

ALTIS



Università
Cattolica
del Sacro
Cuore

ALTA SCUOLA
IMPRESA E SOCIETÀ

Mission:
tra tradizione e innovazione

Anna Monia Alfieri

Collaboratrice ALTIS,
email AnnaMonia.Alfieri@unicatt.it

Gestire i servizi alla persona in tempo di crisi.



Agenda

- Primi passi: Lettura dello status quo ...
- Lettura del Carisma
- Scelte e impatto carismatico
- Progettualità a medio – lungo periodo
- Valore sociale delle nostre opere

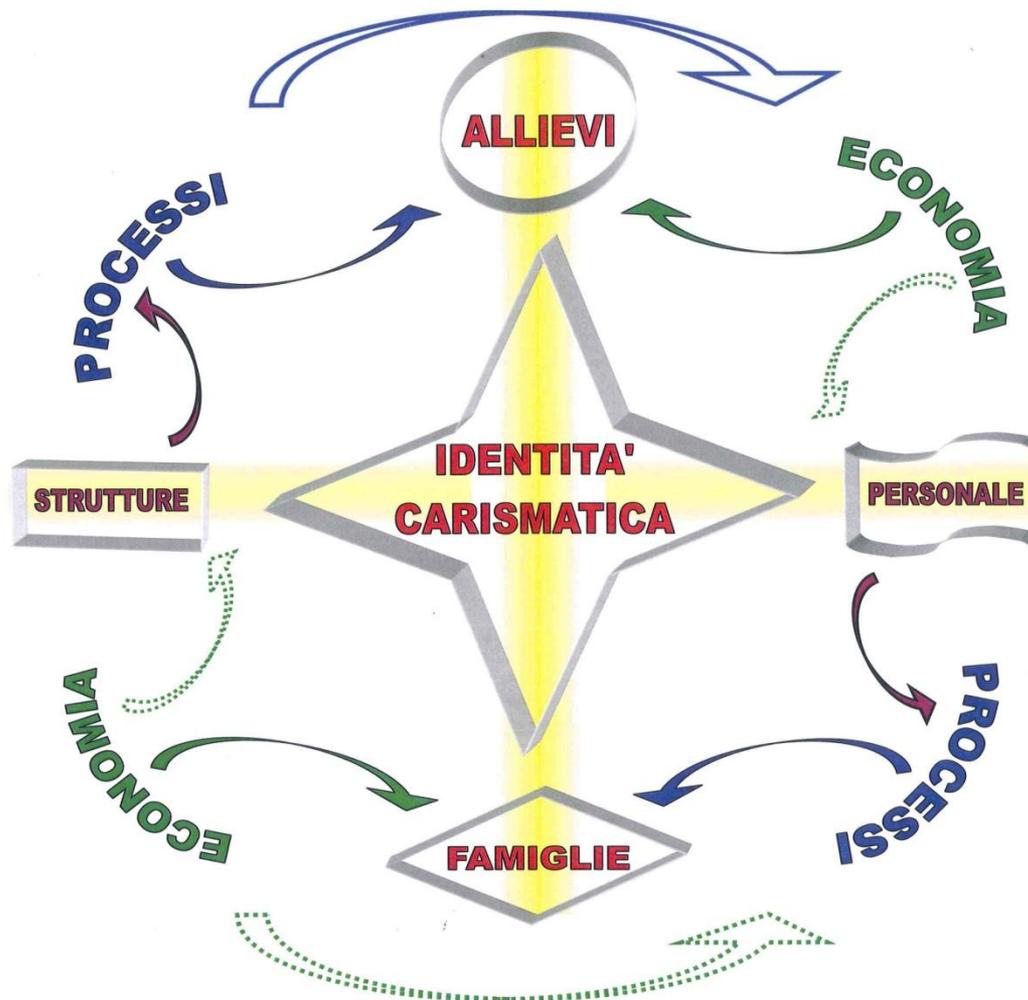
**“La crisi ci obbliga
a **riprogettare il nostro cammino**
a **darci nuove regole**
a **trovare nuove forme di impegno**
a **puntare sulle esperienze positive**
e a **rigettare quelle negative.**
La crisi diventa così
occasione di discernimento
e di nuova progettualità.”**

(Benedetto XVI, "Caritas in Veritate", n. 21)

CARITAS IN VERITATE

Queste parole del Papa le percepiamo dirette a noi come un incoraggiamento.

In un periodo di crisi non soltanto e principalmente economica, ma soprattutto valoriale, sono uno stimolo a riprogettarci e a fare di tutto per aprirci ...



