



POVERI·SERVI
DELLA·DIVINA
PROVVIDENZA

Manuale di gestione delle opere calabriane



Volume 1/2
SUSSIDI TECNICI

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



POVERI·SERVI
DELLA·DIVINA
PROVVIDENZA

Manuale di gestione delle opere calabriane

Volume 1/2
SUSSIDI TECNICI

Testo elaborato da
AMMINISTRAZIONE GENERALE PSDP

Pubblicazione a cura di
CENTRO DI CULTURA E SPIRITUALITÀ CALABRIANA
ccsc@doncalabria.org

Aprile 2022

SOMMARIO

Introduzione	7
SUSSIDIO 01	
Struttura organizzativa per una gestione calabriana collegiale	9
Presentazione	11
Introduzione	13
1 - Struttura organizzativa	15
2 - Costituzione, nomina e compiti dei consigli di gestione	18
3 - Principi di una gestione calabriana collegiale	30
Conclusione	36
SUSSIDIO 02	
Linee guida per la redazione del piano di gestione nell'organizzazione calabriana	37
Presentazione	39
Introduzione	41
1 - Il piano di gestione	42
2 - Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo	44
3 - Sintesi del processo di pianificazione, programmazione e controllo	57
4 - Presentazione del piano di gestione	58
Conclusione	59
SUSSIDIO 03	
Il metodo collegiale nella gestione dell'Opera	61
Presentazione	63
Introduzione	65
1 - Il metodo di gestione collegiale: riflessione e sfide	67
2 - La pratica della collegialità nella gestione dell'Opera	71
3 - Passi per realizzare una gestione collegiale delle riunioni ed assemblee	73
Conclusione	77

SUSSIDIO 04	
Gestione con le persone	79
Presentazione	81
Introduzione	83
1 - Gestione con le persone: premesse	86
2 - Modelli per un metodo calabriano di gestione con le persone	95
3 - Gestione con le persone nelle organizzazioni calabriane	105
4 - Selezione e integrazione di talenti	117
5 - Gestione della performance ed educazione continua	124
6 - Gestione della chiusura di un rapporto di lavoro	141
Conclusione	149
Un modello di assistenza sanitaria a partire dalla vita e dalle opere di San Giovanni Calabria	151
Presentazione	153
Premessa	155
Introduzione	157
1 - Base storica del modello sanitario calabriano	159
2 - Modello sanitario calabriano	191
Conclusione	202
Certificazione del sistema di gestione calabriana	203
Premessa	205
1 - Sistema di Gestione Calabriana - SGC	206
2 - Struttura e livelli del SGC	208
3 - Livelli di certificazione	213
4 - Metodologia di certificazione	214
Conclusione	215

INTRODUZIONE

Il presente manuale è una raccolta di documenti che approfondiscono dal punto di vista tecnico e formativo il cosiddetto metodo di gestione delle opere calabriane, ovvero delle istituzioni e attività che si ispirano al Carisma di San Giovanni Calabria e fanno capo alla congregazione dei Poveri Servi della Divina Provvidenza. Si tratta di una raccolta viva e dinamica, destinata in futuro ad arricchirsi di altri contributi, in quanto la gestione è fatta di processi che si evolvono e che servono per aiutare un'organizzazione a realizzare al meglio la propria missione nel tempo attuale.

I testi sono divisi in due volumi. Nel primo vengono pubblicati i sussidi di gestione che contengono indicazioni concrete sulle azioni da mettere in atto per realizzare una gestione delle opere all'insegna di valori quali collegialità, partecipazione, pianificazione e verifica.¹

Nel secondo volume sono contenuti alcuni testi formativi su temi gestionali, nati da incontri con esperti del settore per dare una solida base scientifica al percorso che si sta facendo. Anche in questo caso i documenti offrono molti spunti concreti e vanno usati insieme ai sussidi per impostare i vari aspetti della gestione in modo coerente con la missione dell'Opera calabriana.²

Il manuale non va letto tutto di seguito, ma è da considerarsi come una vera e propria "cassetta degli attrezzi" da consultare di volta in volta per trovare gli strumenti adeguati a gestire le opere. In tal senso è auspicabile che venga usato come base per una formazione tecnica e spirituale permanente delle persone, interne ed esterne all'Opera, che collaborano nella realizzazione delle attività.

L'obiettivo di questo lavoro è promuovere una gestione profetica animata dalla spiritualità calabriana. In tal senso esso può essere considerato su due livelli. Anzi tutto c'è un livello organizzativo, in quanto il manuale propone un metodo e dei mo-

1 Fondamento di questa prima parte è il documento finale dell'XI Capitolo Generale dei Poveri Servi della Divina Provvidenza (2014) in cui all'obiettivo B4 veniva chiesto all'Amministrazione Generale della Congregazione di «*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, promuovendo una effettiva solidarietà tra le Case e una gestione più snella e partecipativa*».

2 I testi formativi del secondo volume sono in gran parte gli atti degli incontri di gestione calabriana svolti dal 2015 al 2020 e organizzati dall'Amministrazione Generale dei Poveri Servi della Divina Provvidenza in collaborazione con la Delegazione Europea San Giovanni Calabria. I temi affrontati riguardano specifici approfondimenti su come organizzare la gestione nelle organizzazioni nate da un carisma. Ad esempio: il rapporto con il territorio, il rapporto con i collaboratori, la comunicazione, l'economia civile ed altri.

delli di gestione innovativi per le strutture che compongono l'Opera: Amministrazione Generale, Delegazioni, Settori, Uffici, Commissioni, Case, Aree di intervento...

C'è anche un secondo livello di lettura che riguarda le singole persone, religiosi e laici, collaboratori impegnati nelle attività. Infatti per rendere "calabriana" la gestione non basta applicare gli strumenti qui indicati, ma bisogna che ciascuno agisca nella sua quotidianità secondo lo stile e i valori indicati da san Giovanni Calabria.

In altre parole possiamo dire che non è la gestione ad essere calabriana bensì è il modo in cui si agisce che è calabriano. La gestione in sé può essere di tanti tipi ed è calabriana solo se chi la realizza è animato lui stesso da una spiritualità e da un approccio al reale secondo il Carisma di San Giovanni Calabria. Perciò l'applicazione del metodo di gestione sarà tanto più efficace quanto più ogni persona si sentirà chiamata a testimoniare con i propri comportamenti e con le proprie scelte che Dio è Padre e si prende cura di tutti i suoi figli, e in particolare dei più poveri e sofferenti.

Per gestire un'attività calabriana bisogna essere consapevoli che si lavora per un'Opera speciale con le radici in Cielo, la cui finalità è cercare in primo luogo il Regno di Dio e aiutare gli ultimi affidandosi alla Divina Provvidenza. La grande sfida che ci si pone con il presente manuale è mantenersi coerenti con tale finalità soprannaturale, promuovendo nello stesso tempo un sistema organizzativo che utilizza in modo profetico gli strumenti della pianificazione, gestione e controllo.

Certamente è una sfida stimolante e rappresenta solo un primo passo per un nuovo cammino personale, comunitario e istituzionale che ha come obiettivo ultimo il sogno di incarnare nel mondo di oggi il Carisma di san Giovanni Calabria e la sua capacità di leggere la presenza paterna di Dio nella storia.

SUSSIDIO 01

STRUTTURA ORGANIZZATIVA PER UNA GESTIONE CALABRIANA COLLEGIALE

GESTIONE CALABRIANA

Testo elaborato da Amministrazione Generale PSDP

PRESENTAZIONE

«Per essere riconosciuta calabriana ogni realtà della Congregazione deve vivere e sviluppare un autentico “spirito di famiglia” che favorisce la comunione e la partecipazione a tutti i livelli».

(DOC. XI CAP. GENERALE)

Carissimi Fratelli,

la struttura organizzativa, nella vita di una Congregazione Religiosa come la nostra è uno strumento valido per facilitare la gestione calabriana collegiale autentica.

Alla luce di questo, in sintonia con quanto indicato dall’XI Capitolo Generale dei Poveri Servi della Divina Provvidenza, *«Per essere riconosciuta calabriana ogni realtà della Congregazione deve vivere e sviluppare un autentico “spirito di famiglia” che favorisce la comunione e la partecipazione a tutti i livelli»* (Doc. finale XI Cap. Generale); presentiamo il fascicolo **“Struttura organizzativa per una gestione calabriana collegiale”**.

Con questo primo sussidio il Consiglio Generale offre a tutta la Congregazione, particolarmente alle Delegazioni e Missioni, alcuni elementi essenziali perché una struttura organizzativa collegiale sviluppi e promuova un autentico spirito di famiglia nel prendere le giuste decisioni e nel gestire le attività.

Siamo sempre più consapevoli che le Case della Congregazione che usano come metodologia di gestione il consiglio di direzione (o simile) che pianifica e realizza sono sulla via sicura per condurre con responsabilità e coinvolgimento il processo di discernimento delle attività.

La testimonianza del carisma della Congregazione certamente è resa visibile dallo stile di vita personale di ciascuno di noi. Non dimentichiamo però che è nella comunione e nel modo di operare che coinvolge tutti a una consapevolezza e responsabilità perché una gestione sia prima di tutto evangelica oltre che calabriana che il nostro carisma assume uno sguardo profetico concreto.

In questo sussidio troverete alcune linee guide per una gestione collegiale e allo stesso tempo un modello di organigramma amministrativo per la Delegazione/Missione attraverso la nomina dei consigli e l’incarico delle diverse funzioni dei consiglieri.

Compito principale di ogni Consiglio è la ricerca della volontà di Dio per rispondere secondo lo spirito puro e genuino, trasmesso dal Fondatore, alle diverse sfide sociali nei territori in cui siamo presenti.

La missione profetica del nostro carisma è anzitutto fede, fiducia e abbandono nella Divina Provvidenza. E la Provvidenza del Padre non mancherà nelle nostre attività se le persone che collaborano con noi sono coinvolte nella gestione, perché loro sono la prima provvidenza che Dio Padre ci mette a disposizione. Importante quindi avviare in ogni Casa della Delegazione/Missione un processo di coinvolgimento di condivisione e di formazione al carisma della Congregazione.

«*Se il Signore non costruisce la casa, invano faticano i costruttori*». Abbiamo la certezza che è Lui il vero costruttore della casa, ma anche i “costruttori” che operano collegialmente possono con più facilità aiutare il “Costruttore” a realizzare il fine e la missione per cui ha suscitato l’Opera in questi tempi attuali.

A tutte le Delegazioni e Missioni chiediamo di applicare questi principi, condividerli con i laici delle diverse attività, certi che una gestione condivisa e chiara nelle sue finalità e obiettivi è testimonianza del carisma dell’Opera.

Augurando a tutti una buona missione e un proficuo lavoro di organizzazione per una struttura collegiale vi salutiamo fraternamente.

CASANTE
E FRATELLI DEL CONSIGLIO GENERALE

INTRODUZIONE

«Le nostre attività sono spazi e mezzi di evangelizzazione, che si devono dotare di un progetto pastorale con una metodologia in rete...»

(Doc. XI Capitolo Generale, p. 20)

Questo sussidio, intitolato “Struttura organizzativa per una gestione calabriana collegiale”, è il primo di una serie che descrive una nuova metodologia di gestione applicata in tutte le attività dell’Opera.

Questo lavoro ha l’obiettivo di attivare nell’Amministrazione Generale e nelle Delegazioni/Missioni la delibera dell’XI Capitolo Generale che ci invita a *«mettere in atto una metodologia collegiale di gestione ispirata allo spirito dell’Opera, dove siano contemplati Consigli...»* (Doc. XI Cap. Generale, p. 21).

Presentiamo qui le procedure necessarie per l’indicazione e la nomina degli Consigli di Direzione/Amministrazione e degli altri Consigli delle attività calabriane. Inoltre questo lavoro definisce i compiti e i doveri che tali Consigli devono svolgere una volta nominati. Infine, l’obiettivo è quello di presentare un modello organizzativo e un regolamento di ogni Consiglio per favorire la realizzazione operativa di un modello di gestione collegiale.

La gestione per mezzo di Consigli (Consiglio Regionale, Consiglio di Amministrazione o Consiglio Generale dell’Attività, Consigli di famiglia e Consiglio Calabriano di Ausilio Parrocchiale) è un modo per prendere le decisioni in forma condivisa, partecipata e collegiale.

Prendere le decisioni in forma collegiale significa in primo luogo credere che le persone con cui ci rapportiamo possono parlare attraverso lo Spirito Santo che abita in loro. Nel tempo attuale, prendere le decisioni in forma collegiale non è un atto superficiale per fare bella figura e apparire “buonisti”. Invece si tratta di una procedura gestionale di fondamentale importanza per mettere le competenze umane in comune. Per questo la gestione con il metodo collegiale è importante sia per raggiungere gli obiettivi sia per trasformare sempre di più le attività in testimonianza del Carisma che ci ha lasciato San Giovanni Calabria.

Infine, gestire l’attività avendo i Consigli come protagonisti delle decisioni è una strada che ci porta a un rapporto di comunione, di fraternità e trasparenza. Elemen-

ti questi che aumentano la fiducia tra le persone e nell'istituzione, creando così un vero spirito di famiglia. Seguendo questi passi gestionali, senza dubbio possiamo fare una gestione che sia profetica e controcorrente in una società che invece è puntata sull'individualismo.

1 - STRUTTURA ORGANIZZATIVA

*«Formare uomini nuovi è urgente!
Medici, maestri, dirigenti...»¹*

Se vogliamo realizzare una gestione collegiale delle nostre attività, è fondamentale che diamo alle attività una struttura organizzativa adeguata. Infatti l'aspetto organizzativo è determinante per raggiungere gli obiettivi gestionali che ci siamo posti. In tal senso, è chiaro che per avere collegialità bisogna che la struttura organizzativa favorisca rapporti all'insegna della partecipazione e della condivisione nelle decisioni.

Spesso si tende ad assumere la struttura organizzativa esistente come un dato di fatto non modificabile, e quindi a non metterla più di tanto in discussione. La struttura organizzativa, invece, è come l'assetto tattico di una squadra: tutto si costruisce sulle sue basi e si possono adottare diverse forme, più o meno consigliabili a seconda della tipologia di gestione che vogliamo. Per questo la struttura organizzativa deve essere fatta in funzione della missione dell'attività e deve tradurre nella pratica il Carisma dell'Organizzazione. Questo è molto importante in quanto le persone si formano identificandosi con il modello organizzativo dell'istituzione.

Le principali configurazioni tecniche di struttura organizzativa sono tre: struttura funzionale, struttura divisionale e struttura a matrice. Noi qui ci riferiamo alla struttura funzionale, che è quella più comunemente applicata. In base ad essa l'organizzazione è suddivisa in aree omogenee per ambito di attività. Per esempio: il Consiglio di Delegazione, Direzione/Amministrazione, gli acquisti, le vendite, l'ufficio tecnico, la consulta, etc.

In tale prospettiva organizzativa, il punto di partenza per organizzare la gestione di un'attività, Delegazione o Congregazione, consiste nel dar vita a un Organigramma dove sia chiaro quello che l'organizzazione vuole fare e come vuole farlo.

1 San Giovanni Calabria, Corriere del mattino: 14/04/1954.

1.1 - Organigramma Amministrativo

«Sono invece indispensabili anche infrastrutture adeguate che favoriscano l'apprendimento, lo sviluppo e la condivisione della conoscenza, quali espressione di adeguate politiche istituzionali profondamente ancorate alla missione e alla visione dell'organizzazione».²

L'organigramma amministrativo di un'istituzione è la rappresentazione grafica della struttura organizzativa e gestionale. Si tratta di uno schema molto sintetico che ha il pregio di rendere visibili i ruoli e le mansioni svolte da ogni singolo settore dell'istituzione, mostrando i legami funzionali o gerarchici che intercorrono tra di loro.

Questo strumento organizzativo risponde ad alcune domande basilari sulla struttura stessa dell'organizzazione: chi prende le decisioni, chi dà gli ordini, chi li esegue e chi controlla. L'obiettivo dell'organigramma è fare chiarezza e risolvere i dubbi sulle relazioni e sulle mansioni, in modo che ognuno possa fare quello che deve effettivamente fare senza creare caos inutile, senza sprecare energia e risorse utili alla missione dell'Opera.

L'Organigramma deve essere fatto con la partecipazione di tutti coloro che sono coinvolti nella gestione dell'Attività o della Delegazione, così da favorire una metodologia collegiale di gestione. Una struttura organizzativa che apre le porte alla collegialità punta a diminuire gli errori, a responsabilizzare le persone e soprattutto favorisce la condivisione delle conoscenze, fondamentali per lo sviluppo delle strutture nel tempo attuale. Tale organigramma vuole essere una fotografia chiara ed esatta della situazione organizzativa dell'Attività o della Delegazione.

Naturalmente l'organigramma dovrà essere aggiornato costantemente, in quanto le istituzioni cambiano nel tempo e lo stesso vale per i ruoli e le mansioni. Solo attraverso una conoscenza consapevole di questo strumento è possibile che tutti conoscano esattamente il proprio ruolo all'interno dell'attività, evitando così che ci siano delle prevaricazioni o malintesi tra le persone coinvolte nella missione istituzionale.

Inoltre avere un organigramma chiaro aiuta il Consiglio dell'Attività o della Delegazione a mettersi a servizio delle diverse espressioni della Famiglia calabriana con maggiore consapevolezza ed efficienza, favorendo una migliore organizzazione e

² GIUSEPPE ARGIOGLAS, *Il Valore dei Valori - La governance nell'istituzione socialmente orientata*, Città Nuova, p. 119.

una pianificazione in tutte le attività e nella Delegazione. Definire l'Organigramma dell'Attività e della Delegazione che siamo chiamati a gestire è il primo passo per avere un'attività organizzata, per fare la pianificazione e per avere una gestione che sia espressione del carisma istituzionale.

Tutto questo, non dobbiamo mai dimenticarlo, è funzionale a svolgere nel miglior modo possibile il nostro compito di evangelizzare profeticamente il mondo, aiutando con particolare attenzione i poveri e gli ultimi. Organizzare e pianificare significa non sprecare le risorse e le energie delle persone che lavorano, Usando al meglio i beni che la Provvidenza ci mette a disposizione per la missione dell'Organizzazione.

a) Modello di Organigramma amministrativo di una Delegazione



2 - COSTITUZIONE, NOMINA E COMPITI DEI CONSIGLI DI GESTIONE

«Per essere riconosciuta calabriana ogni realtà della Congregazione deve vivere e sviluppare un autentico “spirito di famiglia” che favorisce la comunione e la partecipazione a tutti i livelli».

(Doc. XI Cap. Generale)

L'obiettivo di questo capitolo è individuare le competenze fondamentali dei vari Consigli e il loro rapporto con il Consiglio di Delegazione. Inoltre qui si vogliono chiarire i ruoli e le responsabilità nella programmazione, nella gestione e nella valutazione degli stessi organismi di gestione della Delegazione. Il buon funzionamento dei Consigli, in tutti gli ambiti, è un processo di gestione fondamentale per tornare ad una gestione collegiale e partecipativa dell'Opera.

2.1 - Consigli Regionali

Nelle città o regioni con tre o più attività diverse

Nelle città o regione dove si trovano tre o più attività della Delegazione - Congregazione Poveri Servi della Divina Provvidenza, dovrà essere nominato un Consiglio Regionale. È evidente che il Consiglio Regionale può essere chiamato con altro nome, per esempio: Consiglio dei Gestori Calabriani o Consiglio di Area.

Il Consiglio Regionale vuole essere la concretizzazione della proposta dei laici collaboratori presentata all'XI Capitolo Generale e deliberata dai capitolari con l'approvazione nella sua totalità del documento *La Sfida della Radicalità*, ove si chiede che sia istituita una consulta dei laici collaboratori.

L'obiettivo generale del Consiglio Regionale «è quello di aumentare la corresponsabilità tra religiosi e laici sia per quanto riguarda la condivisione del carisma sia per quanto riguarda la gestione delle attività» e «far in modo che laici e religiosi arrivino a condividere con più chiarezza gli obiettivi, le scelte e le motivazioni spirituali e materiali che guidano l'Opera». ³ Il Consiglio Regionale vuole rispondere alla richiesta scritta nel documento *La Sfida della Radicalità* di «sviluppare un modo parteci-

3 Doc. La Sfida della Radicalità 2014, p. 11.

*pativo di gestione», perché questo «rappresenta un cammino sicuro per affrontare i cambiamenti che coinvolgono oggi la società e le organizzazioni. Inoltre nella gestione partecipativa vediamo un modo di condurre le attività vicino al carisma e alla spiritualità dei Poveri Servi della Divina Provvidenza».*⁴

Il Consiglio Regionale è nominato dal Consiglio di Delegazione fra i Presidenti, Direttori Generali o Direttori Amministrativi, superiori ed economi dei Consigli di Direzione delle attività svolte nella Regione. Il Consiglio Regionale è composto da un minimo di cinque a un massimo di sette membri che rimangono in carica per tre anni. I componenti di questo Consiglio possono essere riconfermati per altri mandati.

Il Consiglio Regionale è formato da:

- un Coordinatore
- un Vice-Coordinatore
- consiglieri.

Possono partecipare alle riunioni del Consiglio Regionale, come membri invitati, altre persone che il Consiglio ritenga opportuno invitare. I membri invitati non hanno diritto di voto. Il Coordinatore del Consiglio Regionale deve essere sempre un religioso che fa parte della Delegazione.

Il Consiglio Regionale è l'istituzione incaricata di rappresentare la Delegazione presso le varie attività e con esse creare una maggior comunione. Al Consiglio Regionale più specificamente compete:

- I - Rappresentare il Consiglio di Delegazione presso le attività svolte dalla Delegazione in una determinata Regione o Città.
- II - Coordinare le azioni d'interesse comune delle attività presso le istituzioni pubbliche, private e del territorio in generale.
- III - Integrare le attività della Regione come se fossero una unica attività della Delegazione.
- IV - Definire e condurre politiche e strategie comuni di intervento fra le attività.
- V - Incentivare il lavoro in rete fra le attività sotto la giurisdizione del Consiglio Regionale per poter sfruttare maggiormente le risorse materiali, le strutture e i servizi esistenti.

4 Doc. La Sfida della Radicalità 2014, p. 14.

- VI - Promuovere e incoraggiare la formazione, l'educazione continuativa, nell'ambito della gestione calabriana e in altri ambiti che si ritengono necessari per mantenere i collaboratori aggiornati nelle loro competenze.
- VII - Incoraggiare i Consigli di Direzione delle attività ad attuare le proposte formulate dal Consiglio di Delegazione per quanto riguarda la gestione delle attività.
- VIII - Dare consulenza relativamente all'acquisto e la vendita di beni immobili, proposte dai Consigli di Direzione e trasmettere il proprio parere al Consiglio di Delegazione.
- IX - Chiedere l'approvazione al Consiglio di Delegazione relativamente ai progetti di ampliamento delle strutture, l'inizio di nuove attività e progetti e la chiusura di attività esistenti.
- X - Suggestire al Consiglio di Delegazione i nomi delle persone che potranno far parte dei Consigli di Direzione delle attività sotto la sua giurisdizione.
- XI - Richiedere ai Consigli di Direzione l'elaborazione del piano di gestione delle attività e rimetterli al Consiglio di Delegazione per l'approvazione.
- XII - Chiedere annualmente ai Consigli di Direzione l'elaborazione della relazione delle attività svolte da presentare al Consiglio di Delegazione.
- XIII - Incontrarsi regolarmente con i Consigli di Direzione delle attività, per verificare la situazione economica e finanziaria della singola attività e cercare di affrontare i problemi riscontrati.
- XIV - Fare la verifica annuale delle attività calabriane, come raccomandato dal Consiglio di Delegazione.
- XV - Analizzare gli indicatori economici e finanziari delle attività per verificare le prestazioni quantitative e qualitative e prendere decisioni per risolvere i problemi riscontrati.
- XVI - Analizzare le relazioni, i verbali delle riunioni dei Consigli di Direzione e gli altri indicatori che si ritengono necessari per una gestione professionale delle attività.
- XVII - Rispettare e fare rispettare il regolamento del Consiglio Regionale e lo Statuto della Delegazione.

2.2 - Consiglio di Amministrazione/Consiglio Generale dell'Attività *Nelle attività sociali, educative, sanitarie e sociosanitarie*

Per la gestione di un'attività più complessa, il Consiglio di Delegazione o il Consiglio Generale possono nominare un Consiglio di Amministrazione/Consiglio Generale dell'Attività al quale attribuire il compito della straordinaria amministrazione di quella attività. Al Consiglio di Amministrazione/Consiglio Generale dell'Attività, l'Ente Gestore (Consiglio di Delegazione/Consiglio Generale) delega parte dei compiti e responsabilità gestionali che sarebbero sue. Le deleghe attribuite dall'Ente Gestore al Consiglio di Amministrazione sono regolate da un apposito regolamento approvato dall'Ente Gestore.

Nel Regolamento del Consiglio di Amministrazione, di solito, l'Ente Gestore si riserva mansioni come per esempio: fare la nomina e la revoca dei componenti il Consiglio di Amministrazione e del suo Presidente; deliberare il Regolamento del Consiglio di Amministrazione e relative modifiche; deliberare l'edificazione di nuove costruzioni e ristrutturazioni; iniziare nuovi progetti di assistenza; deliberare acquisti di tecnologie innovative, fare l'alienazione e l'acquisto di immobili, l'accettazione di donazioni, eredità e legati; deliberare i contratti di locazione e conduzione di immobili; contrarre mutui e fidi con istituti di credito e riservarsi se approvare le delibere del Consiglio di Amministrazione che compromettano la sostanza patrimoniale dell'Ente Gestore e siano in contrasto con lo spirito dell'Opera. L'Ente Gestore può riservarsi anche altri compiti che ritiene importanti.

Nell'attività dove è nominato un Consiglio di Amministrazione non viene impedito di nominare il Consiglio di Direzione che, come vediamo successivamente, ha il compito di portare avanti i processi ordinari della gestione dell'attività. Pertanto quando ci sono i due Consigli nella stessa attività, al Consiglio di Amministrazione competono i compiti strategici di gestione, mentre al Consiglio di Direzione competono le funzioni operative.

Il Consiglio di Amministrazione è nominato dall'Ente Gestore dell'attività ed è composto dal Presidente, dal Vicepresidente e da un minimo di cinque a un massimo di sette consiglieri. I membri del Consiglio di Amministrazione rimangono in carica per tre anni o cinque anni e possono essere rinominati.

2.3 - Consiglio di Direzione/Consiglio Operativo

Nelle attività sociali, educative, sanitarie e sociosanitarie

Il Consiglio di Direzione è nominato per seguire la gestione ordinaria e operativa dell'attività sanitaria, sociale o educativa. È nominato dal Consiglio di Delegazione, dopo aver sentito il Consiglio Regionale/Gestori e la Comunità Religiosa del luogo dove viene svolta l'attività. È costituito da un minimo di cinque a un massimo di sette membri che rimangono in carica per tre anni. I componenti del Consiglio di Direzione possono essere riconfermati per altri mandati. Il Consiglio di Direzione è composto da:

- Presidente
- Direttore-Generale o Direttore Amministrativo
- Consiglieri.

Il Presidente del Consiglio di Direzione, dove non c'è un Consiglio di Amministrazione, deve essere sempre un religioso appartenente alla Delegazione. Possono partecipare alle riunioni del Consiglio di Direzione, come membri invitati, altre persone che il Consiglio di Direzione ritenga opportuno invitare. I membri invitati non hanno diritto di voto.

Compete al Consiglio di Direzione:

- I - Elaborare annualmente il Piano di Gestione e il Bilancio Preventivo.
- II - Proporre al Consiglio di Delegazione il Regolamento delle Attività e le sue modifiche.
- III - Fissare i criteri per assumere nuove convenzioni, intraprendere progetti, approvare processi amministrativi proposti dal Presidente o da altri membri del Consiglio.
- IV - Costituire Commissioni previste nel regolamento delle attività o altre commissioni nell'interesse dell'organizzazione.
- V - Sottoporre all'approvazione del Consiglio di Delegazione progetti per nuove costruzioni, ampliamenti e adeguamenti delle strutture fisiche delle attività.
- VI - Approvare e inviare annualmente al Consiglio di Delegazione la relazione delle attività svolte nell'anno precedente.
- VII - Fare la verifica annuale delle attività secondo gli orientamenti del Consiglio di Delegazione/Amministrazione della Delegazione.

- VIII - Analizzare e dare un suo parere alle proposte amministrative suggerite dai membri del Consiglio.
- IX - Dare proposte per migliorare lo standard d'integrazione tra i settori e tra i collaboratori delle attività.
- X - Proporre e adottare misure e iniziative in grado di migliorare le prestazioni istituzionali.
- XI - Sforzarsi senza misura per mettere le persone come la ragione d'essere dell'attività che si svolge.
- XII - Fare delle attività un posto privilegiato per l'erogazione di servizi ai beneficiari e di miglioramento tecnico e professionale dei propri collaboratori.
- XIII - Stimolare i collaboratori a vivere il Carisma Calabriano.
- XIV - Garantire che le questioni finanziarie siano trattate con la massima correttezza possibile.
- XV - Assicurarsi che l'istituzione sia al disopra degli interessi individuali garantendo che il suo patrimonio sia utilizzato a vantaggio di beneficiari.
- XVI - Incontrarsi regolarmente con le équipes strategiche e i coordinatori dei settori con l'obiettivo di svolgere un lavoro in squadra e verificare l'effettuazione del Piano di Gestione e il Regolamento delle Attività.
- XVII - Ricercare e analizzare le nuove richieste della società, principalmente in relazione alle povertà, che richiedono l'aggiornamento delle attività.
- XVIII - Assicurarsi che il Carisma Calabriano sia vissuto nell'attività e il Regolamento delle Attività sia rispettato.

2.4 - Consigli di Famiglia

Nelle Case di Accoglienza e Spiritualità

Il Consiglio di Direzione della Casa di Accoglienza e Spiritualità è l'organo responsabile della gestione dell'attività svolta nella casa. È composto da cinque membri nominati dal Consiglio di Delegazione con un atto formale per un mandato di tre anni, con possibilità di essere rinominati.

Il Superiore della Casa di Accoglienza e Spiritualità e l'Economo sono membri effettivi del Consiglio di Direzione di tale casa. Il Coordinatore del Consiglio di Di-

reazione della Casa di Accoglienza e Spiritualità è nominato dal Consiglio di Delegazione tra i coordinatori della Comunità Religiosa, Superiore, Economo o Vice-Superiore. Il Direttore Amministrativo o Economo è nominato dal Consiglio di Delegazione tra persone con competenza amministrativa per esercitare questa funzione.

Gli altri Consiglieri sono indicati dalla comunità religiosa della Casa di Accoglienza e Spiritualità tra religiosi e laici, che si distinguono per dedizione e zelo nella causa Calabriana nel campo dell'accoglienza e della spiritualità. Il Consiglio della Casa di Accoglienza e Spiritualità è composto da un minimo di cinque a un massimo di sette membri che rimangono in carica per tre anni.

Possono partecipare alle riunioni del Consiglio, come membri invitati, altre persone che il proprio Consiglio ritenga opportuno invitare. I membri invitati non hanno diritto di voto.

Il Consiglio di Direzione della Casa di Accoglienza e Spiritualità è costituito da:

- un Coordinatore
- un Direttore Amministrativo o Economo
- Consiglieri.

Le competenze del Consiglio della Casa di Accoglienza e Spiritualità sono le seguenti:

- I - Sostenere l'attività di accoglienza e spiritualità svolta nella casa soprattutto coltivando carisma calabriano per creare un ambiente che favorisca il percorso formativo delle persone accolte.
- II - In sintonia con il Consiglio di Delegazione, rappresentare gli interessi dei Poveri Servi della Divina Provvidenza nel territorio e di fronte alle organizzazioni pubbliche e private.
- III - Proporre strategie e attività nel campo dell'accoglienza e spiritualità per usare della migliore forma possibile la struttura della casa.
- IV - Ricercare alternative locali e organizzare eventi finalizzati a sostenere economicamente l'attività della Casa di Accoglienza e Spiritualità.
- V - Redigere annualmente il piano di gestione della Casa di Accoglienza e Spiritualità e il loro rispettivo bilancio preventivo.
- VI - Valutare le attività della Casa di Accoglienza e Spiritualità e i risultati raggiunti, e preparare la relazione annuale delle attività svolte.

- VII - Deliberare su questioni ordinarie di natura amministrativa e impegnarsi per la loro attuazione.
- VIII - Rendere operativo il Piano di Gestione con le Persone, come raccomandato dalla Delegazione.
- IX - Applicare lo strumento di verifica dell'Istituzione Calabriana per la Casa di Accoglienza e Spiritualità, come raccomandato dalla Delegazione.
- X - Sottomettere all'approvazione del Consiglio di Delegazione ciò che esula dalla competenza del Consiglio della Casa di Accoglienza e Spiritualità - come assunzione di personale, compravendita di immobili, ecc.
- XI - Assicurarsi che la casa di Accoglienza e Spiritualità sia al di sopra degli interessi individuali.
- XII - Mantenere la Casa di Accoglienza e Spiritualità focalizzata sulla visione, missione e valori provenienti dal Carisma Calabriano.
- XIII - Analizzare gli indicatori finanziari e la relazione annuale dell'attività di accoglienza e spiritualità per verificare quantitativamente e qualitativamente le prestazioni della Casa.
- XIV - Incoraggiare la ricerca del miglioramento istituzionale e lo sviluppo delle persone e dei processi di gestione.
- XV - Promuovere eventi e sviluppare progetti finalizzati alla sostenibilità della Casa di Accoglienza e Spiritualità;
- XVI - Partecipare ai momenti formativi offerti dalla Casa di Accoglienza e Spiritualità e sostenere la comunità religiosa in tale ambito.
- XVII - Preparare e proporre modifiche alle norme, alle regole e al programma della Casa di Accoglienza e Spiritualità e garantire la loro conformità.

2.5 - Consigli di Famiglia

Nelle Case di Formazione

Il Consiglio di Direzione della Casa di Formazione è l'organo responsabile della gestione ordinaria dell'attività formativa. Il Consiglio della Casa di Formazione è composto da un minimo di cinque a un massimo di sette membri che rimangono in carica per tre anni con possibilità di essere rinominati.

Il Consiglio di Direzione della Casa di Formazione è costituito da:

- un Coordinatore
- un Vice-Coordinatore
- tre Consiglieri.

Il Superiore della Casa di Formazione e l'Economo sono membri effettivi del Consiglio di Direzione di tale casa. Il Superiore della comunità della Casa di Formazione esercita la funzione di Coordinatore del Consiglio di Direzione.

Gli altri Consiglieri sono indicati dalla comunità religiosa della Casa di Formazione tra religiosi e laici, che si distinguono per dedizione e zelo nella causa Calabriana nel campo dell'animazione e orientamento vocazionale.

Le competenze del Consiglio della Casa di Formazione sono le seguenti:

- I - Sostenere l'attività vocazionale sviluppata nella casa di formazione soprattutto con la preghiera in famiglia, e incoraggiare la preghiera per le vocazioni nella comunità locale per creare un ambiente che favorisca il percorso vocazionale.
- II - In sintonia con il Consiglio di Delegazione, rappresentare gli interessi dei Poveri Servi della Divina Provvidenza nella comunità locale e di fronte alle organizzazioni pubbliche e private.
- III - Proporre strategie e attività nel campo dell'animazione e dell'orientamento vocazionale.
- IV - Ricercare alternative locali e organizzare eventi finalizzate a sostenere economicamente l'attività vocazionale.
- V - Redigere annualmente il piano di gestione, il piano di formazione della Casa di Formazione e il loro rispettivo bilancio preventivo.
- VI - Valutare le attività della Casa di Formazione e i risultati raggiunti, e preparare la relazione annuale.
- VII - Deliberare su questioni ordinarie di natura amministrativa e impegnarsi per la loro attuazione.
- VIII - Rendere operativo il Piano di Gestione con le Persone, come raccomandato della Delegazione.
- IX - Applicare lo strumento di verifica dell'Istituzione Calabriana per la Casa di Formazione, come raccomandato dalla Delegazione.

- X - Sottomettere all'approvazione del Consiglio di Delegazione ciò che esula dalla competenza del Consiglio della Casa di Formazione - come assunzione di personale, compravendita di immobili, ecc.
- XI - Assicurarsi che la casa di formazione sia al di sopra degli interessi individuali.
- XII - Mantenere la Casa di Formazione focalizzata sulla visione, missione e valori provenienti dal Carisma Calabriano.
- XIII - Analizzare gli indicatori finanziari e la relazione annuale dell'attività formativa per verificare quantitativamente e qualitativamente le prestazioni della Casa di Formazione.
- XIV - Incoraggiare la ricerca del miglioramento istituzionale e lo sviluppo delle persone e dei processi di gestione.
- XV - Promuovere eventi e sviluppare progetti finalizzati alla sostenibilità della Casa di Formazione;
- XVI - Partecipare agli incontri vocazionali e alle attività vocazionali insieme ai responsabili dell'animazione vocazionale.
- XVII - Partecipare ai momenti formativi offerti dalla Casa di Formazione e sostenere la comunità religiosa in tale ambito.
- XVIII - Seguire le attività pastorali svolte dai formandi nell'ambito sociale, educativo, sanitario e parrocchiale svolte dai Poveri Servi della Divina Provvidenza.
- XIX - Preparare e proporre modifiche alle norme, alle regole e al programma della Casa di Formazione e garantire la loro conformità.

2.6 - Consiglio Calabriano di Ausilio Parrocchiale - CCAP

Attività Parrocchiale

Il Consiglio Calabriano di Ausilio Parrocchiale - CCAP, è un organo vincolato ai Poveri Servi della Divina Provvidenza per agire presso le parrocchie affidate alla Congregazione. È indicato dalla Comunità Religiosa che lavora nella Parrocchia e nominato dal Consiglio di Delegazione. Il CCAP è composto dal Parroco, che svolge la funzione di Coordinatore del Consiglio, dal Vicario Parrocchiale e da altri cinque consiglieri nominati da persone appartenenti al movimento Calabriano locale: religiosi e laici che hanno una comprovata esperienza tecnica, formazione nella spiritualità e nel Carisma Calabriano, coinvolgimento e impegno per la Missione Calabriana.

Il Consiglio Calabriano di Ausilio Parrocchiale - CCAP ha come obiettivo generale aiutare a difendere e vivere nella parrocchia il contenuto del documento *Profilo della Parrocchia Calabriana* e così favorire la diffusione della spiritualità e del Carisma Calabriano a livello parrocchiale.

In termine gerarchico il Consiglio Calabriano di Ausilio Parrocchiale - CCAP è subordinato al Parroco, al Consiglio Pastorale e al Consiglio Economico della Parrocchia.

In particolare, il Consiglio Calabriano di Ausilio Parrocchiale - CCAP, ha in Parrocchia le seguenti competenze:

- I - Aiutare il parroco nella gestione parrocchiale e contribuire all'attuazione delle sue linee guida del documento, *Profilo della Parrocchia Calabriana*, cercando di rendere la parrocchia una vera e viva espressione della spiritualità e del carisma lasciato dal fondatore dei Poveri Servi della Divina Provvidenza, San Giovanni Calabria.
- II - Mantenere e sviluppare a livello parrocchiale, il Carisma Calabriano di pastorale parrocchiale: annuncio della paternità di Dio, fiducia nella Divina Provvidenza, continuo e dinamico ritorno al Vangelo, amore per la Chiesa, gratuità e povertà, opzione per i poveri e abbandonati, animazione e formazione vocazionale, ecumenismo, apertura alla missione, formazione di discepoli, fratelli e missionari, spirito di famiglia, spirito di comunità e di fraternità.
- III - Fare la pianificazione annuale delle loro attività e inviarla al Consiglio di Delegazione per l'approvazione.
- IV - Aiutare, sorvegliare e verificare/monitorare la situazione economica e la pastorale parrocchiale, al fine di verificare le prestazioni quantitative e qualitative.
- V - Aiutare in modo tale che la convenzione, il contratto o l'accordo tra i Poveri Servi della Divina Provvidenza e la Diocesi o l'Arcidiocesi sia rispettato e suggerire modifiche dello stesso.
- VI - Seguire nella Parrocchia i gruppi appartenenti alla Famiglia Calabriana (Laici calabriani, Fratelli e Sorelle Esterni) e incoraggiare la creazione di nuovi gruppi di laici calabriani.
- VII - Incoraggiare i consigli e i movimenti pastorali della parrocchia a partecipare e a sviluppare azioni con scuole, strutture sanitarie, sociali e politiche come mezzo per l'evangelizzazione.

- VIII - Organizzare, sviluppare e promuovere l'applicazione dei corsi di fede e politica, puntando ad una partecipazione più significativa di leader nelle politiche pubbliche e sociali.
- IX - Partecipare e/o favorire la partecipazione dei membri della pastorale parrocchiale nei consigli di diritto della persona in ambito del territorio, del Comune e della Provincia.
- X - Con la delega del Consiglio di Delegazione, rappresentare gli interessi della parrocchia e della Congregazione davanti alle istituzioni pubbliche e private.
- XI - Far parte dal Consiglio Laici Collaboratori/Gestori Calabriani (Consiglio Regionale) il quale è costituito come un mezzo per effettuare una missione congiunta tra le attività calabriane nel territorio.
- XII - Disimpegnare attribuzioni in relazione alla Parrocchia come richiesto dal Consiglio di Delegazione.
- XIII - Mantenere relazioni permanenti tra gli altri Consigli vincolati alla Congregazione nella Regione e quelli vincolati alla Parrocchia stessa.
- XIV - In linea con il resto dei Consigli Parrocchiali, organizzare corsi, convegni e incontri nel campo della gestione e della spiritualità calabriana.
- XV - Contribuire perché i Consigli Parrocchiali, in modo particolare il Consiglio di Pastorale e il Consiglio Economico, siano costituiti e attivi.
- XVI - Mantenersi informati e aggiornati sulle nuove forme di povertà che devono essere affrontate dalla Parrocchia.
- XVII - Sviluppare nella Parrocchia il piano di gestione con le persone come raccomandato dalla Delegazione.
- XVIII - Inviare al Consiglio di Delegazione la programmazione e i verbali delle riunioni del Consiglio Calabriano Ausilio Parrocchiale - CCAP.
- XIX - Presentare periodicamente al Consiglio di Delegazione il bilancio finanziario della gestione della Parrocchia, secondo il principio della trasparenza.
- XX - Fare Annualmente la verifica della "Istituzione Calabriana" per le Parrocchie conforme l'orientamento del Consiglio di Delegazione.
- XXI - Rispettare e fare rispettare il regolamento del Consiglio Calabriano di Ausilio Parrocchiale e dello Statuto della Delegazione.

3 - PRINCIPI DI UNA GESTIONE CALABRIANA COLLEGIALE

«Mettersi insieme è un inizio, rimanere insieme è un progresso, lavorare insieme un successo».

(HENRY FORD)

3.1 - Gestione attraverso Consigli, nell'Opera Calabriana

«Siamo tutti figli dello stesso Padre, siamo una unica famiglia: la famiglia di Dio».

(SAN GIOVANNI CALABRIA)

L'XI Capitolo Generale (2014), ci chiede di *“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”*. È importante sottolineare che l'organizzazione della gestione attraverso Consigli non è invenzione di questo o quel superiore o economo, ma al contrario è la Chiesa Cattolica che stimola questa pratica attraverso il Codice di Diritto Canonico (Art. 232, 237), dove si precisa che la gestione delle organizzazioni legate alla Chiesa va fatta attraverso Consigli.⁵

La gestione attraverso Consigli è incentivata oltre che dalla Chiesa, anche dai Poveri Servi della Divina Provvidenza, proprio perché si tratta di una metodologia di gestione che permette *“la sussistenza di relazioni essenziali, proposte da Gesù, che generano la vera comunione... perché il mondo creda”*.⁶ È una metodologia che porta in sé uno stile calabriano di gestire le opere che, per mezzo della partecipazione delle sorelle e dei fratelli nella presa di decisioni, genera comunione, fraternità e spirito di famiglia.

Infine, i Consigli possono essere strumenti che, se ben orientati, collaborano affinché ci sia una reale unità nella missione, e con questa testimonianza di unità, l'attività diventa *“un'opera buona e calabriana, che riflette e rivela il volto di Dio Padre nel volto dei suoi figli e figlie, che fanno parte dell'Opera. In tal modo l'attività diven-*

5 Codice di Diritto Canonico, Artt. 132 e 137.

6 Volume I - *Perché il Mondo Creda, Discernimento e Verifica delle nostre attività*, 2013, Introduzione, p. 1.

ta una “pubblicità” dell’amore del Padre”.⁷ In questo senso possiamo dire che la gestione per mezzo di Consigli è una metodologia che ci permette di trattare questioni come: il bene comune, la partecipazione, la gratuità, la relazione tra le persone e di queste con la missione. Questo clima strutturale di unità diventa “espressione simbolica della trascendenza, che irrompe nell’immanenza” dell’organizzazione,⁸ come le nostre Opere.

Per noi, che facciamo parte dell’Opera Calabriana, il fatto che i Consigli siano formati da persone, porta con sé un grande significato teologico e carismatico. L’Opera Calabriana va molto al di là di una organizzazione di assistenza sanitaria, sociale, di insegnamento o di pastorale. Essa è chiamata a offrire alle persone una formazione integrale, come affermano anche le nostre Costituzioni:

«Il nostro lavoro di educazione, o di assistenza, non deve essere considerato, né ridotto ad una semplice supplenza, là dove esistono carenze da parte della società civile. La nostra presenza in questa attività è un compito di fede e di Chiesa e deve esprimere l’originalità del Vangelo».

(Costituzione PSDP n. 28)

Con questo passaggio possiamo concludere che, per l’Opera Calabriana, le attività realizzate e lo stile di conduzione dell’organizzazione devono essere allineati con il carisma e la spiritualità. Questo significa che per una formazione integrale della persona, la metodologia di gestione dell’attività deve esprimere e testimoniare la fede che professiamo, come molte volte ha ripetuto San Giovanni Calabria: «la nostra pratica deve esprimere quello che crediamo... – e ancora – ... siamo vangeli viventi...».

D’altra parte, considerando la società individualista nella quale viviamo, la gestione attraverso i Consigli non è un compito così semplice. Trattandosi di un metodo che cerca di vivere i valori comunitari, partecipativi e solidali, esso provoca un vero confronto con i principi individualisti, che sono alla base dell’agire attuale. In questo scenario individualista di oggi, la gestione attraverso i Consigli deve essere promossa come una testimonianza di solidarietà e fraternità.

La cosa più gratificante e motivante per un dirigente calabriano è poter constatare che questa metodologia di gestione porta con sé valori evangelici: come agivano le prime comunità cristiane... o come ha fatto lo stesso Gesù che non ha voluto rea-

7 Volume III - *Perché il Mondo Creda, Discernimento e Verifica delle nostre attività*, 2013, p. 3.

8 AGENOR BRIGUENTI, *A Igreja Perplexa. As novas perguntas, novas respostas*, Paulinas, São Paulo, 2004, p. 104.

lizzare da solo l'opera del Regno, ma ha chiamato apostoli e discepoli ad essere suoi collaboratori.

Però non basta che la struttura amministrativa sia formata da Consigli, perché i rapporti essenziali siano vissuti all'interno dell'attività. Essa diventa vera testimonianza del Regno di Dio, se i Consiglieri prendono coscienza che questa struttura amministrativa, formata da persone a loro modo soggetti singoli e unitari, figli e figlie di Dio, possessori dello Spirito Santo, deliberano gli atti amministrativi in forma partecipativa. È necessario capire che il Consiglio è l'organo gestore dell'attività per la quale è stato costituito. In tal modo, i Consigli non sono solo consultivi, ma anche deliberativi. Questo significa che il Consiglio non è un gruppo di persone che rimane a disposizione del direttore per essere consultato quando egli lo riterrà opportuno, e la decisione finale sarà sua. Nella struttura di Consigli, che noi intendiamo come espressione del nostro Carisma, sono i Consigli che deliberano e che prendono decisioni.

