

Ci re-  
stiamo  
in Cala-  
bria?



# Emma Leone e la Comunità Progetto Sud

## Storie di ordinario coraggio

Francesco Bevilacqua

Ieri sera ho assistito, con emozione, alla presentazione del libro di Emma Leone "In compagnia di Maicol", Àlogon editore.

*Maicol* è il respiratore che tiene in vita Emma, 69 anni, colpita sin da giovane da distrofia muscolare, una malattia degenerativa che, gradualmente, paralizza tutti i muscoli del corpo.

Emma, con la sua carrozzina, solo gli occhi in movimento, a cercarci uno per uno, è stata un po' di tempo fra noi, ieri sera, mentre i relatori (Maria Pia Tucci, Giorgia Gargano, Laura Corradi, Marina Galati) parlavano del suo libro di memorie.

Che è poi la grande storia di "ordinario coraggio" anche della Comunità Progetto Sud, fondata a Lamezia Terme in Calabria, nel lontano 1976 da un manipolo di visionari, abili e diversamente abili, che ha cambiato la storia, trasformando nel contempo anche le vite di tante persone destinate, altrimenti, a vivere recluso, senza dignità, senza diritti.

Accanto a lei c'era Beppe Rozzoni, l'inseparabile marito "forestiero"



che, da antimilitarista ed obiettore di coscienza (quando l'obiezione era punita con il carcere) venne in comunità e poi restò, sposando Emma, contro ogni pregiudizio, contro ogni convenzione sociale.

Nessuna "storia" di questa vanitosa cittadina della Calabria in cui vivo, che si fregia di essere il centro del mondo, menziona la Comunità Progetto Sud, nota in tutta Italia e fuori da essa, per il suo apporto concreto a tanti temi sempre sbandierati dalle istituzioni ma mai sufficientemente affrontati: l'esistenza di un mondo sommerso di persone diversamente abili che ogni giorno sono costrette a reclamare i loro diritti più elementari; l'illegalità diffusa che si trasforma in uno stile di vita individuale e collettivo; la criminalità organizzata che non tollera che vi sia qualcuno che la sfida perfino in carrozzina; l'antimilitarismo di don Milani e l'intelligente disobbedienza civile di Gandhi e Thoreau; una cultura che abbia come fine la consapevolezza dei singoli e della collettività rispetto ai problemi ed alle disuguaglianze; la dignità del lavoro che ci sottragga tutti dall'assistenzialismo e dai favoritismi.

Non posso raccontare qui tutto quello che ieri sera chi è intervenuto ci ha detto (chi vuole potrà vedere la registrazione). Ma ci ho tenuto ad esserci perché Emma, la "sua" comunità – che dovrebbe essere anche più "nostra" –, le tante creature, anche imprenditoriali, che da quel primo nucleo sono sorte, negli anni sono sempre rimaste nel mio cuore e nella mia mente, come fiammelle accese in una oscurità che sembra ormai dilagare ovunque.

# Emma Leone

## e il suo ultimo viaggio con i colori della pace

Emma, carissima Emma.

Oggi sono passata a trovarti per l'ultima volta, per rivolgerti l'ultimo saluto nella sede della Progetto Sud: la grande casa che è la sede storica della comunità.

**Sono rimasta** a osservarti ricordando quante volte mi hai chiamato per informarmi delle tue iniziative, dei tuoi progetti, sempre a favore delle persone più deboli e svantaggiate, a favore di chi non ha voce, di chi ha bisogno di qualcun altro che tuteli i suoi diritti. Nella mia mente si sono susseguiti i ricordi di una donna fiera e coraggiosa che non si è mai fatta abbattere da niente e da nessuno. La malattia ti ha inchiodato ad una carrozzina per tanti, lunghissimi anni; il respiratore era quasi un'appendice del tuo volto.

**Chiunque** altro avrebbe fatto una fatica immane a fare il lavoro che hai fatto tu con tutte le difficoltà e le problematiche derivate dalla disabilità. Ma tu, no!