IDENTITA' CARISMATICA → MISSION
ALUNNI → UTENZA PRIMARIA
FAMIGLIE → UTENZA SECONDARIA
PERSONALE → RISORSE UMANE
STRUTTURE → RISORSE STRUTTURALI
ECONOMIA → DIMENSIONE ECONOMICO-FINANZIARIA
PROCESSI → CONDIZIONI DI FATTIBILITA'

Un Cammino

Osservare



Comprendere

Comprendere



Pianificare

Progettare

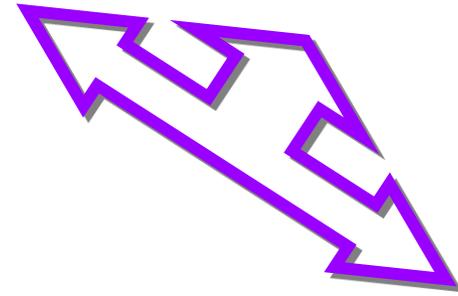
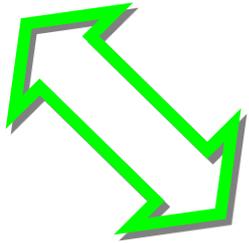


Agire

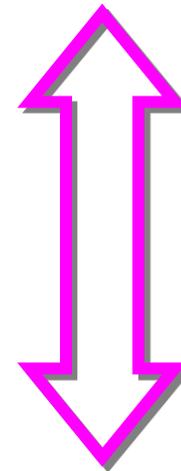
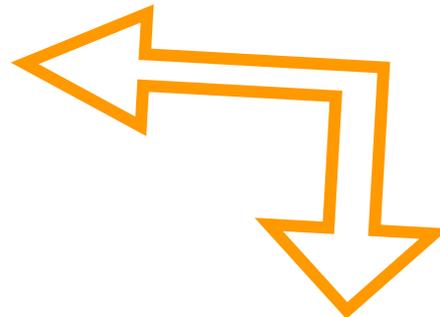
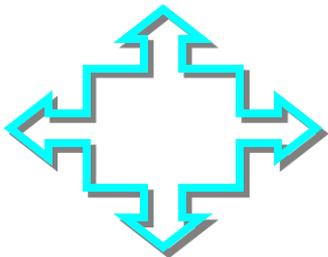
Verificare

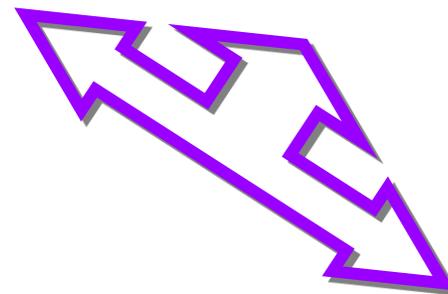
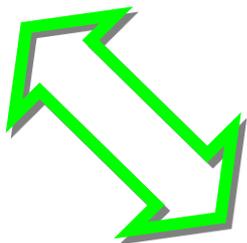


Procedere

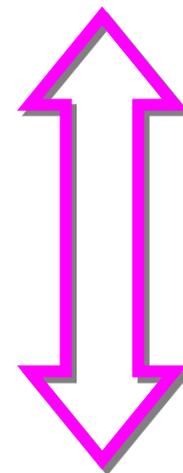
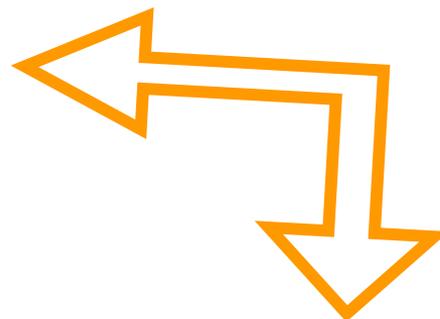
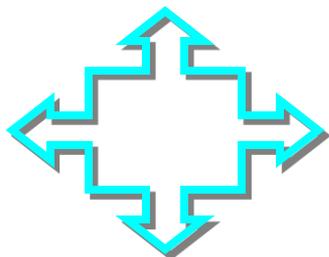


QUALE TIPO DI ORGANIZZAZIONE?





DESCRIZIONE DEL CONTENITORE



Problemi di gestione rilevanti dell'ente

La realtà delle organizzazioni religiose e, in particolare, quella delle Congregazioni religiose e nello specifico degli ENC, mostra alcune problematiche contingenti e vede spesso impegnate queste organizzazioni in una sorta di **“lotta esistenziale”** tra **“sopravvivenza”** e **“intraprendenza profetica”**.

Configurazione giuridica ENC - Problematiche -

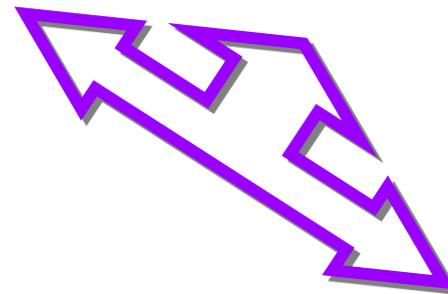
- Sistema legislativo disordinato
- Sistema legislativo confuso
- Controlli da differenti autorità (Province, Comuni, Regioni, Asl, Ispettorato del Lavoro, Vigili del fuoco, garante Privacy, Agenzia delle Entrate, Ist. Certificatori della qualità)