Inoltre, un Consiglio ben condotto diventa un mezzo che impedisce al direttore o alla direttrice di prendere decisioni in forma individualista che in nome del risultato del lavoro, anche di evangelizzazione, esclude gli stessi evangelizzatori dal processo di decisione, e molte volte, anche dalla missione.

Affinché i Consigli raggiungano l'obiettivo, sia esso di assistenza o di insegnamento cristiano e di testimonianza, le riunioni devono essere pianificate, formative, di qualità, e con caratteristiche pedagogiche. Il Consiglio è la struttura amministrativa responsabile per la pianificazione, l'organizzazione, il controllo e la verifica. Gestire attraverso un Consiglio è una garanzia per prendere decisioni sagge e con meno errori portando la gestione dell'attività a raggiungere risultati più efficienti, effettivi ed efficaci.

3.2 - Gestione Partecipativa: per una organizzazione collegiale

«Un modello di gestione che favorisce la partecipazione ed il coinvolgimento delle persone è spiritualmente migliore di quello che concentra il potere, le decisioni o il merito del successo in poche mani. Pertanto, un indicatore di spiritualizzazione dell'organizzazione è un grado ragionevole di gestione compartecipata e apprendistato mutuo».

(AFONSO MURAD, 2008)

La gestione partecipativa è un cammino sicuro per affrontare i cambiamenti attraverso i quali passano oggi la società e le organizzazioni. Oltretutto, è una forma collegiale di gestire che più si avvicina al carisma ed alla spiritualità Calabriana. La

gestione partecipata è una via per «*mettere in atto una metodologia di gestione collegiale ispirata allo spirito dell'Opera*», come chiede l'XI Capitolo Generale della Congregazione Poveri Servi della Divina Provvidenza.

La parola “gestione”, in inglese “management”, è definita come l'insieme di azioni, metodi e processi di direzione dell'organizzazione come: pianificare, organizzare, controllare, verificare e ripianificare i processi richiesti dall'attività. Queste azioni non sono dirette soltanto al corpo direttivo dell'organizzazione, ma a tutte le persone che partecipano al processo dell'attività. Gestire bene è saper decidere.

Si intende per gestione partecipativa il processo di presa di decisioni da parte di ogni persona coinvolta nella missione. La partecipazione degli individui nel prendere una decisione, afferma Rousseau (1965), produce un effetto psicologico su chi partecipa, garantendo una interrelazione continua tra il funzionamento delle organizzazioni, le qualità e gli atteggiamenti psicologici degli individui che interagiscono fra loro. Attraverso il processo partecipativo l'individuo rimane in costante relazione con l'organizzazione.

Il ruolo della partecipazione è che le persone devono essere gestite secondo la logica delle regole e le prassi che esse stesse hanno creato. Questa situazione rende impossibile automaticamente l'esistenza di gestori autocratici nella conduzione delle organizzazioni. L'obiettivo del processo partecipativo è generare negli individui una azione responsabile e collettiva. Essi apprendono che gli interessi pubblici e privati sono collegati.

La prima funzione della partecipazione è che più l'individuo partecipa, più si abilita a farlo. Oltretutto, i risultati umani ottenuti nel processo di partecipazione forniscono una importante giustificazione per sviluppare un sistema partecipativo di gestione. Partecipando, le persone imparano a diventare più cittadini.

Rousseau afferma ancora che esiste una profonda associazione tra partecipazione e controllo. Tanto la sensazione di libertà dell'individuo, quanto la sua libertà effettiva aumentano con la sua partecipazione nel processo di presa di decisioni, perché tale partecipazione gli dà un grado reale di controllo sul corso della sua vita e sulla struttura organizzativa nella quale sta coinvolto. La partecipazione rende possibile il fatto che le decisioni collettive siano accettate più facilmente dagli individui.

La terza funzione della partecipazione, secondo Rousseau, è che essa promuove più integrazione. Essa produce la sensazione che ogni cittadino isolato “appartiene” alla sua comunità. Ma la principale funzione della partecipazione è educativa, nell'accezione più ampia della parola, tanto nell'aspetto psicologico, quanto nell'acquisizione di pratiche di abilità e procedure relazionali.

Queste tre funzioni della partecipazione già sono sufficienti per giustificare un modello partecipativo di gestione come strumento importante per rendere una or-

ganizzazione più leggera, umana e “spiritualizzata”. In questo senso, Afonso Murad (2008) afferma che uno degli indicatori di una “organizzazione spiritualizzata” è il grado di partecipazione che vi si sviluppa, tra collaboratori e beneficiari, nella presa di decisioni.

Come abbiamo visto, le persone imparano a partecipare, prendendo parte ai processi di presa di decisione. In questa forma, come afferma Freitag (2014), « *l'agire del dirigente è una esperienza didattica di creazione, di conoscenza, di sviluppo di abilità e di atteggiamenti che sfociano nel fortificare il potenziale imprenditoriale del dirigente stesso* ». Ciò significa affermare che, nell'ottica calabriana di gestione, ogni forma di leadership ha il presupposto di dover produrre conoscenze attraverso un processo di partecipazione delle persone nella conduzione della missione, nella quale sono coinvolte.

La parola partecipazione è spesso utilizzata con significati vari e diversi fra loro. Però, Carole Pateman (1992), una studiosa della partecipazione, indica che ci possono essere tre forme di partecipazione degli individui nel processo di presa di decisioni. Ci può essere **la partecipazione totale, la partecipazione parziale e la pseudo partecipazione**.

Esiste **partecipazione totale** quando la prerogativa di decisione è di tutti gli individui coinvolti. Cioè, tutti discutono il tema, oggetto di decisione e la decisione è frutto di un consenso. Tutti decidono la strada da prendere. Perché ci sia partecipazione totale, è importante che tutti i partecipanti abbiano conoscenza del tema che deve essere trattato e deciso. In questo modo, l'uso degli indicatori, le relazioni e gli studi sul tema trattato sono di somma importanza per una buona decisione. La partecipazione totale richiede trasparenza totale della gestione. Nel caso di gestione attraverso Consigli, i Consiglieri hanno bisogno di avere accesso a tutti i dati dell'organizzazione. In questo caso è il Consiglio che ha un Direttore e non il Direttore che ha un Consiglio.

Si ha **partecipazione parziale** quando si discute il tema, oggetto di decisione, ma la decisione finale è prerogativa del Direttore. In questo caso il Direttore ha sempre l'ultima parola, anche se è contraria alla proposta della maggioranza dei Consiglieri. Trattandosi di una gestione attraverso Consigli, in questo caso si può affermare che è il Direttore che ha un Consiglio e non il Consiglio che ha un Direttore.

La **pseudo partecipazione** si ha quando il direttore o leader ha già preso una decisione e cerca di riunire il gruppo o il Consiglio per convincere i membri ad aderire alla decisione presa. In questo caso, per riuscire ad avere l'adesione del gruppo sono molto utilizzati strumenti come conferenze, film motivazionali, e in casi più complicati, si può fare ricorso all'adulazione, alla compravendita di voti e alla corruzione come mezzi, perché gli individui aderiscano alla decisione già presa, senza bisogno

che abbiano neppure conoscenza approfondita del tema trattato. Quando constatiamo l'esistenza di pseudo partecipazione nella presa di decisione, possiamo affermare che non c'è partecipazione, e normalmente la gestione è autocratica, se non dispotica.

L'ideale della gestione partecipativa è educare al lavoro in équipe e prendere le decisioni in forma collegiale. È un metodo di gestione che ha costi maggiori, richiede più tempo per decidere, ma il risultato è un numero ben più grande di decisioni giuste. Oltretutto, la partecipazione totale rende gli individui dei veri collaboratori dell'organizzazione, con un senso di appartenenza molto più forte all'Opera. Essi cominciano a far parte della missione, si entusiasmano intorno ad essa, perché hanno aiutato a costruirla attraverso le decisioni prese. Si fanno carico di responsabilità e ne rispondono. Aumenta sostanzialmente la trasparenza e la fiducia nelle relazioni personali, presupposti fondamentali per il successo della missione realizzata e dell'Opera come un tutt'uno. Possiamo anche affermare che la partecipazione rende il metodo di gestione più coerente con la Spiritualità ed il Carisma dell'Organizzazione.

L'obiettivo della gestione attraverso Consigli è un esercizio di partecipazione totale nella presa di decisioni. La forma di partecipazione totale è la strada maestra per lo sviluppo, attraverso l'azione gestionale, del vero spirito di famiglia e di fraternità. Oltretutto, la partecipazione nel processo decisionale è il modo di agire del dirigente, che vuole testimoniare che Dio è Padre e Madre, come ci ha insegnato San Giovanni Calabria.

CONCLUSIONE

Desideriamo che il presente sussidio possa davvero essere il primo e decisivo passo, affinché le opere calabriane siano feconde e portino frutto.

Siamo convinti che questa modalità di gestione che chiamiamo “gestione calabriana collegiale” sia indicata dalla Provvidenza, come percorso da accogliere con sensibilità e responsabilità. Per don Calabria la prima Provvidenza era la persona stessa; anche per noi deve essere così in questo tempo decisivo.

L’aspetto dell’organizzazione e dei principi di gestione, l’organigramma, i Consigli, sono infatti mezzi che valorizzano le persone, aiutano a lavorare in squadra e a decidere in forma collegiale.

Facciamo nostra l’esortazione di Papa Francesco che ci dice: *«Siate ancora oggi, per la Chiesa e per il mondo, gli avamposti dell’attenzione a tutti i poveri e a tutte le miserie, materiali, morali e spirituali, come superamento di ogni egoismo nella logica del Vangelo che insegna a confidare nella Provvidenza di Dio».*

Auguriamo che le nostre comunità e i Consigli delle Attività, sotto la protezione del nostro Santo Fondatore San Giovanni Calabria, sappiano trovare le strategie giuste per una testimonianza evangelica e profetica nella gestione delle attività e in ogni ambito della nostra vita.

SUSSIDIO 02

**LINEE GUIDA PER LA REDAZIONE
DEL PIANO DI GESTIONE
NELL'ORGANIZZAZIONE
CALABRIANA**

GESTIONE CALABRIANA

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.

CASANTE
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*.¹

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 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 Documento finale dell’XI Capitolo Generale, *Testimoni in tutta la terra*, 2014, pp. 15 e 21.

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 caratte-*

*rezza le nostre case e le nostre attività».*² 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 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.

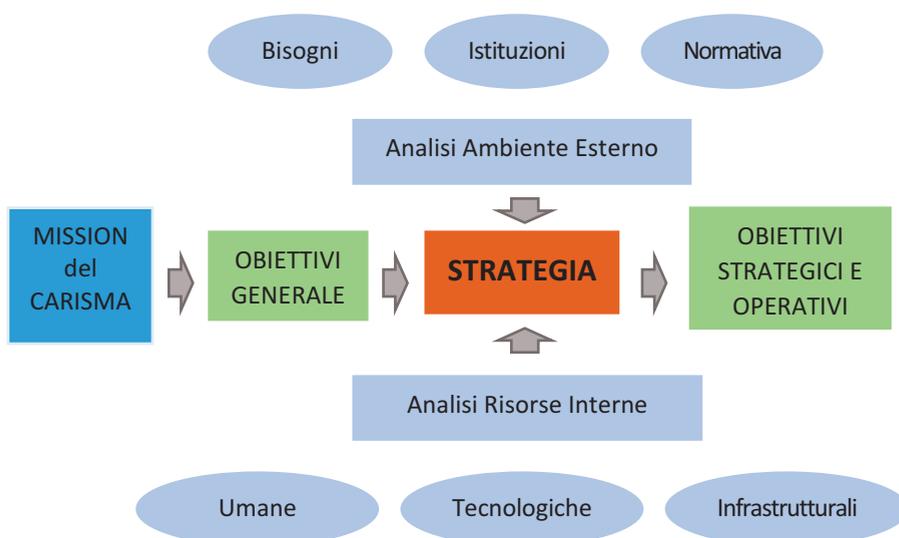
Qualsiasi attività umana realizzata senza una qualche preparazione, è un'attività aleatoria, che porta spesso l'individuo e le organizzazioni a destini non sperati, altamente emotivi e, in generale, porta l'individuo e le organizzazioni a situazioni peggiori di quelle anteriormente esistenti. Possiamo 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 Doc. La Sfida della Radicalità, 2014, p. 16.

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.

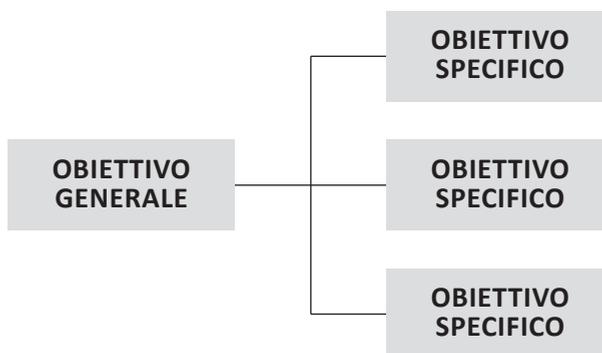
Per definire gli obiettivi, in primo luogo abbiamo bisogno di considerare i rapporti che ci sono all'interno dell'organizzazione fra i quattro pilastri della gestione sostenibile:



- **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 Calabriano</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 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)

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)

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”*.³ In questa forma, la partecipazione nel-

3 Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa Cattolica, n. 185 a 189.

la 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.

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				
TOTALE COSTI				
RICAVI				
Provvidenze generiche				
Progetti				
Contributi				
Affitti				
Stipendi				
Ricavi vari				
TOTALE RICAVI				
AVANZO O DISAVANZO SUPERAVIT O MINUSAVIT				

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 fun-

zione 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.⁴ In questa forma, l'efficienza di una Organizzazione nata da un Carisma, come è 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.

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



P - *Plan* = Pianificazione.

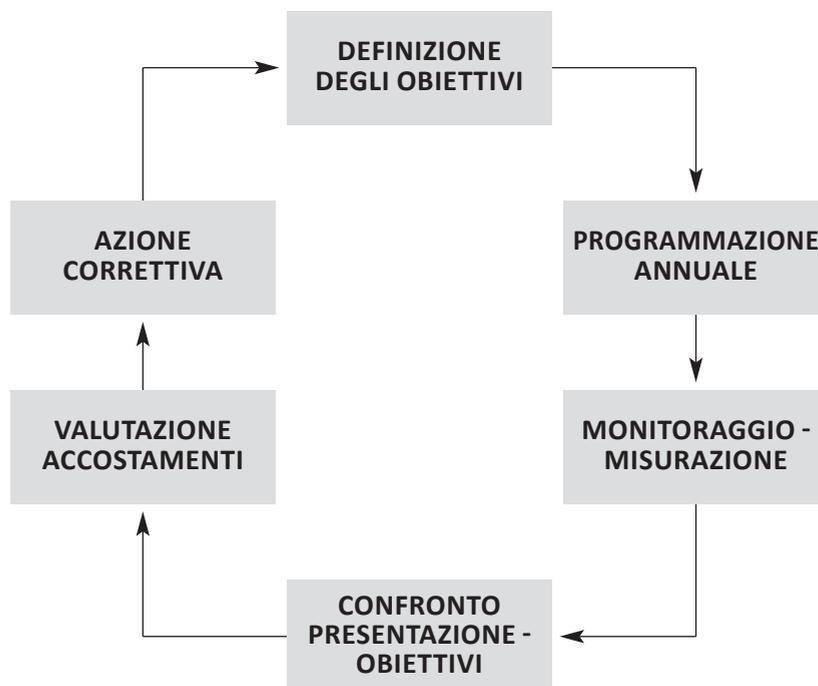
D - *Do* = Esecuzione del programma, dapprima in contesti circoscritti.

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 perché essa rientra negli adempimenti necessari per la certificazione dell'attività o perché 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.

- **5. Bilancio preventivo**

Il bilancio preventivo va inserito seguendo il modello proposto in questo sussidio 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.

SUSSIDIO 03

IL METODO COLLEGIALE NELLA GESTIONE DELL'OPERA

GESTIONE CALABRIANA

PRESENTAZIONE

Carissimi Fratelli, sempre in sintonia con quanto indicato dall'XI Capitolo Generale dei Poveri Servi della Divina Provvidenza sulla metodologia di gestione collegiale ispirata dallo spirito dell'Opera, presentiamo il fascicolo ***“Il metodo collegiale nella gestione dell'Opera”***.

Con questo terzo sussidio, il Consiglio Generale offre alle Delegazioni e Missioni alcune riflessioni, linee guida e principi essenziali per la pratica di un metodo collegiale nella gestione dell'Opera. In questo caso, la collegialità è intesa come elemento fondamentale di un rapporto con le persone e con Dio per portare avanti la nostra missione specifica.

Siamo consapevoli che la gestione di un'entità religiosa, ispirata da un carisma, deve essere profetica. E la sua prima profezia è il coinvolgimento delle persone che insieme si mettono alla ricerca della volontà di Dio affinché sia trasmesso il carisma anche nel modo di condurre e gestire le attività in un mondo sempre più complesso.

Don Calabria, in modo molto semplice, ha creato i *“consigli di famiglia”* mettendo in pratica il metodo collegiale nel ricercare assieme la volontà di Dio e attuare le attività specifiche in ogni Casa. Lui stesso valorizzava ogni singola persona e si confrontava con tutti quelli che lo potevano aiutare per raggiungere l'obiettivo e la missione specifica dell'Opera nelle diverse attività.

Oltretutto, il metodo collegiale ci aiuta a vivere e mettere in pratica *“l'intuitu operae”* tanto caro a don Calabria, perché quello che deve apparire non sono i personalismi ma la missione e lo scopo dell'Opera stessa.

Oggi è urgente e importante applicare il metodo collegiale nella gestione delle nostre Case per svolgere la missione di ogni attività e salvaguardare lo spirito dell'Opera che tutti siamo chiamati a custodire e testimoniare.

La missione profetica del nostro carisma è anzitutto fede, fiducia e abbandono nella Divina Provvidenza. Non deve mancare nella gestione delle nostre attività lo sguardo di fede che poi sostiene tutta la nostra missione nella fiducia totale nella provvidenza. Essa non mancherà se la gestione viene fatta in modo collegiale, coinvolgendo tutti nel discernimento della volontà di Dio.

Ricordiamoci sempre che la prima provvidenza sono le persone che partecipano alla missione e alla gestione dell'Opera che collegialmente danno testimonianza di unità, di condivisione e di comunione.

A tutte le Delegazioni e Missioni chiediamo di applicare questi principi nella consapevolezza che la missione e la testimonianza del carisma dell'Opera nella gestione non mancherà.

Augurando a tutti una buona missione e un buon lavoro vi salutiamo fraternamente e vi ricordiamo nella nostra preghiera.

CASANTE
E FRATELLI DEL CONSIGLIO GENERALE

INTRODUZIONE

*«Svegliate il mondo, illuminatelo
con la vostra testimonianza profetica e controcorrente!»*

(PAPA FRANCESCO)

Per “gestione” intendiamo la capacità di guidare le persone e coordinare le procedure, al fine di realizzare la missione di un’organizzazione. Se poi parliamo di un’organizzazione religiosa, è chiaro che ogni modello di gestione deve tener conto dei suoi valori, della sua filosofia e del suo carisma. Per una gestione efficace e moderna c’è bisogno di leader capaci e allineati con i valori dell’organizzazione, ma allo stesso tempo è necessario che ci sia la maggior partecipazione possibile da parte dei collaboratori.

Le parole chiave che racchiudono i principi della gestione, secondo il pensiero di Peter Brucker, sono le seguenti: formazione continua, educazione a lavorare insieme, condivisione dei valori e delle mete, comunicazione e responsabilità, criteri di verifica e attenzione alla soddisfazione degli utenti, rapporto con la cultura e la società. Alla luce di questi principi, il metodo di gestione che appare più efficace è dunque il metodo collegiale di gestione.¹

In questo opuscolo, intitolato “III sussidio di Gestione Calabriana”, l’Amministrazione Generale ha l’obiettivo di approfondire il tema della collegialità nella gestione delle nostre Opere, in linea con quanto chiesto dall’ultimo Capitolo generale. Nel presente fascicolo si trovano riflessioni teoriche ma anche alcune considerazioni pratiche su come condurre una riunione di consiglio, un’assemblea dell’organizzazione o qualsiasi incontro nel quale si vogliano mettere in primo piano i valori istituzionali e la collegialità.

Prima di entrare nel vivo di questa riflessione, vorrei però sottolineare che gestire l’Opera con metodo collegiale significa prima di tutto valorizzare le persone, principalmente condividendo i valori istituzionali con i collaboratori. In questo senso la gestione collegiale è sinonimo di “gestione con le persone”.

Ci auguriamo che il contenuto di questo sussidio sulla collegialità sia messo in pratica nella gestione delle Opere Calabriane ed entri a far parte come requisito

1 Citazioni condensate. “Cosa è L’Amministrazione”, P. BRUCKER, 2002, pp. 203-204.

fondamentale di una vera e propria “certificazione della gestione calabriana”, insieme con gli altri sussidi già pubblicati. Si tratta di un molto importante, anche perché siamo convinti che la gestione collegiale, oltre a garantire maggiore efficacia ed efficienza, sia prima di tutto un cammino sicuro per testimoniare che Dio è Padre e che noi siamo tutti fratelli e sorelle.

1 - IL METODO DI GESTIONE COLLEGIALE: RIFLESSIONE E SFIDE

«...Non siete più stranieri né ospiti, ma siete concittadini dei santi e famigliari di Dio...».

(Ef 2, 19)

L'XI Capitolo Generale ha individuato la gestione dell'Opera come un mezzo di evangelizzazione. I capitolari hanno affermato che oggi l'atto di gestire è uno strumento importante per testimoniare il Carisma e la spiritualità calabriana. Però, per essere evangelizzatrice, la gestione deve essere collegiale e partecipata, come affermato nel Documento finale del Capitolo: *«Mettere in atto una metodologia di gestione collegiale ed 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»*² (XI Capitolo Generale, p. 21).

Gestire in forma collegiale significa prima di tutto portare al centro delle procedure i rapporti fra le persone, valorizzando il ruolo della comunità e delle relazioni interpersonali. In secondo luogo significa credere nell'uomo come essere sociale, antropologicamente portato a convivere con gli altri. Se poi guardiamo al Carisma che ci ha lasciato San Giovanni Calabria, ci appare evidente che i rapporti interpersonali, nella nostra Opera, hanno un valore tutto particolare. Infatti essi devono testimoniare che Dio è il nostro Padre Provvidente. In altri termini, Dio è nostro Padre/Madre e gli altri sono nostri fratelli e sorelle.

Il modo in cui una società e un'organizzazione intendono i rapporti interpersonali è decisivo e influenza le pratiche di gestione. Per questo prima di approfondire gli aspetti più concreti della gestione collegiale, può essere utile fare un breve excursus storico sul modo in cui alcune società del passato hanno inteso i rapporti interpersonali.

Per prima cosa va detto che in ogni momento storico ci sono state strutture mentali diverse che hanno influenzato il modo di intendere i rapporti fra le persone. Ancora oggi alcune strutture mentali del passato influenzano la nostra società ed è chiaro che dobbiamo superare questi condizionamenti se vogliamo davvero promuovere un metodo collegiale di gestione.

2 Documento finale dell'XI Capitolo generale, *Testimoni in tutta la terra, discepoli-fratelli-missionari*, p. 21.

Come primo esempio vorrei prendere il mondo antico/medievale, nel quale il rapporto interpersonale era sempre verticale e mediato dell'Assoluto, cioè da un "Terzo" soggetto che evitava il contatto diretto fra individui.

La felicità degli individui, in quel mondo, nasceva dal rapporto con l'Assoluto/Dio. Non c'era bisogno di un rapporto tra persone, ma solo con il mediatore. A questo proposito, però, è bene sottolineare che «nel mondo pre-moderno l'uomo riconosceva l'Assoluto come trascendente, e si poneva su un piano di inferiorità e di sottomissione verso di Lui e i suoi mediatori». Con questa struttura mentale propria del mondo antico, la dimensione del "noi", cioè l'aspetto comunitario, non aveva molta importanza, se non in funzione del rapporto con l'Assoluto. Per questo la gestione era improntata ad un modello gerarchico.

Nemmeno nella tradizione culturale moderna, la dimensione sociale, cioè l'elemento della vita in comune, viene generalmente considerato necessario per l'uomo. Il rapporto interpersonale rappresenta un problema, un male necessario: l'altro è qualcosa da evitare, se ci riusciamo. Possiamo capire questo pensiero alla luce di quanto accaduto nell'Ottocento e nel Novecento, segnati da guerre e inciviltà.

Sul piano delle idee politiche e civili, nella cultura moderna molti studiosi partono dal presupposto che l'individuo sia malvagio, pauroso, incivile, scaltro, e perciò davanti a lui dobbiamo stare attenti perché può farci del male.

Questi pensieri hanno portato, nell'economia moderna e nella pratica della gestione, all'affermazione di una visione verticale, gerarchica ed individualista. Da questa prospettiva l'essere umano è visto come un essere a-sociale.

Quindi nel pensiero politico ed economico moderno si è riproposta la struttura relazionale inter-umana tipica della pre-modernità, cioè ancora verticale e basata sul rapporto io/mediatore/tu. Con una differenza: il mediatore infatti non è più Dio, ma il mercato/finanza per il privato, e lo Stato per la politica.

In questo senso, la società moderna, così pluralista e libera, ha bisogno, per poter essere "giusta", di individui senza legami e passioni. La diversità tra l'io e il tu è rimossa. La si affronta solo con contratti che non richiedono un dialogo, un incontro interumano.³ A livello di modello gestionale, la conseguenza di tutto ciò è che il sistema si basa su rapporti senza umanità, ovvero tecnocratici. L'unico obiettivo dell'organizzazione diventa la massimizzazione dei profitti mentre la concezione delle relazioni inter-umane è all'insegna di una profonda sfiducia.

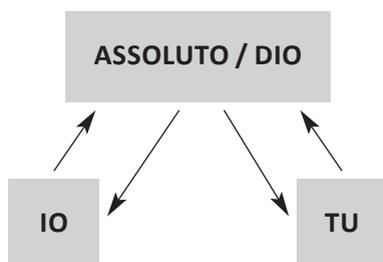
Il metodo collegiale di gestione prende una via molto diversa da quella della società attuale, anzi possiamo dire che la collegialità va proprio controcorrente. Gestire in forma collegiale significa riprendere la relazione io/tu secondo una prospettiva

3 L. BRUNI, *La Ferita dell'Altro*, 2012, pp. 17-38.

basata su un rapporto positivo e fiducioso, che è anche molto più coerente con il carisma e la spiritualità della nostra Opera.

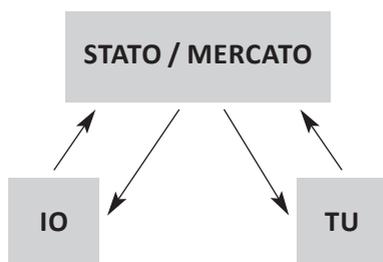
A livello grafico, possiamo rappresentare i tre modi di intendere le relazioni interpersonali all'interno della gestione nelle varie epoche:

1° - RELAZIONALITÀ NELL'ANTICHITÀ/MEDIOEVO



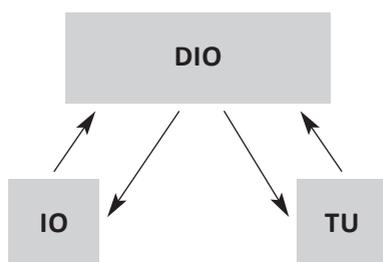
La relazione interpersonale è mediata da Dio, in questo senso la relazione "Io - Tu" non esiste. Questo schema di relazione, anche se Dio è il mediatore nei rapporti fra gli individui, favorisce un rapporto gestionale autocratico, dove uno solo comanda.

1° - RELAZIONALITÀ NELLA MODERNITÀ



Nella modernità, Dio è stato sostituito dal mercato, dai beni materiali e dalle finanze. In questo periodo il modello di gestione è altamente autocratico. Il management è il simbolo delle finanze, il vero gestore è il denaro. È lui solo che comanda.

1° - RELAZIONALITÀ NELLA GESTIONE COLLEGIALE



Il Metodo Collegiale di gestione è la procedura che permette di prendere il rapporto Io/Tu/Dio come un tutt'uno. Gestire collegialmente significa rinunciare alla relazione verticale, autocratica basata sulla mediazione, stabilendo invece con le persone un rapporto circolare Io/Tu/Dio. Gestire in forma collegiale significa rendere protagonisti i collaboratori, gli utenti, il territorio. **La gestione è risultato del fare insieme, è "Noi" che facciamo i non "Io" che faccio.**

In molte occasioni queste tre strutture del pensiero si mescolano nei modelli di gestione attuali, non si presentano in forma pura.

Ad ogni modo, il metodo collegiale di gestione è la procedura che permette di prendere il rapporto Io/Tu/Dio come un tutt'uno. Gestire collegialmente significa rinunciare alla relazione verticale basata sulla mediazione, stabilendo invece con le persone un rapporto circolare Io/Tu/Dio.

Nel caso dell'Opera Calabriana, questo rapporto circolare riguarda anche la relazione Io/Tu/Carisma. Gestire con un metodo collegiale permette di valorizzare la comunità e la fraternità. Il rapporto Io/Tu viene creato e vissuto in funzione della missione dell'Opera. La collegialità porta ad una condivisione della missione rendendo le persone protagoniste della gestione.

Anche gli studiosi che al giorno d'oggi si occupano di management riconoscono che le persone sono gli attori più importanti all'interno di un'organizzazione, sono loro che possono cambiare un'organizzazione.

Partendo dunque dalla considerazione che le persone hanno un ruolo centrale nella gestione, Peter Drucker, il padre della scienza del management moderno, ha intuito l'importanza che assume nella società attuale la dimensione del "servizio". Per Drucker la rivoluzione silenziosa nei business aveva portato in prima linea i beni intangibili come la rete di relazioni, la priorità intellettuale e la conoscenza. In questo modo il mercato ha iniziato a dare maggior risalto ai servizi piuttosto che ai prodotti. Per questo in tutta la sua vita di consulente e professore, questo grande pensatore del management ha sempre posto le persone al primo posto e ha invitato i manager a fare lo stesso. A tal proposito egli diceva in uno dei suoi scritti che *"il manager è in grado di creare il lavoro di gruppo e far sì che l'abilità di ciascuno venga valorizzata e la debolezza resa irrilevante"*.

Gestire in forma collegiale significa dunque favorire un'organizzazione manageriale che dia la possibilità alle persone di partecipare a tutto il processo gestionale. E ancora una volta va notato come questa concezione sia perfettamente in linea con i principi propri del nostro Carisma. Addirittura possiamo dire che mai come oggi, nel processo di gestione, le persone vanno trattate secondo i principi propri della spiritualità e della filosofia calabriana.

Dopo questa riflessione sulle origini e i fondamenti del metodo collegiale, passiamo ora ad alcune considerazioni sulle procedure di gestione che ci permettono di mettere in pratica la collegialità. Infatti si impara a gestire collegialmente solo trasformando la gestione delle attività, con procedure adeguate che favoriscano il metodo collegiale.

2 - LA PRATICA DELLA COLLEGIALITÀ NELLA GESTIONE DELL'OPERA

«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)

Il metodo della gestione collegiale e partecipativa è stato ripreso negli ultimi tempi da parte di molte organizzazioni, sia aziende private sia enti non profit o anche religiosi, perché si è visto che gestire collegialmente porta a risultati migliori. Una scelta di questo tipo, chiaramente, va nella direzione di favorire una vera corresponsabilità tra tutti coloro che fanno parte di un'organizzazione.

In questo senso, la Chiesa Italiana, riunita nel 5° Convegno Ecclesiale Nazionale di Firenze, tenutosi dal 9 al 13 novembre 2015,⁴ ha dedicato un intero capitolo del documento finale di questo evento al tema della collegialità e della sinodalità. Vogliamo qui fare una sintesi di questo capitolo, perché crediamo possa fornire alcuni elementi utili sul tema della "Gestione con le Persone" che rappresenta un argomento centrale per la nostra congregazione. D'altra parte la "Gestione con le persone", se fatta bene, dovrebbe andare proprio nella direzione di una maggiore collegialità.

Il capitolo in questione inizia parlando di come le prime comunità cristiane e gli apostoli affrontassero i problemi ricorrendo proprio al metodo della collegialità. *«Per loro, la collegialità era il metodo scelto per discernere la volontà di Dio e interpretare al meglio le esigenze della realtà presente».* Come esempio di questa scelta collegiale viene citato il passaggio che narra la riunione del collegio apostolico per discutere la questione dell'accoglienza dei pagani nella Chiesa (At cap. 15).

Un altro evento della chiesa apostolica, usato come esempio di un'azione gestionale collegiale, è la scelta fatta dagli apostoli di istituire dei diaconi ai quali delegare alcuni compiti, così da permettere agli apostoli di occuparsi del ministero loro proprio (At 6, 1-6).

⁴ *Sognate anche voi questa Chiesa.* Sussidio a cura della segreteria generale della CEI all'indomani del 5° Convegno Ecclesiale Nazionale. Firenze, 9-13 novembre 2015.

Questi due eventi appena citati rappresentano un riferimento importante per i gestori ancora oggi, perché inaugurano uno stile collegiale basato sulla corresponsabilità nella gestione dell'attività. Si trova scritto nel documento della CEI: *«Questo stile comunitario e fraterno di gestire non è un elemento transitorio, ma esprime l'essenza della comunità ecclesiale, e quindi deve essere imitato da noi oggi»*.⁵

Il convegno di Firenze riflette sulla collegialità anche con riferimento agli studi della Chiesa, principalmente del Concilio Vaticano II. In particolare si afferma che per il Concilio Vaticano II la collegialità non è *«legata a una mera preferenza, ma deriva della natura stessa della chiesa e della vita cristiana»*. Infatti nel momento in cui la Chiesa viene definita come popolo di Dio, la sua essenza diventa la comunione in Cristo tra quanti sono stati battezzati nel suo nome. Perciò *«la rilettura dei documenti conciliari richiama ancora oggi alla necessità di un agire più comunitario, più attento a riconoscere e valorizzare i doni che lo Spirito elargisce a ognuno, più consapevole che nessuno, da solo, possiede adeguatamente il proprio cammino, ma che tale luce la si coglie insieme, e indica un percorso comune»*.

Per il Concilio la missione evangelizzatrice è compito di tutti i membri della Chiesa, e non solo di una parte di essi. Sarebbe inadeguato pensare a uno schema di evangelizzazione portato avanti da attori qualificati, in cui il resto del popolo fedele fosse solamente recettivo delle loro azioni.⁶ E così succede anche nel campo della gestione: non è possibile pensare, oggi, che solo i direttori portino avanti la Missione dell'Organizzazione.

D'altra parte, il metodo collegiale non può essere improvvisato né dato per scontato, ma deve essere predisposto e appreso. L'unico modo per educarsi alla collegialità è gestire le opere in forma collegiale. Quindi possiamo imparare la gestione collegiale solo quando la scuola, l'ospedale, l'attività sociale, la parrocchia e le comunità religiose sono gestite in modo collegiale.

5 Ibidem, p. 72.

6 Ibidem, p. 73.

3 - PASSI PER REALIZZARE UNA GESTIONE COLLEGIALE DELLE RIUNIONI ED ASSEMBLEE

«Un modello di gestione che favorisce la partecipazione ed il coinvolgimento delle persone è spiritualmente migliore di quello che concentra il potere, le decisioni o il merito del successo in poche mani».

(Afonso Murad, 2008)

Quali sono i punti essenziali per riuscire ad apprendere il metodo della gestione collegiale? Anche in questo caso ci viene in aiuto il Convegno di Firenze, indicando tre passaggi irrinunciabili per fare in modo che durante gli incontri di coordinamento vengano prese decisioni in forma collegiale. Gli incontri ai quali ci riferiamo sono le assemblee di programmazione, le riunioni dei Consigli di Direzione/Amministrazione, le riunioni delle comunità religiose, le assemblee con i collaboratori e gli altri incontri che facciamo nelle attività.

I tre passaggi per condurre un incontro in forma collegiale favorendo il coinvolgimento delle persone, indicati dalla CEI a Firenze, sono: *la Preparazione, l'Ascolto e la Progettazione*.

1° - LA PREPARAZIONE

Prima di tutto, *“per lavorare insieme in modo efficace e non dispersivo, ci si deve preparare”*. Non si può pensare di coordinare un incontro o una riunione per condividere idee, fare progetti senza prima riflettere sul tema del quale si vuole parlare. È dunque fondamentale studiare bene l'ordine del giorno e renderne partecipi in anticipo i presenti, altrimenti si rischia di cadere nell'improvvisazione. Ecco quindi tre elementi che favoriscono la preparazione, necessaria a uno stile sinodale e di feconda collegialità.

Riflessione personale: implica una ricerca personale sul tema in questione. Per questo *“presuppone che ogni partecipante sia previamente informato sugli argomenti che saranno trattati”*. Per avere collegialità bisogna che gli interessati abbiano accesso a tutte le informazioni rilevanti per il tema che si vuole trattare. Inoltre i partecipanti devono essere consapevoli del metodo di lavoro e degli obiettivi che ci si è prefissati. Così tutti possono prepararsi per aiutare affinché la riunione si concluda nel miglior modo possibile.

Preghiera: La preghiera personale, in vista di una riunione, è un'ottima premessa per l'andamento della riunione stessa, soprattutto perché dispone le persone a un ascolto più attento e umile. Pregare prima di un incontro significa viverlo in modo più pieno e profondo, limitando i giudizi ed evitando inutili critiche. Pregare è confrontarsi con Dio, è chiedere cosa voglia Dio del programma, cosa voglia Dio di me. È Dio che ci dà la forza per concretizzare il programma.

Umiltà: Un atteggiamento umile prevede che una persona non supponga di conoscere già in modo del tutto adeguato un certo argomento. Serve pazienza, quella di chi si ferma per pensare con attenzione a ciò che dirà, e a quali potrebbero essere le migliori proposte su una certa questione.

2° - L'ASCOLTO

Il secondo passaggio fondamentale per favorire un rapporto collegiale è il saper ascoltare. *«La virtù dell'ascolto è indispensabile per costruire insieme. L'ascolto dell'altro manifesta la fiducia che Dio possa parlare anche attraverso di lui, e anzi che certamente egli è portatore di qualche frammento di verità, suggeritogli dello spirito».*

Il problema è che spesso noi non siamo capaci di ascoltare bene. La qualità dell'ascolto è di fondamentale importanza per raggiungere una gestione condivisa e collegiale. Il Documento finale del Convegno di Firenze ci propone i seguenti elementi per un buon ascolto.

Regole: Un gruppo per funzionare ha bisogno di regole condivise e precise. Il moderatore deve fare in modo che tutti rispettino queste regole. Ad esempio è fondamentale che tutti rispettino l'orario di inizio e anche di fine. Questo è un primo segnale di rispetto nei confronti dei partecipanti.

In secondo luogo il dibattito deve avere delle regole. Non deve succedere che pochi prendano la scena occupando con i loro interventi tutto il tempo a svantaggio degli altri.

Chi guida il lavoro comune regola i tempi. Se necessario, il coordinatore deve stimolare il dibattito e orientarlo a superare gli aspetti problematici di un tema, concentrandosi invece sulle soluzioni concrete.

Attenzione: chi parla in una riunione percepisce l'assenza di concentrazione da parte dei partecipanti, o al contrario la loro partecipazione attiva. Su questo tema, può essere d'aiuto il lavoro in piccoli gruppi che favorisce l'attenzione e stimola la comunicazione fra i partecipanti. Per aiutare la concentrazione è utile scegliere in modo adeguato gli orari di ritrovo. Il coordinatore può richiamare l'attenzione del pubblico chiedendo di non chiacchierare e non commentare con i vicini quanto sta

succedendo in tempo reale, così come è importante lasciar stare gli smartphone in segno di rispetto e attenzione verso chi sta parlando. L'ascolto dell'altro presuppone calma e richiede allenamento e pazienza.

Attualizzazione: l'ascolto non riguarda solo l'attenzione nei confronti di chi sta parlando. È importante mettersi in atteggiamento di ascolto anche verso il cammino che l'organizzazione sta compiendo e verso i temi che stanno a cuore ai gestori. L'ascolto ci aiuta a comprendere meglio l'ambito sociale nel quale siamo inseriti e l'orizzonte culturale che ci circonda. In definitiva ascoltare significa anche interpretare la realtà e conoscere il contesto, così da fare un buon discernimento e capire se le nostre azioni rispondono ai bisogni reali delle persone.⁷

3° - LA PROGETTAZIONE

Un vero confronto non può limitarsi all'analisi dei problemi, che può cadere nella banalità o nella retorica, ma deve pervenire a formulare delle conclusioni operative.

Ecco alcuni spunti emersi al convegno di Firenze per favorire una traduzione concreta delle intuizioni e delle proposte:

Concretezza: il confronto non può limitarsi allo studio delle cause e delle problematiche. È necessario ipotizzare e predisporre dei percorsi da compiere, il che esige concretezza e chiarezza nelle finalità da raggiungere. «*Avendo chiari gli obiettivi preposti, si deve arrivare a proposte concrete e attuabili, sostenibili dal punto di vista economico e da quello gestionale, il che richiede di definire le competenze e individuare, tra i presenti o tra le persone che potrebbero essere coinvolte, chi possa prendersi cura di un determinato progetto e se ne faccia responsabile*». La discussione collegiale deve portare ad individuare gli obiettivi da raggiungere.

Condivisione: la progettazione fatta nel consiglio deve essere condivisa con tutti i membri dell'organizzazione, in modo che tutti possano adeguarsi alle decisioni prese. Questo può essere fatto convocando una riunione con tutti i collaboratori o attraverso altri mezzi, sapendo però che il dialogo è il metodo migliore per formare e coinvolgere le persone.

Verifica: tutte le riunioni per discutere temi e progettare devono essere valutate per verificare se gli obiettivi sono stati raggiunti. È utile fissare anche incontri per verificare che i propositi e le decisioni prese nelle riunioni precedenti siano in fase di realizzazione.⁸

7 Ibidem, pp. 76-78.

8 Ibidem, p. 78.

Solo rispettando questi tre passaggi, ossia preparazione, ascolto e progettazione, la gestione collegiale con le persone può diventare un metodo per fare riunioni produttive senza inutili perdite di tempo, rinnovando il senso di appartenenza e responsabilità da parte di tutti all'interno dell'organizzazione.

CONCLUSIONE

Il metodo collegiale di gestione permette, nelle procedure gestionali, di dare importanza al “come fare” e non solo al “cosa fare”. Siamo abituati a fare attività, ma siamo un po’ meno abituati a riflettere su come fare un’attività affinché sia una testimonianza dei valori in cui crediamo. Quando la gestione dà alle persone la necessaria importanza e vede in loro la più importante risorsa dell’istituzione, allora pensa a come fare e non solo a cosa fare.

Gestire un’organizzazione avendo fiducia nelle persone permette di vivere il presente con passione. Significa diventare “esperti di comunione”, testimoni e artefici di quel “progetto di comunione” che sta al vertice della storia dell’uomo secondo Dio.

Siate dunque persone di comunione, rendetevi presenti con coraggio là dove vi sono differenze e tensioni. Vivete la mistica dell’incontro: «*La capacità di cercare insieme, di ascolto delle altre persone. La capacità di cercare insieme la strada, il metodo*», lasciandovi illuminare della relazione di amore che passa fra le tre Divine Persone quale modello di ogni rapporto interpersonale.⁹ La collegialità nella gestione non è solo un metodo per raggiungere con più efficacia i risultati che vogliamo per la nostra istituzione, anche se questo aspetto ne fa parte, ma è l’unico metodo per testimoniare che ogni persona è figlio/figlia di Dio. È il metodo che fa crescere il senso di appartenenza e identità dei collaboratori con l’Organizzazione. È il metodo che fa crescere l’*“l’intuitu operae”*, voluto da San Giovanni Calabria.

La gestione collegiale ci porta a vivere la comunione nella pratica delle procedure alla base delle attività che siamo chiamati a condurre come gestori e leader. Seguendo il cammino descritto nel presente sussidio, siamo convinti e auspichiamo che questa forma di gestione possa essere realizzata anche nell’Opera Calabrianiana. In tal modo non solo le attività ne trarranno giovamento, ma anche saranno sempre più in linea con il carisma e la spiritualità del nostro fondatore San Giovanni Calabria.

⁹ Sacra Congregazione per i Religiosi e gli Istituti Secolari, Religiosi e Promozione Umana, 12 agosto 1980, p. 24. Cit. Lettera apostolica a tutti i consacrati in occasione dell’Anno della vita Consacrata, 2014, pp. 14-15.

SUSSIDIO 04

GESTIONE CON LE PERSONE

**Linee guida per il rapporto con i Collaboratori
nell'Organizzazione calabriana**

GESTIONE CALABRIANA

PRESENTAZIONE

*Quelli che aiutano l'Opera del Signore, più che essere benefattori,
sono essi stessi i grandi beneficiati.*

(SAN GIOVANNI CALABRIA)

Carissimi Fratelli,

in continuità con quanto indicato dall'XI Capitolo Generale dei Poveri Servi della Divina Provvidenza sulla metodologia di gestione collegiale ispirata dallo spirito dell'Opera, presentiamo il fascicolo ***“GESTIONE CON LE PERSONE - Linee guida per il Rapporto con i Collaboratori nell'Organizzazione Calabriana”***.

In questo IV sussidio, il Consiglio Generale offre alle Delegazioni e Missioni alcune riflessioni ed elementi pratici ed essenziali per la gestione con le persone, ponendo al centro la ricchezza del nostro Carisma vissuto e testimoniato nel rapporto con le persone che il Signore ci ha affidato per portare avanti la missione e le attività dell'Opera.

Siamo grati al Padre perché in ogni parte del mondo, dove l'Opera è presente, ci dona persone disponibili che collaborano nel servizio ai più poveri e abbandonati. Da parte nostra dobbiamo accoglierli nella consapevolezza che la prima provvidenza sono le persone stesse. Parallelamente è nostra responsabilità offrire ai collaboratori elementi di formazione sul Carisma e sui valori calabriani, senza trascurare le procedure tecniche per qualificarne sempre più il lavoro.

Come già affermato dall'XI Capitolo Generale della Congregazione dei Poveri Servi della Divina Provvidenza, il metodo collegiale è quello che manifesta di più il Carisma e la spiritualità calabriana nella gestione. Particolarmente il settore della “Gestione con le persone” evoca lo spirito di famiglia, ma non solo: esso porta i collaboratori ad un coinvolgimento e ad una partecipazione piena alla missione specifica dell'Opera.

Non vogliamo che i collaboratori affidati all'Opera siano “passivi dipendenti”, e svolgano semplicemente un mansionario all'interno delle nostre attività, ma desideriamo che possano sentire e vivere l'appartenenza all'Opera e la sua missione evangelizzatrice che supera ampiamente il loro incarico lavorativo.

«L'appartenenza all'Opera è caparra di vita eterna», ricordava frequentemente don Giovanni Calabria.