**Emma** Leone non ha mai concesso niente alla sua malattia. Sei stata tra le fondatrici della Comunità Progetto Sud insieme a don Giacomo, a Nunzia, a Marina e a tanti altri. Al tuo fianco tuo marito Beppe, compagno di vita e di tante battaglie: insieme un amore immenso che ha sfidato le innumerevoli traversie che la vita vi ha presentato ogni giorno. Hai condotto infinite lotte per la difesa dei diritti civili, per la democrazia, per la pace.

**E i colori della pace ti accompagnano anche nel tuo ultimo viaggio:** il crocifisso di legno che arriva dalle missioni dell'America Latina, la tua sciarpa dai colori caldi e soffusi, perfino la coroncina del Rosario ha i grani di tanti colori. Ai tuoi piedi una rosa dalle mille sfumature e fra le tue mani "In compagnia di Maicol", il libro in cui racconti la tua vita e che hai presentato ufficialmente proprio qualche settimana fa. Nella tua autobiografia racconti la tua sofferenza, il dolore che ti ha accompagnato per l'intera tua esistenza. Lo fai con sentimento, con



un pathos palpabile ma con un tono sempre molto asciutto e misurato.

**Questa è la lezione che ci lasci, la consapevolezza di essere sempre se stessi** perché chi vive sulla propria pelle la disabilità non ha bisogno né di pietismo, né di commiserazione, ma piuttosto di una società che lo aiuti a non sentirsi diverso, inferiore, emarginato dalla realtà in cui vive.

**Grazie carissima Emma** per quello che ci hai insegnato, grazie per la tua vita che è stata ed è un dono. Nel tuo ultimo viaggio sei finalmente libera: niente più carrozzina, niente respiratore! Il tuo sentiero è illuminato dai colori che hai acceso battendoti per la giustizia, la legalità, la libertà in una società in cui l'umanità e la solidarietà sono beni preziosi e rari, in un mondo in cui tu hai lasciato il segno!

*Grazie per tutto cara Emma Leone.  
Maria Scaramuzzino*

# UN LUNGO VIAGGIO CHIAMATO LIBERTÀ

La mia esperienza come psicologo praticante presso  
l'Associazione Comunità Progetto Sud - Comunità Terapeutica "Fandango"

Vincenzo Giordano

La mia avventura presso la Comunità Terapeutica "Fandango", dell'Associazione Comunità Progetto Sud", come molte cose sorprendentemente belle, è iniziata un po' per caso.

Appena terminato con tanta fatica il mio percorso di studi in psicologia, mi sono iscritto subito dopo al corso di laurea magistrale in psicologia cognitiva e neuroscienze. Tuttavia, in un pomeriggio di novembre, mi arriva un sms sul cellulare con un link e con scritto *"perché in questi mesi di attesa non provi ad intraprendere il percorso di tirocinio formativo professionale che ti permette poi di iscriverti all'albo? Dai un'occhiata!"*.

E fu così che iniziai ad addentrarmi in quelle che dovevano essere le 500 ore di tirocinio presso una delle sedi convenzionate con la mia Università, ovvero l'Università degli Studi Magna Graecia di Catanzaro.

Le opzioni erano varie e non nego di aver mandato varie mail a vari enti, tra cui all'Associazione Comunità Progetto Sud, ed è stata proprio la risposta che ho ricevuto da loro quella che mi è rimasta più impressa e mi ha portato a sceglierla come sede dove svolgere il mio tirocinio.

Non dimenticherò mai il primo giorno in cui ho messo piede in comunità e ho iniziato a seguire in particolare modo la sede della Comunità Terapeutica Fandango. Mi sembrava infatti di essere in delle scene di alcune note serie tv che mi incuriosivano e allo stesso tempo mi incutevano timore.

Ora immaginate me, uno psicologo neolaureato, ancora molto acerbo che non avevo mai avuto modo di toccare con mano il complesso mondo delle dipendenze è conosciuto mai nessuno con esperienze simili. Spesso, infatti la società ci porta ad avere dei preconcetti verso i soggetti che hanno qualunque forma di dipendenza e

che intraprendono il percorso di disintossicazione in una Comunità. Spesso li fuori li sentiamo etichettati come "drogati", "tossici", "deboli", "cause perse" e mai ci si sofferma abbastanza da guardare oltre.