Problematiche gestionali strutturali

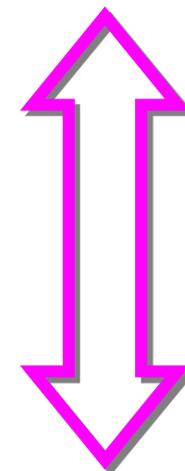
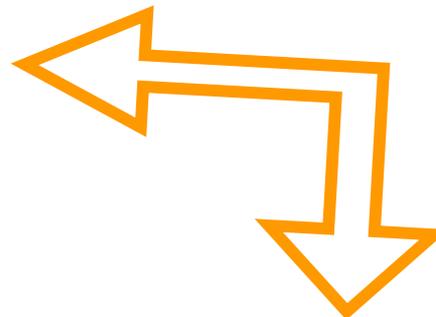
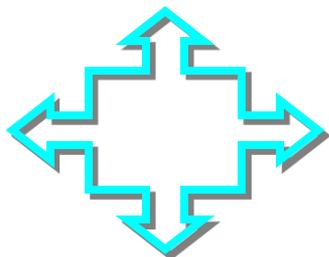
- *Cultura di lenta ponderazione operativa*
- *“Inefficienza” ed a volte “inefficacia operativa”*
- *Propensione alla storicizzazione del proprio agire*
- *Staticità*

Possibili soluzioni / carisma

- *Cultura di anticipazione*
- *Dinamismo operativo*
- *Valutazione e controllo della propria attività*
- *Efficienza ed efficacia operativa*
- *Attenzione a tutte le condizioni strutturali*



DESCRIZIONE DEL CONTENUTO



Problemi di gestione Rilevanti l'attività

Problematiche gestionali/ carisma...

- La gestione della propria identità carismatica
- La gestione del personale
- La gestione dell'utenza

Letture del Carisma

Scelte e impatto carismatico

... A titolo esemplificativo

Ogni progetto ha un impatto carismatico ...

CARTA INTESTATA							
CASA DI _____							
PROGETTO	RISORSE	RISORSE	IMPATTO	IMPATTO	IMPATTO	FONTI DI	TEMPI
DESCRIZIONE	UMANE	FINANZIARIE	SUL CARISMA	ECONOMICO	FINANZIARIO	FINANZ.	

Per un percorso carismatico ... tra Tradizione e Innovazione

Problematiche come percorso

1. **Identità carismatica**
2. Declinazione operativa della Mission
3. Formazione
4. Motivazione
5. Nuova organizzazione
6. Gestione delle risorse

L'identità carismatica

Le opere degli IR hanno un Valore che non è scritto sulla pietra che pertanto **va ritrovato e riletto negli anni.**

Qualsiasi entità infatti, non è avulsa dal rapportarsi con i cambiamenti del mondo.

Problematiche come percorso

1. Identità carismatica
- 2. Declinazione operativa della Mission**
3. Formazione
4. Motivazione
5. Nuova organizzazione
6. Gestione delle risorse

Mission ... Declinazione Operativa

La missione delle nostre
Congregazioni affinché possa
continuare ad essere:

- *Trasmessa*
 - *Vissuta* anche dai collaboratori laici
- necessità di un processo che
definiamo: “**declinazione
operativa**”

Parametri differenti

Fino a quando l'organizzazione religiosa si avvaleva esclusivamente dei religiosi, ciò che all'interno dominava e ne costituiva la carta vincente era proprio la condivisione dello stesso ideale o della "mission", che permetteva di andare oltre gli orari di lavoro e il lavoro stesso.

La diminuzione delle vocazioni.

Il nuovo contesto sociale
interpellano il religioso nella
necessità di assumere un nuovo
ruolo di:

Supporto sostanziale strategico

che lo rende anche

- rappresentante spirituale
- custode del carisma

Segue

La figura del religioso/a, infatti, richiama automaticamente alla mente una realtà che supera quella terrena. La stessa assunzione avviene per “vocazione”, è risposta ad una chiamata. La persona consacrata è nello stesso tempo dipendente, collaboratore e sorella. A ciò si aggiunge l’urgenza dell’opera apostolica da una parte e la professione del voto di obbedienza, elementi che rendono concreto il desiderio di compiere esclusivamente la volontà di Dio vista nel Superiore. Manca quindi l’attenzione ad una vera e propria gestione delle risorse umane.

Gestione delle risorse

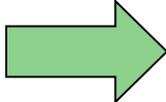
Diventa necessario, allora, procedere alla **gestione delle risorse umane**: acquisizione della risorsa, ricompensa per l'attività svolta, formazione professionale, amministrazione. Ciò comporta, necessariamente, un maggior coinvolgimento delle risorse umane in tutti i processi di cambiamento e di miglioramento.

Raccomandazioni: non trasformare realtà ordinarie in straordinarie

- Formazione
- Motivazione
- Una nuova organizzazione

Per un nuovo modello del lavoro religioso

Passaggio ad un
modello organizzativo
dell'Attività con i religiosi
nei posti strategici
per un passaggio dalla

Gestione **Verticistica**  Gestione **Unitaria**

**E' possibile per il religioso
conciliare
solidarietà ed efficienza?
.... alla luce dei fondatori**

Oggi la necessità di
assolvere compiti via via più
rilevanti rende palese la
necessità di **meccanismi
più sofisticati, di
procedure interne chiare e
puntuali.**

Chi gestisce oggi organizzazioni come le nostre, si trova di fronte alla necessità di individuare strade percorribili per coniugare risorse umane e rapporti istituzionali con la passione, i valori, il contenuto con l'organizzazione, la cultura dell'efficienza con quella della solidarietà.