Auspichiamo che queste linee guida aiutino e approfondiscano gli elementi essenziali della spiritualità calabriana nella gestione con le persone, nella consapevo-

lezza che tutti noi che apparteniamo a quest'Opera siamo chiamati a vivere e manifestare la sua grande intuizione e che la grazia dell'appartenervi non toglie la responsabilità di ciascuno nel corrispondere alla missione affidata.

I nostri collaboratori sono prima di tutto "collaboratori di una missione e di un Carisma" da espandere e vitalizzare continuamente e la Provvidenza necessita del servizio professionale e umile delle persone che hanno la grazia di essere state scelte a svolgere nell'Opera il loro lavoro.

In questo senso si realizzano le parole di don Calabria che tutti quelli che aiutano l'Opera del Signore non solo sono benefattori ma sono essi stessi i grandi beneficiari. La gestione con le persone tenga sempre presente questi principi e valori essenziali della spiritualità calabriana.

A tutte le Delegazioni e Missioni chiediamo di applicare questi principi nella consapevolezza che la testimonianza del Carisma dell'Opera nella gestione con le persone non mancherà e sarà sempre più profetica anche per la società in cui viviamo e operiamo.

Augurando a tutti una buona missione e un buon lavoro, vi salutiamo fraternamente e vi ricordiamo nella nostra preghiera.

CASANTE
E FRATELLI DEL CONSIGLIO GENERALE

INTRODUZIONE

Se un tempo il fattore decisivo della produzione era la terra e più tardi il capitale, inteso come massa di macchinari e di beni strumentali, oggi il fattore decisivo è sempre più l'uomo stesso.

(Centesimus Annus 32)

In questo IV sussidio della Gestione Calabriana: “Gestione con le persone - Linee guida per il Rapporto con i Collaboratori nell’Organizzazione Calabriana”, si intende offrire ai gestori delle attività una riflessione sulla grande ricchezza che è il Carisma calabriano vissuto e testimoniato nella gestione delle attività, principalmente nel rapporto con i collaboratori. L’obiettivo è di integrare questi aspetti carismatici con le procedure tecniche di gestione di un settore così importante per la Congregazione. Il sussidio “Gestione con le persone” cerca dunque di dare una risposta, anche se non definitiva, alle tante domande fatte dalla Dottrina Sociale della Chiesa e dalle diverse assemblee realizzate nell’Opera calabriana su questo tema. Più specificamente, gli obiettivi su cui si vuole proporre un percorso pratico in questo sussidio sono i seguenti:

- Prima di tutto per rispondere alla richiesta dell’XI Capitolo Generale, dove nella delibera n. 14 si chiede che «ogni Delegazione adotti uno strumento che regoli il rapporto umano e carismatico con i laici collaboratori».
- Dare esecuzione a quello che chiede il Carisma calabriano riguardo alla relazione con i collaboratori dell’Opera: religiosi, dipendenti e volontari. Questo significa valorizzare le persone nel lavoro, perché «*la prima Provvidenza dell’Opera siamo noi*», come diceva il fondatore san Giovanni Calabria. I collaboratori sono oggi la prima Provvidenza.
- Gestire con i collaboratori usufruendo di un “modello di gestione collegiale ispirato allo spirito dell’Opera” come chiede l’XI Capitolo Generale della Congregazione. La gestione collegiale ci chiede di gestire “*con*” i collaboratori e non solo di gestire i dipendenti.
- Impiegare come strumento di Gestione con le persone le procedure tecniche della gestione per competenza. Per l’Organizzazione calabriana questo significa che il collaboratore competente, oltre ad avere la formazione tecnica adeguata, deve possedere le abilità e le attitudini indispensabili per svolgere il suo compito

professionale e deve avere la predisposizione a svolgere un percorso di crescita nei valori e nella spiritualità calabriana.

- Dare corso alle conclusioni del X Capitolo Generale (2008), anche se in ritardo, dove si sollecitava l'elaborazione di una "Carta di principi calabriani" che contenesse gli orientamenti per le assunzioni e per l'eventuale licenziamento di collaboratori delle attività dell'Opera. In quell'occasione i capitolari hanno voluto sottolineare l'importanza di assumere persone dotate di formazione tecnica, ma soprattutto coerenti con i valori dell'istituzione. Inoltre hanno parlato anche della dimissione del collaboratore, che deve essere attuata con carità (Doc. del X Capitolo Generale, p. 33).
- Alla richiesta del X Capitolo Generale aggiungiamo quanto ha affermato l'XI Capitolo: «*Sulla base della comune dignità dei figli di Dio riconosciamo l'importanza dei laici collaboratori come parte integrante dell'Opera. Siamo chiamati a percorrere insieme un cammino di comunione e partecipazione. Si sviluppi a livello generale e nelle singole Delegazioni la necessaria complementarità, dando vita ad attività e organismi centrati sulla corresponsabilità e sulla condivisione del Carisma dell'Opera. Sia curata in maniera particolare la formazione dei nostri laici collaboratori*» (Doc. del XI Capitolo Generale p. 28).
- Spingere i gestori delle Opere calabriane a dare importanza primaria alla Gestione con le persone per contribuire ad un'effettiva valorizzazione e formazione calabriana dei collaboratori e così realizzare una gestione profetica. È importante cosa si fa, ma oggi è ugualmente importante dare un senso a quello che si fa.
- Standardizzare il Settore di Gestione con le persone in tutte le attività dell'Opera e così individuare un modello condiviso di gestione che valorizzi i collaboratori.

Tutto questo va fatto perché viviamo un'epoca di grandi cambiamenti che avvengono con estrema velocità, e noi insieme alle nostre attività siamo chiamati a confrontarci con i tempi attuali. In particolare questi cambiamenti hanno portato conseguenze profonde nelle relazioni interpersonali all'interno dell'ambiente di lavoro, al punto che il focus della gestione, prima centrato sulle strutture e sul controllo, ora è passato sulle persone. Noi siamo convinti che cambiamenti di questa portata esigano da parte dei gestori la rottura di molti paradigmi consolidati.

Iniziamo questa riflessione da un'analisi del contesto attuale del management, con riferimento ad alcuni concetti e paradigmi, trasversali a tutto il tema della Gestione con le persone. Nel primo capitolo di questo sussidio – Gestione con le persone: Premesse – si trattano alcune considerazioni importanti per introdurre a un

modello di gestione che vuole dare priorità ai rapporti con i collaboratori. Il capitolo secondo – Modelli per un Metodo calabriano di Gestione con le persone – ci porta a riflettere su modelli di gestione che possano essere di fondamento per costruire un metodo coerente con il carisma istituzionale. Negli ultimi quattro capitoli, infine, entriamo più specificamente nel tema della Gestione con le persone nelle Organizzazioni calabriane. In questi capitoli il sussidio traccia procedure gestionali per un metodo calabriano di Gestione con le persone.

1 - GESTIONE CON LE PERSONE: PREMESSE

*La nostra fede sia pratica, coerente:
nessun contrasto tra la fede che professiamo e la condotta che teniamo.*

(San Giovanni Calabria)

1.1 - Il Carisma calabriano e la Gestione dell'Opera

Infatti, con "Carisma" intenderemo un dono di occhi capaci di vedere cose che gli altri, che non hanno quel carisma o che non ne partecipano, non vedono.

(Bruni e Smerilli, 2010)

Nel nostro tempo, l'uso del termine "Carisma" è segnato dalla sociologia della religione. Il sociologo e filosofo Max Weber così definiva il concetto: «*Carisma indica una qualità della persona, considerata fuori dal comune, per la quale quella persona è valorizzata come essendo dotata di forze o proprietà soprannaturali, sovraumane, o semplicemente fuori dal quotidiano, non accessibili a chiunque altro, o come inviata da Dio... e conseguentemente come "leader"».*

Se consideriamo l'argomento dal punto di vista dell'autorità, possiamo distinguere tra leadership carismatica e legale o tradizionale. Da sempre la storia della Chiesa è marcata da tensioni tra "Carisma" e "Istituzione". La Chiesa non sarebbe la stessa senza l'una o l'altra. Pertanto, è nella sua essenza coniugare la dimensione dello Spirito e la dimensione ecclesiale-istituzionale.

È in questo contesto che dobbiamo intendere il "Carisma" di tanti uomini e donne, che hanno dato origine a nuovi modi di essere, rispondendo al cambiamento dei tempi che porta nuovi bisogni. Sono stati mossi dall'azione dello Spirito Santo, che li ha spinti a capire e stabilire nuovi paradigmi. Non è stato differente per San Giovanni Calabria.

Davanti a nuove e urgenti domande dell'inizio del XX secolo, dopo qualche tempo da quando aveva cominciato ad accogliere, istituzionalmente, i bambini in situazione di abbandono nella città di Verona, don Calabria sentì il bisogno di dare un indirizzo unitario e sicuro a questa nuova attività, ma sentiva anche che doveva essere qualcosa di "diverso" da quanto già esistente.

Una notte di particolare inquietudine, nella quale non riusciva a dormire, egli lesse i quattro Vangeli e gli Atti degli Apostoli, sottolineando le parti che più lo avevano impressionato. Di quella notte turbata e apparentemente scura, ne avrebbe parlato per il resto della sua vita e da quella notte trasse tutte le grandi intuizioni che avrebbero orientato i religiosi, le religiose, i laici e tutti quelli che sarebbero stati assistiti nelle sue case. A questo fatto diamo il nome di “ispirazione carismatica”. Don Calabria fu impressionato dal Vangelo di Matteo (Mt 6, 24-34), che parla di Dio come Padre che provvede a tutto il necessario per chi si affida e si abbandona a Lui. Lesse anche che il Signore non ci abbandona mai e che dobbiamo avere grande fede nella Sua azione nel mondo, alla quale diamo il nome di “Divina Provvidenza”.

Il modo di gestire l’Istituzione, per quanto riguarda bisogni e risorse, deve essere compatibile con la visione unitaria di quella notte. La gestione deve restare in perfetta armonia con la visione e la missione del Carisma. Pertanto esistono valori e una maniera tutta propria di essere, che chiamiamo “Carisma calabriano”.

La ricerca costante del “Regno di Dio”, che ci obbliga a considerare gli altri come nostri veri fratelli, specialmente gli ultimi e più abbandonati, indipendentemente da condizionamenti o da garanzie di risorse, esige fede, abbandono, fiducia. Solo agendo così l’Istituzione testimonia in maniera carismatica agli assistiti e al mondo che Dio è Padre e che dobbiamo avere una fiducia illimitata nella sua “tenera e amorevole” Provvidenza. Se rinunciamo a questo, il Carisma calabriano, per nostra rovina, cesserà di esistere.

Nell’ambito della gestione delle Opere, per definire la visione, la missione e la causa dell’attività calabriana possiamo seguire questo percorso:

**Nascita
dell’Organizzazione
calabriana**

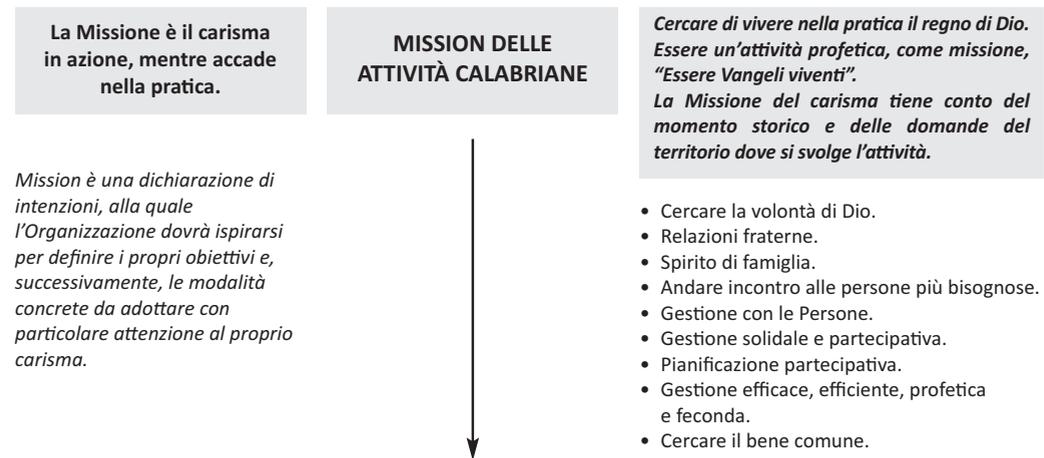
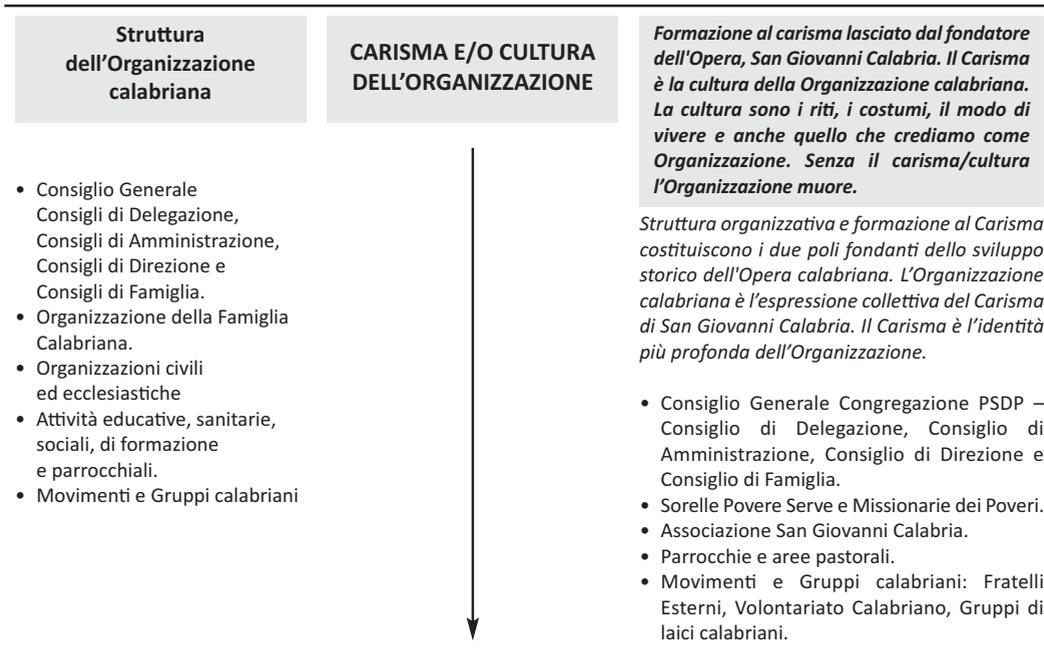
**CARISMA DI
SAN GIOVANNI
CALABRIA**

Cercare in primo luogo il regno di Dio e, come azione, ravvivare nel mondo la fede e la fiducia in Dio, Padre di tutti, per mezzo dell’abbandono totale alla Sua Divina Provvidenza.

*Il carisma è un dono particolare dato da Dio a una persona per rispondere a una necessità storica, affinché lo trasmetta a coloro che lo vogliono seguire.
Con uno stile di vita proprio.*



- Primato della vita spirituale.
- Ricerca del Regno di Dio. Amore e comunione con la Chiesa
- Principio di gratitudine. Semplicità e nascondimento.
- Dialogo, accoglienza e collaborazione con tutte le persone che abbiano proposte di bene.
- Costante ricerca della volontà di Dio.
- Amore e servizio preferenziale per i poveri.
- Spirito di famiglia.





La causa è la ragione,
o il motivo per cui qualcosa
si realizza o no.

**VISIONE DELLA
ORGANIZZAZIONE
CALABRIANA**

*Ravvivare nel mondo la fede e la fiducia
in Dio, che è Padre/Madre provvidente.*

**LA CAUSA DELLA
ORGANIZZAZIONE
CALABRIANA**

Il Carisma è un particolare dono dello Spirito a una persona o a più persone. Siamo quindi di fronte a un'esperienza dello Spirito, che non si esaurisce nell'ambito della vita del fondatore o della fondatrice, ma che grazie ai discepoli del Carisma cresce dinamicamente nella storia. Il Carisma attinge al Vangelo quindi è suscettibile di una comprensione sempre più profonda come accade per la Parola di Dio di cui è portatore.

È fondamentale lo studio delle fonti del Carisma, ma non per ritornare a come agiva il fondatore nel suo tempo. Il Carisma non deve essere studiato come punto di arrivo. Viceversa è importante ritornare alle fonti del Carisma come punto di partenza per radicarsi nel presente, per leggere meglio i segni dei tempi e rispondervi adeguatamente, in linea con l'azione dello Spirito, così da rendere creativo il proprio futuro.

Per definire la visione, la missione e gli obiettivi delle attività calabriane abbiamo la necessità di ritornare alle fonti, all'inizio dell'Opera e riportare le motivazioni di questo inizio nella realtà attuale, al momento presente. Con uno studio profondo della storia del Carisma e della realtà contemporanea dove agiamo oggi possiamo definire qual è la missione del nostro agire nel momento attuale. Il Carisma nella gestione è come la linfa di un albero: senza la linfa, l'albero muore. Ma affinché questa linfa possa scorrere al meglio, oggi ancor più che in passato è importante che la gestione presti particolare attenzione al rapporto con le persone che fanno parte dell'Organizzazione.

1.2 - Perché l'espressione "Gestione con le persone"?

Molti autori, negli ultimi tempi, hanno discusso sulla migliore terminologia da adottare nella gestione dei collaboratori all'interno dell'ambiente di lavoro. È vero che la terminologia in se stessa non è sufficiente perché una gestione sia soddisfacente e capace di promuovere Carisma e missione. Tuttavia non si può negare che

essa esprima la cultura dell'Organizzazione e che, di fatto, manifesti con chiarezza la metodologia e la filosofia con la quale si intende condurre l'amministrazione.

In relazione a questo tema, tutti gli autori concordano che il termine "risorse umane" è incoerente e superato. Infatti ci si è resi conto che le persone non possono essere considerate risorse, perché le risorse sono materiali o finanziarie. Certamente non possiamo usare il termine "settore risorse umane" per il settore che si occupa dei collaboratori.

In seguito è nata l'espressione "Gestione di persone", più moderna e più attuale, ma anch'essa discussa. Molti studiosi sono arrivati alla conclusione che l'espressione "gestione di persone" è posta allo stesso livello di altri tipi di gestione, come, per esempio, gestione di denaro, di macchine, o addirittura di animali. Con gestione di persone si metterebbe l'essere umano in una situazione passiva, allo stesso livello di oggetti inanimati o di esseri irrazionali. Questa logica deve preoccupare le Organizzazioni e i professionisti che trattano con le persone nell'Opera Calabriana. Per questi motivi non va bene chiamare questo settore con il nome "gestione di persone".

Per risolvere tale problema è nata l'espressione "Gestione con le persone". Alcuni autori ritengono che sia più adeguata, perché significa lavorare insieme con le persone e non servirsene come se fossero semplici oggetti per ottenere risultati. Inoltre "Gestione con le persone" sottintende partecipazione, coinvolgimento del collaboratore con la missione, con la visione e con i valori dell'Organizzazione. Il termine "Gestione con le persone" evoca lo "spirito di famiglia" auspicato dalla spiritualità calabriana. E soprattutto, il termine "Gestione con le persone" ci indirizza a un "modello di gestione collegiale ispirato allo spirito dell'Opera" come ha chiesto l'XI Capitolo Generale della Congregazione.

Perciò, come Organizzazione calabriana, promuoviamo il termine "Gestione con le persone", in quanto sosteniamo che le persone non sono figure inanimate o irrazionali, che possono essere amministrate come risorse. Non vogliamo che i collaboratori siano passivi dipendenti. Crediamo che il settore responsabile del personale possa essere chiamato "Settore di Gestione con le persone", perché così il termine è più vicino alla filosofia e al Carisma calabriani.

1.3 - Gestione con le persone e risultati: un binomio possibile

Lavorare in modo intelligente nella Gestione con le persone è un compito complesso. Costatiamo che le persone non sono sempre prevedibili come vorremmo che fossero, indipendentemente dal fatto che siano dentro o fuori dall'Organizzazione. Così è possibile che la gestione viva un dilemma: se vuole distinguersi per i risul-

tati, peccherà in umanità, o al contrario, se sarà molto umana, correrà il rischio di avere scarsi risultati nell'attività. Non raramente troviamo gestori che per voler essere più umani lasciano correre troppe cose; dall'altra parte, troviamo gestori che per raggiungere risultati nelle attività, pensano di dover agire in forma burocratica, rigida, impersonale e centralizzata, con metodi poco umani. Nessuno di questi atteggiamenti porta la gestione a raggiungere un buon equilibrio.

Per superare tale dilemma è fondamentale che il gestore possieda principi di vita e visione superiore di gestione. Tutto questo si verifica quando il gestore agisce per la promozione umana dei collaboratori, senza secondi fini e interessi personali e dell'Organizzazione per cui lavora. Si tratta di un'azione gratuita e favorevole alla crescita umana senza aspettarsi per forza un ritorno all'altezza dell'investimento, senza sperare risultati o contropartite per l'azione praticata. Un gestore che agisce in questo modo è consapevole che l'investimento è un rischio, ma investe ugualmente, perché sa che il ritorno non è materiale, bensì di principi.

I principi possono essere definiti come l'indirizzo dei valori che il gestore assume, quello in cui egli crede e non permette che sia violato senza alcuna reazione. Persone salde nei loro principi sono più forti, sicure, meno vulnerabili in situazioni avverse che possono capitare nella gestione, e definiscono con più facilità la missione personale e quella dell'Organizzazione. Oltretutto, si assumono le loro responsabilità e correggono il loro agire a partire dagli errori e non per le chiacchiere degli altri. Infine, i principi di vita prevalgono su qualsiasi sventura o incomprensione con i collaboratori. Anzi, nonostante le incomprensioni, il gestore continua ad attuare azioni positive per formare le persone.

Una visione superiore di gestione si realizza quando l'amministrazione cerca insistentemente di unire l'umanizzazione del lavoro con i risultati desiderati per l'attività. In altre parole, la gestione assume il ruolo di leadership e si focalizza sui processi organizzativi, necessari al raggiungimento degli obiettivi. I gestori, cioè, devono preoccuparsi dei collaboratori, devono lavorare per il loro sviluppo, incentivarli e orientarli, devono operare bene dentro l'équipe di lavoro. Allo stesso tempo essi devono esigere risultati dai loro collaboratori, ossia lavoro ben fatto, senza sprechi e con qualità percepibile dagli utenti.

Visione superiore di gestione significa inserire l'area di "Gestione con le persone" in quanto strategica dentro l'Organizzazione. Quindi è ora di togliere il settore Gestione con le persone dagli "scantinati" degli edifici dell'Organizzazione e portarlo nella sala riunioni del Consiglio di Direzione, in quanto tale settore deve prendere parte alle decisioni strategiche prese dalla direzione. Infatti le persone che hanno un incarico di leadership nell'Organizzazione devono essere disposte a gestire con i collaboratori: pianificare, tracciare mete e obiettivi e valutare insieme i risultati. In

caso contrario, l'amministrazione continuerà a reclamare che ci sono problemi di comunicazione, che i collaboratori non si sentono corresponsabili nella conduzione dell'attività e che il responsabile della Gestione con le persone ha sbagliato nel momento delle assunzioni.

I leader senza principi e senza valori adeguati non saranno mai capaci di questa visione superiore di gestione, perché non percepiscono che, per quanto moderna sia la tecnologia, hanno bisogno di persone per realizzarla. Il valore aggiunto di un'Organizzazione non risiede semplicemente nella tecnologia adottata per sviluppare l'attività, ma nel modo in cui i collaboratori accolgono e servono l'utente.

Avere principi di vita e visione superiore di gestione significa pensare come Madre Teresa di Calcutta quando affermava:

*Molte volte le persone sono egocentriche, illogiche e insensate.
Perdonale lo stesso.*

*Se tu sei gentile, le persone possono accusarti di essere interessato.
Sii gentile lo stesso.*

*Se tu sei un vincitore, avrai alcuni falsi amici e nemici veri.
Vinci comunque.*

*Se sei onesto e franco, le persone possono ingannarti.
Sii onesto e franco lo stesso.*

*Quello che c'hai messo anni a costruire,
le persone possono distruggere da un'ora all'altra.
Continua a costruire lo stesso.*

*Se tu sei in pace e felice, le persone possono sentire invidia.
Sii felice lo stesso.*

*Il bene che fai oggi, potrebbe essere dimenticato domani.
Continua a fare il bene lo stesso.*

*Da' al mondo il meglio di te, ma questo potrebbe non essere abbastanza.
Da' il meglio di te lo stesso.*

*Pensa che, in fondo, è tutto tra te e Dio.
Non è mai stato tra te e gli uomini.¹*

1 Madre Teresa di Calcutta, citata da FABRIZIO ROSSO, in *Gestione o indigestione di persone? Manuale di sopravvivenza del Settore di Gestione delle Risorse Umane nell'area della Sanità*. Ed. Loyola, S. Paolo, 2003.

La sintesi di questi due punti di vista, umano e professionale, creerebbe un valore aggiunto incomparabile per cui è fondamentale che l'alta dirigenza ed il settore di Gestione con le persone si adoperino perché l'attività raggiunga gli obiettivi desiderati.

1.4 - I dieci precetti del collaboratore calabriano

Il collaboratore presente in un'attività dell'Opera Don Calabria ha l'impegno di vivere e praticare i valori inerenti al Carisma e alla missione dell'Organizzazione. A sua volta, il settore di Gestione con le persone è incaricato di formulare strategie e mezzi creativi perché questi valori siano appresi e praticati nell'ambiente di lavoro. Il Carisma calabriano è la cultura dell'Organizzazione e non può mancare per la vita dell'attività. I dieci precetti del collaboratore calabriano sono:

1. Conoscere e accogliere i principi, le norme e la filosofia dell'ente, il quale ha come preoccupazione fondamentale la ricerca della realizzazione dell'essere umano, che è figlio di Dio.
2. Vivere la mistica calabriana, che si radica nella fede e nella fiducia in Dio che è Padre, Signore della vita e della storia, che ci ama con amore infinito.
3. Esercitare professionalmente la funzione per la quale è stato assunto, svolgendo il lavoro in maniera responsabile e creativa, e non come un mero esecutore di compiti.
4. Rispettare le persone, senza nessuna discriminazione di razza, sesso, religione e condizione sociale, perché riconosce in loro dei fratelli e delle sorelle, figli e figlie dello stesso Padre.
5. Prendere parte alle attività formative proposte dall'ente, siano esse di carattere umano, professionale o spirituale, in un processo di formazione continua e di perfezionamento nel lavoro che svolge.
6. Creare in sé e negli altri uno spirito di dialogo e partecipazione, favorendo al massimo la comunione e il clima di famiglia nell'attività.
7. Costruire nell'ambiente di lavoro un clima di trasparenza, aiuto e mutua fiducia, opponendosi ad ogni pettegolezzo o informazione che possa discreditarne un'altra persona.
8. Lavorare per la corresponsabilità in modo che le norme, gli orari e l'Organizzazione del lavoro siano rispettati da tutti.

9. Aver cura della struttura fisica, informando i responsabili ogni volta che ci si rende conto che qualcosa ha bisogno di riparazioni o di un'attenzione speciale.
10. Mettere a servizio i propri doni e le proprie qualità, e stimolare i colleghi perché facciano lo stesso, in vista della realizzazione di tutti.²

La conoscenza e la pratica di questi principi da parte di ciascuno dei collaboratori nell'ambiente di lavoro, fa dell'Organizzazione calabriana un faro, che irradia il Carisma e rende testimonianza della missione. Inoltre accredita il collaboratore a partecipare e a contribuire con utile strategia allo sviluppo dell'attività per servire al meglio gli utenti.

2 *Nostra Maniera di Essere e di Vivere nell'Opera Calabriana*, sussidio per la formazione nella Delegazione Nossa Senhora Aparecida, Brasile.

2 - MODELLI PER UN METODO CALABRIANO DI GESTIONE CON LE PERSONE

«Sotto certe decisioni, apparentemente ispirate solo dall'economia o dalla politica, si nascondono vere forme di idolatria: del denaro, dell'ideologia, della classe, della tecnologia».

(Sollicitudo Rei Socialis 37)

2.1 - Elementi per un Metodo di Gestione calabriano

La sfera economica non è né eticamente neutrale né di sua natura disumana e antisociale. Essa appartiene all'attività dell'uomo e, proprio perché umana, deve essere strutturata e istituzionalizzata eticamente.

(Caritas in Veritate n. 36)

Considerando la grande enfasi data alla gestione nelle Organizzazioni e le innumerevoli proposte di modelli gestionali offerti oggi, diventa molto importante riflettere su quale modello sia più adeguato per essere integrato con il metodo di gestione calabriano, in modo coerente con il Carisma.

Anzitutto va sottolineato che il metodo di gestione adottato in un'attività presuppone la visione strategica di un'Organizzazione. E la visione di futuro dell'attività calabriana deve essere illuminata dal Carisma istituzionale. San Giovanni Calabria aveva una visione chiara di come avrebbe dovuto essere la Congregazione dei Poveri Servi della Divina Provvidenza. Egli partiva dal presupposto che l'Opera è di Dio, che Dio è il nostro Padre/Madre provvidente, che i poveri sono i nostri padroni e che l'Opera è un faro che illumina la notte buia del mondo. Risulta evidente, dunque, che nel Carisma calabriano le persone stanno al centro di tutto quello che si fa e che si vive.

Come abbiamo visto nel sussidio II, "Linee guida per la redazione del Piano di Gestione nell'Organizzazione calabriana", per visione si intende il sogno realizzabile, lo scenario desiderabile o la meta che si vuole raggiungere nell'Organizzazione. Visione è quello che l'Organizzazione intende fare ed essere nel futuro e il metodo di gestione deve essere coerente con essa. Però, per avere una visione strategica dell'Organizzazione è necessario anche avere chiari tutti i suoi componenti e analizzare tutte le varie strutture che la costituiscono.

Oltre al Carisma, i componenti organizzativi che debbono essere osservati per definire un metodo di gestione sono i seguenti: l'economia, la tecnologia, la politica, i soci, la strategia, il mercato, la struttura dell'Organizzazione, le attività sviluppate, i processi amministrativi esigiti e le persone. Nel nostro caso, questi elementi devono essere inseriti all'interno della visione dell'Organizzazione stessa. Infatti l'Organizzazione deve decidere come agire alla luce di questi componenti organizzativi per mantenere il suo focus e arrivare alle mete desiderate che sono quelle di concretizzare gli obiettivi stabiliti dalla missione.

Il metodo di gestione per le Organizzazioni nate da un Carisma è talmente importante che può diventare oggi un vero e proprio segno di profezia, proprio come un tempo furono un segno di profezia i monasteri con la loro Organizzazione innovativa. *"I monasteri salvarono la civiltà in modo creativo, perché furono anche luoghi di grandi innovazioni"*. Le abbazie e i monasteri hanno dato vita a forme di democrazia e di relativa autonomia politica. I monaci non erano solo insegnanti ma anche consulenti nella stesura degli statuti delle nuove città, giuristi e giudici.³

Anche Papa Francesco nell'esortazione apostolica *Evangelii gaudium* e nell'enciclica *Laudato si'*, ci porta a pensare ad un altro tipo di economia e di Organizzazione. Secondo lui oggi dobbiamo porre a tema la questione, nonché la possibilità, di un'economia dell'inclusione, a partire dal recupero delle sue radici umane e dal superamento di almeno tre riduzionismi. Il primo riduzionismo vede l'uomo come un agente economico mosso soprattutto dall'egoismo, che è una forma inferiore di razionalità rispetto alla cooperazione, la quale per realizzarsi deve essere sostenuta da virtù personali e sociali. Il secondo concepisce i soggetti dell'attività economica – le Organizzazioni private e pubbliche – come semplici entità indirizzate a produrre beni e servizi o a massimizzare il profitto dei detentori dei capitali senza tener conto della responsabilità sociale nei confronti del territorio e dell'ambiente. Il terzo riduzionismo si riferisce al concetto di "ricchezza delle nazioni", che viene spesso appiattito su beni e servizi prodotti su un territorio in una determinata unità di tempo, tralasciando di considerare in maniera adeguata i beni sociali, culturali e spirituali di un popolo.⁴ Un'affermazione, questa, che conferma come il metodo nell'economia non sia mai neutro.

Oggi le nostre Organizzazioni religiose devono essere, come i monasteri di un tempo, luoghi di profezia, di innovazioni e di creatività per portare alla società attuale un metodo di gestione umanizzata, dove i collaboratori e gli utenti siano i protagonisti. Solo un metodo di gestione così può testimoniare il Carisma che ci ha lasciato il fondatore.

3 LUIGINO BRUNI E ALESSANDRA SMERILLI, *L'altra metà dell'economia*. 2014, Città Nuova Ed., p. 31.

4 MARIO TASO, *L'economia secondo Papa Francesco, Ovvero un nuovo umanesimo dell'attività economica*, www.webdiocesi.chiesacattolica.it. Cons. 11.02.2017.

Appare dunque evidente che per scegliere il proprio metodo di gestione, un'Organizzazione deve definire la sua visione di futuro. Deve essere chiaro per tutti i collaboratori l'obiettivo che si prefigge l'istituzione, dove essa sogna di essere, la testimonianza che intende dare con la sua attività in un futuro prossimo. In questo orizzonte, la proposta di Gestione con le persone deve essere l'innovazione che permette di valorizzare le persone coinvolte nell'attività che svolgiamo.

Per avere un metodo di Gestione con le Persone coerente con il Carisma Calabriano è importante conoscere i modelli di gestione praticati nella società contemporanea. Per questo, passiamo a trattare alcuni modelli che possano aiutarci a creare un metodo calabriano di Gestione con le persone.

2.2 - Modelli di gestione nella società contemporanea

La gestione è uno dei settori più esposti ai cambiamenti osservati nella società contemporanea. Di fatto ci troviamo davanti a questa alternativa: cambiare il metodo di gestione o rendere impossibile l'adempimento della missione che siamo chiamati a realizzare.

Molti autori che si sono occupati dell'area gestionale evidenziano diversi modelli di gestione utilizzati oggi nelle Organizzazioni. Sintetizziamo qui quattro modelli per capire che non tutti sono adatti alla nostra Organizzazione.

Come gestori calabriani possiamo domandarci: con quale di questi modelli la nostra gestione si identifica di più? Quale modello possiamo prendere come base per realizzare il metodo calabriano di gestione che vogliamo?

2.2.1 - Modello focalizzato su strategie, struttura e sistema

Questo modello si caratterizza per una combinazione di tecnologia e relazioni basata sul controllo. Un'altra caratteristica è che le strategie dell'Organizzazione sono prerogative unicamente della direzione e questa tante volte si incarna in un'unica persona. Ciò significa che le azioni strategiche necessarie a condurre l'attività non sono discusse con gli altri responsabili e collaboratori, e meno ancora decise insieme a loro o in Consiglio.

Il modello di gestione basato su strategie, struttura e sistema è ancora molto utilizzato nelle Organizzazioni, ma oggi è anche assai criticato perché limita le relazioni tra direzione e collaboratori. La direzione appare lontana dai collaboratori e utilizza processi gestionali che non favoriscono la loro partecipazione. In base a questo modello, i collaboratori non sono ascoltati, non possono dare suggerimenti, non sono

invitati a contribuire al bene dell'Organizzazione. Questa restrizione crea un ambiente che inibisce la creatività, la partecipazione e l'iniziativa dei collaboratori per lo sviluppo della missione. I collaboratori si limitano ad agire con senso di conformismo e di certo non indossano la "maglietta" dell'istituzione. È un modello di gestione che non crea in loro il principio dell'"intuitu operae".

Il modello centrato su strategie, struttura e sistema ha avuto successo in un periodo storico di stabilità, quando gli eventi erano prevedibili o addirittura non accadeva nulla di nuovo. È il periodo che si può identificare con il secondo dopoguerra, quando il capitale era una risorsa molto scarsa e il modello di gestione si appoggiava su di esso. La gestione si caratterizzava per l'accentramento delle decisioni e del controllo.

Oggi il problema non è più la scarsità di beni di consumo o di capitale. Il problema per la gestione è la mancanza di conoscenze per l'accesso ai beni prodotti dalla società. La conoscenza tuttavia non può essere acquisita come accadeva per le risorse materiali; essa può essere sfruttata solo dalla persona che la possiede. La conoscenza è immateriale e questo comporta un grande cambiamento anche a livello gestionale. Per questo è unanime tra gli autori l'opinione che il modello di gestione centrato su strategie, strutture e sistemi non possa funzionare bene oggi. Ciò significa che l'alta dirigenza non può più essere il solo stratega dell'Organizzazione, ma è necessario coinvolgere i collaboratori.

Possiamo concludere che il modello di gestione focalizzato su strategie, struttura e sistema non va d'accordo con un modello di gestione che vuole essere collegiale.

2.2.2 - Modello basato su propositi, processi e persone

Per evitare la stagnazione di un'Organizzazione e la morte dell'attività è stato necessario creare un nuovo modello come evoluzione del precedente appena visto. Si tratta del modello di gestione basato su propositi, processi e persone, chiamato anche di Organizzazione individualizzata. In questa prospettiva, la persona comincia ad avere iniziativa e a diventare il maggior valore dell'Organizzazione.

In tale scenario, l'ambiente lavorativo diventa importante e l'Organizzazione stessa comincia a funzionare in rete. Le iniziative individuali vengono così valorizzate e incentivate. Non è più possibile avere solo un gruppo di lavoro, ma diventa necessario saper lavorare in gruppo, in squadra. In questa nuova realtà è fondamentale che l'Organizzazione tenga ben presente la sua visione e la sua missione e che esse siano conosciute e condivise da tutti i collaboratori.

Tale nuova filosofia di gestione è caratterizzata dal presupposto per cui l'Organizzazione contribuisce alla formazione del comportamento delle persone, crea un ambiente che le renda capaci di prendere iniziative, di cooperare e di imparare. La

direzione dell'attività ha la responsabilità di creare un contesto favorevole e meccanismi che incoraggiano le persone a mettere in atto tutto il loro potenziale; inoltre, sempre la direzione deve effettuare un passaggio dalla sua prerogativa tradizionale di autorità e di controllo, alla capacità di esplorare e incentivare le energie, la libertà di iniziativa e la creatività dei collaboratori.

Il modello basato su Propositi, Processi e Persone ha portato a una forte valorizzazione del collaboratore nell'Organizzazione e ha fatto spostare il focus dalla gestione sul tema delle competenze. Nell'ottica della competenza, le Organizzazioni hanno cominciato ad acquisire la flessibilità necessaria al fine di adattarsi alle costanti necessità di cambiamento imposte dall'ambiente interno ed esterno. La gestione con focus nelle competenze ha fatto sì che le Organizzazioni cominciarono a ripensare la rigidità del posto di lavoro e la stabilità degli incarichi. Questo significa che nel modello delle competenze il lavoro non è solo un dato obiettivo che si può ridurre ad una lista di compiti, ma ha bisogno che adesso sia lasciata la possibilità di innovare.

In proposito, Philippe Zerifian (2001), studioso del tema delle competenze nel mondo del lavoro, afferma che nel sistema di gestione con focus nelle competenze, *«il lavoro diventa il prolungamento diretto delle competenze personali e l'individuo è più attivo davanti ad una situazione professionale»*. Accettando la gestione con focus nelle competenze, le Organizzazioni hanno cominciato ad accettare anche l'idea che le persone possono ampliare le loro mansioni e responsabilità in conformità con le loro capacità.

Con l'importanza data alle competenze, la gestione dell'Organizzazione e il vecchio settore delle risorse umane hanno iniziato a perdere il monopolio sul comportamento dei collaboratori nell'ambiente di lavoro. Il modello di gestione è passato ad occuparsi di tutto quello che interferisce nelle relazioni tra i collaboratori e le Organizzazioni, andando molto oltre la struttura, i processi amministrativi, gli strumenti, principalmente giuridico-disciplinari e le tradizionali pratiche del vecchio Settore di risorse umane.⁵

Il focus sulle competenze nell'ambiente di lavoro porta conseguenze importanti per la Gestione con le persone come ad esempio il cambiamento del profilo delle persone impegnate nell'Organizzazione. Se prima alle persone si chiedevano obbedienza e disciplina, adesso risulta molto importante l'autonomia. In altre parole, le persone passano ad essere viste come gestori della loro relazione con l'Organizzazione e del loro sviluppo professionale.

5 ZARIFIAN PHILIPPE, *Obiettivo competenza: per una nuova logica*, 2001, p. 56. Philippe Zarifian è docente universitario di Sociologia all'Université de Paris-Est Marne-la-Vallée, decano del collegio di Scienze sociali e direttore delle ricerche presso il LATTs, Laboratorio legato alla direzione per la ricerca dell'ENPC e associato al CNR.

Certamente il focus sulla competenza ha dato maggiore spazio alla partecipazione dei collaboratori ai traguardi positivi dell'attività o dell'Organizzazione; ha reso possibile il fatto che i collaboratori possano attivare il loro potenziale creativo, l'intuizione, la capacità di interpretare il contesto e agire sullo stesso, generando molti più vantaggi per la missione dell'Organizzazione. Anche per questo motivo oggi è più corretto chiamare con l'espressione "Gestione con le persone" i settori che prima erano chiamati "Gestione di risorse umane" o "Gestione del personale". Questo perché ogni persona è dotata di competenze che può condividere per il bene dell'Organizzazione stessa. Solo realizzando una gestione con i collaboratori, questi possono condividere le loro competenze.

Alla luce di tutto questo, oggi non si può rendere attuale il profilo di un'Organizzazione senza formare i collaboratori. Tuttavia la sfida più grande è creare un ambiente di lavoro dove le persone possano sviluppare la loro potenzialità, creatività e iniziativa.

Il sistema di gestione con focus nelle competenze crea una nuova connotazione dell'Organizzazione, molto diversa dalla precedente: ora l'Organizzazione diventa un gruppo di persone soggetto a regole e relazioni stabilite da loro stesse. Tali regole e relazioni non possono e non devono essere rigide. È necessario liberare l'Organizzazione dalla trappola realizzata da se stessa. Essa deve creare le condizioni per essere, allo stesso tempo, locale e globalizzata; comportarsi come un'Organizzazione grande e, contemporaneamente, muoversi come se fosse piccola; essere decentralizzata e mantenere comunque aspetti centralizzati. Il punto fondamentale è che il mondo complesso di oggi esige tanto l'iniziativa personale quanto il lavoro in équipe.

Nell'ambiente complesso di oggi l'Organizzazione ha bisogno di stabilire la missione, la visione e i valori che possano essere condivisi con i collaboratori, creando, a partire da questi elementi, un ambiente favorevole all'apprendimento e allo sviluppo di rapporti fraterni e solidali. La missione, la visione e i valori danno ai collaboratori una prospettiva comune di Organizzazione. La funzione principale da sviluppare da parte della direzione dell'attività, all'interno del modello di gestione con priorità sui propositi, processi e persone, è quella di dare la possibilità ai collaboratori di acquisire e vivere i valori, la visione e la missione dell'Organizzazione, perché possano identificarsi con questi elementi e mantenersi uniti.

Il modello di gestione con focus sui propositi, processi e persone rende l'Organizzazione legata all'individuo, visto che le persone sono diverse le une dalle altre per i loro valori e le competenze che portano. Ma per creare queste possibilità e questo clima istituzionale è necessario che i dirigenti sviluppino un metodo di gestione profetica che testimoni il Carisma.

Considerando la precedente riflessione, possiamo affermare con sicurezza che il modello di gestione che dà enfasi ai propositi, ai processi e alle persone, valoriz-

zando la competenza, viene incontro a una gestione più umana e centrata sulla persona come richiede la filosofia calabriana. Possiamo quindi sfruttare questa tendenza per elaborare uno stile di gestione che si avvicini alla missione dell'Opera, coniugando in sé la caratteristica di essere una gestione efficiente, efficace, profetica e feconda.

2.2.3 - Modello basato sullo sviluppo della fiducia

La fiducia si caratterizza per lo sviluppo di virtù sociali che producono cooperazione spontanea in squadra e autonomia individuale. In questo caso, l'investimento richiede più tempo per diventare una pratica ricorrente nell'Organizzazione; si tratta, però, di una pratica che crede nelle potenzialità dei collaboratori, rendendo l'équipe motivata e coinvolta con la missione.

Perché ci sia nell'Organizzazione una gestione basata sulla fiducia, è necessario abbandonare il modello che si fonda solo sullo sviluppo di virtù individuali e privilegia la performance del singolo. Il metodo di gestione che privilegia l'individualità cerca la cooperazione attraverso la logica della coercizione e dell'applicazione di metodi burocratici, come contratti, regole, procedure e regolamenti finanziari e controllo formale in generale. Questi procedimenti burocratici hanno lo scopo di realizzare il compito che le relazioni di fiducia compiono spontaneamente.

Al contrario sono innumerevoli le virtù di un metodo di gestione basato sulla fiducia. Il clima di fiducia produce motivazione, soddisfazione e impegno personale dei collaboratori in accordo con la missione dell'Organizzazione. Eleva il livello di cooperazione dei collaboratori nell'attività, con l'Opera e tra di loro. Favorisce i processi di cambiamento nell'Organizzazione e di decentramento. L'adozione della fiducia nell'Organizzazione porta ad uno stile di gestione più efficiente, permette infatti la creazione di competenze organizzative conosciute come capitale sociale e stimola la creatività e l'innovazione. La fiducia crea il più importante capitale dell'Organizzazione, il capitale sociale, quello che porta la sostenibilità.

Ecco alcuni aspetti positivi che comporta il clima di fiducia all'interno dell'ambiente di lavoro:

- maggiore soddisfazione e impegno dei collaboratori
- miglioramento della comunicazione tra direzione e collaboratori
- miglioramento della qualità dell'informazione inviata alla direzione
- accettazione della delega di autorità
- incentivo all'esercizio della leadership
- percezione di giustizia nei giudizi
- costruzione di cittadinanza nell'Organizzazione

- diminuzione della competizione interna e dei conflitti
- miglioramento delle performance individuali
- miglioramento delle performance di équipe.

In un'ottica economica, la fiducia nell'ambiente di lavoro diminuisce il costo del monitoraggio formale, i rischi relativi alle interazioni personali, gli incidenti sul lavoro, l'assenteismo, le vertenze, i comportamenti opportunistici che esprimono disinteresse per il lavoro.

Un metodo di gestione basato sulla fiducia realizza maggiore senso di appartenenza del collaboratore al suo ambiente di lavoro. E questo tenderà a riflettersi in un forte sentimento di comunità, creando nel collaboratore un grosso impegno nelle relazioni interne ed esterne dell'Organizzazione. Questo rende l'attributo della fiducia un elemento fondamentale per creare un ambiente di famiglia, per svolgere l'"intuitu Operae" come prevede il Carisma calabriano.

Per avere un metodo di gestione basato sulla fiducia è necessario che l'Organizzazione possieda un ambiente di lavoro stabile, con basso turnover tra i collaboratori e con trasparenza della missione sociale ed economica.

Come possiamo osservare, il modello di Gestione con le persone, se basato sulla fiducia, aiuta a creare uno spirito di famiglia con relazioni fraterne e solidali nell'ambiente di lavoro. Tutto questo porta i collaboratori a sentirsi parte dell'Opera, il che è fondamentale per testimoniare il Carisma calabriano.

2.2.4 - Modello mentale di mutuo apprendimento

Un altro modo di relazionarsi dentro e fuori l'ambiente di lavoro per facilitare la creazione di un metodo di gestione calabriana è il modello mentale di mutuo apprendimento.

Seguendo F. Kofman (2004),⁶ perché in un'Organizzazione sia prevalente il modello mentale di mutuo apprendimento è necessario superare il modello mentale di controllo unilaterale. Quest'ultimo si caratterizza per la concentrazione di potere nelle mani del dirigente, il che spesso accade per la sua incapacità di riconoscere i propri limiti o per il tentativo di nasconderli.

