fare il Piano di Gestione della Delegazione e di ogni attività è un dovere di tutti quelli che sono stati chiamati a svolgere una funzione di superiore, economo, presidente o direttore. Questo perché l'atto del pianificare, programmare e verificare è l'unico modo di raggiungere una gestione collegiale come quella indicata dall'XI Capitolo Generale. Possiamo affermare che senza pianificazione non c'è gestione e oggi senza una buona gestione non possiamo servire bene le persone che si rivolgono alle nostre attività.

Desideriamo che questo sussidio n. 02, presentato in forma sintetica, possa di fatto essere uno strumento che ci aiuta a migliorare la nostra capacità di evangelizzare e un mezzo perché la gestione delle nostre opere sia una testimonianza profetica e un'espressione del carisma calabriano.



# INDICE

<b>PRESENTAZIONE</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUZIONE</b>	<b>5</b>
<b>1. IL PIANO DI GESTIONE: Pianificazione, Programmazione e Controllo nell'organizzazione calabriana</b>	<b>7</b>
<b>2. IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO</b>	<b>10</b>
2.1 Definizione della Mission, Vision e Valori	11
2.2 Definizione degli obiettivi	15
2.3 Piano d'Azione	17
2.4 Strategia	20
2.5 Pianificare con partecipazione	21
2.6 Bilancio preventivo	22
2.7 Verifica e miglioramento continuo	24
<b>3. SINTESI DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO</b>	<b>27</b>
<b>4. PRESENTAZIONE DEL PIANO DI GESTIONE</b>	<b>28</b>
<b>CONCLUSIONE</b>	<b>30</b>



*«Guardate alle anime.  
Ecco il nostro compito!  
Guardate a tutte le anime,  
ma in modo speciale  
alle più povere e più abbandonate,  
quelle che sono la predilezione di Dio».*

*(San Giovanni Calabria)*

Composto e stampato in digitale da  
Settore Comunicazione dell'Opera Don Calabria  
San Zeno in Monte – Verona  
Tel. (+39) 045.8052955  
e-mail: [matteo.cavejari@doncalabria.it](mailto:matteo.cavejari@doncalabria.it)