Motivazione prima ed ultima

Questo non certo nell'ottica di tramutare gli enti religiosi, in strutture dalla mentalità e dalla cultura delle grandi aziende, ma per far sì che essi/esse siano capaci di dare il meglio di se stessi e quindi delle persone che li compongono al fine di restare fedeli all'IDEA ORIGINALE DEI FONDATORI, realizzando la PROPRIA MISSION.

Efficienza = Strumento

Fine = Efficacia - Solidarietà

Il ruolo ricoperto dal religioso oggi e relative problematiche

Sino a poco tempo fa il religioso era
presente **in tutte le mansioni.**

Oggi per lo più ricopre ruoli con funzioni
di **supporto operativo.**

Per la ripresa...

Il problema non è il calo delle vocazioni ma l'obsolescenza delle competenze nelle persone presenti e dei modelli adottati.

Tenere le posizioni, preparando la Nuova squadra Dirigente.

Non c'è **RIPRESA** senza **RINFORZO**

e

Non ci possono essere **LAICI** utili
senza **RELIGIOSI FORTI**

Quale modello di gestione?

1. Dall'attenzione al rispetto delle norme e alle differenti procedure burocratiche
All'attenzione alle domande ...
2. Dall'organizzazione centrata sul sapere personale e individuale
All'organizzazione centrata sulla comunanza di intenti
3. Dalla gestione accentrata burocratica e verticistica
Alla gestione coordinata, condivisa e unitaria
4. Dalla gestione giorno per giorno
Alla progettazione e determinazione di un sistema gestibile non per crisi ricorrenti

IR e dimensione economica

Nelle **organizzazioni for profit**

l'obiettivo prevalente è

Massimizzazione del risultato
economico

Nelle **organizzazioni non profit**

l'obiettivo prevalente è

Massimizzazione della Mission

La proprietà

Il Fondatore, la successione:

- Autorevolezza e carisma
- Successione e discontinuità dei riferimenti
- Organizzazione e dimensione della carità

La delega

La delega è il decentramento temporale di responsabilità agito senza modificare il ruolo del collaboratore, perché è limitata nei contenuti e nel tempo.

Delegare significa quindi:

- ✓ Assegnare compiti e
- ✓ Relative responsabilità ad altre persone
- ✓ Attribuendo loro gli strumenti di cui hanno bisogno per eseguirli
- ✓ Esigendo che rispondano dei risultati conseguiti

Come si crea una squadra motivata

Cosa è un allenatore?

L'allenatore ha la **PERSONALITA'**
per trasmettere valori e competenze
alla squadra e **Ispira**
I'ORGANIZZAZIONE.

L'allenatore è professionale, rispetta gli impegni, è la sintesi di tante esperienze, **non copia nessuno ma non getta via nulla del sapere degli altri e di chi l'ha preceduto.**

Sposa una **idea originale e genuina, la sviluppa**, ha il SUO STILE, sa valutare **ambizioni e soddisfazioni.**

L'allenatore funziona autonomamente.
Pur facendo parte di una
organizzazione non è proprio parte
dell'amministrazione, ma la ISPIRA.

Capisce quando il suo rapporto si è
esaurito.

Programma lo sviluppo dell'attività, il
potenziamento dell'organizzazione,
sceglie i collaboratori dei quali accetta
dissensi stimolanti.

... Verso la squadra

- ❑ Promuove le iniziative.
- ❑ Prepara la squadra e inculca il concetto di Giocare Insieme. E' un esempio.
- ❑ Definisce lo Stile del Gioco. Non ci possono essere undici modi diversi di interpretare il gioco ma uno solo.
- ❑ Prontezza di intervento, onestà, logica e principi morali, cercando di convincere, aiutare e prevenire anziché ingannare.

- E' credibile
- Non elargisce privilegi
- Non lascia irrisolti i problemi. Dice sempre la verità davanti a tutti.

Come si forma e si migliora un team...

Il valore assoluto del Team non è la somma del talento o degli stipendi ma un tessuto proprio fatto di identità, cultura, condivisione, rispetto e motivazioni che potenziano l'azione di un insieme di uomini e donne mai estranei tra di loro.

Operativamente

- ❑ Aiutare la squadra a rinunciare a considerare le proprie abitudini come leggi universali
- ❑ Favorire la collaborazioni
- ❑ Educare alla condivisione
- ❑ Rimuovere i pregiudizi e i malintesi, stabilendo un linguaggio comune
- ❑ Stabilire un rendimento minimo ma sempre al 100% di impegno
- ❑ Stimolare il senso di appartenenza

Cosa si deve fare

- Scegliere i collaboratori in sintonia personale
- Chiarezza nei ruoli e coerenza
- Linguaggio comune
- Flessibilità
- Analisi e studio della propria realtà
- Rispetto del lavoro altrui
- Rispetto delle idee altrui anche se non condivise
- Promuovere la responsabilità
- Missione

Cosa non si deve fare

- Pregiudizi nei rapporti
- Rigidità concettuali
- Non ascoltare
- Non dire la verità, ambiguità
- Carpire la fiducia
- Disattendere gli impegni
- Porre traguardi
- Sbilanciamenti emotivi

Dirigere un Team

Non è il grido dell'anatra, ma il battito delle sue ali che induce lo storno a seguirla nel volo.