Viceversa, nel modello mentale di mutuo apprendimento il dirigente assume le seguenti caratteristiche:

- si considera un essere umano con i suoi limiti, accetta che la sua opinione sia parziale e sa che non ha il monopolio della verità;

6 Fred Kofman - Università di Buenos Aires e University of California, Berkeley. Scrittore, filosofo e coach; Direttore dell'Università San Francisco Marroquin - Guatemala.

- essendo impegnato nel dialogo, comprende che anche le idee dei collaboratori hanno una logica ed è disposto a capire il loro punto di vista e a cercare una soluzione collettiva per un mutuo apprendimento;
- le restrizioni esistenti nell'ambiente dell'attività possono diventare un incentivo alla flessibilità e alla negoziazione;
- giudica gli errori commessi come un'opportunità di crescita. Rende possibile la revisione dei processi che hanno generato l'errore e così impara a sviluppare il suo ruolo con maggiore efficienza;
- pianifica e conduce l'attività e i compiti in forma collettiva e partecipativa;
- genera un ambiente di basso difensivismo e di alto apprendimento;
- espone il suo modo di pensare e accetta che sia discusso;
- sollecita l'opinione dei collaboratori;
- assume il ruolo di protagonista e ugualmente la responsabilità che la funzione gli impone;
- non ha paura di discutere temi controversi e dilemmi, per renderli chiari e superabili;
- provoca il confronto dei punti di vista come un mezzo di apprendimento.

Il modello di mutuo apprendimento è altamente positivo e comporta conseguenze positive tanto per i collaboratori come per l'Organizzazione. Con questo stile di gestione, i collaboratori rinunciano a comportarsi in forma difensiva e manipolatrice.

Le persone che hanno rapporti con l'attività diventano più trasparenti nelle loro opinioni e nella loro performance. I collaboratori mettono più impegno nell'attività e lavorano con più entusiasmo. A loro volta, nei settori diminuisce il livello di concorrenza individuale e i collaboratori cominciano ad operare concentrati sul lavoro e predisposti ad imparare. In questa maniera, gli errori sono identificati, assunti e rapidamente corretti. Oltre a ciò, in questa modalità di gestione i processi migliorano continuamente. Sorgono nuove idee e queste sono impiegate per migliorare la realizzazione dei compiti, e i collaboratori, attraverso il consenso, diventano più disponibili a fissare nuove mete e procedimenti a beneficio dell'attività.

Questo modello possiede un alto grado di sogno e di idealismo. È un metodo che richiede persone con un profilo differenziato e fundamentalmente disposte a rinunciare ai loro progetti individuali di competizione e conquista.

Il modello di mutuo apprendimento richiede dalle persone valori imprescindibili come: felicità, pienezza, libertà, pace e amore (*Filia*). Richiede anche dai collaboratori virtù come: responsabilità, autonomia, eccellenza, onestà, umiltà, rispetto, compassione, bontà, integrità e disciplina. Così come difficilmente una persona vive individualmente tutti questi valori e virtù, la stessa cosa accade per l'ambiente di la-

voro. Il clima e l'Organizzazione istituzionale devono essere elementi che aiutano le persone a imparare a vivere questi valori.

2.3 - Un Metodo calabriano di Gestione con le persone

Dopo che abbiamo riflettuto sui quattro modelli di gestione che troviamo nel management contemporaneo, possiamo concludere che alcuni di essi possono aiutarci a delineare un Metodo calabriano di Gestione con le persone. Questi modelli sono: il Modello basato su propositi, processi e persone, il Modello basato sullo sviluppo della fiducia e il Modello mentale di mutuo apprendimento. Tali forme gestionali sono più vicine alla spiritualità, alla filosofia e al Carisma che ci è stato lasciato da San Giovanni Calabria riguardo al rapporto con le persone. Sono anche modelli che portano più risultati a livello di produzione di beni e servizi.

Questi modelli si caratterizzano per lo sviluppo di virtù sociali e sono adatti a una gestione che promuove lo sviluppo integrale delle persone. Sono modelli che valorizzano i collaboratori come persone che hanno il loro punto di vista, la loro spiritualità, il loro protagonismo e che hanno bisogno di apprendere e di relazionarsi. Oltretutto, riconoscono che, trattandosi di persone, i collaboratori hanno bisogno di attenzione per la loro salute fisica e psichica, perché possano realizzarsi ed essere felici. Secondo questi tre modelli di gestione le persone non sono individui segmentati, divisibili e frazionati, che nel lavoro sono considerati soltanto dei professionisti. Al contrario, questa visione viene superata e i collaboratori sono considerati persone che hanno un'unica vita, che si sviluppa dentro e fuori dall'Organizzazione.

Questa è la struttura mentale che deve essere alla base della realizzazione di un metodo di Gestione con le persone nelle Organizzazioni calabriane, quelle dei Poveri Servi della Divina Provvidenza. Deve essere un metodo che dia spazio ad una relazione di fiducia e di apprendimento e che abbia interesse a sviluppare una politica di valorizzazione dei collaboratori. Una valorizzazione delle persone come figli e figlie di Dio e, di conseguenza, nostri fratelli, come ci chiede il Vangelo vissuto e testimoniato da San Giovanni Calabria.

Non possiamo dimenticare che i modelli di gestione che abbiamo visto precedentemente, se vogliamo che facciano parte del metodo di gestione dell'Opera calabriana, devono essere applicati in concreto: applicati non soltanto dalla dirigenza, ma da tutti i responsabili di settore dell'attività. Per concludere, il modello di gestione centrato su propositi, processi e persone, insieme allo sviluppo di fiducia e mutuo apprendimento, devono essere la fonte ispiratrice di un metodo calabriano di Gestione con le persone.

3 - GESTIONE CON LE PERSONE NELLE ORGANIZZAZIONI CALABRIANE

Benedici, Signore dei secoli e dei millenni, il lavoro quotidiano, con cui l'uomo e la donna procurano il pane per sé e per i loro cari. Alle tue mani paterne offriamo anche le fatiche ed i sacrifici legati al lavoro, in unione con il tuo Figlio Gesù Cristo, che ha riscattato il lavoro umano dal giogo del peccato e l'ha restituito alla sua originaria dignità.

(GIOVANNI PAOLO II, *Omelia ai lavoratori*, 1 maggio 2000)

3.1 - Gestire con le persone, oggi

Se viviamo la fede nel quotidiano, anche il lavoro diventa occasione per trasmettere la gioia di essere cristiani.

(Papa Francesco, 21 gennaio 2014)

I cambiamenti profondi, vissuti dalla società, hanno molto influito anche nel mondo delle Organizzazioni. Uno dei riflessi di questi cambiamenti è stato quello di dare al tema della gestione in generale, e più specificatamente alla Gestione con le persone, un'importanza che non ha precedenti.

Questa nuova congiuntura ha portato le Organizzazioni a capire – in particolare le imprese – che non sono nulla senza le competenze delle persone. Sono le persone che definiscono la visione e i propositi, che scelgono strutture e strategie; in definitiva sono le persone che fanno l'Organizzazione. È per questo che molti autori affermano che le Organizzazioni sono costruzioni sociali basate su relazioni, mentre di certo non si possono considerare come organismi statici. Le Organizzazioni non sono solo la struttura burocratica o fisica ma sono principalmente relazioni di persone. Direbbe San Giovanni Calabria che l'istituzione non sono le scuole, gli ospedali, le case ma l'istituzione sono i collaboratori.

Nell'attualità, l'unica strada per l'Organizzazione di raggiungere gli obiettivi, di realizzare la sua missione e di diventare più propositiva e dinamica è attraverso i collaboratori di cui dispone. Aggregare talenti alla squadra di lavoro è diventato fondamentale affinché un'istituzione migliori la sua performance e rafforzi la sua immagine davanti alla società in cui opera, agli utenti e ai partner.

È per questo motivo che nelle istituzioni la Gestione con le persone è di fondamentale importanza, deve essere il settore che avvicina i collaboratori alla missione, alla visione e ai valori dell'Organizzazione. Il rapporto del collaboratore con l'istituzione rappresenta il modo in cui le persone realizzano i loro obiettivi e le loro mete individuali. La loro realizzazione è in rapporto al lavoro; per questo è necessario che ci sia uno scambio, una sinergia di sforzi. In altre parole, l'istituzione collabora per la realizzazione dell'individuo e l'individuo fa altrettanto per lo sviluppo e la realizzazione della missione istituzionale, stabilendosi così una relazione solidale e reciproca tra le parti.

Le Organizzazioni determinano i loro obiettivi in base alle conoscenze di cui dispongono e alla possibilità di realizzarle al fine di distribuire incarichi e funzioni. Inizia così il processo di selezione e reclutamento: si cercano le persone giuste per i posti giusti. Scovare talenti non significa dimenticarsi di tutti i collaboratori che già sono dentro l'Organizzazione, ma cercare dentro e fuori e costruire un "inventario di talenti umani", composto dalla combinazione di conoscenza e comportamento.

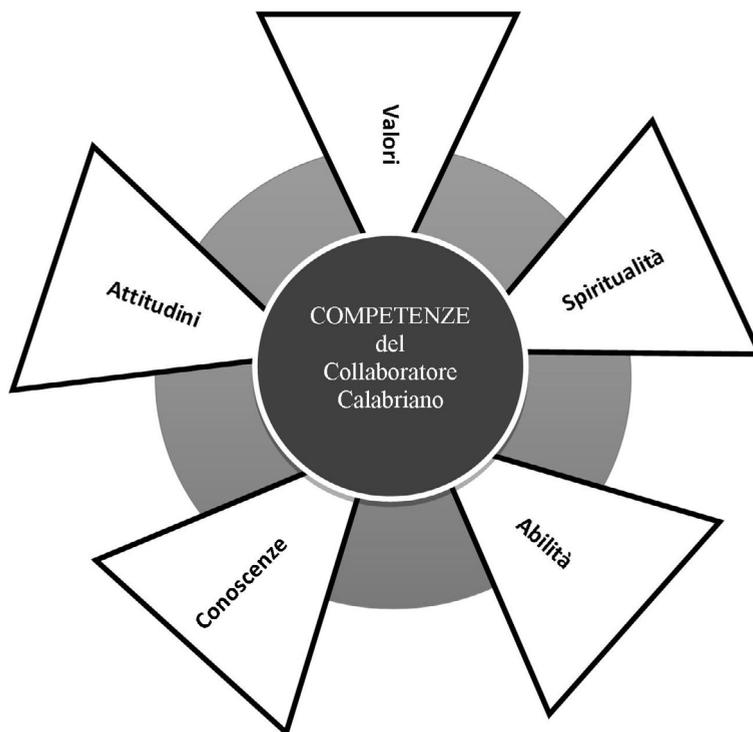
La Gestione con le persone è un'attività che deve essere eseguita da tutti i collaboratori che hanno qualche funzione di leader. I capi dei vari servizi devono essere quelli che prima di tutti vengono informati sugli obiettivi dell'Organizzazione. La Gestione con le Persone, quando praticata per il bene dei collaboratori, è un indicatore spirituale nell'Organizzazione.

3.2 - La Gestione con le persone con focus sulle competenze

Le competenze rappresentano il bagaglio di conoscenza, abilità e qualità che portiamo con noi nelle varie esperienze personali e professionali e che un po' alla volta arricchiamo grazie alle varie esperienze che facciamo.

Nel processo di selezione, quando è il momento di definire il profilo delle persone da assumere, in conformità con gli orientamenti della gestione nelle aziende private, si dovranno considerare tre competenze: le conoscenze, le abilità e le attitudini. Nelle Organizzazioni nate da un Carisma, come l'Opera calabriana, bisogna considerare cinque competenze: le conoscenze, le attitudini, le abilità, i valori e la spiritualità. Queste cinque competenze devono essere considerate nel momento dell'assunzione, della formazione e della verifica delle competenze del collaboratore.

Nella figura che segue vediamo le competenze necessarie da considerare nel momento della selezione, formazione e valutazione di un collaboratore calabriano:



Nel processo di selezione di un candidato non si può prescindere dal valutarne i valori e la spiritualità. Si deve verificare se il candidato è disposto a fare un percorso formativo sui valori e sulla spiritualità/Carisma dell'Organizzazione. Queste competenze devono anche essere verificate in itinere, durante il contratto a termine, prima del contratto a tempo indeterminato. Si consiglia quindi che il fattore spirituale e i valori siano verificati nel corso dell'attività del collaboratore e in base ai suoi atteggiamenti.

È importante evidenziare che il concetto di competenza non riguarda solo le persone. Molti autori lo associano anche all'équipe di lavoro o all'Organizzazione. Per esempio, nelle équipe di lavoro si manifesta una competenza collettiva, che emerge dalle relazioni sociali. In questo modo è possibile classificare le competenze come umane, professionali e organizzative. I rapporti all'interno dell'Organizzazione possono o non favorire lo sviluppo e la pratica delle competenze.

Un'Organizzazione impegnata in un processo di evoluzione e di crescita spirituale socializza e condivide con i collaboratori - religiosi, volontari e dipendenti - i suoi principi e i suoi valori; forma le persone e offre loro condizioni di crescita umana, professionale e spirituale.

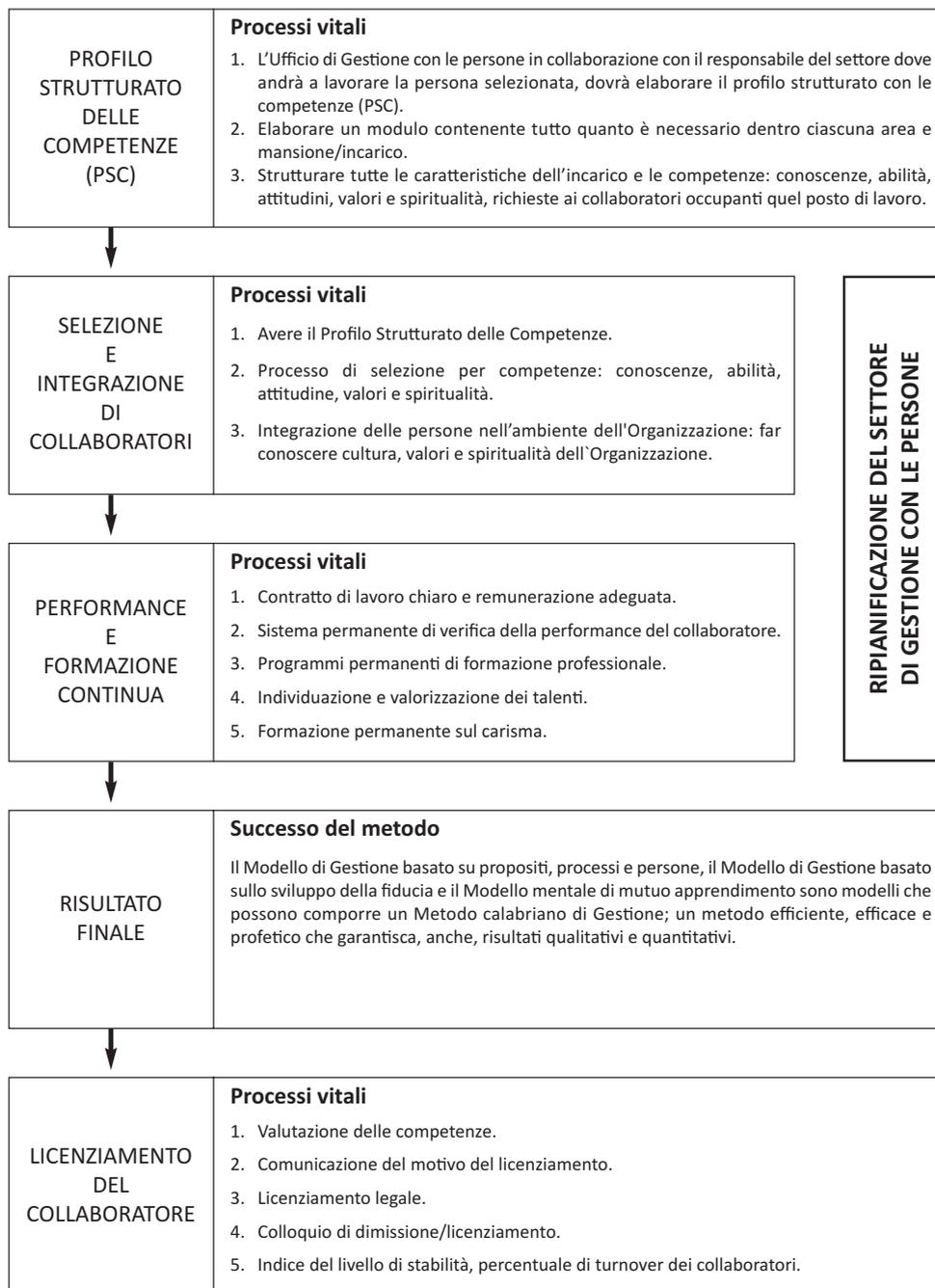
3.3 - Piano di Gestione con le persone nelle Organizzazioni calabriane

La pianificazione del lavoro del settore di Gestione con le persone è di fondamentale importanza per le attività calabriane. Infatti è importante pianificare il percorso che dobbiamo intraprendere per raggiungere gli obiettivi.

Oggi anche le Organizzazioni religiose, nate da un Carisma, sono chiamate a pianificare le attività che svolgono. In questo senso, il documento della Congregazione per gli Istituti di Vita Consacrata e le Società di Vita Apostolica afferma che è necessario che ogni Istituto «*elabori piani pluriennali e proiezioni, in modo da prevenire, per quanto possibile, l'insorgere di problemi da affrontare quando essi sono ancora gestibili*». ⁷ D'altra parte, l'XI Capitolo Generale chiede di «*incrementare in tutte le attività il principio della gestione collegiale; attuare il metodo della programmazione e verifica*». ⁸ Lavorare nel settore di Gestione con le persone sul binomio "progettazione-verifica" significa poter periodicamente interrogarci su "dove siamo" e "dove vogliamo andare". Per pianificare il settore di Gestione con le persone nelle attività Calabriane presentiamo uno schema sintetico con i processi gestionali vitali per l'obiettivo che vogliamo raggiungere.

7 CONGREGAZIONE PER GLI ISTITUTI DI VITA CONSACRATA E LE SOCIETÀ DI VITA APOSTOLICA, *Linee orientative per la gestione dei beni negli Istituti di Vita Consacrata e nelle Società di Vita Apostolica*, Lettera circolare, 2014, p. 9.

8 "Testimoni in tutta la terra. Discepoli, Fratelli, Missionari", Documento finale XI Capitolo Poveri Servi della Divina Provvidenza, p. 21.



Il settore di Gestione con le persone non è un dipartimento isolato dalla gestione generale dell'attività. L'allineamento con questa si realizza quando si fa un'analisi sul clima, sulla cultura e sul metodo di gestione dell'attività. Solo dopo può essere chiara la situazione gestionale e il tipo di relazione che essa sviluppa con i collaboratori. Correggendo le disfunzioni esistenti, possiamo rendere operativo un piano di Gestione con le persone. Dopo questo il settore di Gestione con le persone potrà operare un modello di selezione, formazione ed eventuale dimissione di collaboratori. Questo processo servirà per fare un nuovo check-up della gestione dell'Organizzazione. La valutazione della gestione in un'Organizzazione è un'opportunità per rivedere il percorso del modello intrapreso.

La conoscenza del modello di gestione dell'attività è fondamentale perché il piano di Gestione con le persone possa di fatto migliorare i risultati della gestione stessa e mostrare che è possibile e percorribile la strada di sostituire le pratiche di gestione centralistica con un modello centrato sulla relazionalità. Infine, la Gestione con le persone sarà efficiente ed efficace se sarà allineata con il modello di gestione dell'attività.

3.4 - Valutazione dell'Organizzazione

La valutazione dell'Organizzazione è importante per iniziare ad implementare un piano di Gestione con le Persone. Perché questo possa avvenire bene i gestori devono avere il coraggio di mettere a nudo la realtà della loro Organizzazione. Devono avere l'umiltà sufficiente per riconoscere la situazione reale e avere la fermezza nel prendere decisioni perché si faccia una diagnosi corretta e precisa della realtà. D'altra parte, una buona gestione non prescinde mai da una valutazione periodica dell'Organizzazione. Infatti essa ha piena coscienza della necessità di sapere cosa sta succedendo nell'Organizzazione e di prendere le decisioni efficaci per ampliare la sua visione interna ed esterna.

La valutazione dell'Organizzazione ha l'obiettivo di portare in superficie una parte della realtà, che è presente nell'attività e trova la sua forza in due pilastri: la cultura e il clima dell'Organizzazione.

Considerando l'esistenza di vari modelli di valutazione della cultura e del clima dell'Organizzazione, non pretendiamo di sviluppare in questo sussidio uno strumento specifico. Lasciamo a ciascun settore di Gestione con le persone il compito di sviluppare lo strumento valutativo ritenuto più appropriato alla sua realtà.

Vogliamo, però, riflettere, come Organizzazione calabriana, sull'importanza della cultura e del clima dell'Organizzazione perché la missione, che la gestione è chiamata a realizzare, arrivi al suo compimento e raggiunga gli obiettivi proposti.

3.4.1 - Cultura dell'Organizzazione

Secondo studiosi come Edgar Schein, la cultura dell'Organizzazione è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, assunti che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi.

Questa esperienza mostra come le cose devono funzionare dentro l'Organizzazione e sono trasmesse e insegnate nei corridoi informali dell'istituzione alle altre persone appena arrivate. In altre parole, la cultura dell'Organizzazione «è una specie di energia o moneta sociale che movimenta l'Organizzazione, demarcando territorio e regole non sempre esplicite, regolando comportamenti, stabilendo norme di condotta e formando un sistema, che esprime l'identità dell'Organizzazione per mezzo di credenze/valori e dei suoi simboli e riti».⁹

Un altro autore che ci parla di cultura delle Organizzazioni è Josè Maria de Anzizu. Egli afferma che nella gran parte delle Organizzazioni la maggior influenza nella formazione della cultura viene dal fondatore. Questo significa che i suoi «valori, idee, obiettivi e personalità costituiscono la base a partire dalla quale l'Organizzazione inizia la sua esistenza, sopravvive alle prime difficoltà e si sviluppa».¹⁰ La cultura dell'Organizzazione è un prolungamento di quello che credeva, degli obiettivi e della missione del fondatore.

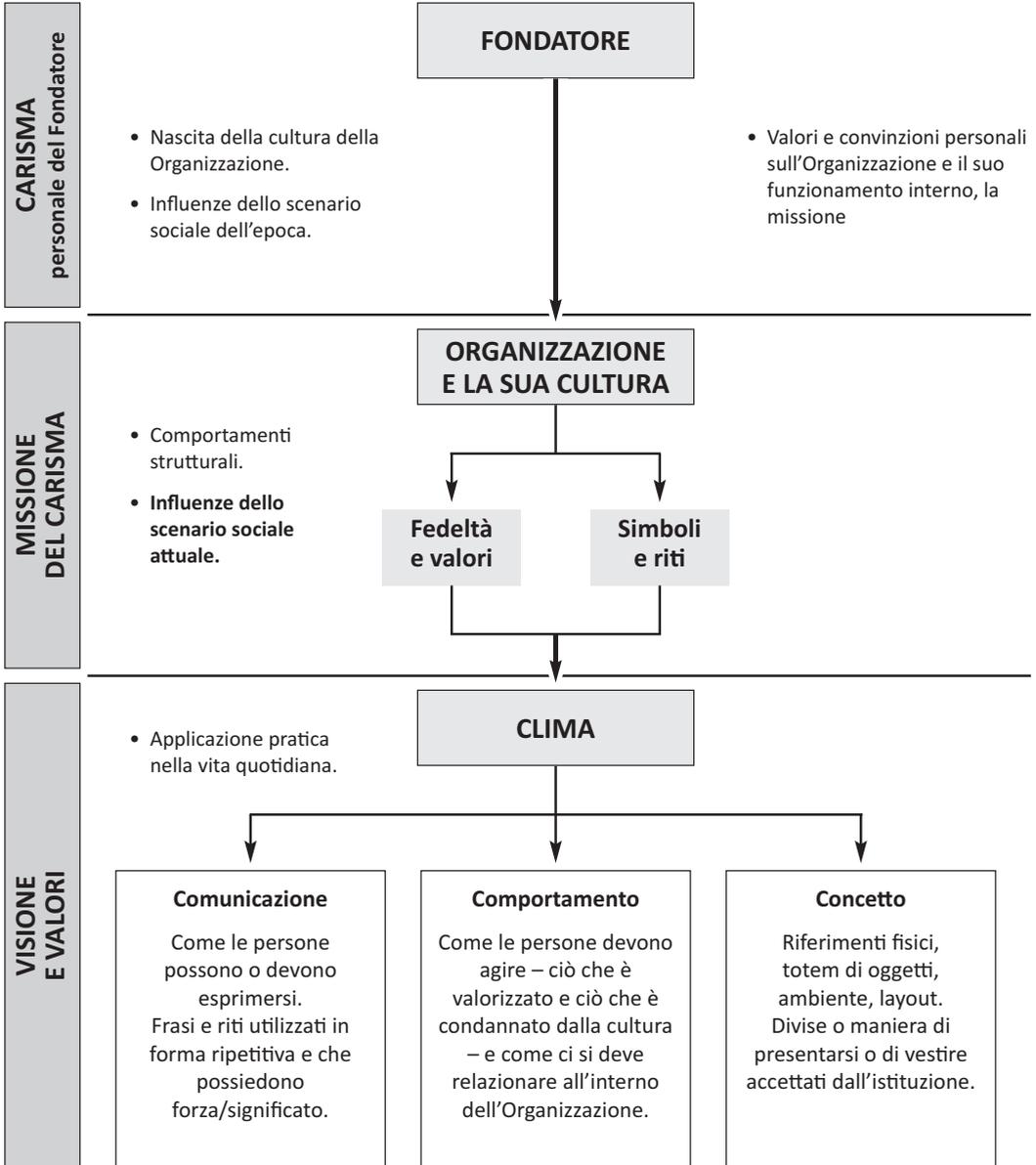
Per questo è fondamentale per comprendere l'Organizzazione che i collaboratori conoscano il fondatore, i suoi principi e i suoi valori. Seguendo questa linea di pensiero, possiamo affermare che la cultura organizzativa per le attività calabriane si identifica con il Carisma, ovvero è un'emanazione del Carisma.

Con il passare del tempo, con i cambiamenti sociali, con l'arrivo di nuovi leader, con l'avvento di nuovi modelli di gestione, è naturale che la cultura originaria si modifichi. È in questo punto che risiede la sfida della gestione calabriana, cioè adattarsi alle circostanze storiche senza perdere l'essenza del Carisma. Il Carisma deve sempre influenzare la cultura dell'Organizzazione. Il Carisma, che è parola di Dio, è permanente, è per sempre. La cultura dell'Organizzazione è l'espressione del Carisma, ma non è il Carisma.

9 Edgar Schein, è Dottore in psicologia sociale ad Harvard e professore alla Sloan School of Management. Uno dei suoi principali lavori di ricerca, pubblicato nel 2009, è stato il libro *Cultura dell'Organizzazione e leadership*. In questo lavoro lui spone la forma di fare con che il concetto adstrato di cultura sai utilizzato di unna forma pratica i necessaria, tanto per gli studenti, quanto per i gestori.

10 Jose Maria de Anzizu si è laureato in Giurisprudenza all'Università di Barcellona e ha completato la sua formazione e i suoi studi in diverse istituzioni europee e nordamericane.

Nel seguente schema, presentiamo la relazione fra Carisma, cultura e missione dell'Organizzazione calabriana:



Interpretando la cultura dell'Organizzazione in questo modo, possiamo affermare che nel caso dell'Opera calabriana, la cultura e la missione dell'Organizzazione devono essere il riflesso del Carisma e dei valori lasciati da San Giovanni Calabria. Pertanto il Carisma dato in eredità dal fondatore deve essere profondamente capito e rispettato perché si adatti al momento storico senza perdere i suoi valori fondamentali. Questa è una delle maggiori responsabilità del settore di Gestione con le persone lungo il percorso di implementazione del progetto di gestione.

Gli antropologi sostengono che un'istituzione muore quando perde la sua cultura e San Giovanni Calabria chiamava incessantemente i suoi collaboratori a "ritornare al Vangelo" a "vivere lo spirito puro e genuino" della congregazione. Senza la cultura come espressione del Carisma, l'Organizzazione cambia, può persistere ma è un'altra, non è più l'Organizzazione voluta dal fondatore.

3.4.2 - Clima dell'Organizzazione

Non possiamo confondere la cultura dell'Organizzazione con il clima. Come abbiamo già visto, la cultura è l'insieme dei valori, dei riti e dei simboli dell'Organizzazione, mentre il clima è costituito dalle sensazioni e dai sentimenti interni, che aumentano o diminuiscono il grado di soddisfazione dei collaboratori. Normalmente la cultura dell'Organizzazione influenza direttamente o indirettamente il clima, mentre il clima non sempre riesce ad influenzare un cambiamento culturale.

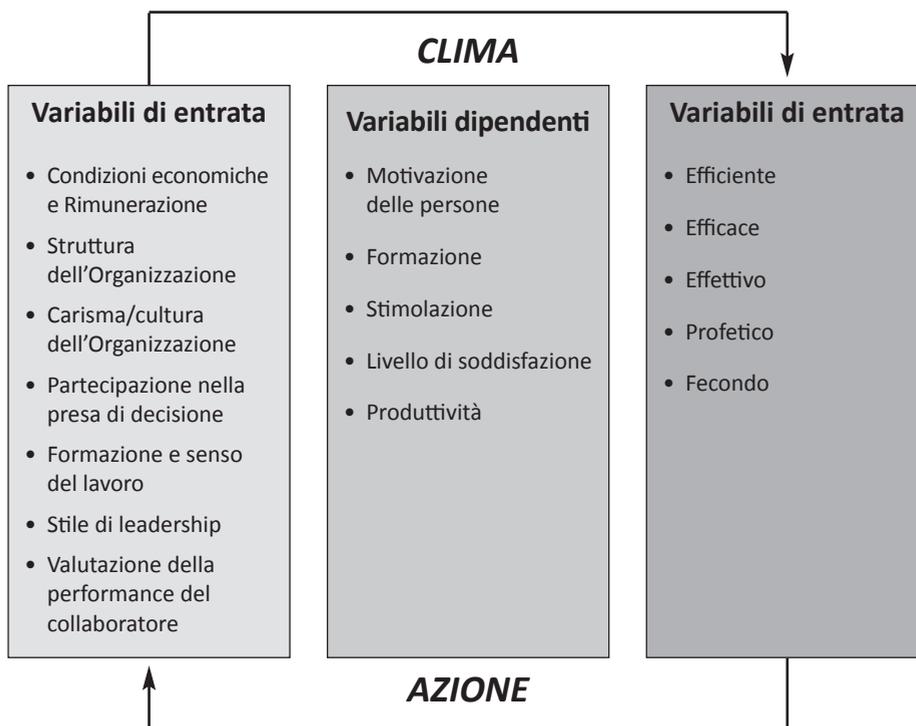
In altre parole, se la missione, i valori e la visione dell'Organizzazione sono radicati nel Carisma, si crea un clima propizio allo sviluppo dell'attività. Al contrario, se nell'Organizzazione la missione, la visione e i valori non sono un'emanazione del Carisma, il clima ne è compromesso.

Perché si sviluppi nell'Organizzazione un clima favorevole che motivi i collaboratori a condividere gli obiettivi e le strategie dell'Organizzazione è necessario che i collaboratori, che esercitano un ruolo di leadership nell'attività, determinino dentro di loro un cambiamento di valori e di concezione della persona. Per creare un buon clima nell'Organizzazione nell'attività, i dirigenti sono chiamati ad effettuare cambiamenti nel modo di concepire i processi e le persone. Devono passare:

- da una concezione dell'uomo come un essere cattivo, a quella dell'uomo come un essere essenzialmente buono;
- dalla tendenza a valutare le persone in forma negativa, al vedere le persone positivamente;
- dal pensare che gli uomini sono esseri rigidi, che non cambiano, al vedere le persone come esseri in processo di crescita, disposti a cambiare;

- dalla visione dell'uomo diviso in tante parti separate tra loro, all'accettazione e alla valorizzazione delle differenze individuali che comportano una visione dell'individuo come una persona integrale, come un tutt'uno;
- dal proibire ai collaboratori di esprimere i loro sentimenti, al permettere che ci sia un'adeguata espressione dei sentimenti e il loro uso efficace;
- dal coprirsi come maschere e rappresentazioni, a un comportamento autentico e sincero;
- dall'utilizzo dello status per mantenere potere e prestigio sociale, all'uso dello status per gli obiettivi rilevanti dell'Organizzazione;
- dalla diffidenza verso le persone, alla fiducia;
- dal fuggire i rischi, al desiderio di accettarli;
- dal credere che il processo di elaborazione di un piano di lavoro sia improduttivo alla visione che l'elaborazione di un piano di lavoro sia essenziale per il raggiungimento di un obiettivo;
- dall'enfasi primaria data alla competizione, alla grande importanza data alla collaborazione.

Ci sono autori che affermano che il clima nell'ambiente di lavoro è il risultato di una simbiosi tra i processi amministrativi, chiamati anche variabili di entrata, e i risultati ottenuti dall'attività, visibile nella seguente figura:



Il successo o insuccesso delle variabili di entrata determineranno il clima dell'Organizzazione, che è costituito dalle variabili dipendenti, le quali a loro volta portano a un risultato efficiente ed efficace per l'attività e la rendono effettiva e profetica. In definitiva sono le variabili di entrata che influenzano la motivazione dei collaboratori, determinante perché l'attività possa avere successo. Così, quanto è maggiore l'influenza positiva delle variabili di entrata, tanto migliore sarà la qualità dei risultati del lavoro. E i risultati positivi migliorano il clima che aiuta a rendere operative le variabili di entrata. Si crea così il circuito virtuoso della Gestione con le persone nell'Organizzazione.

Uno dei fattori più importanti che determinano il clima dell'Organizzazione è la capacità dei gestori di creare un contesto ambientale propizio alla motivazione e all'impegno per la realizzazione degli obiettivi dell'Organizzazione. Il gestore ha una funzione preponderante nella motivazione dei collaboratori.

I professionisti della Gestione con le Persone devono conoscere il clima dell'Organizzazione, se così non fosse metterebbero a rischio l'esistenza stessa del loro settore. Il problema, allora, è misurare il grado di soddisfazione dentro l'Organizzazione, perché quello che non è misurato non può neanche essere oggettivamente migliorato.

Per questo motivo deve essere realizzata una ricerca sul clima dell'Organizzazione. Essa darà una fotografia del grado di soddisfazione materiale ed emotiva delle persone nel quotidiano sul loro posto di lavoro. Il principale obiettivo del sondaggio sul clima dell'Organizzazione è offrire una mappa dei fattori critici che influenzano negativamente la soddisfazione nell'attività.

Per la ricerca sul clima non si consiglia l'utilizzo del modello standard di sondaggio che viene impiegato di solito nella sfera della gestione. Tale modello può basarsi su schemi già esistenti, ma essere personalizzato e conformato alla realtà di ogni attività. Per questo, come abbiamo già detto, qui non sarà suggerita una specifica modalità di sondaggio sul clima dell'Organizzazione; questo strumento resta a carico di ciascuna delle attività dell'Opera.

Le Organizzazioni che hanno acquisito una loro specifica identità – quindi che sono evolute dal modello di gestione basato su strategie, strutture e sistemi verso il modello di gestione centrata su propositi, processi e persone – adottano un atteggiamento attento ai collaboratori come persone. Queste Organizzazioni percepiscono l'importanza di considerare i collaboratori come fonte di iniziativa, forza e creatività, e vedono in queste caratteristiche opportunità vantaggiose per l'attività. Perciò le Organizzazioni cercano di creare un clima flessibile perché l'iniziativa, la conoscenza ed il talento del collaboratore affiorino per il successo dell'Organizzazione.

Per migliorare il clima dell'Organizzazione, la gestione deve privilegiare:

- il sentimento per cui ognuno si sente coinvolto nei compiti affidati, attraverso lo sfruttamento dell'energia delle persone e la promozione di iniziative imprenditoriali;
- l'autodisciplina, attraverso standard di performance chiari, democratizzazione dell'informazione e sviluppo di innumerevoli sfide, con base nella comparazione interna tra pari, con deleghe di mete ambiziose;
- apertura alle critiche e tolleranza verso l'insuccesso attraverso l'appoggio per l'acquisizione di conoscenze e competenze, per assumere responsabilità e per l'autogestione;
- la cultura propizia al clima di fiducia necessaria all'accettazione di rischi, avendo nella formazione individuale l'elemento centrale del rapporto tra i dirigenti e i collaboratori.

In sintesi, per trasformare il clima dell'Organizzazione, è fondamentale sviluppare lo spirito di iniziativa, la tolleranza e l'autostima nei collaboratori. Il modello di gestione centrato su propositi, processi e persone, sullo sviluppo della fiducia e il modello mentale di mutuo apprendimento, visti precedentemente, si fondano sulla convinzione che lo spirito d'iniziativa di cui le Organizzazioni necessitano, si trova all'interno della stessa Organizzazione e si realizza attraverso i suoi collaboratori. Tale spirito molte volte è soffocato da un modello di gestione che crea un clima oppressivo. Questi modelli creano invece un clima favorevole al raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

4 - SELEZIONE E INTEGRAZIONE DI TALENTI

«L'economia dovrebbe interessarsi non solo dell'allocazione efficiente dei beni materiali, ma anche della progettazione di istituzioni nelle quali i soggetti sono felici di interagire tra di loro».

(MATTHEW RABIN, 1993)

4.1 - Selezione dei collaboratori

Un modello che favorisce la partecipazione e lo sviluppo delle persone è spiritualmente migliore di quello che concentra il potere, le decisioni e il merito del successo in poche mani. Pertanto, un indicatore di spiritualizzazione dell'Organizzazione è un grado ragionevole di gestione collegiale, condivisa e apprendistato mutuo.

(Afonso Murad, 2007)

Come abbiamo già accennato, gli obiettivi e le mete delle Organizzazioni possono essere raggiunti soltanto con e attraverso le persone che le compongono. Da qui l'importanza di condurre con cura il processo di selezione.

Una volta stabilito che la selezione è un processo attraverso il quale si fa la scelta dei candidati che posseggano il profilo necessario ad occupare un posto di lavoro disponibile, l'obiettivo generale della selezione sarà assumere i migliori tra i candidati che sono adatti a svolgere quella funzione. Quando condotta adeguatamente, la selezione garantisce l'ingresso di persone di alto potenziale, obiettivo di qualsiasi Organizzazione.

Uno strumento di grande importanza nella selezione dei collaboratori è l'analisi delle caratteristiche del candidato: le conoscenze, le abilità, le attitudini. L'analisi e la descrizione delle funzioni rappresentano la base fondamentale di ogni lavoro di Gestione con le persone.

La selezione di persone non è un'attività che deve rimanere ristretta all'area di Gestione con le persone. Quanto maggiore sarà la partecipazione dell'area che richiede un nuovo collaboratore, tanto maggiori saranno le possibilità di successo e di integrazione di quest'ultimo nella sua nuova funzione. Le caratteristiche richieste per la funzione e, pertanto, quelle che si cercano e sono analizzate nel candidato devono essere obbiettive, chiare e ben definite.

La selezione del personale non ha mai avuto un valore così significativo per i risultati di un'istituzione come nel momento attuale. Una pratica ben pianificata, integrata e implementata avrà un impatto positivo nell'Organizzazione. Per questo, se la scelta dei collaboratori è realizzata al meglio, mirando al beneficio dell'istituzione, si hanno notevoli possibilità di aver successo.

Oggi, oltre ad esigere competenza tecnica dai candidati, l'istituzione ha bisogno di persone che abbiano comportamenti e attitudini adeguate ai valori, alla missione, alla visione e agli obiettivi e bisogni dell'Organizzazione. Spesso accade che la persona sia assunta per le sue capacità, ma promossa o licenziata per il suo comportamento.

Le Organizzazioni diventano sempre più complesse nei loro processi e ad esse è richiesto di produrre risultati sociali, innovazione, qualità per quanto riguarda i prodotti e i servizi, miglior approccio verso l'utente e anche migliore ritorno finanziario. Questa esigenza di risultati obbliga l'Organizzazione ad avere una équipe di collaboratori preparata e soddisfatta. Il primo passo che l'Organizzazione deve realizzare per raggiungere quella meta è possedere un efficiente settore di reclutamento e selezione, che conosca i bisogni dell'Organizzazione stessa.

Per rendere il processo di selezione di nuovi collaboratori il più obiettivo possibile sono importanti i seguenti elementi:

- Avere compilato il Profilo strutturato delle competenze: descrizione delle conoscenze, abilità, attitudini, valori e spiritualità richieste;
- conoscere le principali sfide che sono attese dall'area di lavoro richiedente;
- avere la percezione corretta del profilo comportamentale sperato/auspicato del candidato sul posto di lavoro;
- conoscere la cultura, i valori e i principi non solo dell'istituzione, ma dell'area, e addirittura dell'équipe che integrerà il nuovo collaboratore;
- conoscere (e capire) la missione, la visione, gli obiettivi strategici, i principi dell'istituzione per non correre il rischio di assumere persone che non hanno un profilo corrispondente;
- cercare sempre la partecipazione dei componenti del settore richiedente un nuovo collaboratore. Senza questa partecipazione il processo selettivo sarà compromesso.

L'attività di selezione delle persone è un processo strategico, che possiede una metodologia propria e non può essere vista come un evento condotto in modo soggettivo e senza che le venga data la relativa importanza.

Per selezionare la persona giusta al posto giusto, la pianificazione della selezione è di fondamentale importanza. L'elaborazione di una scheda con descrizione chiara delle competenze che richiede il posto di lavoro aiuta a definire il profilo della persona necessaria. Per competenza intendiamo le conoscenze, le abilità, le attitudini, i valori e la spiritualità.

Per descrivere il profilo delle competenze richieste dal posto di lavoro presentiamo come esempio la scheda seguente:

PROFILO STRUTTURATO DELLE COMPETENZE

FUNZIONE: Settore amministrativo

AREA: Contabilità

BREVE DESCRIZIONE DELLA FUNZIONE

- Svolgere lavori richiesti dall'Ufficio tecnico-amministrativo della Delegazione nell'area di contabilità. Controllare le attività contabili dei diverse centri di costo.

MANSIONI/ATTRIBUZIONE

- Lavorare in armonia con l'economista di Delegazione e il coordinatore amministrativo dell'Ufficio tecnico-amministrativo della Delegazione
- Avere contatti con le case e le attività della Delegazione
- Coordinare e consolidare il bilancio
- Coordinare il rimborso delle tasse
- Controllare e visitare le case, registrare e archiviare i documenti
- Mettere in atto la tecnica degli amministrativi locali

COMPETENZE DELLA FUNZIONE

Conoscenza

- Laurea in Economia
- Conoscenza di economia aziendale e di contabilità
- Conoscenza delle procedure amministrative e finanziarie dell'istituzione
- Conoscenza della normativa relativa agli enti religiosi
- Conoscenza della Missione e della Vision calabriana
- Aggiornamento costante nel campo di competenza
- Conoscenza dei sistemi di informatica per la contabilità

Abilità

- Esperienza nella gestione di procedimenti amministrativi interni
- Esperienza nella preparazione di relazioni amministrative e finanziarie
- Abilità di ricevere informazioni, interpretarle e trasformarle in azioni innovative

Attitudine

- Buone capacità relazionali
- Visione globale dell'Istituzione, dei settori e delle procedure amministrative
- Capacità propositiva
- Buona comunicazione
- Impegno
- Flessibilità
- Identificazione con la filosofia dell'Istituzione nello svolgimento delle proprie funzioni

Valori e spiritualità

- Predisposizione a conoscere il Carisma e la cultura dell'Istituzione
- Disponibilità alla partecipazione nei momenti celebrativi dell'Istituzione
- Partecipazione alle riunioni di formazione continua, tecnica e spirituale

Istruzione richiesta

- Amministrazione, Economia e Contabilità e corsi post-laurea o competenze in settori correlati

Con la scheda compilata diventa più facile selezionare il candidato che più si adatta al posto di lavoro disponibile. Il profilo strutturato delle competenze è importante anche per assegnare nuovi compiti ai collaboratori all'interno dell'attività. La scheda con il profilo di competenza stabilisce con chiarezza il mansionario del collaboratore, mansionario che deve essere sempre rivisto e aggiornato.

4.2 - Mezzi di reclutamento di collaboratori

Il reclutamento delle persone che vengono poi selezionate deve seguire il seguente ordine:

- 1° - Reclutamento interno:** avviene nell'ambito della stessa Istituzione, dove i collaboratori ritenuti adatti vengono considerati per un diverso ruolo.
- 2° - Reclutamento misto:** è quello che attinge tanto da fonti interne come esterne nella selezione di persone e può essere realizzato in tre alternative: reclutamento esterno seguito da reclutamento interno; reclutamento interno seguito da reclutamento esterno; reclutamento interno ed esterno realizzato contemporaneamente.
- 3° - Reclutamento esterno:** sono le persone che provengono dall'esterno dell'istituzione. Persone che sono state individuate con le tecniche di reclutamento. Possono essere anche dipendenti di altre Organizzazioni, che sono state coinvolte dalle proposte presentate.

Dare preferenza alle persone che già lavorano all'interno dell'Organizzazione, se viene fatto bene, può essere una forma di promozione e di premio per i collaboratori.

4.3 - Tappe dell'intervista

La prima fase dell'intervista consiste nell'analisi del curriculum vitae del candidato, nella verifica delle informazioni scritte, delle qualifiche e delle richieste. È necessario che l'intervista sia realizzata in un ambiente adeguato, libero da interruzioni o rumori, e che avvenga puntualmente all'ora stabilita, per evitare affaticamento e/o stress da parte del candidato. Il materiale necessario, moduli e questionari sul profilo di competenza, deve essere a portata di mano. Nell'intervista di selezione è bene che l'intervistatore ricordi di:

- iniziare l'intervista mettendo il candidato a suo agio, chiarendo il motivo del colloquio e soprattutto l'esistenza di un posto disponibile, perché egli si senta sicuro di un interesse reale nei suoi confronti. In seguito, verificare le informazioni personali e professionali;
- le informazioni relative al Profilo strutturato di competenze sono ricavate dalle domande precedentemente preparate;

- destinare al candidato il tempo necessario perché egli possa chiarire qualsiasi dubbio;
- il candidato deve essere informato su quali saranno le prossime tappe del processo selettivo e sulla sua durata approssimativa;
- una durata di 45/60 minuti è adeguata alla realizzazione di un'intervista, in quanto un tempo maggiore deve essere dedicato alla fase di investigazione sulle informazioni relative al profilo di competenza;
- la discriminazione deve essere assolutamente evitata.

4.4 - Colloquio conoscitivo con la direzione dell'attività

Dopo la preselezione del candidato da parte dell'area richiedente e del settore di Gestione con le persone è di fondamentale importanza, in una attività condotta dai Poveri Servi della Divina Provvidenza, che la decisione finale per la scelta del candidato sia effettuata dal Direttore generale o Presidente/religioso, responsabile per l'attività. Il colloquio con il Direttore/Presidente religioso, non è un atto meramente burocratico o gerarchico, ma deve avere la finalità di verificare i requisiti che il candidato presenta nella sfera dei valori e della spiritualità, che sono richiesti dal Carisma dell'Organizzazione.