Nella comunità Fandango, questi ragazzi, che sono considerati problemi della società, hanno la possibilità di ricominciare e quindi avere un'altra chance una nuova possibilità di ricominciare a vivere sia per loro stessi e che per le loro famiglie.

In questa Comunità Terapeutica, il primo aspetto che colpisce, è lo staff: infatti troviamo le figure degli educatori, come Francesco, Claudia, Massimo e tanti altri, o gli assistenti sociali come Simona, e gli psicologi e psichiatri come Angela e Sergio, ed infine, ad imparare da loro, ci siamo noi Tirocinanti.

Per quanto riguardale mie attività erano per lo più affiancate e supervisionate dalla mia tutor, Angela Muraca, anch'essa psicologa con decennale esperienza e verso la quale esprimerò sempre la mia stima e gratitudine in quanto ha mostrato fin da subito fiducia in me e lasciandomi anche la giusta autonomia.

Sin da subito ho iniziato con discrezione ad offrire il mio ascolto con colloqui di gruppo e poi individuali e ammetto che



non è stato facile conquistare la fiducia degli utenti che guardavano scettici me e la mia agenda rossa sulla quale ero solito prendere appunti, ma pian piano, come la goccia che scava la roccia, hanno iniziato a raccontarmi le loro storie, il loro passato, l'esperienza di vita che li ha portati a cadere e a cedere, le loro paure più profonde e le loro speranze.

Questo era il segnale che si stavano fidando di me, come persona e come professionista.

Tuttavia si sa, che uno psicologo, soprattutto alle prime esperienze, non deve solo limitarsi ad ascoltare e credere a tutto ciò che ascolta, ma deve sapere osservare il comportamento, i gesti, i dettagli e cogliere così le parole non dette, le frasi non pronunciate. Inoltre, vi deve essere un lavoro anche di studio di cartelle cliniche, di manuali e test diagnostici.

Ma ora entriamo un po' nel vivo di quello che è il mondo delle dipendenze e delle comunità terapeutiche.

Bisogna ricordare che la dipendenza dalle droghe è un fenomeno conosciuto dal genere umano da millenni. In realtà la dipendenza da fattori esterni fa parte di tutti gli esseri viventi, che fin dai tempi più remoti, dipendono da fonti esterne per potersi garantire la sopravvivenza e la riproduzione.

Per quanto riguarda l'uomo, più saliamo in alto lungo la scala evolutiva, più è facile notare che i bisogni diventano sempre più elaborati e certamente numerosi. Si tratta di una complessità di richieste rivolte all'ambiente per poter raggiungere un equilibrio interno soddisfacente.

Questo meccanismo, di ricerca e soddisfazione dei propri bisogni



interiori, è evidente anche nel cervello dell'uomo, dove i circuiti cerebrali diventano man mano più complessi e gli eventi vengono percepiti in maniera diversa influenzando i comportamenti quotidiani, dalla ricerca del cibo, alla ricerca di un partner, alla capacità di regolazione emotiva.

Ad oggi, la dipendenza da sostanze è riconosciuta come una patologia sociale vera e propria. Infatti, nel manuale di riferimento per noi psicologi e psichiatri, il DSM-V (*Manuale Diagnostico e Statistico dei Disturbi Mentali*), questa condizione rappresenta un vero e proprio disturbo che porta il nome di "Disturbo correlato a sostanze". I disturbi correlati a sostanze comprendono problemi e disturbi derivanti dall'assunzione di una particolare sostanza come ad esempio alcol, cocaina, eroina, cannabis, nicotina, allucinogeni, amfetamine, caffeina, farmaci e psicofarmaci, steroidi anabolizzanti, eccetera.