(proverbio cinese)

Leader si diventa...

Leader è una persona che può influenzare gli altri ad essere più efficaci nel lavorare per realizzare i propri reciproci obiettivi e mantenere efficaci relazioni di lavoro fra i membri.

Leadership e team efficace

Le nove azioni indispensabili per costruire un team efficace e per guidarlo:

1. Enfatizzare il riconoscimento del gruppo
2. Identificare i punti di forza del team e puntare su quelli
3. Sviluppare fiducia
4. Sviluppare la capacità del team di anticipare e affrontare efficacemente il cambiamento

5. Fare empowerment affinché il team possa portare a termine i compiti con la minima interferenza del leader
6. Ispirare e motivare il team verso livelli di prestazione sempre maggiori
7. Riconoscere i bisogni individuali e di gruppo
8. Incoraggiare e supportare le decisioni del team
9. Fornire al team sfide adeguate e compiti motivanti

Leadership e team efficace

I cinque passi da compiere:

1. Imparare a rilassarsi e ammettere di non sapere
2. Prendersi cura del team
3. Comunicare
4. Apprendere a condividere realmente il potere
5. Riconoscere l'importanza di scopi e valori condivisi

I leader efficaci sono quelli che possiedono:

- La Fiducia
- La Conoscenza
- Il Potere

Le sette cause principali del fallimento della leadership:

1. Insensibilità, intimidazione
2. Freddezza, distanza, arroganza
3. Tradimento della fiducia personale
4. Ambizione eccessiva, centrata su di sé
5. Problemi specifici del business
6. Incapacità di delegare e di fare squadra
7. Incapacità di scegliere i collaboratori

Il leader non vuole dominare ma creare...

Le persone che si muovono per amore della ricchezza e del prestigio personale possono raggiungere risultati importanti.

Però solo chi è mosso da una visione può fare ciò che gli altri non riescono nemmeno a pensare, nemmeno a immaginare e che giudicano una follia o una sciocchezza.

Quali risorse?

Carisma in Movimento

Simpatia per il tempo

Persone

Progettualità

.....

.....

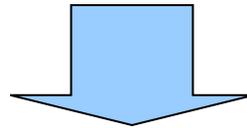
.....

Quali i problemi aperti?

Quali le sfide carismatiche?

Perché le nostre opere faticano e sono in crisi?

Sono veramente opere vecchie e incapaci di reggere nel nuovo contesto?



**ASSOLUTAMENTE
NO!!**

Le nostre opere faticano perchè sono vecchi gli schemi mentali e operativi con cui vogliamo condurle in un contesto profondamente nuovo.

Le opere e i carismi chiedono di adeguare i metodi di gestione

(E' UN PROBLEMA TUTTO UMANO!!!)

Progettualità...?

Cambiamento

Metafora dell'Iceberg.

(Sappiamo che solo un settimo di un iceberg è visibile)

Ebbene se l'iceberg rappresenta l'organizzazione che affronta il cambiamento nella parte superiore, sopra l'acqua troviamo la normativa che cambia, le discipline, gli obiettivi, i curricoli, il sistema di valutazione degli alunni, gli orari scolastici e così via.

Ma sappiamo che in realtà non è in superficie che il cambiamento avviene, ma in profondità, sotto il livello dell'acqua.

Segue

Scendendo sempre sotto il livello dell'acqua, vediamo che il cambiamento non può prescindere dalla volontà delle persone coinvolte, dalla loro apertura, dalla loro motivazione e il loro interesse, dalle cose in cui credono e da quelle verso cui sono scettiche, dalle loro stesse paure esistenziali.

L'uomo che pretende di vedere tutto con perfetta chiarezza prima di decidere, non decide mai.

Non si può risolvere un problema con lo stesso modo di pensare che ha creato il problema.

Quando in un'azienda non vi sono idee nuove, l'azienda ristagna e muore.

Una volta

c'erano le idee e non le strutture.

Oggi

ci sono le strutture ma non più le idee
che rilancino le opere in un Progetto
audace e profetico.

Che cosa può ostacolare il cambiamento?

- l' "equilibrisimo politico" a tutti i costi
- l'assenza di decisionismo
- le sperimentazioni non assistite e non competenti
- la strumentalizzazione del processo a scopi personali
- l'anteposizione degli obiettivi personali a quelli dell'organizzazione
- la paura di cambiare
- la lentezza eccessiva

Che cosa può favorire il cambiamento?