In questo incontro, nella misura del possibile, deve essere verificato se i valori generali di cui il candidato è portatore, si adattano al modo di essere e di agire calabrianiani, sul versante economico, sociale e culturale dell'Organizzazione. Il candidato deve essere informato sull'attività pastorale e sull'importanza dell'apprendimento del Carisma e della sua influenza nella pratica della missione che i Poveri Servi sono chiamati a realizzare.

In quelle attività dove il Direttore generale o il Presidente non è religioso Povero Servo, dopo l'intervista con il candidato, anche il religioso deve dare il suo parere finale.

Dopo l'incontro con il Direttore/Presidente, se c'è il consenso degli intervistatori, il candidato sarà inviato al settore competente per completare il processo di ammissione.

Come abbiamo affermato in precedenza, dal momento che oggi la gestione è centrata sulla persona del collaboratore, la selezione di un nuovo collaboratore diventa una procedura indispensabile ed importante perché l'attività raggiunga la missione che è chiamata ad attuare.

4.5 - Informazione al collaboratore

Come detto, è importante che il nuovo collaboratore riceva dall'Istituzione un manuale con le informazioni generali sull'Organizzazione e sui rapporti all'interno dell'attività. Specificamente il manuale deve contenere:

- natura e fine istituzionale;
- la missione, i valori, la visione del futuro dell'Organizzazione;
- orientamenti etici da rispettare;
- regole di convivenza comune nell'attività;
- obblighi in base alle leggi sul lavoro che devono essere rispettate;
- comportamento che il collaboratore deve avere all'interno della attività.

Ogni attività deve redigere il suo Manuale di informazione del collaboratore calabriano. Il collaboratore che sta per essere assunto deve dichiarare di aver ricevuto il manuale di informazione, firmando una dichiarazione simile alla seguente:

DICHIARAZIONE DI RICEVUTA DEL MANUALE DI INFORMAZIONE DEL COLLABORATORE

Attraverso la presente, dichiaro di aver preso conoscenza e aver ricevuto il Manuale di informazione sulla natura e sui fini istituzionali che regolano le relazioni lavorative nelle Istituzioni giuridicamente costituite, appartenenti ai Poveri Servi della Divina Provvidenza. Mi impegno a realizzare il mio lavoro in forma responsabile, rispettosa, corretta e integra, rispettando i principi fondamentali, che orientano la missione, la visione e i valori dell'Istituzione.

Nome del collaboratore: _____

Ruolo che assume: _____

Data: ____/____/____

Firma del Collaboratore: _____

Una volta firmata, questa dichiarazione va conservata nel dossier del collaboratore, insieme agli altri documenti.

5 - GESTIONE DELLA PERFORMANCE ED EDUCAZIONE CONTINUA

Il segreto del successo risiede nella costanza con cui si persegue uno scopo.

(BENJAMIN DISRAELI)

5.1 - Assunzione del collaboratore

Comprendere lo Spirito Santo come il principio di interdipendenza e relazionalità di tutti gli esseri, modifica la visione che l'essere umano ha di sé e del mondo.

(AFONSO MURAD)

Dopo il processo di selezione e una volta individuato il candidato che meglio corrisponde alle esigenze della funzione richiesta dell'Organizzazione, se il candidato accetta di far parte del personale dell'ente, e dopo aver concordato l'orario di lavoro, lo stipendio e le condizioni generali del lavoro, si prosegue con la procedura di ammissione.

Una volta che il collaboratore ha assunto l'incarico, il tema relativo al Carisma dell'Organizzazione deve essere ripreso costantemente nei momenti di formazione, anche dalla direzione ogni volta che avviene un feedback con il collaboratore.

Per formalizzare l'assunzione del collaboratore devono essere espletate tutte le formalità di legge. L'obiettivo del contratto a termine è anche quello di offrire un tempo adeguato di conoscenza reciproca delle parti, in modo che possa essere valutato l'interesse da parte del collaboratore a mantenere il rapporto di lavoro e l'Istituzione possa comprovare la capacità tecnica e le attitudini sociali e disciplinari del collaboratore. Si auspica che per tutti i collaboratori neoassunti sia offerto un corso specifico con l'obiettivo di aiutarli a conoscere l'Istituzione.

5.2 - Corso di formazione per i collaboratori neoassunti

È indispensabile che sia realizzato un corso di formazione per i nuovi collaboratori sul tema "Natura e fini Istituzionali". Il corso deve essere strutturato con almeno 6 ore di formazione durante le quali vengano affrontati questi argomenti:

TEMI DA SVOLGERE NEL CORSO	ORE DI FORMAZIONE
1. - Il pensiero di Don Calabria ed il suo Carisma.	1.30
2. - L'Opera Don Calabria: lo stile, lo spirito, i valori. - La funzione dell'équipe, Consiglio di pastorale, all'interno dell'attività. - Storia dell'attività, crescita e sviluppo.	1.30
3. - Etica dell'attività dove lavora: una ricerca di senso. - Etica professionale: dovere e stile, responsabilità e responsabilizzazione.	1.30
4. - L'impegno dell'Opera calabriana nelle attività per i poveri. - L'attività: aspetti giuridici ed aspetti amministrativi: missione, visione e valori dell'attività.	1.30
Totale minimo di ore di formazione	6.00

Il corso per i neoassunti, oltre ad essere un incontro di formazione calabriana, deve anche essere uno strumento per accogliere il collaboratore all'interno dell'attività e permettergli di conoscere l'Organizzazione dove lavora.

5.3 - Valutazione della performance del collaboratore nel periodo di contratto a termine

Per una valutazione della performance del collaboratore nel periodo di contratto a termine presentiamo come modello la scheda seguente:

SCHEDA DI VALUTAZIONE TRASVERSALE	
Nome dell'Organizzazione _____	
Periodo del contratto a termine. Data: _____	
Collaboratore _____	
Qualifica _____	
Unità Operativa/Servizio _____ dal _____ al _____	
Ha aderito al Corso "Natura e fini Istituzionali": Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	

RAPPORTI CON L'ISTITUZIONE	GRADI DI VALUTAZIONE				
Condivisione e rispetto dei fini istituzionali dell'attività	01	02	03	04	05
Rispetto dei regolamenti, delle direttive e dei valori istituzionali	01	02	03	04	05
Risponde con disponibilità alle necessità di servizio dimostrando flessibilità/adattabilità organizzativa	01	02	03	04	05
Cura della propria persona e delle norme igieniche	01	02	03	04	05
Rispetto dell'orario di lavoro	01	02	03	04	05
AREA RELAZIONI	GRADI DI VALUTAZIONE				
Comportamenti atti a stabilire una relazione positiva con utenti/cittadini	01	02	03	04	05
Rispetto della privacy/segreto d'ufficio/segreto professionale	01	02	03	04	05
Cortesìa, gentilezza, sensibilità nei confronti dell'utente	01	02	03	04	05
Disponibilità ai rapporti interpersonali e spirito di collaborazione per il lavoro di gruppo/équipe assicurando un clima positivo	01	02	03	04	05
Rispetto del ruolo professionale	01	02	03	04	05
Rispetto dei ruoli gerarchici	01	02	03	04	05
Propensione ad accogliere suggerimenti e/o proposte da parte di superiori finalizzate al miglioramento della performance individuale e/o di gruppo	01	02	03	04	05
AREA PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE	GRADI DI VALUTAZIONE				
Capacità organizzativa	01	02	03	04	05
Precisione operativa	01	02	03	04	05
Assunzione delle responsabilità connesse alle proprie attività	01	02	03	04	05
Capacità di mantenere ed eventualmente di migliorare i rendimenti dei processi produttivi	01	02	03	04	05
Capacità di portare avanti i propri compiti anche di fronte a situazioni nuove o difficoltà impreviste	01	02	03	04	05
Capacità di individuare i problemi relativi al proprio lavoro e/o di proporre metodologie/soluzioni innovative o migliorative	01	02	03	04	05
Iniziativa personale	01	02	03	04	05
Disponibilità nell'accoglimento/tutoraggio di personale neo inserito, studenti o tirocinanti	01	02	03	04	05
Capacità di gestione delle dotazioni strumentali	01	02	03	04	05

SCHEDA DI VALUTAZIONE TRASVERSALE

Nome dell'Organizzazione _____

Periodo del contratto a termine. Data: _____*VALUTAZIONE GLOBALE*

Data: ____/____/____

Firma del Coordinatore: _____

NOTA 1 - I GRADI DI VALUTAZIONE SI RIFERISCONO AI SEGUENTI PARAMETRI	
01	Gravemente insufficiente rispetto alle attese
02	Insufficiente rispetto alle attese
03	Sufficiente rispetto alle attese
04	Discreto rispetto alle attese
05	Ottimo rispetto alle attese

NOTA 2 - PROCEDIMENTO DA ADOTTARE CON IL COLLABORATORE DOPO LA VALUTAZIONE DEL PERIODO DEL CONTRATTO A TERMINE				
Punteggi	Parametri	Percentuale dei parametri	Media raggiunta	Decisione da prendere
01	Gravemente insufficiente rispetto alle attese		00 - 49%	Fare un programma specifico di formazione per il collaboratore
02	Insufficiente rispetto alle attese			Chiusura del contratto alla scadenza naturale
03	Sufficiente rispetto alle attese		50 - 89%	Feedback dei parametri deboli
04	Discreto rispetto alle attese			Rinnovare il contratto a termine o fare il contratto a tempo indeterminato
05	Ottimo rispetto alle attese		90 - 100%	Si può fare il contratto a tempo indeterminato
		100%		

NOTA 3 - METODO DELLA VALUTAZIONE TRASVERSALE	
Questi sono i tre passaggi da adottare per la valutazione trasversale:	
01	Usando la scheda di valutazione trasversale, chiedere al collaboratore di fare la sua autovalutazione.
02	Il responsabile gerarchico immediato fa la valutazione del collaboratore.
03	Il collaboratore e il suo responsabile gerarchico immediato si incontrano per fare un feedback, comparando le due valutazioni. Sarebbe auspicabile invitare una terza persona a partecipare all'incontro. La valutazione conclusiva è quella che esce dal feedback.

5.4 - La formazione dei collaboratori

Per formazione intendiamo la creazione nell'ambiente di lavoro di un clima educativo propizio alla crescita tecnica, relazionale e spirituale. Non si tratta soltanto di insegnare a svolgere un compito o addestrare a trovare soluzioni ad un evento inatteso sul posto di lavoro. La pedagogia calabriana non segmenta la persona, ma la vede come figlio e figlia di Dio, la considera quindi in tutte le sue dimensioni. Perciò la pedagogia che orienterà l'educazione calabriana deve portare il sigillo della speranza. In altre parole, la pedagogia alla base della formazione dei collaboratori deve essere caratterizzata dalla valorizzazione della persona, dalla solidarietà, dalla gratuità, dal servizio, dalla disponibilità, dal lavoro svolto con dedizione e con piacere.¹¹

Come già abbiamo detto, la formazione dei collaboratori è un elemento molto importante per il successo dell'Organizzazione. Senza una formazione curata e programmata difficilmente si realizza la missione che l'istituzione è chiamata a raggiungere. Davanti allo scenario competitivo, complesso ed incerto nel quale le Organizzazioni sono inserite oggi, diventa imprescindibile l'attualizzazione di conoscenze e la ricerca di nuovi modelli sia dal punto di vista tecnico sia gestionale. Pertanto, se un'Organizzazione vuole crescere e raggiungere le sue mete, deve preoccuparsi costantemente della qualificazione professionale e umana dei collaboratori.

Le Organizzazioni nell'attualità si distingueranno sempre di più proprio per la formazione dei collaboratori. Secondo gli studiosi di questo tema, formazione significa preparare la persona riguardo al compito che dovrà svolgere sul posto di lavoro. Formare i collaboratori dell'Organizzazione significa insegnare loro i requisiti di base necessari a svolgere con efficienza e con efficacia le loro funzioni, sviluppare competenze, diffondere la cultura, i valori, la missione, la visione dell'Organizzazione. Specificamente gli obiettivi della formazione possono essere i seguenti:

- preparare le persone ad eseguire compiti peculiari
- cambiare gli atteggiamenti delle persone
- aiutare il collaboratore a sviluppare nuove abilità
- portare il collaboratore ad approfondire alcuni aspetti del proprio lavoro
- condividere le conoscenze e il vissuto del Carisma e della missione
- trasmettere le informazioni
- sviluppare i concetti
- migliorare la comunicazione
- diminuire la necessità di rifare il lavoro o ridurre gli errori

¹¹ DELEGAZIONE NOSSA SENHORA APARECIDA, *Il nostro stilo di essere e di vivere. Elementi di orientamento dell'azione sociale calabriana*, p. 41.

- migliorare le relazioni interpersonali
- preparare le persone e l'Organizzazione nel momento in cui sono necessarie delle sostituzioni o il trasferimento interno di persone.

Il profilo professionale richiesto dalle Organizzazioni esige non solo la capacità di eseguire attività di routine, ma anche l'applicazione di abilità cognitive, in modo che il collaboratore non si configuri soltanto come esecutore, ma anche come soggetto attivo, che possa risolvere o suggerire soluzioni a eventi non previsti nell'ambiente di lavoro. Ossia, è necessario che venga avviato un processo educativo che renda la persona un collaboratore con una visione sistemica dell'Organizzazione nella quale è inserito.

Per una formazione dinamica dei collaboratori nell'ambiente di lavoro è necessario che nelle attività, a seconda del numero di collaboratori, sia costituito un Settore di formazione che lavori in forma permanente per svolgere la formazione tecnica e pastorale.

La strutturazione, la complessità e la dimensione di questo settore dipendono dal numero dei collaboratori che conta l'attività. L'obiettivo della formazione è quello di svolgere un'educazione permanente a tutti i collaboratori, quindi è importante possedere un piano di formazione. Cioè l'educazione deve essere un processo permanente di training, perfezionamento e aggiornamento di tutti i collaboratori. La loro crescita personale e professionale si riflette nella qualità del servizio che siamo chiamati a prestare agli utenti. Pertanto nelle Organizzazioni calabriane la formazione permanente diventa imprescindibile perché i servizi offerti siano all'altezza del Carisma dell'Organizzazione. La formazione contribuisce a "Fare bene il bene" come diceva San Giovanni Calabria.

5.4.1 - Analisi dei fabbisogni formativi

La prima fase di un processo formativo curato e programmato, come quello che si vuole ottenere all'interno dell'Opera calabriana, è rappresentata dall'analisi dei fabbisogni formativi. Lo scopo principale è quello di individuare problemi, carenze, aree di miglioramento, cause di disagio o disservizio, sprechi, elementi che possono pregiudicare lo sviluppo delle capacità umane, ovvero quello di trovare opportunità possibili sulle quali intervenire successivamente attraverso azioni mirate. L'analisi dei bisogni può servire anche a rilevare motivazioni, aspettative, desideri e orientamenti.

Una corretta ed efficace analisi dei fabbisogni formativi, quindi, non deve limitarsi alla raccolta dei bisogni espressi dall'Organizzazione e derivanti dalla rilevazione

di una differenza tra le attese dell'azienda e le capacità effettive espresse dei lavoratori, ma deve tener presente anche le potenzialità, le motivazioni, le aspettative degli utenti stessi del processo formativo.

Secondo Quaglini e Carrozzi (1998) l'analisi dei fabbisogni formativi deve avvenire a due livelli: rilevazione dei bisogni formativi dell'Organizzazione e rilevazione dei bisogni dell'individuo.

- **L'analisi dei bisogni formativi dell'Organizzazione** avviene attraverso la raccolta di dati su:
 - **l'Organizzazione:** descrizione dei diversi aspetti della realtà organizzativa, eventi del passato verificatisi all'interno o all'esterno dell'Organizzazione, eventi critici che hanno messo in crisi il funzionamento e la sopravvivenza dell'Organizzazione; obiettivi e situazione attuale; piani e programmi verso cui è orientata l'Organizzazione;
 - **i collaboratori:** dati anagrafici (età, titolo di studio, anzianità lavorativa, qualifica, ...), dati relativi al comportamento organizzativo (assenteismo, turnover, dimissioni...);
 - **la formazione:** quadro storico delle pregresse attività formative realizzate all'interno dell'Organizzazione.

- **L'analisi dei bisogni formativi degli individui** avviene invece attraverso:
 - **l'analisi delle attività:** descrizione dei compiti che l'individuo svolge nella quotidianità, con particolare attenzione agli aspetti critici che avvengono durante lo svolgimento del lavoro assegnato;
 - **l'analisi del ruolo:** descrizione in merito ad alcuni aspetti del ruolo organizzativo occupato, utili all'identificazione dei bisogni formativi;
 - **l'analisi degli eventi critici:** situazioni che gli individui ritengono particolarmente critiche e che capitano con una certa frequenza;
 - **l'analisi del sistema di attese degli individui:** rilevazione esplicita della necessità di bisogni formativi da parte del personale.

Le informazioni necessarie all'analisi dei fabbisogni formativi vengono rilevate attraverso metodi e strumenti sia quantitativi che qualitativi tra i quali i più comuni sono: l'intervista strutturata e non strutturata, l'osservazione partecipe, il questionario e l'analisi della documentazione aziendale.

- ***L'intervista***

È un colloquio che ha lo scopo di conoscere opinioni, atteggiamenti, percezioni, esperienze e caratteristiche della persona, proponendo al soggetto domande stabilite sin dall'inizio e disposte in un ordine ben determinato. L'intervista può essere strutturata o non strutturata. ***L'intervista strutturata*** si compone di domande prefissate che vengono poste seguendo un ordine ben preciso e prestabilito. Può sembrare un questionario ad alta voce, ma nel condurre un'intervista, a differenza del questionario, lo stile e la modalità richiedono di mettersi in gioco, di entrare in uno scambio che è comunque faccia a faccia. ***Nell'intervista non strutturata*** invece l'intervistatore non ha domande prefissate ma solo una serie di argomenti da sviluppare. Come stile e modalità di conduzione è quello che più assomiglia al concetto di colloquio.

- ***L'osservazione partecipe***

È una tecnica di ricerca complessa che prevede l'inserimento di un osservatore all'interno del gruppo oggetto di indagine. L'osservatore partecipa a riunioni, osserva le persone mentre lavorano, usa come dati non solo i comportamenti verbali e non verbali, ma anche le reazioni alla sua presenza.

- ***Il questionario***

È uno strumento che si rende necessario in particolari situazioni come quelle, ad esempio, rappresentate dalla presenza di una popolazione da analizzare molto numerosa oppure distribuita geograficamente su grandi distanze. Il questionario spesso è preferito come strumento d'indagine poiché con il suo utilizzo si arriva ad ottenere dati rappresentabili in forma quantitativa e di facile elaborazione ed interpretazione. Lo svantaggio, però, è quello che il questionario permette di rilevare dati generici e di superficie, alcune volte poco attendibili per motivi legati alla sua formulazione, alla sua compilazione e alla raccolta dei dati.

- ***Analisi della documentazione***

Un ruolo non secondario nell'analisi dei bisogni è costituito da documenti personali (come diari, lettere e annotazioni autobiografiche), da documenti pubblici (come note organizzative e provvedimenti di politica formativa e di gestione con le persone, letteratura e altri materiali che rappresentano i vissuti collettivi organizzativi).

Da un'attenta analisi dei bisogni formativi scaturirà dunque una congruente proposta formativa, trasformando i bisogni formativi in veri e propri obiettivi didattici.

- **Équipe di Pastorale** - si suggerisce che la Pastorale sia configurata in un'équipe con la partecipazione di religiosi e laici.

Dal punto di vista biblico, la parola pastorale deriva da pastore, la persona che si prende cura delle pecore e le conduce per cammini sicuri. Per la pastorale, Gesù Cristo è il Buon Pastore. Egli è la via, la verità e la vita, che dobbiamo seguire ed avere come modello per la nostra esistenza (Jo 10,7). Non possiamo dimenticare che ogni leader, dirigente e collaboratore di un'attività calabriana deve sentirsi un pastore e un protagonista di una società migliore. Per questo e in questo senso, la Pastorale deve far parte della formazione dei collaboratori. Oltretutto, la pastorale nell'ambiente di lavoro è uno spazio di evangelizzazione e formazione umana, e ha come missione quella di promuovere la fraternità, la spiritualità ed il Carisma calabriano insieme ai collaboratori ed agli utenti dell'attività. Più specificamente, la funzione della pastorale nell'ambiente di lavoro è annunciare Gesù Cristo e la sua proposta; motivare cambiamenti di vita, di pratiche di gestione e di pratica dell'attività vedendo queste cose come un tutt'uno.

La pastorale deve portarci a rivedere se le pratiche sono coerenti con il Carisma e la filosofia dell'Organizzazione; favorire la dimensione spirituale dei collaboratori e degli utenti; cercare di mantenere vivo il Carisma calabriano nell'attività; sviluppare la spiritualità per dare senso alla vita e motivare alla solidarietà; intensificare lo sforzo di ricerca e comprensione della persona nella sua totalità, valorizzando la sua esperienza di vita; coinvolgere tutta l'attività nel coltivare i valori umani e cristiani e favorire un'integrazione maggiore dell'attività con la comunità ecclesiale locale.

Le attività svolte dal settore della Formazione tecnica, quanto le attività svolte della Pastorale, vanno pianificate e realizzate in forma coordinata e complementare, in quanto entrambe fanno parte del piano di Gestione con le persone. Il settore di Gestione con le persone deve essere integrato con la Formazione tecnica e con la Pastorale.

5.5 - Valutazione permanente di performance del collaboratore

Per valutazione di performance intendiamo un'attività cognitiva rivolta a fornire un giudizio su un'azione o su un complesso di azioni intenzionalmente svolte e destinate a produrre effetti esterni. Tale valutazione deve seguire procedure rigorose e codificabili. È una tappa molto importante nel programma di Gestione con le persone e per questo il sistema di valutazione permanente deve derivare da una strategia

gestionale. Inoltre la valutazione deve essere coerente con lo stile, la cultura e il Carisma dell'Organizzazione.

La valutazione di performance non può quindi diventare un tribunale di giudizio della persona. Per evitare gli eventuali effetti nocivi della valutazione di performance, si deve sviluppare la fiducia tra i collaboratori nei confronti del processo di valutazione. È importante che i direttori e i capi dei Servizi informino i collaboratori che i processi di valutazione sono sempre attivi e spieghino loro che il successo della valutazione dipende dalla volontà del collaboratore di sperimentare e apprendere una nuova visione. Inoltre l'Organizzazione deve mostrare che i suoi collaboratori ed i leader hanno consapevolezza dei benefici e delle sfide che porta con sé la valutazione.

Per performance intendiamo il risultato dell'applicazione pratica – nel lavoro ed in altre attività umane – della conoscenza, delle attitudini, delle abilità, dei valori e della spiritualità. La valutazione di performance è l'analisi critica che si mette in atto relativamente alla discrepanza tra il comportamento del collaboratore rispetto all'aspettativa dell'Organizzazione, stabilita attraverso la pianificazione. La lacuna esistente tra il desiderato e la performance reale del collaboratore deve essere il focus essenziale della valutazione di performance.

In questo senso, la valutazione di performance corrisponde ad un'analisi sistematica dell'attività del collaboratore in funzione del lavoro che svolge, delle mete stabilite, dei risultati ottenuti e del suo potenziale di sviluppo. Attualmente è valutata la performance dell'Organizzazione nel complesso, cioè sono valutati gli individui, le équipes, la leadership delle équipes e dei settori e la gestione dell'Organizzazione. Devono essere valutati anche i direttori, i presidenti delle attività, i superiori e gli economi delle comunità religiose. La valutazione della performance non giudica la persona ma valuta il suo ruolo perché possa migliorare continuamente. Gli aspetti della valutazione di performance permanente sono: l'opportunità di conoscere e chiarire, di confrontarsi con il responsabile e capire come migliorare, la visione degli sviluppi possibili e la formazione che deve essere effettuata.

La procedura di valutazione della performance è utilizzata oggi nelle Organizzazioni attraverso diversi metodi. Sono utilizzati i metodi di valutazione convenzionali, valutazione a 360 gradi, valutazione per obiettivi, valutazione per competenze, valutazione orientata dai presupposti della qualità totale, valutazione della qualità nei servizi, e altri. Tuttavia, per essere utili, tutti questi metodi hanno bisogno di essere associati al programma di Gestione con le persone.

Molti autori, che trattano questo tema, sono critici verso i metodi convenzionali di valutazione di performance, in quanto affermano che c'è il rischio di violare l'integrità della persona. Affermano anche che i tradizionali processi di valutazione non sono adeguati ai moderni modelli di gestione. Secondo loro, il trattamento dato alle

persone attraverso i metodi convenzionali di valutazione è lo stesso che si dà ai prodotti di una linea di montaggio, che passano per un controllo di qualità prima di essere accettati o scartati. E questi autori concludono affermando che, anche considerando i bisogni delle Organizzazioni, quando tali necessità collidono con i valori dell'Organizzazione, gli uni devono cedere il posto agli altri.

Come Organizzazione calabriana, prima di adottare un metodo di valutazione di performance, abbiamo bisogno di chiederci qual è il più appropriato e coerente con i valori, la cultura, la filosofia e la missione dell'Organizzazione. Infatti non tutte le strade portano a creare un ambiente fraterno e solidale nell'ambiente di lavoro.

Proponiamo che l'Opera calabriana dia priorità al metodo di valutazione di performance per obiettivi. Secondo alcuni autori, questo metodo è adatto a una gestione moderna. Oltretutto, pensiamo che il metodo di valutazione per obiettivi è più aderente alla visione di persona delineato dal Carisma calabriano.

Peter Drucker¹² afferma che nella valutazione per obiettivi il collaboratore ha il seguente ruolo:

- definisce le sue mete di breve termine
- riflette sulle mansioni che deve svolgere nel suo lavoro
- valuta i punti forti e quelli deboli che può trovare
- formula piani specifici per raggiungere le sue mete
- scrive le caratteristiche principali della mansione che svolge
- definisce le aree ampie di responsabilità e come funzionano in pratica
- definisce i comportamenti che deve avere nell'ambiente di lavoro.

In questo modo, il collaboratore realizza la propria valutazione.

Secondo l'autore, i leader – direttori, responsabili dei Servizi, coordinatori di settore – dell'Organizzazione hanno la funzione di:

- aiutare il collaboratore a realizzare la sua autovalutazione, elaborare le sue mete e i piani per il futuro in accordo con la realtà dell'Organizzazione;
- discutere con il collaboratore il piano, riformulandolo fino a trovare quello più adeguato;
- analizzare, insieme al collaboratore, la sua autovalutazione, ridefinendo le mete nel medio termine.

12 Peter Drucker è autore di fama mondiale per le sue opere sulle teorie di gestione aziendale. Ha svolto consulenza in tutto il mondo per imprese di ogni dimensione, per enti governativi e Organizzazioni non profit. Ha insegnato "Politica e Filosofia" al *Bennington College* e poi, per oltre vent'anni, è stato docente di *Management* alla *Graduate Business School* di New York. Dal 1971 è divenuto *Clarke Professor of Social Science* alla *Claremont Graduate School*, in California.

Il ruolo del gestore nella valutazione di performance per obiettivi è quello di utilizzare la conoscenza di cui dispone riguardo all'Organizzazione per aiutare il collaboratore a pianificare la sua carriera in relazione ai bisogni e alla realtà dell'Organizzazione, definendo le sue mete e i metodi per raggiungerle.

Il metodo di valutazione di performance per obiettivi, al contrario della valutazione convenzionale, si caratterizza per enfatizzare il futuro e non il passato. Cioè, definendo mete realistiche e cercando forme efficaci per raggiungerle, la valutazione diventa uno strumento per un fine costruttivo. Perché il collaboratore diventi effettivo nell'Organizzazione è necessario del tempo, ma un'Organizzazione che cerca la crescita dei suoi collaboratori sa che questo tempo dedicato a tale fine è ben utilizzato.

La valutazione di performance per obiettivi, diversamente dalla valutazione per analisi, ci porta a giudicare il processo di valutazione in modo positivo. Non abbiamo dubbi che questo metodo motivi e coinvolga il collaboratore nella missione dell'Organizzazione.

L'uso della procedura della valutazione di performance è un modo di trattare con serietà la relazione dell'Organizzazione con i suoi collaboratori ed è funzionale anche a stabilire nuovi standard di rapporto con gli utenti, indipendentemente dalla grandezza dell'attività. Un'istituzione che desidera progredire, applica la valutazione di performance a tutti i collaboratori e fa di questo momento una grande opportunità di crescita.

Ogni attività può elaborare la propria scheda di valutazione della performance. Però per orientare la gestione nella procedura di valutazione suggeriamo di applicare la scheda che segue:

Modello di scheda di valutazione della performance del collaboratore

SCHEDA DI VALUTAZIONE TRASVERSALE	
Nome dell'Organizzazione _____	
Contratto a tempo indeterminato. Revisione n. _____	Data _____
Collaboratore _____	
Qualifica _____	
Unità Operativa/Servizio _____	dal _____ al _____
Ha aderito al Corso "Natura e fini Istituzionali": Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	

RAPPORTI CON L'ISTITUZIONE	GRADI DI VALUTAZIONE				
Partecipa agli incontri di formazione del Carisma e spiritualità della Organizzazione	01	02	03	04	05
Collabora e partecipa alle celebrazioni promosse dalla Istituzione	01	02	03	04	05
Condivide e rispetta i fini istituzionali dell'attività	01	02	03	04	05
Rispetta i regolamenti, le direttive e i valori istituzionali	01	02	03	04	05
Risponde con disponibilità alle necessità di servizio dimostrando flessibilità/adattabilità organizzativa	01	02	03	04	05
Cura la propria persona e le norme igieniche	01	02	03	04	05
Rispetta l'orario di lavoro	01	02	03	04	05
AREA RELAZIONI	GRADI DI VALUTAZIONE				
Ha un comportamento atto a stabilire una relazione positiva con utenti/cittadini	01	02	03	04	05
Rispetta la privacy/segreto d'ufficio/segreto professionale	01	02	03	04	05
Ha cortesia, gentilezza, sensibilità nei confronti dell'utente	01	02	03	04	05
Ha disponibilità a rapporti interpersonali e spirito di collaborazione per il lavoro di gruppo/équipe assicurando un clima positivo	01	02	03	04	05
Rispetta il ruolo professionale	01	02	03	04	05
Rispetta i ruoli gerarchici	01	02	03	04	05
Ha propensione ad accogliere suggerimenti e/o proposte da parte di superiori finalizzate al miglioramento della performance individuale e/o di gruppo	01	02	03	04	05
AREA PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE	GRADI DI VALUTAZIONE				
Ha capacità organizzativa	01	02	03	04	05
Ha precisione operativa	01	02	03	04	05
Si assume delle responsabilità connesse alle proprie attività	01	02	03	04	05
Ha capacità di mantenere ed eventualmente di migliorare i rendimenti dei processi produttivi	01	02	03	04	05
Capacità di portare avanti i propri compiti anche di fronte a situazioni nuove o difficoltà impreviste	01	02	03	04	05
Ha capacità di individuare i problemi relativi al proprio lavoro e/o di proporre metodologie/soluzioni innovative o migliorative	01	02	03	04	05

Ha iniziativa personale	01	02	03	04	05
Ha disponibilità nell'accoglimento/tutoraggio di personale neo inserito, studenti o tirocinanti	01	02	03	04	05
Ha capacità di gestione delle dotazioni strumentali	01	02	03	04	05

SCHEMA DI VALUTAZIONE TRASVERSALE

Nome dell'Organizzazione _____

Contratto a tempo indeterminato. Revisione n. _____ Data _____

VALUTAZIONE GLOBALE

Data: ____/____/____

Firma del Coordinatore: _____

NOTA 1 - I GRADI DI VALUTAZIONE SI RIFERISCONO AI SEGUENTI PARAMETRI	
01	Gravemente insufficiente rispetto alle attese
02	Insufficiente rispetto alle attese
03	Sufficiente rispetto alle attese
04	Discreto rispetto alle attese
05	Ottimo rispetto alle attese

NOTA 2 - PROCEDIMENTO DA ADOTTARE CON IL COLLABORATORE DOPO LA VALUTAZIONE				
Punteggi	Parametri	Percentuale dei parametri	Media raggiunta	Decisione da prendere
01	Gravemente insufficiente rispetto alle attese		00 - 49%	Programma di formazione
02	Insufficiente rispetto alle attese			
03	Sufficiente rispetto alle attese		50 - 89%	Feedback dei parametri deboli
04	Discreto rispetto alle attese			
05	Ottimo rispetto alle attese		90 - 100%	Premio
		100%		

Metodo per la valutazione trasversale

1. Usando la scheda di valutazione trasversale, chiedere al collaboratore di fare la sua autovalutazione
2. Il responsabile gerarchico immediato fa la valutazione del collaboratore
3. Il Collaboratore e il suo responsabile gerarchico immediato fanno un feedback, comparando le due valutazioni. Sarebbe auspicabile invitare una terza persona a partecipare del incontro. La valutazione conclusiva è quella che esce dal feedback.

Verifica e valutazione delle potenzialità

La valutazione dei collaboratori – siano religiosi, dipendenti o volontari – è una procedura organica e sistematica per assicurare una verifica periodica per ogni collaboratore. Tale verifica serve per valutare e individuare, secondo criteri omogenei, il rendimento e le caratteristiche professionali proprie del lavoro svolto dal collaboratore. Anche i dirigenti devono sottoporsi alla verifica della performance.

Le persone con le loro attitudini, conoscenze, abilità, valori e spiritualità sono le principali fondamenta delle Organizzazioni. In questo nuovo contesto, le persone smettono di essere risorse umane, paragonabili alle risorse materiali, e vengono trattate come esseri vivi, dotati di intelligenza, sentimenti e aspirazioni. E lo sviluppo delle proprie competenze è una parte importante di questa rinnovata vitalità. Non basta avere potenziale, è necessario adoperarsi per metterlo in pratica. In tal senso la valutazione della performance trasversale può aiutare a prendere in considerazione tutte le potenzialità del collaboratore, aiutandolo a raggiungere, con il tempo, una performance globale adeguata.

E quando si ritiene opportuno, va ricordato che è possibile e legittimo valorizzare le virtù di un collaboratore dando un riconoscimento ai suoi valori e alle sue competenze. La concessione di un premio non è in contraddizione con il Carisma. Diverso, invece, il discorso per quanto riguarda l'incentivo: in quel caso, infatti, si rischia che il collaboratore si dia da fare solo se incentivato.

6 - GESTIONE DELLA CHIUSURA DI UN RAPPORTO DI LAVORO

*Vi raccomando molto lo spirito di fede: vedete Dio in tutti e tutti in Dio;
vedete Dio nei poveri che incontrate sulla vostra strada;
nella persona con la quale dovrete trattare; nei bambini che dovrete educare;
nelle anime che la Divina Provvidenza vi farà avvicinare.*

(SAN GIOVANNI CALABRIA)

6.1 - Riflettendo sulla chiusura del rapporto di lavoro con i collaboratori

*Spiritualità di comunione significa esercizio dell'arte
dell'ascolto, non per cercare nell'altro quello che ha di più
somigliante, ma per cogliere l'alterità invece di spegnerla.¹³*

La gestione della chiusura del rapporto di lavoro con un collaboratore è importante tanto quanto il momento dell'assunzione, se non di più. Questo vale a maggior ragione se consideriamo un'istituzione come la nostra, che promuove la necessità di sviluppo di qualità umane. Per capire meglio come agire nel momento della chiusura di un rapporto di lavoro all'interno dell'Organizzazione, è importante comprendere come il sistema capitalista vigente vede il lavoro ed il lavoratore.

A questo riguardo, Philippe Zarifian¹⁴ afferma che l'emergere del capitalismo industriale e la pratica dell'Organizzazione scientifica del lavoro, avvenute alla fine del secolo XIX, hanno portato ad una vera separazione tra il lavoro e il lavoratore inteso come persona. Il lavoro è definito come un insieme di operazioni, che possono essere descritte, analizzate, razionalizzate e organizzate previamente. D'altra parte, il lavoratore è visto come un insieme di capacità, che possono essere comprate nel mercato del lavoro e impiegate per realizzare parte di un'attività di cui un'Organizzazione ha bisogno per raggiungere i suoi obiettivi. In quest'ottica, il lavoratore non sempre è visto come una persona con conoscenze, capacità di iniziativa e sentimenti. Anzi, di solito è visto semplicemente come manodopera, ovvero come forza lavoro.

¹³ *Un solo cuore e una sola anima*, Studi Calabrian, 2007.

¹⁴ PHILIPPE ZARIFIAN, *Obiettivo competenza: per una nuova logica*, 2001, p. 58.

Ma la storia non è stata sempre così, ci sono stati periodi in cui la separazione tra lavoro e lavoratore praticamente non esisteva. Basta solo ricordare il mestiere del contadino e le corporazioni artigianali, nelle quali il lavoro faceva parte della vita di chi lo eseguiva. Cioè, chi sapeva fare un'attività la faceva per tutta la vita e passava le conoscenze da una generazione all'altra, ed era riconosciuto dalla comunità per quello che sapeva fare. La persona e quello che faceva erano una cosa sola.

Nel sistema capitalista, il lavoro è commercializzato, venduto o scambiato. Ci siamo infatti abituati, inconsciamente, a trattare così il lavoro, separato dal collaboratore, come se lui fosse un prodotto che si trova nel mercato del lavoro per essere usato, scambiato o scartato quando non ne abbiamo più bisogno o quando è obsoleto. In questo modo, non riusciamo a vedere che dietro un lavoro esiste una persona.

Nell'attività svolta da un'istituzione calabriana, le competenze richieste per un ruolo lavorativo devono essere viste come qualcosa inerente la persona, cioè il lavoro è una missione, non è un elemento separato dall'individuo che lo svolge. In queste circostanze, se l'interruzione del rapporto di lavoro è condotta senza trasparenza, professionalità e in forma poco rispettosa, può distruggere emotivamente la persona e comportarle seri problemi psicologici ed emozionali. Oltretutto, questo stato emozionale può riflettersi negativamente sugli altri componenti dell'équipe, che perderanno la motivazione di condividere la causa dell'Organizzazione.

Quindi, è consigliabile che in caso di dimissioni o licenziamento di collaboratori, soprattutto quelli che hanno una forte identificazione con l'Organizzazione, con la sua missione e con i suoi valori, si usi il dialogo e la trasparenza. Soltanto se si usa la trasparenza, il collaboratore è trattato come un fratello o una sorella e aiutato ad elaborare un nuovo piano professionale quando sarà fuori dall'Organizzazione.

6.2 - La chiusura del rapporto di lavoro

La fine del rapporto di lavoro con un collaboratore, già lo abbiamo detto, è molto importante. Nella pratica quotidiana di gestione, però, non è così. Possiamo costatare che nella letteratura esistente che parla della gestione di persone, molto si scrive su selezione e reclutamento, e quasi nulla sull'eventuale licenziamento o dimissioni. E questo è sintomatico. Il poco che troviamo su tale argomento è limitato alla predisposizione di un'intervista di licenziamento e al calcolo del tasso di turn-over dei collaboratori.

Il risultato della mancanza di conoscenze sul tema è l'elevato numero di gestori senza preparazione per coordinare la chiusura di un rapporto di lavoro. Questo di-

mostra che non si considera ancora il fatto che il licenziamento di un collaboratore è tanto importante quanto la sua assunzione.

Nell'Organizzazione calabriana, nel momento del licenziamento o delle dimissioni di un collaboratore, il gestore non deve limitarsi alla sfera giuridico-finanziaria, ma considerare anche quella psicologica, emozionale e sociale della persona che ha davanti. Oltretutto se consideriamo il Carisma tramandato da San Giovanni Calabria, il collaboratore non è un semplice prodotto che si trova sul mercato, che si compra, si usa e si scarta. Per il Carisma calabriano, il collaboratore è un fratello o una sorella, figli dello stesso Padre, Dio, una persona dunque che fa parte della famiglia per svolgere una missione e realizzarsi come persona. Si deve anche considerare che i collaboratori, col passare del tempo, si identificano con la causa istituzionale e l'eventuale chiusura del rapporto di lavoro, se non preparata, può creare in loro problemi psicologici e spirituali, portandoli a sentirsi vittime di ingiustizia e di mancanza di umanizzazione da parte dell'istituzione.

È per tale motivo che in questo capitolo vogliamo presentare alcune linee che possono orientare i gestori in un momento così delicato, tanto per il collaboratore quanto per l'Organizzazione. D'altra parte, sappiamo che se l'ente ha un efficiente Ufficio di Gestione con le persone, dove di fatto si realizza tutto il processo di selezione, valutazione e formazione del collaboratore, questo contribuisce ad una gestione trasparente ed efficiente della chiusura del rapporto di lavoro, che può avvenire per diversi motivi: pensionamento, scelta del collaboratore che decide di cambiare lavoro, scelta dell'istituzione che decide di interrompere una collaborazione.

6.3 - La comunicazione nel processo di chiusura del rapporto di lavoro

Una gestione democratica dell'Organizzazione aiuta e rende più tranquillo il processo di chiusura del rapporto. Il presupposto di una gestione democratica è la trasparenza nei rapporti, nella definizione di ruoli, nel controllo dei risultati e nella valutazione di obiettivi. Queste caratteristiche chiariscono il ruolo del gestore nei rapporti con la sua équipe, compreso il momento dell'interruzione del rapporto. La pianificazione fatta in forma collegiale è un buon mezzo perché il collaboratore possa capire cosa l'Organizzazione si aspetta dal settore in cui è inserito e dalla sua funzione. La pianificazione ben elaborata e usata sistematicamente dalla gestione è uno strumento per sviluppare la comunicazione e la democrazia.

D'altra parte se l'eventuale scelta dell'Istituzione di interrompere un rapporto di lavoro coglie di sorpresa il collaboratore, questo rappresenta un campanello d'allar-

me per la gestione, che deve probabilmente cambiare il suo metodo di condurre l'attività, rendendola più collegiale e focalizzata sugli obiettivi, sui processi e sulle persone. Se accade questo, infatti, significa che la gestione deve prendere provvedimenti in relazione agli errori del collaboratore, senza lasciare che l'errore avvenga deliberatamente, affinché non si arrivi tardi per effettuare correzioni alla sua performance. Quando la chiusura del rapporto sorprende, dimostra pure che la gestione non sta realizzando con il collaboratore le valutazioni ed i feedback periodici sulla sua situazione nell'ambito lavorativo, come è raccomandabile. Così la gestione corre il rischio di non riuscire a modificare il percorso del collaboratore, portando ad un licenziamento che forse si sarebbe potuto evitare.

Viceversa quando la gestione è democratica, la chiusura del rapporto di lavoro avviene in maniera naturale, senza causare risentimenti, dispiaceri, pettegolezzi, incertezze e speculazioni da parte degli altri membri del gruppo sui veri motivi del licenziamento/dimissioni del collaboratore.

6.4 - Intervista di fine rapporto

È dimostrato che il più delle volte, quando c'è la necessità di chiudere un rapporto di lavoro con un collaboratore, le Organizzazioni si preoccupano soltanto del processo burocratico-legale perché non ci siano vertenze di lavoro. Questo è importante, ma non sufficiente. Oggi questa pratica sta cambiando, visto che già ci sono Organizzazioni che vedono il momento dell'interruzione di rapporto lavorativo come un'opportunità per identificare le cose giuste e gli errori che potrebbero compromettere il successo di una gestione.

L'intervista di fine rapporto deve essere fatta preferibilmente subito dopo la comunicazione di chiusura della collaborazione. L'obiettivo di tale intervista è quello di dare appoggio all'ex-collaboratore e cogliere il massimo di informazioni e/o impressioni sull'Organizzazione, come problemi percepiti e sentimenti, contribuendo così al processo di miglioramento dell'attività. È importante che l'intervista sia informale, come una chiacchierata, abbia carattere confidenziale e avvenga in un luogo riservato. Per questo la compilazione del modulo di intervista non deve essere considerata obbligatoria.

Poiché l'intervista di fine rapporto è un documento, in caso di compilazione, devono essere osservati tutti i campi, eccetto se il collaboratore si rifiuta di rispondere ad alcune domande. L'intervista deve comprendere il parere dell'intervistatore, quello del coordinatore responsabile, e in seguito deve essere archiviata nel dossier dell'ex-collaboratore.

Modello di intervista di fine rapporto

Nome: _____

Funzione: _____

Data di ammissione: ____/____/____

Data di chiusura del rapporto: ____/____/____

Tempo di lavoro/funzione: _____

Supervisore immediato: _____

Data dell'intervista: ____/____/____

Motivo della chiusura di rapporto: _____

- 1.** Lei tornerebbe a lavorare nella stessa attività? Perché? (da chiedere nel caso di una chiusura del rapporto avvenuta per iniziativa dell'Organizzazione)

- 2.** Cosa lei si sentirebbe di lasciare come contributo al processo di miglioramento dell'Organizzazione?

3. Faccia una valutazione dell'Organizzazione in relazione ai seguenti aspetti.

- [E] Eccellente
- [O] Ottimo
- [B] Buono
- [R] Regolare
- [P] Pessimo

- Rapporti interpersonali: []
- Risorse fisiche: []
- Valori e norme dell'Organizzazione: []
- Pianificazione, Organizzazione e mete stabilite: []
- Il suo coordinatore immediato: []
- La Direzione dell'Organizzazione: []
- Opportunità di formazione e crescita: []
- Il suo stipendio e i benefit offerti: []
- La sua attività: []

4. Commenti

Parere dell'intervistatore: _____

L'ex-collaboratore potrà essere ricontrattato dall'Organizzazione in futuro? SÌ NO

Perché: _____

RESPONSABILE DELL'INTERVISTA

COORDINATORE IMMEDIATO

L'intervista di fine rapporto è una risorsa importante per l'area di Gestione con le persone, in quanto è uno strumento per ottenere validi feedback dalle persone che hanno fatto parte del quadro di collaboratori. Può essere indicativa degli aspetti positivi e di quelli che devono essere rivisti nelle pratiche di Gestione con le persone per diminuire il turnover di collaboratori. Inoltre tale intervista è un'opportunità che l'Organizzazione possiede per ascoltare il collaboratore e aiutarlo a trovare un nuovo lavoro, dove necessario.

6.5 - Indicatore del livello di stabilità dei collaboratori nell'Organizzazione

L'indicatore del livello di stabilità del numero di collaboratori segnala la qualità della relazione della Gestione con le persone che operano nell'Organizzazione. Di conseguenza è un potente indicatore di qualità del lavoro e della gestione.

Questo indice – Turnover Global – corrisponde alla media di assunzioni e licenziamenti di collaboratori nell'Organizzazione. Esso ha lo scopo di captare la fluttuazione – entrate e uscite – dei collaboratori nel quadro effettivo di personale al fine di evitare l'impatto negativo di un turnover non pianificato.

L'indicatore del turnover può essere calcolato nella seguente maniera: il numero di collaboratori licenziati/dimessi nel mese (CLM) + (più) il numero di collaboratori ammessi nel mese (CAM); la somma dei due valori si divide per 2 (due) ed il risultato è diviso per il numero di collaboratori nel quadro di personale (NCQP), del mese anteriore e si moltiplica questo numero per 100 (cento).

In questo modo determiniamo il valore di turnover in percentuale. Il risultato deve essere considerato dalla gestione come un costo, perciò è auspicabile che si avvicini allo zero. È un costo perché quando un collaboratore va via porta con sé tutte le conoscenze acquisite e l'attività perde produttività per il posto rimasto vacante. A tutto questo si aggiungono i costi di una nuova contrattazione, del tempo impiegato perché il nuovo collaboratore contrattato raggiunga la media desiderata di produttività e delle eventuali vertenze di lavoro. La percentuale elevata di turnover di collaboratori porta all'Organizzazione anche un costo indiretto, come ad esempio l'insicurezza che si genera nell'ambiente di lavoro che comporta generalmente la demotivazione e la perdita di qualità nel lavoro stesso. Peggiora in sostanza il clima dell'Organizzazione.

Un elevato tasso di turnover di collaboratori può avere varie cause. Per esempio la mancanza di politiche salariali, di formazione dei collaboratori, di efficienza nella comunicazione e informazione tra i collaboratori, e di questi con la direzione. Sia

l'intervista di fine rapporto sia l'indice del livello di stabilità dei collaboratori nell'Organizzazione sono elementi molto utili alla Gestione con le persone, anche per cambiare strategia, se necessario.

CONCLUSIONE

*La carità nella verità pone l'uomo davanti alla stupefacente esperienza del dono.
La gratuità è presente nella vita in molteplici forme, spesso non riconosciute
a causa di una visione solo produttiva e utilitaristica dell'esistenza.
L'essere umano è fatto per il dono, che ne esprime e attua la dimensione
di trascendenza.*

(CARITAS IN VERITATE 34)

In una società dove il capitale detta le regole di convivenza e di relazione, questo manuale indica un'altra strada: un cammino dove le persone sono il valore maggiore dell'Organizzazione. L'individuo, in costante relazione con l'Organizzazione nell'ambiente di lavoro, diventa il grande protagonista e propulsore dell'Opera. Sono le persone che danno senso alle attività calabriane. Per questo motivo desideriamo che gli orientamenti sulla Gestione con le Persone, presenti in questo Sussidio IV (Gestione con le persone - Linee guida per il rapporto con i collaboratori nell'Organizzazione calabriana) possa mostrare un orizzonte sempre più chiaro di come la gestione deve rapportarsi con i collaboratori nell'ambito delle attività svolte dall'Opera, diventando così una gestione profetica.

Oggi nelle attività può accadere che ci sia carenza di conoscenza e competenza per sviluppare i servizi di cui le persone hanno bisogno. Conoscenza e competenza sono proprietà che appartengono unicamente alle persone, non alle tecnologie o al capitale. Le attività possono avere le migliori tecnologie esistenti e tutti i mezzi materiali disponibili, ma se non ci fossero le persone a gestire e usare queste tecnologie e questi mezzi, i risultati in servizi per chi ne ha bisogno sarebbero praticamente nulli.

Tuttavia per quanto riguarda la Gestione con le persone, è bene sottolineare una differenza fondamentale tra il pensiero di San Giovanni Calabria e quello attuale. Mentre il Carisma calabriano vede la persona del collaboratore come fratello e sorella in Cristo, nelle Organizzazioni contemporanee le persone sono ancora trattate come mezzi per produrre di più e meglio.

Vorremmo che questo Sussidio di Gestione con le persone fosse il primo passo per concretizzare una metodologia calabriana di Gestione, che trasformi l'ambiente di lavoro dell'Opera in una vera testimonianza di fraternità e di servizio a favore delle persone bisognose. Vogliamo progredire al punto che la Gestione delle opere sia

espressione della fede che professiamo. La società contemporanea ha bisogno di modelli di gestione diversi, dove le persone sono la ragione di essere dell'Organizzazione, diventando protagoniste del processo gestionale.

L'augurio è che come Opera calabriana, per mezzo della Gestione con le persone, possiamo testimoniare alla società contemporanea che l'essere umano è fatto per il dono, che ne esprime e attua la dimensione di trascendenza.

SUSSIDIO SISTEMA SANITARIO CALABRIANO

**UN MODELLO
DI ASSISTENZA SANITARIA
A PARTIRE DALLA VITA
E DALLE OPERE
DI SAN GIOVANNI CALABRIA**

GESTIONE CALABRIANA

Testo elaborato da sorella Maria José Marinho, PSDP

PRESENTAZIONE

L'assistenza agli ammalati è sempre stata un campo di apostolato molto importante per San Giovanni Calabria, durante tutta la sua vita. Da bambino è rimasto vicino al padre malato, da giovane ha prestato il servizio di leva all'ospedale militare, da chierico ha fondato insieme al conte Francesco Perez la Pia Unione per aiutare gli infermi poveri. Da giovane sacerdote nella sua prima esperienza pastorale come curato a Santo Stefano visitava frequentemente gli ammalati e aveva una grande sensibilità pastorale per il servizio alle persone inferme. E anche dopo, quando ha iniziato l'Opera accogliendo i Buoni Fanciulli, ha sempre mantenuto una particolare attenzione per gli ammalati e per gli operatori sanitari che se ne prendono cura.

Don Calabria ha intrapreso tante iniziative in questo campo, ad esempio sostenendo all'Unione Medico Missionaria Italiana (UMMI) e divulgando la rivista dell'Apostolato Infermi. Il suo impegno è diventato ancora più profondo nel 1933 quando dopo un accurato discernimento, ha accettato di farsi carico del ricovero per anziani poveri di Negrar, primo nucleo dell'attuale Cittadella della Carità.

Come spiegare questa "passione" di don Calabria per gli ammalati? Sicuramente faceva parte del suo carattere sensibile verso le sofferenze anche per le diverse esperienze che provvidenzialmente si sono presentate nella sua vita, ma non solo per questo. In realtà stare vicino a chi soffre era per lui un modo privilegiato di mettere in pratica il carisma che Dio gli aveva affidato. Un carisma basato sulla fiducia in Dio Padre che sempre si prende cura dei suoi figli e in particolare dei più poveri e sofferenti.

Dopo la morte di don Calabria, l'Opera ha continuato la missione nel campo della salute ed oggi nel mondo ci sono diversi ospedali e ambulatori che si ispirano al carisma calabriano e tante altre iniziative in favore dei malati che si svolgono nella pastorale parrocchiale dell'Opera. Possiamo dire che dall'esempio del fondatore sia nato un modello di assistenza e di vicinanza ai malati che è tuttora di grande attualità.

Questo modello di assistenza è l'oggetto dello studio realizzato qui da Sorella Maria José Marinho. Credo che sia un lavoro molto interessante perché, partendo dalla testimonianza del Fondatore, arriva a definire alcune linee guida concrete su come prendersi cura degli ammalati secondo il carisma calabriano. Si tratta di un passo importante che darà un bel contributo al cammino di sinergia e comunione tra le varie realtà dell'Opera nel mondo.

Ringrazio Sorella Maria José per questa bella ricerca centrata sulla vita, sulla missione e sugli scritti di don Calabria, dove troviamo le fondamenta che danno un sen-

so al nostro stare vicini ai malati oggi, per testimoniare la Paternità di Dio che si prende cura di tutti i suoi figli, particolarmente di quelli che hanno più bisogno in questo tempo speciale segnato da tanta sofferenza a causa della pandemia.

Auspico che questo sussidio possa motivare tutti noi, soprattutto coloro che lavorano direttamente nell'assistenza ai malati e le strutture sanitarie dell'Opera a mantenere alto l'ideale di don Calabria per poter realizzare il suo sogno di un'attenzione alla persona secondo il suo pensiero che *"il malato dopo Dio è il nostro vero padrone"*. Se questa è la certezza che ha motivato tutta la sua missione, ugualmente deve esserlo per noi.

Augurando a tutti una buona lettura, auspico che nei nostri cuori scaturisca sempre più il desiderio profondo di amare e servire il Signore Gesù che è presente nei piccoli, nei poveri, nei malati, perché come Lui stesso ha promesso nel Vangelo: *«Ogni volta che avete fatto queste cose a uno solo di questi miei fratelli più piccoli, l'avete fatto a me»* (Mt 25, 40).

Padre Miguel Tofful

PREMESSA

In questo testo ci proponiamo di delineare in modo sistematico le caratteristiche del Modello Sanitario Calabriano praticato nelle istituzioni dell'Opera Don Calabria secondo lo spirito del fondatore.

Spiegheremo dunque come questo progetto è stato realizzato: gli obiettivi, l'origine, i destinatari e i processi attivati. Prima di entrare nel merito, va specificato che il presente approfondimento è tratto da uno studio realizzato dall'autrice per conseguire un master di infermiera professionale (laurea magistrale in Infermieristica), con specializzazione nella gestione clinica.

Dal momento che l'autrice è una Sorella Povera Serva della Divina Provvidenza e fa parte del Settore Sistema Calabriano di Sanità, l'esigenza accademica per questo studio è diventata occasione per poter fare una riflessione più profonda su come dovrebbe essere oggi l'assistenza ai malati secondo lo spirito di San Giovanni Calabria.

Il punto di partenza è costituito da un focus sulla vita e sulle opere di San Giovanni Calabria, il fondatore delle Congregazioni dei Poveri Servi e delle Povere Serve della Divina Provvidenza. Tutto questo allo scopo di capire e definire, attraverso la sua vita e la sua relazione con i malati, come potrebbe essere oggi un Modello Sanitario Calabriano basato sulle sue esperienze e sulle sue opere.

Dal punto di vista metodologico si tratta di uno studio qualitativo e il progetto specifico è un'analisi documentale per riflettere su due questioni fondamentali:

1. in che modo S.G. Calabria ha potuto caratterizzare l'assistenza sanitaria in termini di attenzione alla Persona, alla Salute, all'Ambiente e al ruolo del Personale medico e infermieristico?
2. quale modello calabriano di assistenza sanitaria può essere proposto oggi?

Gli strumenti utilizzati per questo studio sono stati vari documenti riguardanti S.G. Calabria e il suo rapporto con gli ammalati. I territori di ricerca sono stati l'Italia e le Filippine; l'analisi dei dati è stata effettuata attraverso una "costante analisi comparativa", mediante letture e riflessioni, per giungere a codificare, classificare e trarre conclusioni intuitive o induttive.

I risultati dello studio della vita di S.G. Calabria e delle opere da lui realizzate per i malati dimostrano che per lui la persona è unica e degna di rispetto; nella sua prospettiva, la salute è frutto di armonia tra mente, corpo, anima e dimensione sociale.

Perciò l'ambiente dovrebbe essere aperto e accogliente, soprattutto per i più poveri, e si dovrebbe considerare il servizio dell'operatore sanitario come una nobile vocazione, una missione speciale volta a fornire una terapia olistica, intesa come cura totale della persona.

In definitiva, quindi, il Modello Sanitario Calabriano si potrebbe definire come un'Assistenza Olistica Calabriana. Infatti il modello di assistenza sanitaria ereditato da San Giovanni Calabria è un modello Olistico, nel quale il paziente deve essere trattato con dignità e rispetto come figlio/a di Dio e proprio per questo ha diritto di ricevere una risposta adeguata alle sue esigenze. Inoltre l'ambiente di cura deve essere caratterizzato dalla carità cristiana.

Possiamo dire, quindi, che il contributo di S.G. Calabria per l'assistenza sanitaria è stato quello di rafforzare la convinzione che solo un'assistenza olistica può davvero promuovere il benessere completo della persona.

In conclusione, lo studio è stato fatto prima di tutto con l'obiettivo di elaborare un Modello Sanitario Calabriano, che possa offrire alcune linee guida a tutti gli ospedali e alle strutture sanitarie appartenenti all'Opera Don Calabria, al fine di mantenere vivi il carisma e la spiritualità del fondatore nella missione verso i malati. In secondo luogo, l'obiettivo è stato quello di proporre la vita di S.G. Calabria e il suo stile personale di approccio ai malati quale concreto esempio da imitare.

INTRODUZIONE

«Fin dalla mia lontana gioventù, i malati sono stati sempre la pupilla dei miei occhi, e la bella e provvidenziale opera dell'Apostolato Infermi ha occupato sempre un posto di privilegio nel mio cuore».¹

Esaminando la vita e le opere di S.G. Calabria, possiamo vedere chiaramente come egli fin dalla sua giovane età abbia sempre avuto un grande e speciale amore per i malati. Ciò è particolarmente evidente durante il periodo del servizio militare, e poi durante tutta la sua vita, sia quando era studente di teologia sia quando diventò sacerdote, fino alla fine: egli ha instancabilmente dedicato parte del proprio tempo agli ammalati.

Ci si potrebbe chiedere: se S.G. Calabria aveva un tale amore per le persone sofferenti, perché non è entrato a far parte di una Congregazione che si dedicava esclusivamente ai malati, come per esempio i Padri Camilliani? A questo proposito, in effetti è assai probabile che don Calabria avesse avuto desiderio di farsi religioso camilliano e dedicarsi interamente agli ammalati.

Ma Dio pose sulla sua strada altre forme di povertà e sofferenza, come quella dei fanciulli abbandonati. Ed egli scelse di obbedire alla volontà del Padre, così nel 1907 fondò a Verona la "Casa Buoni Fanciulli", dedicata proprio all'accoglienza dei bambini e ragazzi in difficoltà.

Don Calabria aveva compreso che era questa la sua chiamata, il piano che Dio gli chiedeva di realizzare nella vita. Quindi, mediante l'obbedienza a Dio e alla sua guida spirituale, iniziò tale prima attività. Tuttavia anche nello svolgimento di questo apostolato egli non perse mai di vista il suo amore e la sua particolare attenzione ai fratelli e sorelle malati.

Oggi la Congregazione dei Poveri Servi della Divina Provvidenza, fondata da S.G. Calabria, è presente in diversi Paesi e svolge varie attività in campo educativo, pastorale, sanitario e sociale. La Congregazione ha iniziato la sua missione con i bambini di strada, ma ai nostri giorni le attività si sono estese anche ad altre forme di povertà, con priorità ai bambini, ai malati e ad altre categorie dell'emarginazione sociale. Tra le attività sviluppate dai Poveri Servi troviamo anche il Settore Sistema Calabriano di Sanità, il quale si occupa di creare sinergie tra le strutture sanitarie

1 S. G. CALABRIA, *Apostolato Infermi*, "Lettere" * 6241, Novembre 1948.

che si ispirano al Carisma di don Calabria, con l'obiettivo di migliorare l'assistenza ai malati specialmente nei Paesi meno avanzati.

Dopo questo breve *excursus* può sorgere un'importante domanda: Perché dobbiamo avere un Modello Sanitario Calabriano? A che cosa serve?

In risposta possiamo dire che esistono innumerevoli modelli di assistenza sanitaria, spesso con obiettivi specifici in rapporto ai vari problemi affrontati. Nel nostro caso non focalizzeremo solo sui problemi clinici come se dovessimo creare un modello di cura calabriano. L'arte medica già esiste e le varie mansioni possono essere esercitate da qualsiasi professionista del settore.

In questo studio parleremo piuttosto di uno specifico Modello Sanitario Calabriano, basato sulla vita e sulle opere di S.G. Calabria. È un modello particolare che riguarda la vita, la storia e l'esempio del fondatore. Si tratta del fondamento, che non può essere cambiato perché dipende dalla testimonianza di S.G. Calabria. Ciò che può cambiare sono le azioni e i mezzi tecnici, ma non la proposta calabriana e i valori umani e spirituali che essa sottende.

Perché dunque è stato realizzato un Modello Sanitario Calabriano? Dal punto di vista dell'assistenza in senso stretto, il modello calabriano ha il medesimo obiettivo di qualsiasi altro modello scientifico, cioè si propone di garantire la qualità e l'efficienza dei servizi medici, al fine di salvare e proteggere la vita dei pazienti. Ma oltre a ciò, ispirandosi alla vita e alle opere di S.G. Calabria, il modello sanitario calabriano ha l'obiettivo di fornire un'assistenza basata sui valori propri del fondatore, secondo la testimonianza da lui offerta nel rapporto con i malati.

Questa è la chiave per mantenere vivo oggi il suo carisma, la sua spiritualità e la sua missione, in modo da permettere ai pazienti presenti negli ospedali dell'Opera di sperimentare l'amore di Dio e la sua materna Provvidenza. L'ospedale calabriano deve essere una vera e propria "Cittadella della Carità", dove ogni persona può incontrare per la prima volta, o re-incontrare, Gesù presente tra noi nella persona che ci assiste.

Pertanto un Modello Sanitario Calabriano, basato sull'esperienza del fondatore, è importante per creare uno stile unificato di assistenza agli ammalati in tutte le strutture sanitarie dell'Opera, in modo che la fiamma dell'amore di don Calabria per gli ammalati continui a bruciare. Ecco perché gli obiettivi negli ospedali calabriani non sono solo quelli di provvedere alla salute fisica, ma anche di realizzare la missione e il carisma di annunciare che Dio è Padre e Madre Provvidente.

1 - BASE STORICA DEL MODELLO SANITARIO CALABRIANO

Vita ed esperienze di San Giovanni Calabria con i malati

1.1 - La vita di San Giovanni Calabria

Oreste Giovanni Calabria nacque alle 8.30 di mercoledì 8 ottobre 1873 a Verona, nella soffitta di una vecchia casa in *Vicolo Disciplina*, 8. Il nome Oreste veniva denunciato all'anagrafe, ma al fonte battesimale della Parrocchia Santi Apostoli (1 novembre dello stesso anno), gli vennero imposti i nomi di Giovanni Oreste Maria. Oreste passò presto in disuso e prevalse il nome Giovanni.

Suo padre Luigi, nato il 13 luglio 1820, era un ciabattino. Dopo aver lavorato presso un calzaturificio per forniture militari, si era messo in proprio con un piccolo negozietto ai piedi della scala d'ingresso della sua abitazione. Era un uomo semplice e mite, che amava il lavoro e la famiglia.

Sua madre Angela Foschio era una donna di singolari virtù cristiane, formata nell'istituto di Don Mazza. Era nata a Verona il 7 agosto 1831. Incontrò Luigi e dopo alcuni mesi si sposarono nella chiesa dei Santi Apostoli, il 6 aprile 1856. Angela aveva 25 anni e Luigi 36. Trovarono la loro residenza in un appartamento situato al quarto piano di *Vicolo Disciplina*, 8. La giovane sposa faceva dei lavori saltuari: rammendava, lavava e stirava la biancheria dell'albergo San Lorenzo, per aiutare la sua famiglia, perché il reddito era esiguo (Gadili, 1999, p. 27).

I coniugi Calabria ebbero 7 figli. I primi quattro morirono in tenera età; rimasero Teresa, Gaetano e l'ultimo nato, ovvero Giovanni.

Si hanno pochi particolari della sua famiglia e dell'infanzia. Ne parlò sempre poco. È certo che dalla mamma, donna buona e virtuosa, ricevette un'educazione profondamente religiosa. Fin dai primi anni dimostrò un carattere timido, con poca fiducia in se stesso, ma molto portato alla pietà.

Lo vediamo infatti a quattro anni, costruttore di altarini improvvisati: gioco comune tra i bimbi, specialmente in quel tempo. Ma se comune era il gioco, non era certo comune la serietà che Giovannino vi poneva. Durante la messa "celebrata" a forza di "Dominus vobiscum", di "Amen", guai a chi si permetteva di parlare o di tenere un contegno men che rispettoso. Gaetano e Teresa, i fratellini maggiori, si di-

vertivano col suo piviale improvvisato, uno scialle vecchio e sdrucito, ma egli non se ne curava.

A 8 anni iniziò a frequentare le elementari presso l'Istituto dei Padri Stigmatini. Orfano di padre a dodici anni, trascorse l'infanzia e l'adolescenza in estrema povertà. Fu costretto ad interrompere due volte la scuola elementare per guadagnare da vivere per sé e per la sua famiglia, con lavori precari. Le umiliazioni e le difficoltà di ogni genere contribuirono, con la grazia di Dio, a far maturare in lui uno spirito di fede e di abbandono nella divina Provvidenza.

L'amore, la fede e la laboriosità della mamma lo fecero crescere sano ed altruista pur tra gli stenti. Don Pietro Scapini, rettore della chiesa di S. Lorenzo, lo aiutò a realizzare la sua vocazione al sacerdozio. In tre anni lo preparò egli stesso agli esami di ammissione al liceo presso il Seminario di Verona. Li superò e vi fu ammesso come alunno esterno. Il servizio militare gli fece perdere altri due anni di studi (Gatto, 1999).

Ebbe, però, il grande dono di incontrarsi con il padre Natale di Gesù, carmelitano, che egli scelse come suo confessore e direttore spirituale. Fu proprio questi che scoprì nel giovane «il prescelto dal Signore con speciale predilezione» per fondare «un istituto proprio per i tempi attuali»: una Congregazione di Sacerdoti e Fratelli, di spirito evangelico, con parità giuridica, con uguali diritti e obblighi.

Durante il servizio militare esercitò un intenso apostolato vocazionale e di carità, distinguendosi soprattutto nel curare i malati e nell'atto eroico di offrirsi spontaneamente all'assistenza dei soldati colpiti da tifo, ammalandosi gravemente anche lui.

Ripresi gli studi, non aspettò l'ordinazione sacerdotale per santificarsi e fare opere a servizio dei poveri. Fondò, infatti, ancora chierico, la "Pia Unione per l'assistenza agli ammalati poveri" e, trovato uno zingarello sulla soglia della sua casa, fuggito dai suoi padroni, lo accolse, condividendo con lui la mensa e cedendogli il proprio letto. Fu il seme della "Casa Buoni Fanciulli", che sarebbe iniziata ufficialmente il 26 novembre 1907, in vicolo Case Rotte a Verona.

L'11 agosto 1901 venne ordinato sacerdote e assegnato, come cooperatore, alla parrocchia di S. Stefano in Verona e nominato confessore del Seminario. Dopo sette anni fu trasferito, come vicario, a S. Benedetto al Monte. Intanto andava aumentando il numero dei ragazzi abbandonati da lui accolti.

Fu perciò necessario cercare un ambiente più ampio e la Provvidenza glielo procurò. La nuova sede era il grande complesso di San Zeno in Monte, nello stabile che sarebbe diventato la "Casa Madre" dell'Opera. I ragazzi vi entrarono ufficialmente il 6 novembre 1908. Il responsabile delle attività della Casa era don Diodato Desenzani, quel sacerdote che in seguito, in accordo con don Calabria, avrebbe dato vita all'U.M.M.I.

Con i ragazzi accolti aumentarono anche i collaboratori, Sacerdoti e Fratelli. Nel 1932 la “Casa Buoni Fanciulli” venne approvata come “Congregazione Poveri Servi della Divina Provvidenza” e si estese in varie parti dell’Italia.

Parallelamente nacque anche il ramo femminile, le “Sorelle”, erette poi come Congregazione col nome di “Povere Serve della Divina Provvidenza”. Don Calabria volle i Fratelli e le Sorelle come due rami dello stesso albero, un’unica famiglia, con lo stesso carisma: vivere lo spirito di fede e fiducia in Dio Padre, col pieno abbandono alla divina Provvidenza, senza chiedere nulla, non appoggiandosi a protezioni umane, vivendo in pieno l’insegnamento evangelico: «Cercate in primo luogo il Regno di Dio e la sua giustizia e tutto il resto vi sarà dato in aggiunta» (cfr. Mt 6, 25-33).

Vastissimo fu l’apostolato di don Calabria: ragazzi, vecchi, malati, giovani poveri con vocazione che egli formava nelle sue case e che, alle soglie della teologia, lasciava liberi di scegliere la Diocesi o altre Congregazioni od Ordini, sacerdoti in difficoltà, carcerati, “fratelli separati” e una folla anonima di anime in cerca di luce, di conforto e di consiglio che egli riceveva e con le quali tenne una vastissima corrispondenza epistolare, pur tra continue sofferenze e malattie.

Sentì che era maturato il tempo dei laici e cooperò, con la parola e con gli scritti, a formare in essi dei cristiani integralmente evangelici, anche mediante la costituzione della “Famiglia dei Fratelli Esterni”, semplici secolari che, in seno alla loro famiglia e nell’ambito della loro professione civile, erano e sono chiamati a vivere lo spirito della Congregazione.

L’anima di tutto e la sua vera grandezza fu il quotidiano impegno di conoscere sempre più la volontà di Dio, la sua obbedienza appassionata a questa volontà, il “perdersi” in essa e vivere a qualsiasi costo di tale volontà. «O santo o morto», era il proponimento scritto in ogni pagina del suo “Diario”.

Chiuse i suoi giorni terreni a Verona il 4 dicembre 1954. Fu beatificato da Giovanni Paolo II a Verona il 17 aprile 1988 e canonizzato dallo stesso Papa a Roma il 18 aprile 1999. Le sue Congregazioni si estesero, continuandone lo spirito, anche in Uruguay, Brasile, Argentina, Paraguay, Cile, Colombia, Angola, Kenya, Romania, Russia, India, Papua Nuova Guinea e Filippine.

RIEPILOGANDO

Il modello di assistenza sanitaria alla luce della vita di don Calabria

La vita personale e la storia di S.G. Calabria possono illuminare il nostro Modello Sanitario Calabriano in tutti i suoi aspetti. La prima caratteristica da mettere in evidenza è la sua naturale propensione a prendersi cura della vita, che è la priorità del nostro modello. Don Calabria acquisì

fin dalla sua infanzia una grande sensibilità per la situazione di estrema povertà vissuta dalla sua famiglia, al punto di dover rinunciare agli studi per esser di aiuto con il suo lavoro. Aveva ricevuto una profonda educazione religiosa che gli permise di orientarsi verso una spiritualità seria e significativa. Questo aiuta a comprendere come si sviluppò in lui la grande e speciale attenzione per i malati.

Sebbene fosse un ragazzino, quando suo padre iniziò ad ammalarsi di bronchite, si prese cura di lui con coraggio e instancabile dedizione. Ciò ispira anche noi a prenderci cura dei malati con perseveranza e amore.

L'intera vita di S.G. Calabria è un modello per ogni operatore sanitario calabriano. Come abbiamo visto, don Giovanni fin dalla sua infanzia, adolescenza, giovinezza e poi nella vita adulta, attraverso le sue esperienze in famiglia, nel seminario, all'ospedale militare e infine come sacerdote, ha sempre posto la persona al centro della sua attenzione.

Perciò noi oggi useremo le seguenti espressioni come punto centrale del nostro modello calabriano: l'assistenza deve essere "centrata sul paziente", "sulla vita", e in particolare sui pazienti più poveri e bisognosi, sia dal punto di vista materiale che spirituale. Così, sull'esempio di S.G. Calabria, nel nostro Modello Sanitario Calabriano siamo invitati a prenderci cura della vita nella sua complessità e in tutte le sue dimensioni: sociale, psicologica, spirituale e fisica. Siamo invitati a prenderci cura dei bambini di strada, degli abbandonati, degli anziani, dei malati e di tutti coloro che cercano aiuto.

1.2 - Virtù di San Giovanni Calabria

«Don Giovanni Calabria non apparteneva alla comune degli uomini, e la sua vita era una sequenza di imprevisti che lasciava interdetti e perplessi (...) L'avevano ordinato prete puntando sulla sua virtù, e non erano rimasti delusi: s'era dimostrato sacerdote pieno di zelo e d'iniziativa, docile e obbediente, di profonda pietà e di specchiata modestia, semplice e avveduto secondo il Vangelo; d'una carità che aveva bisogno di espandersi in un clima di maggior libertà, secondo lo spirito di Dio».

(FOFFANO, 1966, p. 99).

I malati avevano sempre un posto speciale nel cuore di don Calabria. Quindi possiamo chiederci: data questa attitudine di amore, come si manifestava la sua totale dedizione per loro? Quali virtù lo hanno aiutato a vivere tale missione? Certamente don Calabria era una persona con molte virtù, come la fede, la misericordia, la sensibilità, l'amore, il coraggio, la speranza, la generosità, l'umiltà, l'obbedienza e così via. Ma in questa sede si cercherà di approfondire quelle virtù particolari che lo hanno reso santo e hanno segnato il suo modo di approcciarsi alle persone malate e sofferenti...

1.2.1 - Carità verso i malati

Il signor Antonio Fabbro, che lo conobbe da piccolo, affermava che *«fin dall'infanzia, Giovanni Calabria mostrò questa inclinazione speciale per gli ammalati. Soprattutto per la salvezza delle loro anime. Quando non poteva visitarli, pregava e faceva pregare, perché si disponessero a ricevere i santi sacramenti»*.

Come è stato menzionato in precedenza, da giovane studente liceale il giovane Calabria continuò questo apostolato, specialmente se gli ammalati erano i ragazzi dell'oratorio. Da Chierico fondò la "Pia Unione per l'Assistenza agli Ammalati Poveri" e anche quando divenne sacerdote la sua dedizione ai malati non conobbe limiti. Ogni giorno dedicava alcune ore alla visita agli ammalati sia in ospedale che nelle loro famiglie.

La sua passione per i malati non si esaurì mai, anzi fu espressa con zelo crescente per tutta la vita. Durante la sua prima missione come vicario assistente della parrocchia di Santo Stefano (1901-1907), c'erano due viceparroci. A lui avevano affidato la gioventù e all'altro la cura degli infermi. Ma poi, per espresso desiderio dell'altro viceparroco, in accordo anche con il parroco, si scambiarono le mansioni. Don Giovanni aveva infatti un genio speciale per gli ammalati (Foffano, 1966, p. 77).

Nella sua parrocchia era sempre il benvenuto per la generosità e dedizione nell'assistere i malati e nel provvedere ai loro bisogni spirituali e materiali. Ma al suo zelo e alla sua carità non bastavano i confini angusti della parrocchia, tanto che il suo apostolato si estendeva anche all'ospedale civile e militare e, se richiesto dai confratelli, alle altre parrocchie (Foffano, 1966, p. 76).

La sua carità verso gli infermi era piena di coraggio e creatività; si ricorreva a lui specialmente nei casi più difficili, perché dove gli altri non arrivavano, spesso lui riusciva, come dimostra il seguente episodio...

“L’amore creativo”

Un giorno don Calabria fu chiamato per un ammalato molto grave che rifiutava la visita di un prete. Ma i suoi familiari si fidavano davvero del santo sacerdote e credevano che fosse l’unico in grado di fare qualcosa. Ebbero dunque un’ispirazione. D’accordo con il medico curante, don Calabria indossò il camice e si presentò come consulente. Le sue numerose esperienze gli davano la possibilità di usare i termini tecnici e avvicinarsi al malato come un vero medico, senza perdere la faccia. In quel modo, tornò due o tre volte; ma poi, un giorno, con un coraggio benefico si rivelò ed esortò il malato a pensare alla sua anima. Furono momenti drammatici, perché il malato resisteva fortemente e cercava di scacciarlo. Ma poi, sopraffatto dalla grazia, chiese la confessione e morì in pace con il Signore (Foffano, 1966, p. 86).

S.G. Calabria praticò la carità in modo concreto e assegnò ai suoi Religiosi la regola di praticarla come un comandamento. In una lettera di auguri per il Natale 1909, scriveva ai Fratelli di S. Zeno in Monte: «... miei cari Fratelli noi siamo uniti con il dolce vincolo della carità, carità adunque regni sempre nella Casa del Dio della Carità, questa carità la raccomando tanto a tutti; la carità è l’unico mezzo perché questa Casa regni e si diffonda... Carità adunque fra voi, fra noi, compatiamoci a vicenda, usiamo sempre bella maniera, carità, carità, coi nostri ragazzi...».²

Egli stesso fu sempre un esempio di vera carità, e il suo desiderio era che anche i suoi Religiosi esercitassero la carità come segno distintivo della propria identità. E questo a maggior ragione in un ospedale, cosicché attraverso il servizio svolto con carità, le persone giungessero a conoscere il Signore e l’amorevole Provvidenza di Dio.

1.2.2 - Semplicità

*«La semplicità del suo stile di vita, del suo parlare, del suo pregare, della sua persona, rispecchia la fresca limpidezza del suo mondo interiore, della sua anima, benché ricca e ripiena di luce soprannaturale. Pochi ma essenziali i motivi ispiratori della sua opera, vissuti fino all’eroismo nell’intimo e fuori di sé, di una fecondità impressionante».*³

Secondo P. Mondrone, *«La Spiritualità di S.G. Calabria è delle più semplici, ma solida e lineare. Pochi principi, ricche e feconde le applicazioni, vertiginose le altezze*

2 S. G. CALABRIA, *Fratelli Dilettissimi*, APSDP, f. lett. Collettive confratelli, fld.1, c. 1, b. 6481, 24-12-1909.

3 STEFANO MARINA, *Sotto qualunque corteccia*, ODC, Verona 1999, p. 75.

cui un'anima può poggiare, quando fosse risoluta e generosa nel praticarla. Aprendo il suo diario, nulla accade di leggere di più semplice, ma da quella semplicità traspare una forza che in parte lascia indovinare la magnanimità di quell'uomo di Dio».⁴

Nel racconto seguente, possiamo vedere come S.G. Calabria era umile, semplice e molto sincero anche durante il servizio militare...

Termometri rotti

È troppo frequente il caso in cui, servendo i malati, vada rotto il termometro così delicato e fragile. Tra certuni vige l'usanza di "caricare" la rottura sui malati già morti. Don Giovanni, avendo rotto un termometro, si accusò invece all'ufficiale, perché non voleva finzioni. Si aspettava una ramanzina e una punizione; invece: «Bene – disse l'ufficiale – faremo un buono di ricambio».

1.2.3 - Fede nella Divina Provvidenza

«Ma dove, miei cari ed amati fratelli, attingeremo questa viva fede se non alle pure sorgenti del santo vangelo? Per questo tante volte vi ho detto e ripetuto che dobbiamo essere altrettanti Cristi e vangeli viventi, per essere fari di luce alla povera umanità brancolante nelle fitte tenebre di tanti errori, nel fango di tanti vizi.

È come l'eco del comando di Gesù benedetto: "Così risplenda la vostra luce dinanzi agli uomini affinché vedano le vostre opere buone e glorifichino il Padre vostro che sta nei cieli". Nelle quali parole notate come Gesù, richiamando il pensiero di Dio, lo chiama Padre, ed anzi Padre nostro.

Voglio dirvi, miei cari fratelli, che la fede vera e genuina considera Dio non solo come creatore e Signore, ma soprattutto come Padre.

Fede quindi nella Paternità di Dio e perciò fiducia illimitata, filiale abbandono alla divina Provvidenza, che è caratteristica tutta propria della nostra Opera, uno degli insegnamenti che il Signore vuol dare per mezzo di essa al mondo.

Ricordiamoci che la divina Provvidenza è una tenera madre che tutto ordina per il nostro bene, anzi per il nostro maggior bene. Dobbiamo sentirci portati dalle sue materne mani. È vero, molte volte dobbiamo soffrire e la natura può provarne talvolta quasi sgomento: non meravigliamoci. Anche Gesù conobbe la tristezza, il tedio

⁴ DOMENICO MONDRONE, *Una gemma del clero italiano: Don Giovanni Calabria*, in "Civiltà Cattolica", Roma 1955, p. 14.

e la paura, giungendo a pregare il Padre di allontanare da Lui l'amaro calice, soggiungendo però che si rimetteva alla sua paterna volontà.

*Adesso noi vediamo solo l'orditura del lavoro e il rovescio del ricamo. Potrà sembrare che tutto sia confusione, ma quando potremo vedere il lavoro finito e il diritto del ricamo, allora essi ci appariranno in tutta la loro magnifica e meravigliosa fattura...».*⁵

S.G. Calabria chiamava e considerava Dio come un Padre e una Madre che si prendono cura dei propri figli con amorevole Provvidenza. Avendo questa fede irremovibile, fondò la Congregazione e accolse bambini di strada sin dal 1907, senza mai chiudere la porta a nessuno. Non si preoccupò mai del denaro o di qualsiasi difficoltà finanziaria, al contrario egli era solito dire che un ragazzo abbandonato è più che un milione, un miliardo. E che la sua anima vale il sangue di Gesù.

Don Calabria manifestò la stessa fede anche nei suoi rapporti con le persone malate e sofferenti. Possiamo vedere ciò negli orientamenti dati al personale del primo ospedale che l'Opera ha iniziato a gestire in Italia a Negrar. Così scriveva ad un Fratello Povero Servo, medico che lavorava a Negrar:

«Per voi di Negrar, mi pare si possa dire, con le debite proporzioni: "Santificatevi, perché la Casa dove abitate, è santa". Per conto mio, ogni volta che vengo a Negrar, sento una particolare gioia spirituale al pensare il bene che la Provvidenza compie, per mezzo vostro ai fortunati abitatori. Mi sovengono le parole di Gesù: "Chi crede in me, farà quello che faccio io – guai se venisse a mancare questa fede nella sua Provvidenza, sarebbe la nostra e l'altrui rovina".

*Oh, quanto ringrazio la divina bontà, che ha scelto la nostra umile Congregazione, dei Poveri Servi, per fare tanto bene. Medici, infermieri, suore e tutti, animati dalla fede sono impegnati a una nobile missione: quella di far conoscere, al di là delle miserie del corpo ed anche dello sfacelo finale, che c'è una ricchezza spirituale, una vita futura, nella quale tutto viene restituito ad usura, quello che avremo sacrificato di qua per il Signore».*⁶

Riportiamo solo due semplici esperienze per illustrare come la Provvidenza di Dio sia stata una vera manifestazione e guida nella vita di Don Calabria anche in campo finanziario.

Il primo episodio risale al 24 giugno 1926, scritto da don Cogo. Ecco la sua narrazione: *«Agli ultimi di giugno del 1926 manca da tempo la Provvidenza, a S. Zeno in*

5 S. G. CALABRIA, *Lettera LXIII*, Festa del Preziosissimo Sangue 1949.

6 S. G. CALABRIA, *Lettera a fratel Consolaro*, APSDP, fondo d. Calabria, lettere a confr., fl. 3, c. 38, b. 8410/a, 3-8-1950; oppure: Consolaro Fr. Antonio, * 6089 Verona, 31-8-1953.

Monte si fa mezza Giornata Eucaristica, ed il Vescovo manda ad avvisare Don Giovanni che avrebbe da dargli L. 30.000 (trentamila Lire), a lui date per la Casa da un certo sig. Forti ex ebreo, che diede inoltre tramite il Vescovo L. 100.000 alle Missioni Cattoliche».⁷

Il secondo episodio, sempre scritto da don Cogo, è avvenuto il 16/17 novembre 1928: *«Da due mesi mancava la Provvidenza (il denaro) e Fr. Antonio (econo) era un po' in pensiero, perché si pensava quasi di ipotecare qualcosa. I preti novelli (Don Bellarini e Don Isaia) domandavano alcuni libri per studiare, e Don Giovanni disse loro: "Se entro domani verranno 5 mila lire, vi comperate i libri". Sembrava ai preti un po' troppo, e allora Don Giovanni disse: "Ebbene, mettiamo 4 mila". Il giorno dopo verso le tre, una persona in portineria consegna a Don Giovanni L. 3.000. Alla sera colla posta gli arriva una lettera (del P. Natale) dicendogli che andasse da lui un sacerdote a celebrare una S. Messa il 19 corrente, che gli avrebbe da consegnare un biglietto di L. 1.000».⁸*

In questo modo, con tanto amore, dedizione e fiducia nella Divina Provvidenza, S.G. Calabria riuscì a compiere le sue attività di beneficenza a favore delle persone sofferenti.

1.2.4 - Vangeli Viventi

La prima ispirazione di S.G. Calabria per la sua vita fu quella di vivere integralmente il Vangelo; tutte le altre sono radicate in essa. Il Vangelo è la prima fonte e il cuore della sua spiritualità. *«Siamo vangeli viventi e prima di predicare pratichiamo. Il Vangelo sia da noi applicato alla lettera».* È ciò che il santo sacerdote diceva continuamente ai suoi religiosi, aggiungendo anche che Cristo è il Vangelo. Cristo è il Vangelo personificato: *«Cristo non predica la verità come un filosofo, ma è la verità; Cristo non promulga la legge come un legislatore o un moralista, ma è la legge; Cristo non solo suscita la vita dello spirito, ma è la vita».* Ecco perché bisogna *«instaurare tutte le cose in Cristo».*⁹

«La Regola fondamentale della Congregazione dei Poveri Servi della Divina Provvidenza è la Persona di Cristo come ci viene rivelata da tutto il Vangelo» (Cost. 1).

Pertanto, la Congregazione trova il suo significato nel vivere il Vangelo e nell'essere un altro Cristo oggi, secondo l'esempio di don Calabria.

7 AUGUSTO COGO, *Cronaca - Diario di S. Benedetto*, PSDP, f. Casa di S. benedetto, fld. 1, c. 7.

8 AUGUSTO COGO, *Cronaca - Diario di S. Benedetto*, APSDP, f. Casa di S. Benedetto, fld. 1, c. 7.

9 S. G. CALABRIA, *Il Vangelo è Lui!*, in "Vita Pastorale. Rivista del clero italiano", agosto-settembre 1953, pp. 105-106.

La spiritualità di S.G. Calabria è stata totalmente cristocentrica e basata sul Vangelo. Ciò lo ha aiutato a vivere una vita santa e a donarsi agli altri, specialmente ai più poveri e bisognosi. Don Calabria ha certamente vissuto per il Vangelo e secondo il Vangelo. È noto l'episodio chiamato "La scoperta del Vangelo", raccontato da Mons. Chiot di Verona. Prendiamo questo racconto dal diretto interessato che lo espose nel discorso per il trigesimo della morte di don Calabria nella basilica di Sant'Anastasia.

«Un aneddoto raggianti come i fioretti di San Francesco. Accadde nei primi anni di apostolato. Don Giovanni mi inviò un biglietto: *"Domani aspettami verso le dieci, ho proprio bisogno di parlarti"*. Venne all'ora precisa e gli chiesi:

- *C'è qualche disgrazia? Il tuo biglietto mi ha lasciato inquieto.*

- *Tutt'altro! Ti devo dire una cosa grande.*

- *Una cosa grande?!...*

- *Ho letto tutto il Vangelo.*

- *Non è gran che. Quale prete non ha letto il Vangelo?*

- *Mi spiego: anch'io l'ho letto e predicato, ma ieri l'altro, dopo un giorno amaro, non riuscendo a dormire, presi in mano il Vangelo e lo lessi tutto d'un fiato, così gli Atti degli Apostoli, tutto in una notte. E n'ebbi una sensazione insolita: che gran cosa il Vangelo... Ne restai ammirato, stordito, senti...senti...*

E voltava le pagine a salto, segnate in margine a matita.

- *Guardate gli uccelli del cielo: non seminano, non mietono né raccolgono in granai; eppure il tuo Padre celeste li nutre... E perché vi preoccupate del vestito? Guardate come crescono i gigli del campo; non lavorano e non filano. Eppure vi dico che neanche Salomone in tutta la sua gloria non era vestito come uno di loro.*

In un'altra pagina aveva segnato le Beatitudini, un superamento dell'uomo naturale per il raggiungimento del Regno di Dio. Mi mostrò annotato anche il detto: *"Se avete tanta fede quanto è un granello di senape, direte a questo monte: spostati in là, e il monte si scosterà al vostro cenno"*.

Egli aveva segnati i paradossi del Vangelo; detti paradossi perché così in antitesi con le massime del mondo da sembrare irrealizzabili; ma i santi, per essi hanno vinto il mondo. Quando più tardi lessi sul frontone dell'istituto di San Zeno in Monte (Verona) la scritta esultante di fede nella Provvidenza che pasce e veste ogni creatura, ricordai quel colloquio.

Don Calabria aveva scoperto il Vangelo. In quel notturno di veglia, dalla meditazione analitica del Vangelo era arrivato alla contemplazione, un'attitudine che non cerca tanto di capire con la mente, ma si lascia illuminare da quella luce che rischiarà e scioglie ogni intima sofferenza della condizione umana. Don Calabria era nella trasfigurazione del "Tabor" che precede il Calvario. Da allora Don Giovanni, nello stillicidio della quotidiana fatica, avrebbe sentito come suoi i problemi emergenti nelle anime, in esperienze nuove, dall'assurdo di due guerre sterminatrici». ¹⁰

Da questa esperienza riportata da Mons. Chiot appare chiaro come la vita di S.G. Calabria sia stata molto coerente e ispirata totalmente al Vangelo. Da questo possiamo comprendere anche la sua particolare attenzione alla sofferenza, perché se Dio è nostro Padre, noi siamo tutti fratelli e sorelle, invitati a prenderci cura gli uni degli altri, specialmente di chi è nel bisogno.

1.2.5 - Empatia

Nella vita di San Giovanni Calabria, la capacità di mettersi nei panni degli altri, di capire i loro pensieri e sentimenti era qualcosa di molto concreto e usuale. Nella sua quotidianità riusciva a fare ciò con qualunque persona incontrasse, manifestando sempre una grande empatia. Riferiremo in particolare alcune esperienze relative al suo approccio ai malati.

Durante il servizio militare (1894-1896), S.G. Calabria sviluppò una grande sensibilità nei confronti dei malati, la sua capacità di sentire e comprendere la loro sofferenza non conosceva ostacoli, né paura né indifferenza. Ciò è testimoniato da una bella esperienza fatta in questo periodo. Nella primavera del 1895, «*scoppiò tra i Soldati un'epidemia di tifo. L'ufficiale medico annunciò il sorteggio di coloro che avrebbero dovuto assistere i contagiati. Calabria non attese il sorteggio e si offrì volontario. La sua opera fu preziosa: senza orario, senza risparmio, senza timori. All'aiuto umanitario univa la buona parola, l'esortazione alla tolleranza, il pensiero di Dio e della Madonna "Salus infirmorum"*». ¹¹

Dopo circa un anno di generosi sforzi e cure prestate ai malati di tifo, anche Giovanni Calabria si ammalò. Sentì il malessere serpeggiare nelle membra; provò a re-

10 MONS. G. CHIOT, *Commemorazione nel trigesimo della morte di D.G. Calabria*, APSDP, 1955.

11 GRAZIANO PESENTI, *Don Giovanni Calabria - Profilo ascetico-biografico*, Verona 1967, p. 25.

sistere ancora, ma una sera, facile profeta, disse ai suoi malati: «*Domani sarò qua con voi*». Fu un coro di proteste: «*No! No!*». Ma il giorno seguente, dopo averne assistiti tanti, aveva lui pure bisogno dell'altrui assistenza (Foffano, 1966, p. 46).

RIEPILOGANDO

Il modello di assistenza sanitaria alla luce della spiritualità di don Calabria

Come abbiamo accennato all'inizio di questa seconda parte, S.G. Calabria era una persona straordinaria, ricca di virtù: fede, sensibilità, misericordia e molte altre. Ne abbiamo illustrate alcune, caratteristiche del suo approccio ai malati. Esse costituiscono anche oggi un esempio per noi nella nostra missione personale e collettiva verso i malati. Esse sono: carità, semplicità, fede nella Divina Provvidenza, impegno ad essere Vangeli viventi ed empatia.

Prima di tutto abbiamo posto la carità o, come diceva don Calabria, "la carità cristiana". La carità testimoniata da Cristo e dai discepoli deve essere la caratteristica principale degli ambienti calabriesi. Ciò comporta un impegno da parte di tutti per creare nelle nostre strutture un ambiente in cui il paziente si senta amato, rispettato, capito, bene accolto, trattato con misericordia e curato con un servizio qualificato ed efficiente. Don Calabria usava l'espressione "Cittadella della Carità", intendendo con questo un luogo dove le persone che non hanno nessuna risorsa possono trovare una risposta efficiente alle loro esigenze e sperimentare insieme l'amore di Dio e della sua Provvidenza.

Un secondo punto importante da inserire nel modello calabrieso di assistenza sanitaria è quello indicato dall'espressione "Vangeli viventi". Don Calabria intendeva dire che nel nostro servizio dobbiamo cercare di mettere in pratica il Vangelo, di essere "un altro Cristo". Il Vangelo è sempre stato la fonte d'ispirazione del fondatore e deve essere vissuto "alla lettera". Il testo evangelico più significativo è Mt 6: 25-34. È il Vangelo della Provvidenza. Attraverso i nostri servizi siamo invitati ad annunciare che Dio è Padre e che ha una cura amorevole per le sue creature, viene in aiuto di chi soffre, dà un senso alla nostra vita e alla nostra morte. Il fine ultimo della nostra attività, quindi, oltre ad offrire un buon servizio sanitario, è quello di aiutare il paziente a scoprire questo amore benevolo e a trovare conforto nella sua sofferenza.