- la generosità verso l'istituzione
- il coraggio di prendere le decisioni (anche quelle scomode)
- la disponibilità a investire

Per gestire un'organizzazione occorre avere chiare quali sono:

Visione: dichiarazione dello scopo e della ragione per cui l'organizzazione esiste.

Missione: dichiarazione dello scopo ultimo dell'organizzazione.

Obiettivi e Progettualità: definizione dei risultati che l'organizzazione deve ottenere per compiere la propria missione.

Processo di gestione.

Efficienza: fare le cose correttamente minimizzando l'uso di risorse e i costi.

Efficacia: fare la cosa giusta per raggiungere l'obiettivo.

Gestione: tutte le attività necessarie per trasformare gli input in output

Che cosa non significa gestire in modo professionale e innovativo?

- Non significa stravolgere il modello attuale (ma solo aggiornarlo perfezionandolo)
- Non significa anteporre i temi economici
- Non significa introdurre una finalità di lucro
- Non significa applicare ricette o fare “minestroni”
- Non significa cambiare necessariamente le forme giuridiche, gli organigrammi formali, gli statuti o i regolamenti

Che cosa significa invece gestire in modo professionale e innovativo?

- Significa applicare i principi di buona gestione ad organizzazioni specifiche (principi specifici)
- Significa aggiungere di fatto un pezzo di competenza importante (a quelle carismatiche, amministrative e giuridiche)
- Significa aggiungere un punto di vista importante a tutti i nostri ragionamenti (pdv gestionale)
- Significa studiare e sperimentare con competenza i problemi delle organizzazioni
- Significa adeguare i propri modelli di gestione al nuovo contesto

Che cosa significa gestire in modo professionale e innovativo?

- Significa essere aperti veramente al cambiamento
- Significa sostituire a tante visioni parziali una visione unitaria della gestione avente ad oggetto non più una variabile statica (il patrimonio) ma una dinamica (l'organizzazione nel suo complesso)
- Significa cambiare il modo di condurre le attività, e quindi le competenze tecniche e gli strumenti (da strumenti di amministrazione a strumenti di gestione)
- Significa lavorare a monte dei problemi e non a valle
- Significa passare da una situazione di "trascinamento" dell'organizzazione a una di sviluppo

- Significa cambiare l'oggetto di riferimento: è la gestione dell'organizzazione e non solo degli aspetti economici o dei patrimoni (missione+attività+relazione con destinatari diretti, con interlocutori critici, dimensione economica, risorse tangibili e personali)
- Significa gestire contemporaneamente l'oggi e il domani
- Significa innovare e perfezionare continuamente
- Significa avere un'enfasi sulla sostanza e non sulla forma
- Significa avere un'enfasi sulla programmazione e non sul consuntivo

A volte basta iniziare con poco

Come?

Mettendo sotto controllo le attività secondo un'ottica unitaria di istituto (sostitutiva all'ottica dei "tanti orticelli autonomi").

Progettare

Lanciare lo sguardo lontano e costruirlo
attraverso azioni quotidiane.

GESTIONE

decisioni

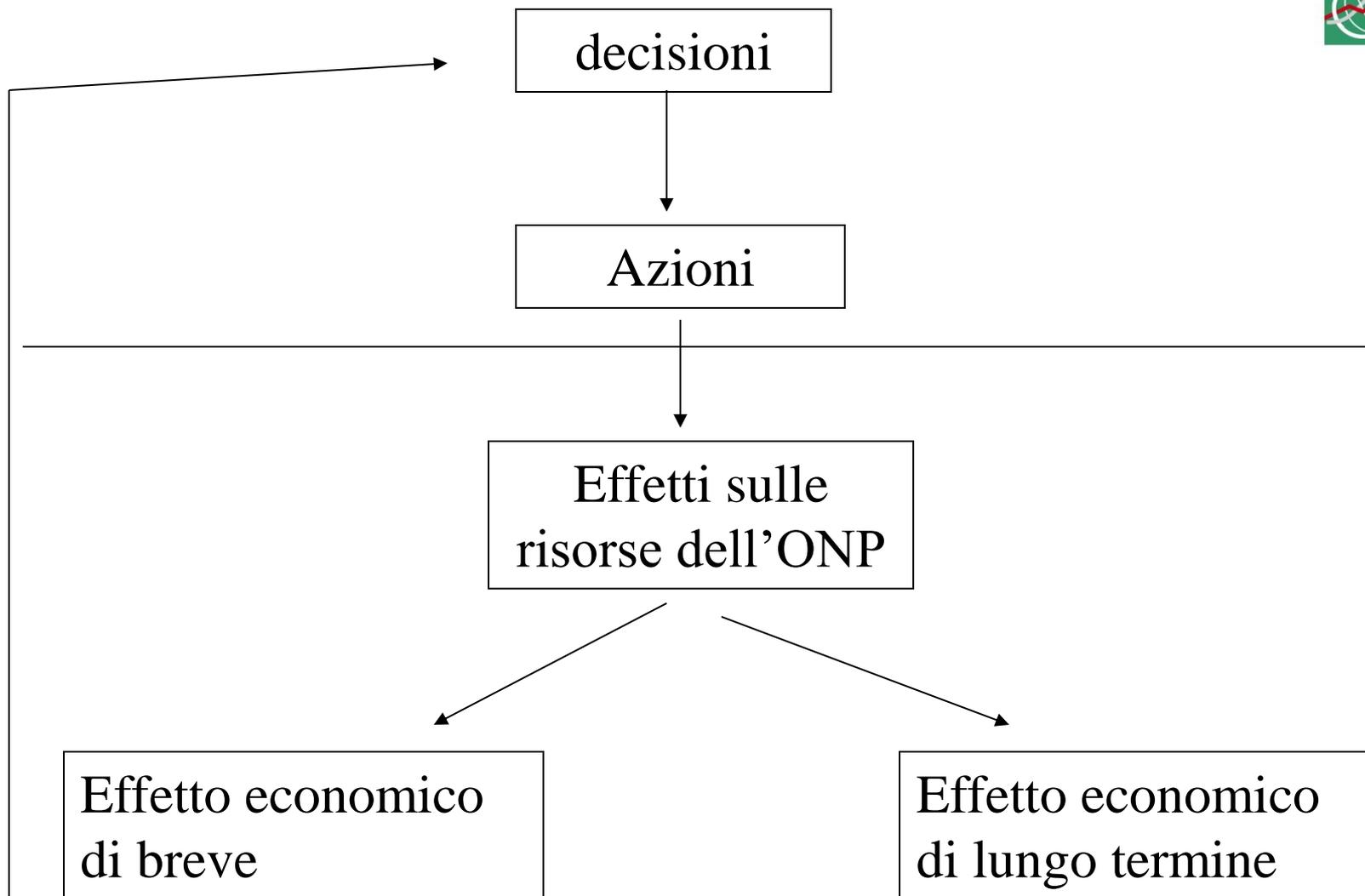


Azioni



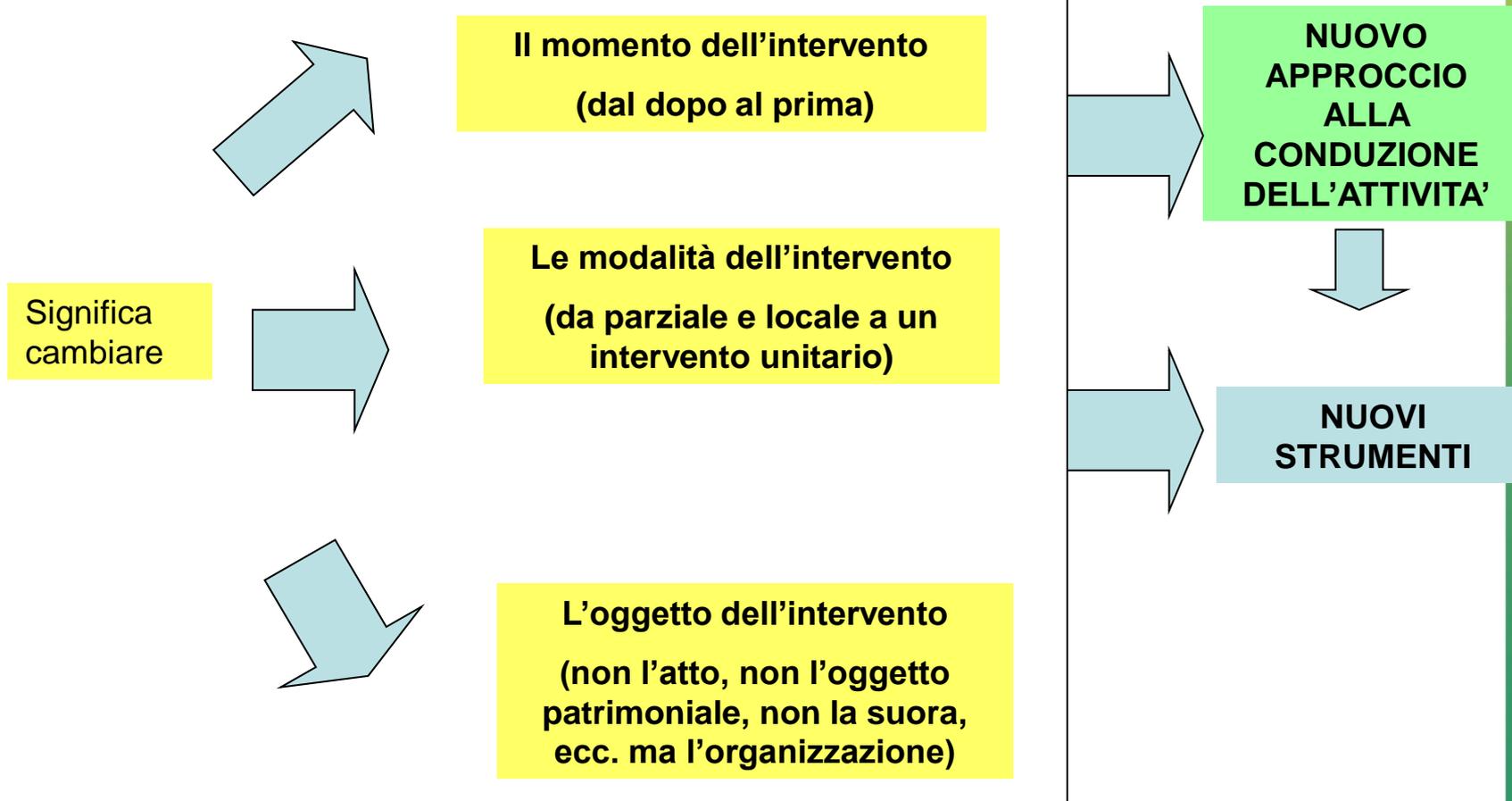
Effetti sulle
risorse dell'ONP

AMMINISTRAZIONE



**ANALISI PER ORIENTARE LE
DECISIONI FUTURE**

Che cosa significa gestire in modo progettuale?



Che cosa significa concretamente passare dall'amministrazione alla gestione?

- NON SIGNIFICA CAMBIARE I MODELLI GIURIDICI
- NON SIGNIFICA TAGLIARE I COSTI ALL'IMPAZZATA!! (azione infondata e incompetente)

Che cosa significa concretamente passare dall'amministrazione alla gestione?

Amministrazione

Enfasi sul contenitore

Enfasi sulle variabili esogene e strutturali



Gestione

Enfasi sul contenuto

Enfasi sulle variabili dirigenziali e gestionali

Strumenti Operativi

1. Definizione dell'Organico per implementare le competenze gestionali
2. Riorganizzazione della struttura per una autonomia controllata
3. Visione e Gestione unitaria dell'attività
4. Programmazione e Pianificazione

Strumenti Operativi

5. Redazione di un Piano strategico e di Fattibilità dell'Attività
6. Elaborazione di un Piano Economico – Finanziario

Perché la necessità di un Organigramma?

Un aspetto importante di una buona Gestione è la “Strutturazione”.

In strutture complesse come le nostre non sempre è sufficiente la spinta motivazionale ... è **necessario articolarsi.**

Proprio per questo ... definire il raggio d'azione di ogni ufficio e/o operatore ci consente di avere procedure molto più chiare, snelle e adattabili ai cambiamenti ma soprattutto **sostituibili**. Una “scuola” non può bloccarsi solo perché non è più presente quell'operatore unico conoscitore della procedura di specie.

L'organigramma continuamente aggiornato ci consente di capire se tutti i settori sono coperti da una presenza competente e sostituibile senza determinare blocchi di sistema.

Ci aiuta a compiere il passaggio dall'Amministrazione del personale alla gestione del personale.

Redige il Budget

Occorre passare dalla logica del Preventivo alla logica della Programmazione. Il preventivo è l'evento con la probabilità superiore. Con la Programmazione – **Budget** in aggiunta al preventivo programmiamo l'attività futura con delle decisioni alla base.