1.3 - La vicinanza di San Giovanni Calabria con il settore sanitario

1.3.1 - La malattia del papà Luigi

Quando S.G. Calabria era ancora un ragazzino di 12 anni, entrò in contatto più da vicino per la prima volta con l'ambiente sanitario a causa della malattia del papà Luigi, affetto da pleurite. Egli si ammalò nel dicembre 1885 e morì il 28 febbraio 1886. Durante questo periodo il giovanetto Giovanni Calabria aiutava la madre a prendersi cura del padre con amore e dedizione. Nei primi due mesi di malattia il papà rimase in casa, ma quando la situazione peggiorò fu ricoverato in ospedale per un mese. Così Giovannino visitava il papà ogni giorno, poiché la mamma Angela era impegnata nel lavoro fuori casa per mantenere la famiglia. In quel periodo era molto più occupata perché il suo lavoro era l'unica fonte di reddito, mentre le spese erano aumentate sia per il ricovero del papà sia per le medicine da comperare.

Una mattina, dopo aver servito la Messa, Giovanni andò a trovare il padre come al solito. Mentre saliva le scale, incrociò la suora caposala che lo bloccò e pietosamente lo rimandò a casa: *«Tuo papà sta dormendo, non disturbarlo. Va' a casa e di' alla mamma che venga qui»*. Quando la signora Angela giunse all'ospedale, il marito era già morto (Gadili, 1999, p. 35).

In questa esperienza possiamo vedere come il ragazzino Calabria non avesse paura della malattia, della sofferenza e della morte: affrontò con grande coraggio la malattia del padre e, sfortunatamente, anche la sua morte. Giovanni si dedicò sempre a sostenere i genitori, mostrando fin da giovane l'inclinazione a prendersi cura delle persone sofferenti con amore e coraggio.

1.3.2 - Il servizio all'Ospedale Militare

Don Calabria iniziò il servizio militare all'età di 21 anni. Il 10 dicembre 1894 si recò all'ufficio distrettuale e cinque giorni dopo gli notificarono che era stato assegnato alla Quinta Compagnia di Sanità che operava nell'ospedale militare di Verona.

Ogni giorno il soldato Calabria partecipava alla Messa nella cappella militare e divenne molto stimato dai compagni di gruppo, anche se all'inizio dovette subire qualche umiliazione prima di ottenere rispetto e credibilità. Egli acquisì una notevole competenza nell'arte infermieristica, come se avesse esercitato questo servizio da molto tempo. *«Furono i giorni più belli della mia vita – riferirà in seguito – ero amato da tutti»*.

Nelle esercitazioni militari era piuttosto impacciato, ma nel servizio agli ammalati era eccellente. Ricordava che quando fu nominato Caporale, i suoi compagni, a causa della sua limpida innocenza, talvolta lo raggiravano, assentandosi a sua insaputa dal dormitorio durante la notte o evitando di presentarsi a ricevere gli ordini durante la distribuzione degli incarichi. Eppure don Calabria considerò questa esperienza come il più bel periodo della sua vita.

Fu una sorpresa per tutti, in quanto l'anno di servizio militare era spesso considerato come una perdita di tempo, tanto più che i suoi superiori pensavano che il sogno di Giovanni di diventare prete sarebbe stato messo a dura prova o avrebbe potuto perfino svanire in seguito a questa esperienza. Al contrario, egli imparò in quegli anni a servire con gioia i malati. Sperimentò che vi poteva essere un cambiamento anche nelle persone con un carattere difficile, le quali una volta toccate dalla sofferenza gettavano la maschera e si aprivano a Dio e al prossimo.

I suoi compagni, soldati e superiori, erano molto contenti di essere in compagnia di Giovanni, sapevano infatti di poter sempre contare su di lui per ogni necessità. La sua straordinaria carità li affascinava. Con affetto e generosità aveva conquistato tutti e nessuno osava pronunciare una parola volgare o usare un linguaggio sconveniente in sua presenza. Gli stessi soldati erano sorpresi e si domandavano come poteva un giovane mantenersi innocente come il Calabria. A tal proposito il Maggiore Darra rispondeva: «*Voi fate affidamento sulle vostre forze personali, mentre il Calabria confida nell'aiuto di Dio, mediante la Comunione giornaliera e la confessione settimanale*» (Gadili, 1999, p. 58).

S.G. Calabria chiamava l'ospedale militare, in cui aveva servito così bene, “*il mio ospedale*”. E quando c'era un paziente per così dire “difficile”, spesso lo chiamavano e con il suo aiuto quella persona ritornava a Dio.

1.3.3 - Il primo ospedale calabriano, “La cittadella della carità”

Il primo ospedale calabriano, denominato oggi “Ospedale Sacro Cuore - Don Calabria di Negrar”, che si trova in Italia, fu preso in carico da don Calabria il 21 dicembre 1933 quando ricevette la proprietà della struttura dalla curia vescovile di Verona. In realtà all'epoca non era propriamente un ospedale, ma un piccolo ricovero per anziani poveri e bisognosi di cure. Si tratta di un'attività iniziata alcuni anni prima dal parroco locale don Angelo Sempreboni, il quale prima di morire, all'età di 53 anni, ricevette in visita S.G. Calabria e con sguardo supplichevole e stringendogli forte le mani sembrava chiedergli di non lasciar morire questa creatura (M. Bonora, 2013).

Dopo la morte di don Sempreboni, anche il nuovo parroco don Beltrame chiese a S.G. Calabria di occuparsi di questa casa, nella quale vivevano 25 persone anziane. Sicuramente don Calabria si sentì di accettare nella convinzione che tale attività caritativa in favore di persone sofferenti e bisognose meritava di continuare.

A tal proposito don Calabria diceva: «*La cara Casa del S. Cuore di Negrar, cellula divina, è destinata a diventare grande, per accogliere nei suoi padiglioni tanti fratelli ammalati, che altrimenti resterebbero a languire, sprovvisti di mezzi per essere ricoverati in altri ospedali, con Suore, Infermieri e Medici nostri, per valorizzare così il più possibile la carità cristiana, unico mezzo per riportare nostro Signore Gesù Cristo nella società di oggi così turbata e sconvolta*». ¹²

Per don Calabria, quindi, la *Casa del S. Cuore di Negrar* era una piccola cellula divina, ma egli riteneva che Dio, attraverso la sua Provvidenza, aveva in serbo un grande progetto per l'ospedale. Per questo predisse che un giorno questa struttura sarebbe diventata la "*Cittadella della carità*", e in essa il Signore avrebbe fatto del bene a tante persone bisognose. Cosa intendeva dire don Calabria con l'espressione "*Cittadella della carità*"? Non è così difficile interpretare il significato di queste parole perché, nella sua mente, avevano un senso molto chiaro, come emerge dalle seguenti note:

- lo scopo di accogliere "*nei suoi padiglioni tanti fratelli ammalati, che altrimenti resterebbero a languire perché sprovvisti di mezzi per essere ricoverati in altri ospedali*";
- il desiderio di usufruire di personale sanitario che senta una speciale appartenenza: "*suore, infermieri e medici "nostri"*";
- la valorizzazione della "*carità cristiana*" nell'assistere i malati;
- la finalità di "*riportare Gesù nella società*".

La "*Cittadella della carità*" era sempre presente nel cuore di S.G. Calabria anche quando era lontano dall'ospedale; il suo cuore era sempre in contatto con questo luogo e con la sua missione. Così don Calabria nel 1952 scriveva a don Raimondo Bettini: «*L'Opera di Negrar deve avere un suo particolare splendore come aveva uno splendore la stella che ha condotto i Magi a Gesù. L'Ospedale di Negrar deve chiamare e condurre le anime a Gesù. In questa chiamata tutti dovete portare il vostro attivo contributo di opera e di virtù e di preghiera: allora la grazia di Dio benedirà la scienza dei medici, le fatiche e le cure degli infermieri, e tutto ciò che si fa per il buon*

12 Cfr. S. G. CALABRIA, *Lettera XXVIII*, 6 febbraio 1942, APSDP, fondo d, Calabria/lettere circolari a confratelli, fl. 1, c. 9, b. n. 1703; vedi anche M. GADILI, *San Giovanni Calabria*, cit., p. 194; Lettera di Calabria ai religiosi, 6 febbraio 1942, oggetto di riflessione al II Capitolo generale, 28 febbraio-9 marzo 1961.

*andamento e per il perfezionamento del caro Ospedale: così per mezzo della salute dei corpi, si otterrà la salute delle anime».*¹³

Una missione, quella con i malati, che nel tempo si è estesa in altri Paesi dove l'Opera calabriana ha messo piede, come in Brasile (Hospital Divina Providência), Angola (Hospital Divina Providência) e Filippine (Brother Francisco Perez Clinic).

RIEPILOGANDO

Il modello di assistenza sanitaria alla luce delle esperienze di don Calabria con i malati

In questa terza parte della storia è importante evidenziare l'esperienza che S.G. Calabria ha fatto con la malattia e la morte del padre. Da quanto sappiamo, possiamo dire che è stato un ragazzo molto coraggioso. Questo insegna che il personale delle strutture sanitarie calabriane è chiamato a prendersi cura con amore, dedizione e perseveranza di coloro che sono ammalati. Pur essendo un ragazzo di appena 12 anni, Giovanni in un primo momento si prese cura di suo padre in casa e poi in ospedale, con la maturità di un adulto, sostenendo sempre i genitori fino alla fine. Tale esempio può illuminare molto il modello sanitario olistico che si sta delineando: anche noi, quando dobbiamo prenderci cura dei malati, siamo invitati ad avere gli stessi atteggiamenti di coraggio e dedizione.

L'esperienza di S.G. Calabria all'ospedale militare offre molti spunti perché in pochissimo tempo egli ha potuto diventare un esperto in infermieristica, vivendo una profonda esperienza con i malati e considerando questa esperienza come il "miglior periodo della sua vita". Osservando tutto ciò che don Calabria ha vissuto all'ospedale militare, possiamo individuare alcuni punti che illuminano il modello di assistenza sanitaria calabriana: l'interesse per i pazienti, il sacrificio (era solito rinunciare al suo tempo libero), le capacità cliniche (in breve tempo imparò a fare l'infermiere), il coraggio di affrontare le malattie contagiose... ecc.

Un altro importante insegnamento di questo periodo, da includere nel modello, è l'assistenza spirituale ai malati. Grazie alla sua presenza nessuno poteva morire senza riconciliarsi con Dio, con se stesso e con gli altri. Don Calabria ripeteva spesso: "*Dobbiamo salvare la sua anima*". Al fine di donare la guarigione spirituale e la pace, egli si dava da fare in-

13 Bettini Don Raimondo *3007 Festa dei Sette Dolori della Madonna, [15-9]-1952; riferimenti anche nella LETTERA XXVIII, 6 febbraio 1942 di Don Calabria.

tensamente, con amore e creatività, in base alle esigenze di ogni singolo paziente. Ecco perché oggi gli ospedali calabriani non possono essere tali se non curano anche questo aspetto dell'assistenza. Perciò è fondamentale includere nel presente modello olistico l'aspetto spirituale della cura, in modo di prendersi cura della persona nella sua complessità.

Un ultimo punto importante è l'esperienza che S.G. Calabria ha fatto nel primo ospedale dell'Opera, oggi chiamato "Sacro Cuore - Don Calabria", a Negrar (Verona). Tale esperienza rappresenta come un faro, una luce importante per il nostro modello. Nei suoi scritti, il fondatore parla in particolare di questo ospedale perché era l'unico esistente durante la sua vita. Ma se fosse presente oggi, certamente proporrebbe le stesse linee guida per tutte le strutture sanitarie dell'Opera. Questa parte della vita di S.G. Calabria insegna che ogni struttura sanitaria calabriana deve tendere ad essere come una "Cittadella della carità" e la carità deve quindi essere inserita nel nostro modello come fondamentale dimensione dell'ambiente.

Don Calabria ebbe sempre un desiderio molto chiaro: fare dell'ospedale un luogo di carità, nel quale vengono accolti anche i malati in condizioni di maggiore fragilità, che là possono trovare risposte ai loro bisogni, ricevendo accoglienza e disponibilità, grazie al personale sanitario preparato e in sintonia con lo spirito del fondatore, dove tutti i pazienti possono sperimentare la carità cristiana e la presenza di Cristo. È una grande sfida per noi lavorare in modo da realizzare il grande sogno di Don Calabria!

1.4 - Il rapporto di S. Giovanni Calabria con gli operatori sanitari

S.G. Calabria pregava e invocava sempre celesti benedizioni e grazie su coloro che secondo lui erano collaboratori di Gesù, vale a dire medici, infermieri e tutti gli altri operatori sanitari, in modo che essi, a loro volta, potessero offrire benefici sia fisici che spirituali a coloro che venivano ricoverati in ospedale.

Ecco le parole di don Calabria: «*Sono fortunati e benedetti tutti coloro che sono venuti a lavorare nel suo Ospedale, saranno benedetti nel presente e in futuro, fortunati i presenti, fortunati i futuri che verranno a continuare questa missione: grande onore lavorare e spendere la vita per il compimento dei divini disegni, e che bel premio vien loro preparato in Paradiso!*».¹⁴

14 S. G. CALABRIA, *Lettera a fratel Consolario*, 3 agosto 1950, APSDP, fondo d. Calabria, lettere a confr., fl. 3, c. 38, b. 8410/a.

Nelle pagine seguenti cercheremo di descrivere com'era la relazione di S.G. Calabria con gli operatori sanitari, in particolare medici e infermieri che lavoravano in ospedale. Dopo di ciò faremo delle riflessioni su come oggi il Settore Sanitario Calabrianò è chiamato a considerare gli operatori sanitari presenti nelle strutture dell'Opera.

1.4.1 - San Giovanni Calabria e i medici

S. Giovanni Calabria aveva una grandissima ammirazione e considerazione per i medici, perché secondo lui il lavoro del medico ha qualcosa di divino: *«Il medico ha la missione di occuparsi della salute del corpo, come il prete di quella dell'anima: ambedue concorrono alla salvezza della persona secondo il piano della divina provvidenza. Cristo – affermava – ha nel medico la “mano potente” che trae la vita, “il dito divino” che ridona la salute. Medico e Sacerdote sono ambedue ministri di Cristo: l'uno per la vita del corpo, l'altro per quella dello spirito. L'uno completa l'altro»*.¹⁵

Don Calabria poteva affermare che quello del medico *«non è un “mestiere”, una professione qualsiasi, come potrebbe essere quella del professore, dell'ingegnere, o dell'avvocato, ma è una vocazione speciale, una nobile missione, è cosa divina»*.¹⁶

Egli aveva un grande amore per loro, al punto di dire: *«Non dubito di affermare che, dopo la missione divina del Sacerdote, quella del medico sia la professione più nobile che il Creatore possa affidare ad un uomo sulla terra»*.¹⁷

1.4.2 - San Giovanni Calabria e gli infermieri

Esistono pochi scritti riguardanti direttamente gli infermieri, ma sappiamo che nei numerosi messaggi rivolti agli operatori sanitari erano inclusi anch'essi.

Secondo don Calabria gli infermieri hanno una missione nobile, una vocazione speciale come i medici e i sacerdoti: infatti prendersi cura del corpo e dell'anima può essere considerata come un'opera divina. Ecco un esempio: *«Oh se anche coloro che assistono l'ammalato valutassero la nobiltà della loro missione, della speciale*

15 S. G. CALABRIA, *Medico sublime missione*, in “Il medico, l'ammalato, il dolore nella mente e nel cuore di Don Giovanni Calabria”, APSDP, Fondo Congr. / apost. inf. fl. 2, c. 3, settembre 1950; APSDP, UMMI, fl.2, pp. 1-4.

16 APSDP, G. Calabria *il dolore*, op. cit., 7 marzo 1953, fondo Congr. ummi, fl. 4, pp. 2-14.

17 S. G. CALABRIA, *Lettera ai medici*, 28-7-1949.

loro vocazione, analoga a quella del Medico, a quella del Sacerdote! Quanto conforto sentirebbero, specie nei momenti più difficili che essi pure possono attraversare! Purtroppo è facile lasciarsi vincere dall'abitudine e distrarre da infinite altre preoccupazioni, ma beati loro se cercheranno di non perdere di vista Gesù sofferente in ogni Fratello che devono assistere; saranno certi e sicuri di partecipare alle grandi promesse di Lui, quando disse: "Ero infermo e siete venuti a visitarmi... Qualunque cosa avete fatta al minimo dei miei fratelli l'avete fatta a me stesso".¹⁸

L'alta concezione della professione infermieristica, meravigliosa e divina, forse era più profonda di ciò che gli infermieri del suo tempo potevano comprendere. Così scriveva ai malati circa gli infermieri che li assistevano: «Dobbiamo avere fiducia anche in chi assiste e ci somministra le medicine. Cerchiamo di esser buoni con loro e di stimarli come persone che ci amano e si prodigano per noi, e non come dei mestieranti».

E così diceva loro come doveva essere il loro comportamento: «Durante la malattia cerchiamo di essere pazienti, non siamo degli egoisti, non pretendiamo che tutti siano sempre a nostra disposizione. Pensiamo che vi sono altri, bisognosi delle medesime cure e delle medesime attenzioni che desideriamo per noi. Ve lo ripeto, amati Fratelli: siamo buoni, pazienti, generosi. Pensiamo che gli Infermieri non sono estranei al nostro dolore, essi soffrono con noi, accanto a noi, giorno e notte, così come soffrono i nostri familiari, le persone più care al nostro cuore».

Attraverso questi scritti si comprende che don Calabria aveva chiaro in mente il profilo e la missione di coloro che esercitano la professione infermieristica, per questo aveva una grande gratitudine per il loro servizio. Ecco un'altra testimonianza presa da una sua lettera: «Si elevi dunque sempre la nostra preghiera al Signore, quale espressione di gratitudine e di riconoscenza verso di loro; di loro e delle loro prestazioni conserviamo un perenne, grato ricordo».

In conclusione, possiamo dire che la relazione tra infermieri e malati dovrebbe basarsi innanzitutto su amore, fiducia, rispetto, gratitudine, riconoscimento e così via. Attraverso la fede l'infermiere è in grado di vedere il paziente come Gesù stesso che soffre sulla croce e per questo è invitato a integrare la cura del corpo con un'attenzione al bisogno spirituale del paziente, attingendo forza dalla fede.

1.4.3 - Gli operatori sanitari nel Settore Sistema Calabriano di Sanità oggi

In passato le singole figure di medici e infermieri erano eminenti nel settore sanitario, ma con l'evoluzione della scienza e della stessa assistenza sanitaria, ai nostri

18 S. G. CALABRIA, *Il dolore alla luce della fede*, * 6025 Verona, 7-3-1953.

giorni le cose sono parzialmente cambiate. Infatti oggi si parla di équipe (team), ovvero un gruppo di professionisti che lavorano insieme per raggiungere un obiettivo comune, in cui ognuno fornisce un contributo importante in base alla sua professione. Ognuno è indispensabile e tutti lavorano per il benessere del paziente. Nell'équipe ospedaliera possiamo includere diversi operatori e professionisti: dirigenti, amministratori di settore, medici, infermieri, tecnici di radiologia, di laboratorio, farmacisti, ingegneri e molti altri.

Nel Settore Sistema Calabriano di Sanità, i membri dell'équipe sono considerati "collaboratori dell'Opera". Essi sono coloro che portano avanti la missione affidata da don Calabria a favore dei malati. Senza di loro, la missione mancherebbe di elementi essenziali. Per questo i collaboratori non devono essere considerati solo come degli strumenti, ma sono anch'essi dei protagonisti della missione calabriana. Ecco perché la loro partecipazione come dirigenti, amministratori, coordinatori, ecc... è molto importante per le attività dell'Opera.

Essere un "collaboratore calabriano" è un qualcosa che va al di là del ruolo di coordinatore, medico o infermiere. Tale appellativo è trasversale a tutte le attività dell'Opera. Sono inclusi anche cuochi, guardiani, personale delle pulizie, autisti, amministratori, così come anche i volontari o qualsiasi altro tipo di persone che svolgono altri servizi. In sintesi, i collaboratori calabriani sono tutti coloro che operano nelle case e nelle attività per la realizzazione della missione dell'Opera. Essi rappresentano la "risorsa umana" dell'Opera, per questo siamo invitati a lavorare insieme in unità, per testimoniare l'amore e la Provvidenza di Dio.

RIEPILOGANDO

Il modello di assistenza sanitaria alla luce del rapporto con i collaboratori

Possiamo concludere questa parte dicendo che S.G. Calabria aveva in mente un alto profilo per gli operatori sanitari e per la loro missione. Si tratta di un aspetto illuminante per il modello sanitario qui delineato, perciò lo includiamo tra i punti che devono caratterizzare i nostri operatori sanitari. Secondo S.G. Calabria la loro professione non è un lavoro qualsiasi, ma una vocazione e una missione ricevuta da Dio. Questa è una fondamentale specificità del modello di assistenza calabriano. Ciò significa che gli operatori sanitari delle strutture dell'Opera sono chiamati a vivere il loro lavoro come una missione divina, prendendosi cura della persona in modo olistico (integrale), dando la dovuta attenzione

alla complessità della persona incarnata nel paziente. Questa è un'altra ragione per cui la dimensione spirituale deve essere inclusa in questo modello, in quanto costituisce parte integrante del nostro lavoro di assistenza. Per don Calabria l'operatore sanitario si prende cura del corpo come il prete si prende cura dell'anima: entrambi sono necessari per il benessere della persona.

Un altro aspetto importante per il modello di assistenza, che abbiamo imparato da S.G. Calabria, è il rapporto di stima con gli operatori. Don Calabria aveva una speciale gratitudine per il loro servizio e per l'assistenza offerta alle persone sofferenti, al punto da raccomandare preghiere di ringraziamento per la loro presenza e dedizione agli altri. Secondo lui, il prezioso servizio degli operatori sanitari non sarà mai ripagato abbastanza: *“Per quanto deessimo, non potremo mai abbastanza ripagare la loro assistenza nei momenti più critici delle nostre sofferenze: nemmeno dobbiamo dimenticare la loro parola di fede, suadente, comprensiva, il loro sereno sorriso, che scende nel più intimo del nostro cuore a darci quella felicità inesplicabile, di Paradiso, che solo nel dolore sopportato con Gesù e per suo amore è dato il trovare”*.

In questa parte della sua storia, S.G. Calabria ci aiuta a capire che la relazione tra gli operatori sanitari e i malati nelle strutture dell'Opera dovrebbe essere fondata innanzitutto sull'amore, sulla fiducia, sul rispetto, sulla gratitudine, sul riconoscimento; in poche parole, su una cura olistica, rivolta alla persona nella sua totalità. La fede ci fa vedere nel paziente Cristo stesso sofferente sulla croce e quindi ci invita ad andare oltre la cura del corpo per portare serenità anche allo spirito.

1.5 - Esperienze e contatti di San Giovanni Calabria con i malati

1.5.1 - La *“Pia Unione per l'assistenza ai malati poveri”*

Don Calabria si era davvero innamorato dell'apostolato verso i malati, specialmente verso i più poveri. La sua esperienza durante il servizio militare lo rese sempre più interessato a questa attività e non voleva interromperla dopo il ritorno alla vita civile. Ma come continuare tale lavoro benefico, attento sia al corpo che all'anima dei malati? Una prima risposta fu la fondazione della **“Pia Unione per l'assistenza ai malati poveri”**.

Durante il primo anno di teologia, il chierico Calabria con un gruppo di amici (due studenti di teologia, Pio Tinazzi e Pio Visentini, e due laici, Alessandro Marchese Da Lisca e Francesco Conte Perez), fondò questa “Pia Unione per l’assistenza ai malati poveri”, per la quale egli stesso tracciò il seguente semplice Statuto, articolato in otto punti:

- I. *È sorta in Verona, per iniziativa privata, una Pia Opera in sollievo degli infermi poveri, sotto la direzione di un sacerdote.*
- II. *Essa ha per scopo la visita ed elemosina settimanale agli infermi poveri e abbandonati dell’Ospedale e del Ricovero.*
- III. *Questa visita viene fatta ogni settimana, al giovedì, nelle ore di libero accesso agli Istituti suddetti, dai promotori dell’Opera, i quali cercheranno di consolare gli infermi, di eccitare in essi la rassegnazione cristiana, il desiderio del Cielo.*
- IV. *L’Opera consta di Promotori e Benefattori.*
- V. *I Promotori, nell’ambito delle loro conoscenze, propagano l’Opera cercando Benefattori; ritirano le offerte, ne tengono apposito registro per il resoconto annuale, e si recano ogni giovedì a visitare gli infermi del Ricovero e dello Spedale; e, ove lo permettesse lo sviluppo dell’Opera, anche gli infermi privati che più ne abbisognano.*
- VI. *I Benefattori consegnano ai Promotori l’offerta.*
- VII. *I vantaggi spirituali di cui godono i Benefattori in uno coi Promotori sono:*
 - *le preghiere quotidiane dei beneficiati;*
 - *una Messa da requiem, la quale s’intende non solo a suffragio dei Benefattori defunti, ma anche dei Defunti beneficiati. Questa Messa verrà celebrata in luogo ed ora da stabilirsi, e se ne detrarrà la elemosina dalla cassa.*
- VIII. *Ciascun Benefattore può vedere, qualora lo desidera, alla fine dell’anno il resoconto dell’operato della Pia Opera durante l’anno stesso (Foffano, 1966, pp. 71-73).*

L’associazione aveva però bisogno di fondi per sostenere l’attività di assistenza. Perciò concordarono tra loro che avrebbero raccolto durante la settimana delle offerte presso le persone abbienti di loro conoscenza, e quanto avessero raccolto, lo avrebbero usato allo scopo.

Incominciarono con l'ospedale civile e il ricovero, a cui si aggiunsero in seguito l'ospedale militare e l'ospedale psichiatrico. Era un lavoro fatto con diligenza e intelligenza. Dalle suore addette ai vari reparti s'informavano su quali fossero i più bisognosi materialmente e spiritualmente; chiedevano di che cosa potessero aver bisogno e così riuscivano ad individuare i più poveri, assistendoli nelle loro necessità materiali e spirituali, anche con aiuti economici per i più bisognosi. Possiamo dire che nell'atteggiamento di don Calabria e dei suoi compagni sia un esempio pratico di quell'assistenza olistica di cui scrisse la teorica dell'infermieristica Patricia Benner: *«Gli infermieri si occupano non solo della normalità e della fisiopatologia, ma anche di promuovere la vitalità del corpo, le relazioni sociali, la salute, la crescita e lo sviluppo, la cura dei malati e l'accompagnamento dei morenti»* (P. Benner, 2006, p. 17). Un esempio assai significativo anche per gli operatori di oggi delle strutture calabriane.

Era intenzione dei promotori che la Pia Opera potesse continuare, ma, sfortunatamente, quando gli studenti di teologia raggiunsero il sacerdozio dovettero dedicarsi al loro ministero e il gruppo si disperse. E così la vita di questa istituzione non superò i quattro anni dei loro studi teologici.

1.5.2 - *L'Apostolato Infermi*

Don Calabria servì con amore e dedizione gli ammalati attraverso l'attività dell'*Apostolato Infermi*. *«Ne ebbe ispirazione quando un giorno, prendendo in mano un numero dell'Osservatore Romano dei primi mesi del 1930, lesse per caso un articolo di cronaca che riguardava l'apostolato degli infermi, sorto da qualche anno in Olanda per opera del parroco di Bloemendaal, in diocesi di Haarlem. Fu questo il filo della Provvidenza che condusse alla fondazione della Sezione Italiana dell'Apostolato Infermi. Dopo uno scambio di lettere con l'Olanda, la sezione fu affidata a S.G. Calabria, che la mise in mano al povero scrivente (Don Albano Bussinello), e scelse come sede il monumentale Santuario della Madonna di Campagna (Verona) retto dai suoi sacerdoti»* (Albano Bussinello, 1935).

La fondazione della Sezione Italiana avvenne il 24 maggio 1930 e in poco tempo ebbe una discreta diffusione in Italia. Il primo messaggio fu inviato nell'agosto 1930 e il numero degli iscritti all'iniziativa fu di 2.000 in un anno. Don Calabria dedicò 10 anni della sua vita a questa iniziativa (dal 1930 al 1940), con grande amore, compassione e spirito di servizio verso i numerosi ammalati iscritti.

Che cos'è concretamente l'Apostolato Infermi?

La risposta a questa domanda si può trovare analizzando le condizioni che erano richieste a chi voleva farne parte. Innanzitutto *«non occorrono denari, né titoli, ma*

solo tre cose che valgono più di tutto l'oro del mondo: 1) Accettare dalla mano di Dio le sofferenze della malattia; 2) Sopportarle con spirito cristiano, in unione alle pene che nostro Signore Gesù Cristo soffrì sulla Croce; 3) Offrirle a Dio per la venuta del suo Regno... questa è un'opera veramente Cristiana perché il fratello malato sente di non essere inutile, comprende che può fare più lui, immobile in un letto, che non altri nella loro vita attiva e febbrile, e che i suoi dolori, sofferti in unione ai dolori di Gesù Cristo sulla Croce, sono quelli che alla fine salvano il mondo» (Bussinello, 1935).

Qual era l'obiettivo?

In questo apostolato i ministri (gli apostoli) sono i malati stessi, che seguono la persona di Gesù sofferente, offrendogli tutte le loro pene e difficoltà. Quindi il paziente è invitato ad accettare e vivere le sue sofferenze come un'offerta per il bene proprio e per la salvezza di tutto il mondo. I mezzi sono la libera accettazione della sofferenza e le preghiere, il tutto offerto per la Chiesa, per il Papa e per le anime.

I vantaggi per i membri dell'associazione: 1) ottenere buone disposizioni; 2) un'intima consolazione; 3) la pace della mente. Queste disposizioni, tutte assieme, possono avere un buon effetto anche sulle condizioni psico-fisiche del paziente e favorirne il miglioramento della salute.

Chi erano i membri?

Il malato faceva una richiesta di iscrizione, indicando il nome, l'indirizzo, l'anamnesi della malattia; naturalmente l'iscrizione era gratuita. Con grande fiducia nella Provvidenza, il fondatore sosteneva (e tuttora l'Associazione sostiene) le spese di gestione con libere donazioni dei malati stessi, dei loro familiari o di amici sensibili e benefattori.

Dopo l'iscrizione, il malato riceveva un certificato con una preghiera da recitare ogni giorno per meditare e interiorizzare lo spirito e la natura del suo Apostolato. Egli riceveva anche un distintivo benedetto che lo aiutava a ricordare l'impegno e l'invito a santificare la propria sofferenza. Ad ogni iscritto veniva inviato un messaggio mensile che, prendendo lo spunto dalla liturgia del tempo e dalle varie feste, aveva lo scopo di fortificare il malato nello spirito di Apostolato e di farlo progredire nei sentimenti di fede, sottomissione e zelo. Era come il messaggio di un amico che non abbandona mai la persona che soffre, ma è presente con la sua consolazione, la pace, il conforto e le assicura che non si dimentica di pensare a lei.

Che tipo di attività svolgeva l'Apostolato Infermi?

Ecco quali erano le comuni attività dell'*Apostolato Infermi* a favore degli ammalati:

1. un messaggio mensile;
2. la giornata annuale degli ammalati, con la celebrazione di una Messa speciale per loro;
3. la comunione eucaristica per i richiedenti;
4. la visita a domicilio, la riflessione, il dialogo, il conforto.

L'*Apostolato Infermi* era ed è di grande aiuto morale per l'ammalato, ma non comporta una rinuncia a sottoporsi alle cure necessarie per guarire dalla malattia, anzi è un incoraggiamento a seguire tutte le indicazioni del personale medico per il proprio benessere.

Testimonianze di alcuni iscritti circa il messaggio mensile dell'Apostolato Infermi

1. Urago Mella (Brescia), 10.10.30: *«Sono davvero commossa della premura ed amorosa gentilezza che usano a noi, poveri ammalati. Grazie delle magnifiche lettere che sono di così grande conforto».*

2. Da Vicenza, 1.6.31: *«Delle lettere sono tutte entusiaste e ringrazio il Signore d'aver dato loro un mezzo sì bello per la conversione dei peccatori. Quando io soffro mi piace leggere quelle lettere che m'infondono gioia nel patire».*

3. Da Limonta (Como), 16.6.31: *«È ormai un anno che appartengo all'Apostolato Infermi e ne godo sapendo che con la sofferenza si può portare anime a Gesù. Aspetto sempre con grande ansia la lettera amica: quanto ci si sente consolati nel sentirsi ricordati!».*

1.5.3 - L'U.M.M.I.: Unione Medico Missionaria Italiana

L'Unione Medico Missionaria Italiana (U.M.M.I.) è una Ong riconosciuta a livello internazionale, mentre a livello nazionale è membro fondatore della Focsiv (Federa-

zione Organismi Cristiani Servizio Internazionale Volontario), ed ha sede a Negrar (Verona). Scopo dell'Unione è di «*lavorare per la salute completa e totale dei più desiderati, in particolare nei Paesi meno avanzati, in spirito di collaborazione, per contribuire al loro sviluppo integrale nel pieno rispetto della loro dignità e libertà*».¹⁹

L'Ummi fu fondata nel 1933, in accordo con don Calabria, da don Diodato Desenzani, un sacerdote italiano, missionario e medico, ispirato a sua volta dalle infermiere Sorelle di Sant'Anna di Lucerna (Svizzera). Egli intendeva fondare la "Società di Ausiliarie Sanitarie" e così, mentre ne parlava con un gruppo di amici medici, loro stessi si offrirono di essere i primi a lavorare per i malati più poveri ed emarginati.

Don Diodato Desenzani collaborava da molti anni con don Calabria; aveva iniziato a seguire le sue attività a favore dei bambini poveri e orfani fin dal 1905, per orientarsi alcuni anni più tardi verso la chiamata missionaria.

Nel 1933 don Diodato presentava al gruppo di amici medici veronesi una bozza di Statuto: lo scopo era di aiutare le missioni con un concreto sostegno tecnico, a vantaggio degli infermi, inviando medicinali, materiale sanitario, istruzioni, consigli e personale sanitario preparato.²⁰

L'U.M.M.I., Don Calabria e le Missioni

L'Ummi è nata come organismo autonomo e lo è tuttora, ma fin dall'inizio questo ente ha avuto bisogno di un'assistenza e di una guida spirituale, come scriveva nel 1947 il suo fondatore, don Desenzani: «*Per quanto intenda di conservare la sua autonomia, la sua fisionomia, il suo carattere specifico, l'Ummi non può sussistere isolata, ma vuole e deve appoggiarsi ad un istituto missionario, è questione di vita o di morte... l'Ummi domanda solo assistenza e direttiva spirituale*».²¹ L'Ummi cercò a Verona un istituto religioso adatto e dopo un incontro con i coordinatori decise di rivolgersi alla Congregazione dei Poveri Servi della Divina Provvidenza, cioè all'Istituto di S.G. Calabria. In tal modo nacque un legame tra l'Ummi e la Congregazione calabrese che esiste tuttora.

Già nel 1938 don Calabria rivolse un appello a tutti i volontari che desiderassero consacrarsi all'Opera come Religiosi per dare poi tutta la loro attività all'Ummi e per altri che volessero impegnarsi a prestare la loro opera nelle missioni per un certo periodo di tempo.

Il 7 gennaio 1941, la Congregazione PSDP ebbe parere favorevole da parte del Consiglio generale per accettare l'Ummi come una branca dell'Istituto. E il 1° giugno

19 M. GECHELE, 2013; *Statuto*, 1991, art. 2; libro, p. 221.

20 M. GECHELE, 2013; AUN, 2, estratto dalla *Rivista Medica per il Clero*, Voce Ummi, 31 luglio 1938, libro p. 223.

21 D. DESENZANI, *Lettera a Pittoni*, 31-7-1947, APSDP, Fondo Corrispondenti, Desenzani, fl. 147, c. 533/17.

1941 l'Ummi iniziò ufficialmente a far parte dell'Opera. Don Calabria considerò sempre l'Ummi come un grande dono della Divina Provvidenza e seguì i suoi sviluppi con interesse e amore. Così egli stesso scriveva: «È indispensabile per la sua (dell'Ummi) vita stessa e per i futuri sviluppi, una solida base ed un sicuro appoggio. Da parte sua, egli (Don Desenzani) vedrebbe volentieri che l'Ummi venisse inserita nel tronco della nostra Congregazione». ²²

Fin da allora l'Ummi ha la sua sede a Negrar (Verona), nella stessa area in cui sorge la Cittadella della Carità. La sede centrale dell'Ummi è in collegamento con tutta la Congregazione sparsa nel mondo e offre un sostegno alle attività sanitarie dell'Opera, come ospedali e altre iniziative attinenti al campo della salute, secondo le proprie finalità e obiettivi, come già accennato. Oltre a questo, l'Ummi svolge anche attività autonome, con progetti mirati nel campo della prevenzione, cura e sviluppo in ambito socio-sanitario, in vari Paesi di missione.

Fu una felice intuizione da parte di don Calabria quella di accettare l'Ummi come un organismo strettamente legato all'Opera, facendone uno strumento dell'amore di Dio e della Provvidenza verso molti malati e sofferenti. Ancora una volta egli mostrò in questo modo la sua grande sensibilità verso gli ultimi.

RIEPILOGANDO

Il modello di assistenza sanitaria alla luce delle esperienze di don Calabria con gli ammalati

Dall'esperienza di S.G. Calabria nella "Pia unione per l'assistenza ai malati poveri", possiamo ricavare molti punti importanti per il nostro modello olistico di assistenza, evidenziando i desideri del fondatore e il suo stile circa l'assistenza ai malati.

Innanzitutto ci insegna a lavorare con un amore e una cura particolare verso i più poveri. Come abbiamo ampiamente illustrato, egli si è rivolto sempre agli ultimi, in senso materiale e morale. Questo conferma ancora una volta l'esigenza, nelle nostre strutture, di un'attenzione globale agli aspetti della persona. Don Calabria poi, aiutato da amici e benefattori, offriva questa attenzione integrale anche ai più poveri oltre a dare loro un aiuto materiale. In aggiunta, non mancava mai di offrire soprattutto l'assistenza spirituale, come i sacramenti, una visione cristiana della malattia e l'accompagnamento in punto di morte alla luce della fede. Da tutto ciò si evince che il modello di assistenza calabriano dovrà

22 S. G. CALABRIA, *Lettera all'Ummi*, Verona, 23-11-1940, APSDP, ummi, fl. 3.

privilegiare i più deboli e, oltre ad un servizio sanitario di eccellenza, dovrà offrire una qualificata assistenza spirituale.

È interessante considerare il rapporto di S.G. Calabria con i benefattori e con gli ammalati. C'era infatti uno stretto legame fra essi. I malati dedicavano le loro preghiere quotidiane ai benefattori in segno di riconoscenza e don Calabria offriva ogni giorno la santa Messa per i malati e i benefattori. Un altro punto interessante è notare la trasparenza del fondatore nel rendiconto economico ai benefattori. Tutti potevano avere accesso al rapporto annuale circa l'Istituzione, le sue attività e le realizzazioni effettuate.

Anche "L'Apostolato Infermi" introdotto in Italia da S.G. Calabria offre vari spunti di riflessione per il nostro modello assistenziale, in cui anche l'aspetto spirituale ha una posizione centrale. Prendendo l'esempio dal fondatore, dovremmo essere in grado di offrire al paziente (naturalmente nel rispetto della sua coscienza, religione e cultura), la possibilità di trasformare le sue sofferenze e disagi in strumenti di salvezza per la Chiesa e per il mondo, risvegliando in lui la consapevolezza che è chiamato ad offrire se stesso e le sue sofferenze a Dio per il bene di tutta l'umanità. A livello pratico, ciò si può realizzare attraverso un'équipe (non solo di cappellani) che sappia creare un piano pastorale per accompagnare i pazienti, sostenerli, aiutarli a scoprire il senso e perfino il valore della sofferenza, in modo che essi stessi diventino discepoli di Cristo, il quale ha offerto le sue sofferenze per la salvezza del mondo. Tale apostolato, oltretutto, può essere utile al paziente stesso, creando in lui una tale disposizione di serenità e fiducia che può facilitare un esito positivo della malattia. Il Modello Sanitario Calabriano, quindi, deve includere anche l'impegno per un qualificato lavoro pastorale, che mentre aiuta il paziente a capire la sua malattia in un orizzonte più ampio, può avere benèfici effetti sulla salute del paziente stesso.

Infine l'U.M.M.I. (Unione Medico Missionaria Italiana) fu accolta nell'Opera di S.G. Calabria come un grande dono della Divina Provvidenza, come lui diceva, e come un prezioso strumento dell'amore di Dio nell'aiuto ai più poveri. Questo ci ricorda l'attenzione che dobbiamo avere per le istituzioni incorporate nel nostro sistema sanitario. Ricordiamo che secondo don Calabria, e secondo la storia del reciproco rapporto, l'Opera ha la missione di dare un accompagnamento prima di tutto spirituale all'Ummi. Ciò comporta di offrire loro il sostegno della spiritualità calabriana e prima ancora quello della spiritualità cristiana. Più volte

don Calabria usò la parola “sostegno” e “aiuto”, perché sentiva il dovere di dare all’Ummi e ad altre istituzioni incorporate un “solido fondamento”. Quindi, come ospedale calabriano, ci sono due impegni che non si possono dimenticare: primo, l’obbligo della gratitudine per quello che tali istituzioni fanno per noi e per i nostri poveri; secondo, il sostegno costante delle preghiere, della formazione spirituale del personale, delle buone relazioni, della trasparenza, rispetto e responsabilità.

1.6 - Alcune esperienze personali

Don Calabria aveva l’abitudine di andare ogni giovedì e domenica a visitare e confortare i malati. Ma al di là delle visite, egli pensava già ad un ospedale. Riportiamo qui alcune esperienze che ci possono aiutare a capire l’approccio di don Calabria agli ammalati.

1.6.1 - “Devo attendere ai malati”

Nell’ospedale militare accadde che il Maggiore, tornando da un’ispezione nel dormitorio, incontrasse il Calabria sulle scale: «Soldato Calabria – gli disse – siete consegnato!». «Perché?» – domandò ignaro e sorpreso il soldato –. «Perché il vostro posto nel dormitorio è in disordine». «Ma io devo attendere ai malati: non ho tempo! Accetterò la consegna... ma ci troveremo al tribunale di Dio! Perché la consegna è ingiusta!» (Foffano, 1966, p. 44).

1.6.2 - “Devi salvare la tua anima”

Nell’ospedale militare S.G. Calabria stava assistendo un soldato che era stato condannato ingiustamente e messo in prigione per tre anni, dove s’ammalò di tubercolosi. Questo soldato nutriva un odio profondo per il superiore che lo aveva condannato e si rifiutava di ricevere i sacramenti. Allora il giovane Calabria gli disse: «Devi salvare la tua anima, prima che sia troppo tardi!» e continuò: «Dunque, tu veramente non intendi perdonare? Ricordati che sei un cristiano! Non puoi rischiare di morire in peccato!». Il soldato rispose: «Vedi, io mi sarei potuto ammalare a casa, in Sicilia, ma sarei stato almeno assistito dalla mia mamma, non sarei dovuto morire qui, da solo, lontano dai miei cari». Il giovane Calabria replicò: «Certo, tu non

puoi avere tua madre qui, ma tu non sei solo: ci siamo noi tuoi compagni! Tutti ci prendiamo cura di te...». E il soldato: *«Hai ragione, voi siete sempre stati miei amici, quasi dei fratelli. Per amore di Gesù gli perdono, ma tu promettimi che dopo la mia morte verrai sulla mia tomba a pregare in luogo della mia mamma».* Il giovane Calabria concluse: *«Te lo prometto. Ora puoi morire in pace».* E Giovanni mantenne la promessa (R.A. Ferreira, et all, *Con un Cuore di Padre...* p. 13).

1.6.3 - Lo lasciò tanto confortato

«Il 15 agosto 1951, S.G. Calabria si recò in visita all'ospedale militare, e una suora dolcemente gl'insinuò: "Padre, non potrebbe salire al piano superiore a portare la benedizione a un Capitano che è tanto malato e tanto depresso?". La carità prevalse e sorretto dai Fratelli che lo accompagnavano affrontò l'ardua fatica della salita.

Il malato era in isolamento, perché affetto da tubercolosi in stato molto avanzato; poche le speranze di guarigione. Era avvilito e abbattuto, lo tormentava il pensiero della sua famiglia e dell'avvenire incerto. S.G. Calabria gli disse: *"Pregherò tanto per lei, e lei pregherà tanto per me".* *"Ma io non so pregare"* replicò il Capitano. *"Oh, mi dispiace, bisogna pregare!"* disse don Giovanni. L'uomo confessò: *"Non ricordo più le preghiere!"*. *"Allora, se permette, le manderò un nostro Fratello che l'aiuterà a pregare... E tu – disse al Fratello che l'accompagnava – verrai qui a nome mio, gli parlerai, e gli porterai tanto conforto. E io vi sarò vicino".* *"Abbia fede – riprese poi rivolto al malato – Gesù le vuole bene. La benedico, e benedico i suoi cari. Preghi tanto per me. Sì, il Signore le vuole tanto bene!"* E lo lasciò tanto confortato» (Foffano, 1966, pp. 52-53).

Il malato seppe che il sacerdote che era venuto a trovarlo era don Calabria. Chiamò il cappellano e chiese di confessarsi e il giorno dopo fece la comunione. Poi, con l'aiuto del Fratello datogli da don Calabria, riprese la pratica religiosa. In breve si sentì rivivere, fu trasferito in un luogo più adatto, dove guarì e poté tornare contento tra i suoi cari.

In questo episodio possiamo constatare come la dimensione religiosa possa recare un concreto aiuto nel processo di guarigione del paziente. Secondo Ehrlich (2011), infatti, è stato osservato come la fede e la dimensione spirituale riducano lo stress e l'ansia, aumentino la capacità di far fronte alle situazioni e rafforzino l'ottimismo.

RIEPILOGANDO

Il modello di assistenza sanitaria alla luce dell'esperienza del fondatore

In questa sesta parte di illuminazione calabriana, metteremo a fuoco alcune esperienze di S.G. Calabria che ci offrono un esempio di assistenza sanitaria integrale (olistica) nel nostro Modello Sanitario Calabriano, mostrando chiaramente che cosa significhi questa modalità di assistenza, e come don Calabria l'abbia realizzata. Egli fu un esempio di assistenza integrale in diverse esperienze personali e ci ha tramandato molti valori al riguardo.

«Devo attendere ai malati»

Nell'episodio in cui replica al Maggiore: *«Devo attendere ai malati»*, possiamo notare l'enorme importanza che don Calabria attribuiva alla salute del malato, rischiando la punizione per sé, sacrificando il tempo libero e il riposo, per essere sempre pronto a far fronte alle richieste delle persone malate e permettere loro di recuperare la salute.

«Devi salvare la tua anima»

Nell'episodio del soldato che non voleva perdonare, è possibile vedere come il principale interesse di S.G. Calabria nell'accostare i malati fosse il loro benessere, non solo fisico ma anche spirituale. Aveva una sensibilità particolare nel percepire gli stati d'animo e capire a fondo le persone. Ed aveva uno sguardo anche per la vita eterna del paziente. Attraverso il dialogo, l'ascolto e un fine intuito, sapeva svolgere bene questo servizio, con parole semplici e persuasive. Sapeva mettere al centro la persona e quindi, nel caso di questo specifico episodio, iniziò un dialogo personale con quel soldato vittima dell'ingiustizia, chiedendogli se veramente era intenzionato a negare il perdono, dal momento che era un cristiano e non poteva morire in peccato. Don Giovanni era preoccupato per l'anima di quell'amico, una preoccupazione che andava oltre l'interesse per la salute fisica. Egli voleva infatti dare alla persona la cosa migliore che aveva da offrire: "la vita eterna!".