Piano economico - finanziario

Necessario per poter tenere un controllo dei Ricavi e dei Costi. Non è sufficiente contenere solo i costi è opportuno ottenere **una congruità dei Costi**. Infatti investire in idee positive e in risorse umane ritorna vantaggioso per l'opera. **Il punto è non sprecare investimenti in idee non opportune e in risorse non utili.**

Strumenti di Controllo e di Gestione

- Consigli economici presso la sede Centrale con cadenza semestrale
- Consigli economici locali con cadenza mensile

Composizione

- **Consiglio economico locale** (legale rappresentante, superiora- gestore della scuola, direttore amministrativo, preside/i, coordinatore di corso)
- **Consiglio economico presso la sede Centrale** (Madre generale e all'occorrenza un membro del cons. generalizio, legale rappresentante, superiora-gestore della scuola, direttore amministrativo, preside/i, coordinatore di corso)

Per un Nuovo Modello

Questo ci porta a costruire un
Nuovo Modello di organizzazione:

- adatto alle esigenze di cambiamento
- capace di continuare a “guardare lontano” in un mondo che sempre più spesso appare incapace di sperare.

Un cambiamento orientato

In queste slides abbiamo cercato di tracciare un Percorso delineando:

- Le Motivazioni
- Gli obiettivi
- Gli strumenti di verifica

✓ Input

X Soluzioni Preconfezionate

Non possiamo risolvere tutti i problemi
strutturandoci subito. Le strutture fanno paura.

Occorre innanzitutto osservare la realtà. Non
esiste un modello preconfezionato, esistono:

- ✓ Gli **input** e gli **strumenti** che mi aiutano ad osservare e a comprendere la realtà
- ✓ La **volontà di agire**
- ✓ E gli **strumenti** (flessibili ed adattabili alla realtà in continua evoluzione) di verifica degli Obiettivi prefissati

Suor Anna Monia Alfieri

Suore Marcelline

Piazza Andrea Ferrari, 5 – 20122 Milano

Mail: AnnaMonia.Alfieri@unicatt.it

presidente@fidaelombardia.it

www.fidaelombardia.it

Cell. 340.61.37.565

Tel. 02/58.30.66.61