In questo episodio don Calabria s'impegnò con il paziente perfino dopo la sua morte; il paziente lo aveva pregato: *«Mi devi promettere che dopo la mia morte verrai alla mia tomba a pregare per me invece di mia madre»*. E così fece: *«Te lo prometto... ora puoi morire in pace»*. Ecco come sapeva confortare coloro che erano al termine della loro vita.

S.G. Calabria aveva una straordinaria sensibilità che gli permetteva di capire e rispettare la persona con i suoi sentimenti, anche di collera e di

dolore, offrendo rispetto e attenzione. Aveva un'attitudine di amicizia e fraternità al punto da essere considerato dal paziente come un fratello. Possedeva anche un'abilità speciale nel convincere i pazienti a riflettere e, se necessario, a cambiare idea, a prendere nuove decisioni per il loro bene; e li sosteneva assicurando la sua presenza e comprensione. In tal modo egli intratteneva una "relazione terapeutica" con il paziente, trattando la persona con un rapporto strettamente individuale.

«Lo lasciò molto confortato»

Intanto, ricordiamo che don Calabria fece visita a un Capitano che era in isolamento perché affetto da tubercolosi. Non si preoccupò di evitare il pericolo di contagio... Come gli si accostò? Compresse il suo bisogno interiore di preghiera e confessione. Il paziente però non sapeva pregare. E allora don Calabria gli mandò un fratello per pregare con lui e stare insieme per confortarlo e fargli compagnia. Ma don Giovanni aveva anche grande rispetto per il malato e quindi prima di decidere di mandargli qualcuno, gli chiese: *«Allora, se permette, le manderò un fratello»*; voleva rispettare i sentimenti intimi del malato. E non potendo fargli frequenti visite personalmente gli mandò un fratello e così poté essere in qualche modo vicino al malato.

Ancora, don Calabria incoraggiò il paziente ad avere fede perché Gesù gli voleva bene e dunque era importante confidare in Cristo. Don Giovanni benediceva i malati e le loro famiglie, chiedendo sempre preghiere per se stesso. Quel paziente in un secondo momento venne a sapere che il sacerdote era don Calabria, prima non lo sapeva. Dopo essersi ristabilito, grazie anche alle preghiere del fratello assegnatogli, quel Capitano si confessò, ricevette la comunione e finalmente ritornò guarito nella sua famiglia.

In queste esperienze possiamo sottolineare per il nostro Modello Sanitario Calabriano i seguenti valori: 1. coraggio nell'affrontare un malato contagioso; 2. rispetto e gentilezza; egli non forzò il malato ad accettare l'aiuto del fratello, ma gli chiese il permesso; 3. capacità di intuire anche le necessità spirituali; 4. abilità e creatività nel risolvere i problemi del paziente; 5. capacità di offrire la fede e la fiducia in Cristo; 6. disponibilità al sacrificio per il bene del paziente; 7. vivo interesse e attenzione per la salute del paziente; 8. prontezza nell'intuire i bisogni del paziente; 9. "relazione terapeutica" con il paziente; 10. un approccio personale, rispettoso delle caratteristiche individuali.

2 - MODELLO SANITARIO CALABRIANO

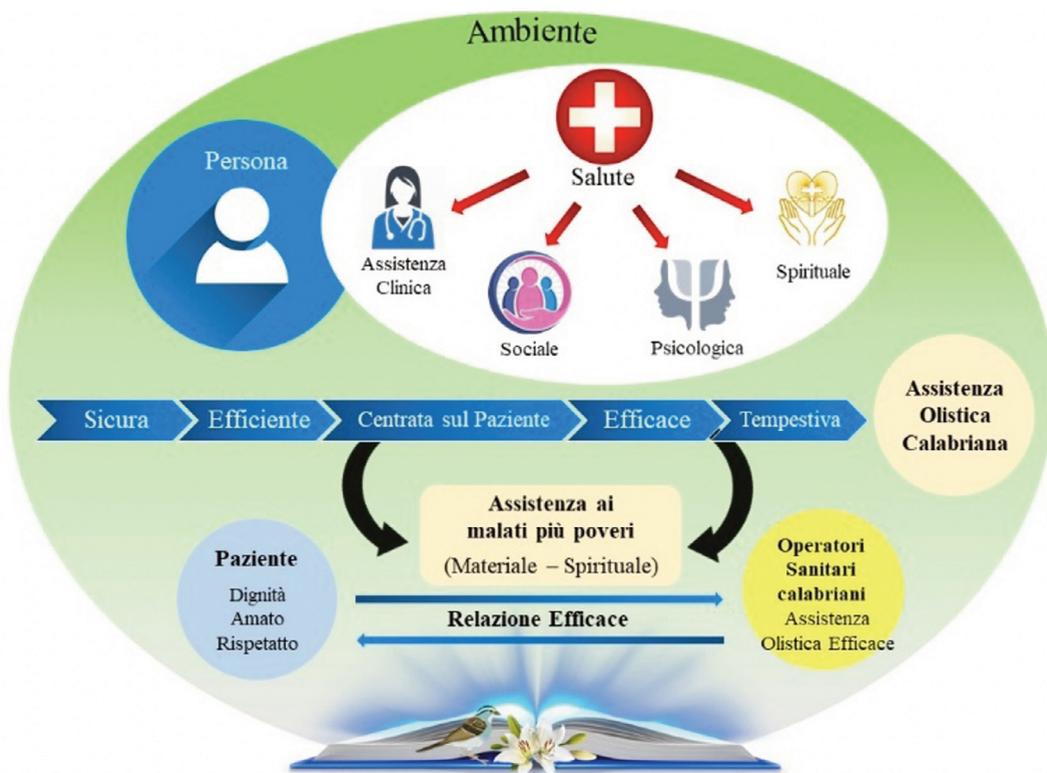
2.1 - Obiettivo generale

Promuovere una forma calabriana di assistenza sanitaria basata sulla vita e sugli esempi concreti di San Giovanni Calabria, per mantenere viva la missione e la spiritualità della cura degli ammalati, attraverso un modello olistico (integrale) di assistenza, che richiede: qualità, efficienza, sicurezza, effettività e un'assistenza centrata sul paziente, in modo che egli possa sperimentare l'amore di Dio e della sua Provvidenza.

2.2 - Obiettivi specifici

- a) **La Persona:** tutelare la dignità della persona, la quale è degna di rispetto e amore in quanto figlio/figlia di Dio.
- b) **La Salute:** promuovere la salute mediante l'attenzione alla completa armonia di tutte le dimensioni della persona: fisica, psicologica, sociale e spirituale.
- c) **L'Ambiente:** mantenere un'atmosfera calabriana, caratterizzata da carità cristiana, dove il paziente è accolto ed aiutato a incontrarsi con Cristo.
- d) **Gli Operatori Sanitari:** praticare uno stile calabriano di assistenza sanitaria olistica nei servizi e nelle varie attività.

2.3 - Modello Sanitario Calabriano



Il Modello Sanitario Calabriano, frutto dell'analisi e della riflessione sui dati, può essere rappresentato come nella figura qui sopra, in cui gli ambiti sono: l'ambiente, la persona e la salute. Alla base di tali ambiti c'è un servizio sicuro, efficiente, centrato sul paziente, efficace e tempestivo, abbinato ad un'assistenza olistica, che è fondata sulla professionalità e sulla spiritualità calabriana. Vi sono due evidenti strategie, basate rispettivamente sul paziente e sull'operatore sanitario, entrambe dirette verso il centro dell'Assistenza Sanitaria Calabriana, cioè la persona malata e povera che deve essere assistita nelle sue necessità materiali e spirituali. In altre parole, osservando la figura, possiamo affermare che il Modello Sanitario Calabriano è centrato su tre ambiti specifici: l'ambiente, la salute e la persona.

L'ambiente. Circa l'ambiente, i dati hanno evidenziato i seguenti temi correlati: carità, amore per l'ospedale, un ospedale ispirato dalla fede in Dio, accogliente, aperto anche ai pazienti più poveri, permeato di carità cristiana, in grado di proporre Cristo ai malati e alla società, un ospedale calabriano che è un posto luminoso, sereno, che apre l'anima del malato a Cristo, che sa apprezzare il personale che vi lavora, un ospedale calabriano che incrementa la carità cristiana.

Perciò praticamente l'ospedale calabriano dovrebbe offrire un ambiente accogliente, amorevole, caratterizzato dai valori cristiani, un luogo dove le persone possono fare esperienza di Cristo, ritornare a lui e rinnovare la loro fede. Ancora, l'ospedale calabriano dovrebbe apprezzare il personale ed essere disponibile ad accogliere coloro che non hanno altre possibilità di essere curati.

La salute. Circa la salute, il Sistema Calabriano di Sanità dovrebbe essere basato su quattro colonne: 1) assistenza clinica; 2) assistenza sociale; 3) assistenza psicologica; 4) assistenza spirituale. Ciò è suggerito anche dal fatto che S.G. Calabria durante la sua vita si è preso cura della persona in tutte le sue necessità. Per lui infatti una persona è sana se è posta in condizioni di sviluppare armonicamente tutte le sue dimensioni: corpo, mente, anima e relazioni sociali, avendo il diritto di accedere alla salute, al cibo, alla casa, alla famiglia, allo studio e al lavoro. Dai dati circa l'ambito della salute, abbiamo ricavato i seguenti temi correlati: prendersi cura della salute con serio impegno, dare la priorità alla cura ai malati più poveri, svolgere questo servizio con carità, semplicità, competenza, abilità clinica. L'amore deve muovere tutto il sistema sanitario: si devono assistere con amore i più bisognosi e abbandonati, si deve offrire con amore la consolazione spirituale. È chiaro che il Sistema Calabriano di Sanità deve dare la massima attenzione alla complessità e dignità della persona in tutti i suoi aspetti; in poche parole, tale sistema deve offrire un'assistenza spirituale, sociale, psicologica e clinica radicata nell'amore, nella competenza, nell'abilità clinica e nell'attenzione a tutte le necessità del paziente.

La persona. Il terzo ambito è la persona. Secondo i dati, il Sistema Calabriano di Sanità dovrebbe assistere ogni paziente con un servizio che presenta le seguenti caratteristiche: benessere della persona, incoraggiamento, conforto spirituale, presenza, relazione personale, spirito di fraternità (famiglia), rispetto, gentilezza, sostegno, impegno nell'affrontare i problemi, interesse per le necessità del paziente (comprese quelle spirituali), lealtà e conforto nel fine vita. Da qui si comprende che sono molti i valori e le caratteristiche che configurano in modo specifico il sistema sanitario calabriano, a cominciare dalla promozione del benessere sia fisico che spirituale della persona, dalla vicinanza alla vita del paziente finché è in ospedale e da

una relazione di rispetto e gentilezza. È importante anche creare un ambiente familiare e accompagnare serenamente la persona al termine della sua vita.

Una cura olistica, basata sulla professionalità e la spiritualità calabriana. Come già affermato, alla base dei vari ambiti ci sono la sicurezza, l'efficienza, un'assistenza centrata sul paziente, l'efficacia e la tempestività: si tratta delle caratteristiche necessarie per creare un servizio attento ai vari aspetti della persona, sull'esempio di S.G. Calabria. Per una struttura sanitaria calabriana, è importante disporre di servizi medici e diagnostici altamente qualificati, senza però dimenticare la necessità di servizi altrettanto qualificati per una risposta alle esigenze umane e spirituali dei pazienti, se vogliamo veramente seguire l'esempio del fondatore. In conclusione, il Modello Calabriano di cura olistica è basato completamente sulla spiritualità calabriana e sull'esempio del fondatore nell'approccio ai malati.

Il paziente e gli operatori sanitari. Sotto una base comune, come abbiamo visto, ci sono due evidenti strategie: una riguardante il paziente e l'altra gli operatori sanitari. Queste due strategie che permeano i vari ambiti, combinate assieme, danno origine ad una relazione virtuosa, caratterizzata da amore e rispetto per la dignità del paziente, con un tipo di assistenza olistico (attento a tutti gli aspetti). Questo sistema può essere la chiave del successo del Modello Sanitario Calabriano. L'assistenza calabriana, secondo i dati analizzati, deve essere caratterizzata dai seguenti temi correlati: agilità nella cura della salute, amore per la struttura sanitaria, vocazione e missione degli operatori per il loro lavoro, sensibilità e comprensione, disponibilità, coraggio, efficienza, costanza e spirito di servizio, vedere Gesù nei fratelli e nelle sorelle sofferenti, un sincero riconoscimento del valore degli operatori sanitari.

I malati poveri. Infine, il nucleo centrale del Modello Sanitario Calabriano sono i malati poveri, sia a livello materiale che spirituale. S.G. Calabria era attento alle esigenze della persona, dando molta importanza anche ai bisogni dell'anima. Non permetteva che una persona morisse come un/a pagano/a, ma si dava da fare per rafforzare la sua fede e condurla a Cristo e alla vita cristiana. La stessa attenzione dedicava alle necessità fisiche e materiali, cercando di procurare qualsiasi cosa di cui il paziente aveva bisogno.

La Bibbia, gli uccelli del cielo e i gigli del campo (simbolo calabriano). «La regola fondamentale della Congregazione dei Poveri Servi della Divina Provvidenza è la Persona di Cristo come ci viene rivelata da tutto il Vangelo» (Cost. n. 1). Perciò la re-

gola pratica per chi fa parte dell'Opera è seguire Cristo come ce lo presenta il Vangelo. Fu don Calabria a stabilirlo e lui per primo osservò questa regola, scoprendo nel Vangelo il significato e il centro della spiritualità calabriana, quando una notte, non potendo dormire, lo lesse interamente, sottolineando specialmente i seguenti passi:

«Perciò vi dico: per la vostra vita non affannatevi di quello che mangerete o berrete, e neanche per il vostro corpo, di quello che indosserete; la vita forse non vale più del cibo e il corpo più del vestito? Guardate gli uccelli del cielo: non seminano, non mietono, né ammassano in granai; eppure il Padre vostro celeste li nutre. Non contate voi forse più di loro? E chi di voi, per quanto si dia da fare, può aggiungere un'ora sola alla sua vita? E perché vi affannate per il vestito? Osservate come crescono i gigli del campo: non lavorano e non filano. Eppure io vi dico che neanche Salomone, con tutta la sua gloria, vestiva come uno di loro. Ora se Dio veste così l'erba del campo, che oggi c'è e domani verrà gettata nel forno, non farà assai più per voi, gente di poca fede? Non affannatevi dunque dicendo: Che cosa mangeremo? Che cosa berremo? Che cosa indosseremo? Di tutte queste cose si preoccupano i pagani; il Padre vostro celeste infatti sa che ne avete bisogno. Cercate prima il regno di Dio e la sua giustizia, e tutte queste cose vi saranno date in aggiunta. Non affannatevi dunque per il domani, perché il domani avrà già le sue inquietudini. A ciascun giorno basta la sua pena» (Mt 6, 25-34).

Attraverso questo passo evangelico, S.G. Calabria fece l'esperienza profonda della Paternità di Dio. Compresse che Dio è un Padre che conosce i suoi figli e figlie con le loro esigenze, un Padre che si prende cura di essi in modo speciale e dispone tutto per il loro bene. Il fondatore incarnò letteralmente nella sua vita questo passo. Questa pagina lo ispirò anche a concludere che se noi abbiamo uno stesso Padre, allora siamo tutti fratelli e sorelle, chiamati a vivere in fraternità. Ecco le sue parole: *«La missione specifica dei Poveri Servi è la ricerca del Regno di Dio, che si concretizza per noi nell'impegno di ravvivare nel mondo la fede e fiducia in Dio, padre di tutti gli uomini, mediante l'abbandono totale nella sua Divina Provvidenza, intensamente vissuto e chiaramente testimoniato in tutte le vicende personali e comunitarie e negli eventi storici del mondo» (Cost. n. 5).*

In una lettera scrisse: *«Voglio dirvi, miei cari fratelli, che la fede vera e genuina considera Dio non solo come creatore e Signore, ma soprattutto come Padre. Fede, quindi nella paternità di Dio, e perciò fiducia illimitata, filiale abbandono alla Divina*

*Provvidenza, che è caratteristica tutta propria della nostra Opera, uno degli insegnamenti che il Signore vuole dare per mezzo di essa al mondo».*²³

Quindi, in breve, la Bibbia con l'immagine degli uccelli del cielo e dei gigli del campo intende affermare che noi dobbiamo aver fede e fiducia in Dio, Padre di tutti gli uomini, e nella sua amorevole Provvidenza, perché se lui si prende cura degli uccelli e dei gigli, quanto più si prenderà cura di tutti i suoi amati figli e figlie! Questo deve essere il fondamento e al tempo stesso l'obiettivo della missione nel Modello Sanitario Calabriano.

In altre parole, il settore della cura della salute, come anche le attività educative e gli altri servizi dell'Opera Don Calabria, devono annunciare questo messaggio e fare in modo che gli ospiti di tutte le strutture sperimentino nella loro vita la Paternità di Dio e la sua amorevole Provvidenza.

2.4 - Risorse dell'Assistenza Sanitaria Calabriana

- 1. Operatori Sanitari Calabriani.** Gli operatori sanitari sono i nostri primi collaboratori nel compimento della missione verso i malati, attraverso la loro presenza, i talenti, la professionalità e la spiritualità; senza di essi la missione dell'Opera in ambito sanitario non può andare avanti. Sono detti "collaboratori calabriani" tutti i laici coinvolti nelle nostre attività; mentre sono detti "operatori sanitari calabriani" tutti coloro che lavorano nelle nostre strutture sanitarie, e sono: i guardiani, i farmacisti, gli infermieri, i dottori, gli amministratori, gli addetti alle pulizie, alla cucina, gli autisti, i radiologi, i dirigenti, e tutti gli altri, cioè tutti coloro che svolgono un servizio a qualunque titolo nell'ambito del settore sanitario calabriano. Tutti costoro hanno la missione speciale di prendersi cura dei fratelli e delle sorelle sofferenti come se fossero Gesù stesso.
- 2. I Servizi Sanitari.** Nel nostro Modello Sanitario Calabriano, i servizi sanitari sono strumenti importanti per dare una risposta alle necessità dei pazienti. Si tratta di tutti i servizi medici disponibili nelle strutture, quali checkup di varia natura, servizi di pediatria, medicina interna, ginecologia, odontoiatria, malattie tropicali, assistenza alla maternità, pronto soccorso e tanti altri. È necessario un continuo aggiornamento del personale e delle strutture, portato avanti con efficacia, solidarietà, efficienza e sicurezza. I servizi devono essere centrati sul paziente, eseguiti con competenza professionale, ma anche con attenzione alla dimensione umana e spirituale.

23 S. G. CALABRIA, *Lettera LXIII*, Festa del Preziosissimo Sangue, 1949.

- 3. I Servizi Diagnostici.** I servizi diagnostici sono quei servizi medici che si avvalgono di varie tecniche per formulare una diagnosi circa le condizioni di salute dei pazienti, quali i servizi di laboratorio, di radiologia, elettrocardiogramma, risonanza magnetica, endoscopia e molti altri. Nel nostro Modello Sanitario Calabriano consideriamo importante non solo l'efficienza di questi servizi, ma anche la scelta di offrire la possibilità di accedere alla nostra struttura sanitaria per un servizio di qualità, specialmente a quei pazienti che hanno difficoltà di accesso ad altre strutture per ragioni economiche, di distanza o di altra natura, come accade in certe zone isolate o carenti di strutture sanitarie, in molte parti del mondo.
- 4. La Spiritualità Calabriana.** Per spiritualità calabriana intendiamo il modo in cui S.G. Calabria ha vissuto ed ha creduto: quindi il suo stile di vita, il suo modo di agire, il suo modo di praticare la fede, sia come cristiano che come sacerdote. Una caratteristica fondamentale in tal senso era il suo modo di vivere la fede e l'abbandono nelle mani di Dio Padre e Madre provvidente, che conosce le sue figlie e i suoi figli, le loro necessità e difficoltà. Quindi, nello stesso modo in cui don Calabria si comportò a contatto con i malati in varie strutture ospedaliere, siamo invitati a comportarci anche noi oggi, aiutando i pazienti a fare l'esperienza dell'amore di Dio, della sua Provvidenza e della gioia di essere suoi amati figli e figlie. Alla fine, la nostra presenza, i talenti, la professionalità, i servizi diagnostici e tutto quello che le nostre strutture possono offrire, devono rendere visibile tale spiritualità. È per questo che la spiritualità calabriana è uno strumento essenziale nel nostro Modello Sanitario Calabriano. Senza di essa, ogni cosa perde il suo senso.
- 5. La Formazione:** Essa abbraccia l'aspetto umano, professionale e spirituale. *Formazione* significa *dare forma*. Nel nostro caso significa formare gli operatori sanitari per aiutarli a fondere insieme le tre dimensioni appena citate. L'essere umano è un "sistema" complesso, con varie dimensioni; sviluppare tale complessità significa porre attenzione a ciascuna di esse. Così è anche per i nostri operatori sanitari. Essi sono chiamati ad offrire i loro servizi e talenti con professionalità ed efficienza, ma anche con umanità e apertura alla dimensione spirituale. In questo modo essi possono trovare un certo equilibrio tra dimensione esteriore e interiore, che permette di qualificare i loro servizi e di creare un ambiente permeato di valori umani, professionali e spirituali, specialmente di quelli propri della spiritualità calabriana.

6. Settore delle Risorse Calabriane Umane e Spirituali. Si tratta di creare un gruppo multidisciplinare composto da un coordinatore, un medico, un infermiere, un assistente sociale e un religioso sacerdote o fratello, o un laico, con l'incarico di realizzare il Modello Sanitario Calabriano con i suoi vari obiettivi. Questo organismo deve agire in accordo con le quattro dimensioni dell'assistenza sanitaria: fisica, psicologica, spirituale e sociale, in modo tale da promuovere un'assistenza calabriana integrale (olistica) per il completo benessere dei pazienti.

2.5 - Azioni secondo il Modello Sanitario Calabriano

2.5.1 - A dimensione della persona

Siamo chiamati ad agire secondo un concreto sistema sanitario integrale (olistico), in cui al paziente viene offerta un'assistenza completa, basata sulle varie dimensioni della persona: fisica, spirituale, psicologica e sociale.

Nel nostro Modello Sanitario Calabriano è indispensabile la presenza di laici o, come sono chiamati abitualmente, di "collaboratori calabriani". Sono loro che devono continuare e mettere in pratica nella loro vita e nel loro lavoro la filosofia e la spiritualità calabriana. Tenendo presenti queste considerazioni, non è difficile capire l'importanza, da parte della Congregazione, di lavorare in stretto contatto con loro, soprattutto con quelli a cui sono affidati compiti di responsabilità, cioè tutti i dirigenti e i capi di settore, a vari livelli. In tal senso si parla di "**Gestione con le persone**".

Lavorare coinvolgendo anche i maggiori responsabili, assieme a tutti gli operatori, è il modo migliore per rendere concretamente possibile la realizzazione della Missione Calabriana. Per questo è necessario uno strutturato Progetto Formativo per far conoscere a tutti S.G. Calabria (la vita, la spiritualità e la missione). Tutti, ma specialmente un dirigente calabriano, dovrebbero conoscere almeno chi era don Calabria e quali sono le principali caratteristiche della sua spiritualità. Proprio perché i responsabili sono le nostre principali "Risorse Umane", devono essere i primi ad assimilare lo stile calabriano per poter guidare la realizzazione della Missione Calabriana tra i propri pazienti.

Sintesi schematica di azioni a dimensione della Persona



2.5.2 - Dimensione della Salute

Per quanto riguarda la dimensione della salute ci sono quattro ambiti da considerare nel modello che si sta configurando:

- a) **Assistenza Clinica:** provvedere un servizio medico di qualità, ponendo il paziente al centro delle azioni e decisioni.
- b) **Assistenza Psicologica:** offrire un'assistenza psicologica, se necessario, o almeno accompagnare il caso correttamente verso una soluzione ottimale.
- c) **Assistenza Spirituale:** provvedere l'assistenza spirituale, predisponendo nella struttura sanitaria calabriana i mezzi e le attività adeguate, come un accompagnamento spirituale, uno spazio per la preghiera, attività e celebrazioni religiose, un programma pastorale con visita ai malati, programmi radio per offrire occasioni di preghiera e momenti di spiritualità. Nello stesso tempo è importante avere un servizio infermieristico per rilevare le esigenze spirituali dei pazienti e trovare adeguate soluzioni.
- d) **Assistenza Sociale:** predisporre un servizio di assistenza sociale al quale i pazienti possano essere accompagnati per qualche problema di carattere sociale, come: negligenza della famiglia, difficoltà economiche e altri problemi di questo tipo. Disporre di un operatore sociale per ascoltare e parlare con i pazienti e far fronte alle loro esigenze.

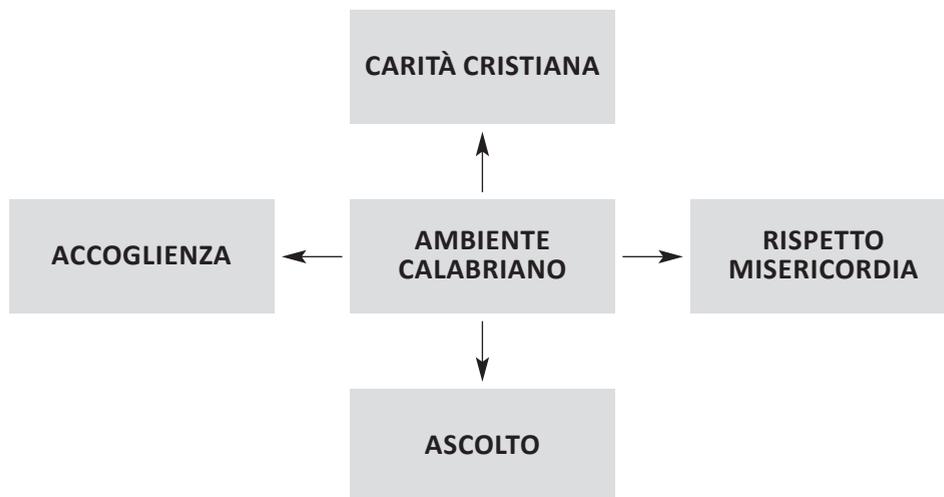
Sintesi schematica di azioni a dimensione della Salute

		
<p>Assistenza Clinica: servizi medici e diagnostici centrati sul paziente</p>	<p>Assistenza Psicologica: servizio di assistenza psicologica se necessario</p>	<p>Assistenza Sociale: per problemi sociali, negligenza della famiglia, ecc.</p>
		
<p>Assistenza Spirituale: accompagnamento spirituale, spazi di preghiera, attività religiose, programma pastorale, servizi radio, servizio infermieristico per individuare le esigenze... ecc.</p>		

2.5.3 - Dimensione Ambientale

Nel Modello Sanitario Calabriano l'ambiente è permeato di Carità Cristiana, promuovendo, fra gli altri, valori come: amore, rispetto, ascolto, accoglienza, misericordia, in ogni servizio offerto dalla struttura, a cominciare dalla reception fino alla sala infermieri, alla sala dei dottori, alla sala chirurgica, all'ufficio amministrativo e a tutti gli altri servizi. Inoltre, coinvolgere tutti i collaboratori nel creare questo tipo di ambiente, dai guardiani agli addetti alle pulizie, ai dottori, agli infermieri, e a tutti gli altri.

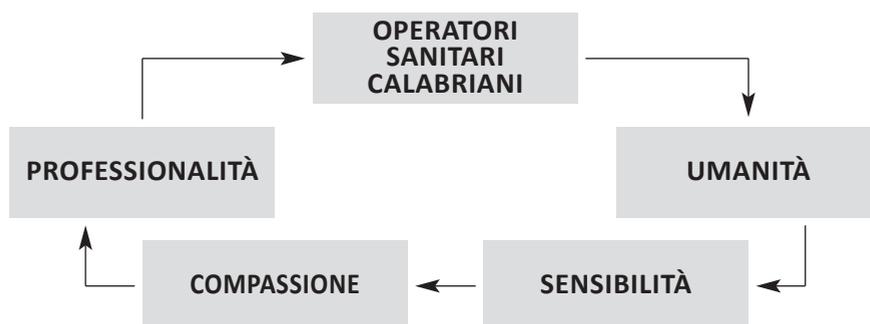
Sintesi schematica delle azioni di carattere ambientale



2.5.4 - Dimensione degli Operatori Sanitari

È fondamentale promuovere e offrire un'adeguata formazione ad un'ÉQUIPE di operatori sanitari, e formare in questo senso tutti i nostri collaboratori perché sappiano svolgere il loro servizio con sentimenti di umanità, sensibilità, compassione e professionalità, e sappiano amare la loro professione come una missione speciale e come una vocazione da parte di Dio per svolgere un'assistenza sanitaria calabriana, attenta a tutte le esigenze della persona.

Sintesi schematica delle azioni a dimensione degli Operatori Sanitari



CONCLUSIONE

Il Modello Sanitario Calabriano, basato sulla vita e le opere di S.G. Calabria, ha una sua fisionomia e specifiche caratteristiche che possiamo ricavare dalla sua storia personale. In essa si trovano molti valori e attitudini che, insieme, delincono lo stile di assistenza sanitaria calabriana e riflettono i desideri, i pensieri e le azioni del fondatore. Per l'Opera Don Calabria, fratelli, sorelle e sacerdoti, questo è il modello, lo stile operativo che ci deve guidare nel prestare la cura ai malati.

Il Modello Sanitario Calabriano è fondato completamente su un ambiente di carità cristiana, in cui il paziente è aiutato a incontrare l'amore di Cristo, presente in un tipo di assistenza olistica, cioè attenta a tutti gli aspetti della persona assistita: clinico, sociale, psicologico e spirituale. Alla persona devono essere riconosciuti dignità, rispetto e amore. Questo è possibile mediante un trattamento integrale: un tipo di attenzione a tutte le esigenze della persona, che costituisce la chiave del successo del Modello Sanitario Calabriano.

Tale Modello dovrebbe essere un metodo che interessa tutti gli ospedali e le strutture sanitarie che si ispirano al Carisma di don Calabria. Attraverso questo metodo siamo invitati a comprendere più a fondo che cosa significhi prendersi cura dei malati secondo l'esempio di S.G. Calabria; questo è l'unico modo per mantenere vivo il suo meraviglioso spirito e Carisma. Quindi tutti gli operatori delle nostre strutture sanitarie, dagli addetti alla reception fino al personale medico, o meglio dire tutti i collaboratori, sono invitati a recepire questo spirito e ad interiorizzarlo in modo da operare innanzitutto con grande professionalità, ma anche con uno stile calabriano, specialmente nei contatti con i pazienti.

In conclusione, il contributo lasciatoci da S.G. Calabria per il Sistema Calabriano di Sanità è quello di capire che solo un'assistenza integrale può realizzare il completo benessere del paziente. Anche se don Calabria non era esperto nella scienza infermieristica, egli in pratica, grazie alla fede, alle sue intuizioni e virtù personali, anticipò quello che oggi afferma anche la scienza: *«L'assistenza olistica è basata sulla scienza antropologica, secondo cui tutti gli elementi che costituiscono la persona umana sono interconnessi; l'IO psichico, l'aspetto fisiologico e lo spirito. Tutti gli aspetti interagiscono e possono interferire sulla salute del paziente»* (Mariano, 2007). E S.G. Calabria ci dice che l'assistenza integrale della persona abbraccia anche l'anima. Sebbene una persona sia indifferente al rapporto con Dio, è importante cercare di avvicinarla a Cristo; egli può aiutare ed illuminare il mistero della sofferenza e della morte con la luce e la pace che possono venire dalla fede.

SUSSIDIO CERTIFICAZIONE

CERTIFICAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE CALABRIANA

GESTIONE CALABRIANA

PREMESSA

Il Sistema di Gestione Calabriana - SGC rappresenta la risposta ad una richiesta dell'XI Capitolo Generale della Congregazione Poveri Servi della Divina Provvidenza. L'assemblea capitolare del 2014 ha individuato nella metodologia di gestione un mezzo importante per l'evangelizzazione, nei tempi attuali. L'obiettivo dell'Amministrazione Generale è quello di costruire questo modello di gestione svolto con una metodologia collegiale ispirata allo spirito dell'Opera, dove siano contemplati Consigli, programmazione, gestione e verifica, come da richiesta capitolare. In questo caso i principi ispiratori del Sistema Calabriano di Gestione si trovano nel Carisma proprio della Congregazione.

Per concretizzare tale orientamento, l'Amministrazione Generale in questi primi anni del sessennio ha elaborato un percorso che delinea un modello di gestione calabriana e lo ha condiviso con le Delegazioni e Missioni.

Gli strumenti per raggiungere tali obiettivi sono i sussidi di gestione calabriana, che sono un vero e proprio manuale in cui vengono approfonditi i vari aspetti della gestione della qualità secondo un modello che viene coniugato con le specificità del Carisma dell'Opera.

Ora che questo Sistema di Gestione Calabriana inizia ad essere implementato nelle Delegazioni e Missioni, pur con le dovute differenze, proponiamo alcune indicazioni con l'obiettivo di creare un modello standard di valutazione della conformità della gestione con il modello da noi proposto.

In sostanza si tratta di stabilire le linee guida e le procedure per eseguire l'audit e la certificazione del Sistema di Gestione Calabriana nelle Delegazioni e Missioni. La responsabilità di tale certificazione è dell'Amministrazione Generale. In altre parole l'organismo certificatore è il Consiglio Generale dopo aver sentito il parere dei tecnici auditori.

1 - SISTEMA DI GESTIONE CALABRIANA - SGC

La certificazione del SGC di un'organizzazione consiste nella valutazione della sua conformità rispetto ai requisiti evidenziati nei Sussidi della Gestione Calabriana e negli altri orientamenti forniti dall'Amministrazione Generale. I sussidi sono documenti che descrivono l'organizzazione e le modalità secondo cui un ente si propone di assicurare la qualità dei processi e dei servizi, nonché i valori e la missione dell'Opera Calabriana emanata dal Carisma.

Il Sistema di Gestione Calabriana, fin d'oggi, che vogliamo certificare è descritto nei seguenti quattro sussidi:

- *Sussidio 01* - Struttura Organizzativa per una Gestione Calabriana Collegiale;
- *Sussidio 02* - Linee guida per la redazione del Piano di Gestione nell'Organizzazione Calabriana;
- *Sussidio 03* - Il Metodo Collegiale nella Gestione dell'Opera;
- *Sussidio 04* - Gestione con le Persone: Linee Guida per il Rapporto con i Collaboratori nell'Organizzazione Calabriana.

Oltre a ciò, il Sistema di Gestione Calabriana prevede il raggiungimento di standard qualitativi elevati nel campo della contabilità e nel rapporto con gli utenti. In tali ambiti, tuttavia, non ci sono sussidi specifici anche perché esistono già numerosi testi e orientamenti in materia.

I sussidi di Gestione Calabriana e gli altri processi di gestione, se applicati all'organizzazione, hanno un importante impatto sulla qualità del servizio reso all'**utente**, sulla formazione dei **collaboratori**, sui rapporti con il **territorio** e sui risultati **materiali e finanziari**.

Questo standard di gestione è applicato ai processi dell'organizzazione calabriana con l'intento di garantire l'attenzione al miglioramento continuo delle prestazioni nelle procedure interne, nella soddisfazione degli utenti e nella coerenza con il Carisma dell'Opera.

La certificazione in accordo con i Sussidi di Gestione Calabriana permette all'organizzazione certificata di assicurare "a priori" ai propri collaboratori e agli utenti dei servizi offerti il mantenimento e il miglioramento nel tempo della qualità dei propri beni e servizi, riducendo il rischio di non rispettare quanto deciso e richiesto

dalla Congregazione Poveri Servi della Divina Provvidenza attraverso le Costituzioni, il Direttorio e l'Assemblea Capitolare.

In una società dove i sistemi di gestione sono elaborati secondo modelli standardizzati come se le organizzazioni fossero tutte uguali, senza tener conto delle differenze culturali, filosofiche e spirituali, la certificazione SGC è fatta per valorizzare la specificità del Carisma dell'Opera Calabriana e rappresenta un elemento di differenziazione rispetto alle altre organizzazioni che hanno finalità diverse dalla nostra.

Il SGC, proprio perché garantisce la qualità dei processi e la conformità al Carisma, è la base strutturale che si può facilmente integrare con altri sistemi di gestione specifici dei vari campi di attività. Per questo il SGC deve diventare il fondamento per tutti i sistemi di gestione adottati nell'Organizzazione Calabriana.

2 - STRUTTURA E LIVELLI DEL SGC

Il Sistema di certificazione del SGC rappresenta un quadro flessibile che permette alle Delegazioni e Missioni di valutare la strategia che ottimizza il rapporto fra le diverse culture e realtà dove si trovano. Il Sistema di Gestione Calabriana - SGC si struttura in 6 sezioni. I prerequisiti di ogni sezione sono obbligatori affinché la struttura delle Delegazioni e Missioni possa venire certificata. Dalla somma dei punteggi deriva il livello di certificazione ottenuto.

Di seguito vengono elencate le sezioni che compongono il Sistema di Gestione Calabriana - SGC.

2.1 - Struttura Organizzativa

Questa sezione affronta gli aspetti della struttura organizzativa della Delegazione o Missione nella quale si svolge il processo di gestione calabriana. Gli obiettivi sono quelli di constatare nella Delegazione o Missione la pratica del Sussidio 1, "Struttura Organizzativa per una Gestione Calabriana Collegiale". Specificamente in questa sezione si verificherà:



- **2.1.1 Organigramma Amministrativo** - Organigramma della sede della Delegazione/Missione e delle attività filiali. L'organigramma deve favorire la collegialità nella gestione.
- **2.1.2 Consigli di Amministrazione/Direzione** - I Consigli devono essere nominati dal Consiglio di Delegazione e questo va comprovato attraverso verbale o delibera. I Consigli devono essere operativi, e questo va constatato per mezzo dei verbali delle loro riunioni. I verbali devono dimostrare la regolarità delle riunioni e la qualità.
- **2.1.3 Regolamenti Amministrativi** - Devono prevedere le attribuzioni del Consiglio di Delegazione/Missione, dell'Ufficio della Delegazione/Missione, e del Consiglio di Amministrazione/Direzione.

2.2 - Programmazione, Gestione e Controllo

Questa sezione approccia la tematica del Piano di Gestione del settore amministrativo della Delegazione o Missione e della gestione delle attività a loro collegate. Gli obiettivi sono quelli di constatare nella Delegazione o Missione la pratica del Sussidio 2, “Linee guida per la redazione del Piano di Gestione nell’Organizzazione Calabriana”. Specificamente in questa sezione si verificherà:



24 punti

- **2.2.1 Missione, Visione e Valori** - il manifesto della missione, visione e valori della Delegazione o Missione deve essere esposto in un luogo della casa dove possa essere visibile da tutti i collaboratori. Le persone coinvolte nell’attività devono conoscere la Missione, Visione e i Valori.
- **2.2.2 Obiettivi** - nel Piano di Gestione dell’Ufficio di Delegazione o Missione, gli obiettivi specifici e generali devono essere definiti in forma chiara e contemplare il rapporto con il territorio, la qualità dei servizi e la soddisfazione degli utenti, la formazione dei collaboratori e la gestione delle risorse materiali e finanziarie. Ogni attività deve avere il suo Piano di Gestione con obiettivi definiti.
- **2.2.3 Bilancio Preventivo** - Il piano di gestione deve avere anche il bilancio preventivo dell’ufficio della Delegazione o Missione. Ogni attività svolta dalla Delegazione/Missione deve avere il suo bilancio preventivo.
- **2.2.4 Controllo** - Deve essere verificato se la Delegazione/Missione fa il controllo periodico per verificare se gli obiettivi del piano di gestione sono raggiunti.
- **2.2.5 Strumento di Gestione** - La Programmazione, Gestione e Controllo deve essere uno strumento usato in modo sistematico nella gestione dell’istituzione verificata.

2.3 - Contabilità

Questa sezione tratta gli aspetti della contabilità generale e analitica del centro di costo rappresentato dall’Ufficio della Delegazione/Missione, con le relative attività dipendenti direttamente da essa. Gli obiettivi sono quelli di constatare se la contabilità è redatta secondo le regole internazionali. Specificamente in questa sezione si verificherà:



15 punti

- **2.3.1 Ufficio della Delegazione/Missione** - L'ufficio di Delegazione/Missione deve essere collocato in uno spazio adeguato a livello fisico, di tecnologia e di personale in modo tale da poter rispondere alle esigenze di gestione.
- **2.3.2 Contabilità Generale** - Deve essere verificato se la contabilità è fatta nell'Ufficio della Delegazione/Missione con un sistema informatizzato, rispettando le norme tecniche e anche in modo aggiornato.
- **2.3.3 Contabilità Analitica** - La contabilità analitica deve essere fatta per ogni centro di costo. I centri di costo sono: l'Ufficio della Delegazione/Missione e ogni casa/attività. La contabilità analitica deve essere elaborata ogni mese e va confrontata con il bilancio preventivo.

2.4 - Collegialità

La sezione della collegialità riguarda i rapporti all'interno della Delegazione/Missione. Lo scopo di questa sezione è di verificare se le decisioni sono prese in forma collegiale o autocratica. Specificamente si verificherà:



- **2.4.1 Preparazione** - Verificare se le riunioni dei Consigli o le assemblee sono **preparate** con il giusto anticipo per dare tempo ai partecipanti di fare le **riflessioni personali** e pregare sui temi da trattare.
- **2.4.2 Ascolto** - Per favorire un rapporto collegiale è importante saper ascoltare. È necessario verificare se i partecipanti delle riunioni conoscono e rispettano le **regole**, se sono **attenti** e se sono **aggiornati** sui temi trattati.
- **2.4.3 Progettazione** - Le riunioni dei consigli e le assemblee dell'ente devono finire con decisioni chiare e idee per la concretizzazione di quello che è stato deciso. È importante verificare che il confronto non può limitarsi allo studio delle cause e delle problematiche ma deve avere **concretezza**, che le decisioni prese sono **condivise** nell'organizzazione e nel finale delle riunioni deve essere fatta una **verifica** della riunione stessa e delle riunioni precedenti.

NB: Per certificare questa sezione si raccomanda che i valutatori partecipino ad una riunione del Consiglio.

2.5 - Gestione con le Persone

Questa sezione affronta gli aspetti del rapporto dell'organizzazione con i collaboratori, dipendenti, volontari e religiosi della Delegazione o Missione. Gli obiettivi sono quelli di constatare se le procedure indicate nel sussidio 04, "Gestione con le Persone: Linee Guida per il Rapporto con i Collaboratori nell'Organizzazione Calabriana", sono praticate nei confronti dei collaboratori. Specificamente in questa sezione si verificherà:



24 punti

- **2.5.1 Assunzione dei collaboratori** - Si verificherà se questa procedura è fatta usando il Profilo Strutturato delle Competenze. Processo di selezione per competenze: conoscenze, abilità, attitudine, valori e spiritualità.
- **2.5.2 Integrazione dei collaboratori neoassunti** - Verificare l'integrazione delle persone nell'ambiente/cultura dell'organizzazione: valori, storia, spiritualità. Verificare se è attivato il corso "Natura e Fini Istituzionali" per i collaboratori neoassunti.
- **2.5.3 Performance e Formazione Continua** - Verificare se i Contratti di lavoro sono chiari e la remunerazione è adeguata; se è fatta annualmente la verifica della performance del collaboratore; se c'è un programma permanente di formazione tecnica e carismatica per i collaboratori.
- **2.5.4 Licenziamento dei Collaboratori** - Verificare se il licenziamento del collaboratore è fatto rispettando la legge e gli aspetti umani secondo quanto richiede il Carisma istituzionale.

2.6 - Rapporto con gli Utenti

Questa sezione affronta gli aspetti dell'assistenza che è erogata dalla Delegazione o Missione agli utenti. L'obiettivo è quello di verificare la qualità dei servizi offerti agli utenti, sapendo che proprio gli utenti sono la ragion d'essere dell'attività calabriana. Specificamente in questa sezione si verificherà:



15 punti

- **2.6.1 I più poveri** - "I poveri sono i nostri padroni", diceva San Giovanni Calabria. L'obiettivo dell'Opera Calabriana è di prendersi cura dei poveri: giovani, bambini, anziani e ammalati. Bisogna verificare se le attività calabriane si prendono effettivamente cura dei più poveri del territorio.

- **2.6.2 Numero di utenti** - Il numero delle persone assistite deve essere coerente con il progetto svolto. Verificare se il numero degli assistiti è inferiore a quello che l'attività potrebbe offrire o se il numero è esagerato rispetto alla capacità del progetto con il rischio di diminuire la qualità dei servizi offerti.
- **2.6.3 Struttura Fisica** - Anche la cura degli spazi è segno di un'opera che nasce da un movente ideale. Verificare se l'ambiente è pulito, ordinato e adeguato per svolgere l'attività che si sta facendo.
- **2.6.4 Programma di assistenza** - L'attività deve avere un programma di assistenza agli utenti, sia a livello tecnico che pastorale.

3 - LIVELLI DI CERTIFICAZIONE

La somma dei punteggi determina il livello di certificazione del Sistema di Gestione Calabriana.

Su 120 punti disponibili nelle 6 sezioni del SGC, almeno 60 devono essere ottenuti per livello di certificazione base.

Al di sopra di tale soglia, la certificazione si articola su 3 livelli in funzione del punteggio ottenuto:



4 - METODOLOGIA DI CERTIFICAZIONE

La certificazione del Sistema di Gestione Calabriana - SGC nelle Delegazioni e Missioni viene fatta dall'Amministrazione Generale (Consiglio Generale) dopo di una visita ispettiva nella Delegazione o Missione da certificare. Tale visita viene fatta da persone tecniche, minimo due, adeguatamente formate e con una approfondita conoscenza del Sistema di Gestione Calabriana. Il personale che compie la visita ispettiva rimane in loco per il numero di giorni ritenuto necessario alla verifica dei requisiti.

In particolare i tecnici verificheranno la conformità o non conformità ai punti indicati nelle varie sezioni che compongono il Sistema di Gestione Calabriana - SGC. In base all'esito della verifica verrà proposto un punteggio di certificazione che dovrà poi essere promulgato dall'Amministrazione Generale.

CONCLUSIONE

San Giovanni Calabria diceva che “il bene bisogna farlo bene”. La certificazione del Sistema di Gestione Calabriana vuole essere uno strumento che va proprio nella direzione indicata dal Fondatore. L’obiettivo è infatti quello di creare un percorso gestionale che aiuti l’Opera a fare il bene nel miglior modo possibile al servizio dei poveri.

Vogliamo iniziare questo percorso di certificazione consapevoli che una buona organizzazione, coerente con il Carisma, permette di far fruttare sempre meglio le risorse materiali ed umane che la Provvidenza di Dio ci mette a disposizione per aiutare le persone più deboli e bisognose.

Alla luce di queste considerazioni, va sottolineato che lo scopo della certificazione del Sistema di Gestione Calabriana non è certo quello di giudicare le persone impegnate nelle Delegazioni e Missioni. Invece la finalità è di favorire un processo di crescita e qualificazione della gestione che aiuti l’Opera ad evangelizzare il mondo testimoniando l’amore ai poveri.