È considerata una patologia relativamente nuova verso la quale siamo soliti pensare che il fenomeno non ci riguardi mai da vicino, che possa essere relegato ad una minoranza di persone che per una molteplicità di cause si trovano intrappolate in questo tunnel

dal quale spesso non si è in grado di uscire. Tuttavia, la drammaticità con cui il fenomeno si è diffuso negli anni e la quantità di persone che ne hanno pagato le conseguenze, mette in luce quanto in realtà non sia così lontano da tutti noi.

Basti pensare che secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) nel 2023 circa 83,4 milioni di adulti (età compresa tra i 15 e i 64), pari al 29% abbiano fatto uso di sostanze illecite, con un numero di maschi (50,5 milioni) maggiore rispetto alle femmine (33milioni).

Ricordiamo che sono da considerare sostanze stupefacenti tutte quelle sostanze di origine vegetale o sintetica che agendo sul sistema nervoso centrale provocano stati di dipendenza fisica e/o psichica, dando luogo in alcuni casi ad effetti di tolleranza (bisogno di incrementare le dosi con l'avanzare dell'abuso) ed in altri casi a dipendenza a doppio filo e cioè dipendenza dello stesso soggetto da più droghe". Si considera droga quindi qualunque sostanza, naturale o sintetica, più o meno pura chimicamente, la cui assunzione comporti delle alterazioni rispetto allo stato "normalmente fisiologico".

Ma veniamo alla domanda che tutti ci facciamo: Qual'è la causa che ci induce alla tossicodipendenza? Che cosa rende un soggetto vulnerabile a tali sostanze?

Tra i ricercatori è in corso un dibattito sulle cause della tossicodipendenza: è una malattia cronica recidivante che in assenza di sufficiente forza di volontà non se ne uscirà? o si tratta di un comportamento acquisito (da familiari, amici e ambiente)?

Vi sono varie teorie e studi che danno risposte diverse ma che nella maggior parte dei casi confermano che spesso l'uso di droghe è generalmente preceduto da disturbi di personalità (difficoltà emotive serie, difficoltà nei rapporti interpersonali, scarso controllo degli impulsi, sintomo di disadattamento).

È facile notare, secondo quanto descritto fin qui, che il fenomeno della tossicodipendenza è in realtà veramente molto complesso, di difficile diagnosi e sono tanti gli approcci utilizzati dagli studiosi

nel tentativo di individuare un'eziologia che si avvicini quanto più possibile alla possibilità di spiegare perché alcune persone diventano dipendenti e altre no.

Di certo, non si può pensare che si tratti della conseguenza di un singolo fattore o avvenimento intercorso durante la vita della persona, ma dipende da un insieme di cause e sicuramente la tossicodipendenza distrugge progressivamente il self-control della persona con la sua abilità a prendere decisioni corrette mentre invia intensi impulsi ad assumere le sostanze.

Un aspetto, che ho spesso notato durante la mia esperienza all'interno della Comunità Terapeutica Fandango, è che nelle loro diversità, tutti gli utenti erano accomunati da un unico grande fattore: **una scarsa tolleranza alla sofferenza emotiva.**

Di fatto, l'incapacità a sapere gestire i vissuti interiori negativi è tipica di coloro che ricorrono all'uso di sostanze. Esse vengono usate come mezzo per spegnere pensieri,

sentimenti e stati d'animo spiacevoli: come se fosse un'anestesia che permette di restare sedati, apatici, isolati dai problemi che li circondano, nei rapporti conflittuali con la propria famiglia, nelle difficoltà rilevate all'interno della comunità alla quale appartengono, ma è anche un modo per evitare il confronto con sé stessi.

Per loro, infatti, non è facile stabilire un contatto con le proprie emozioni, non lo è per nessuno e tanto meno per questi ragazzi che evidentemente non hanno mai avuto la possibilità di sviluppare questa capacità.

Alla base di tale meccanismo difensivo, reso evidente dalla dipendenza, vi è un'incapacità nell'autoregolazione.

Con questo termine si intende appunto, la capacità di identificare, tollerare, modulare ed esprimere i propri stati interni così da essere consapevoli dei propri agiti.

Alla luce di quanto vissuto, sono d'accordo con chi afferma che l'ingresso in comunità è considerato tra i trattamenti più validi per questa patologia.

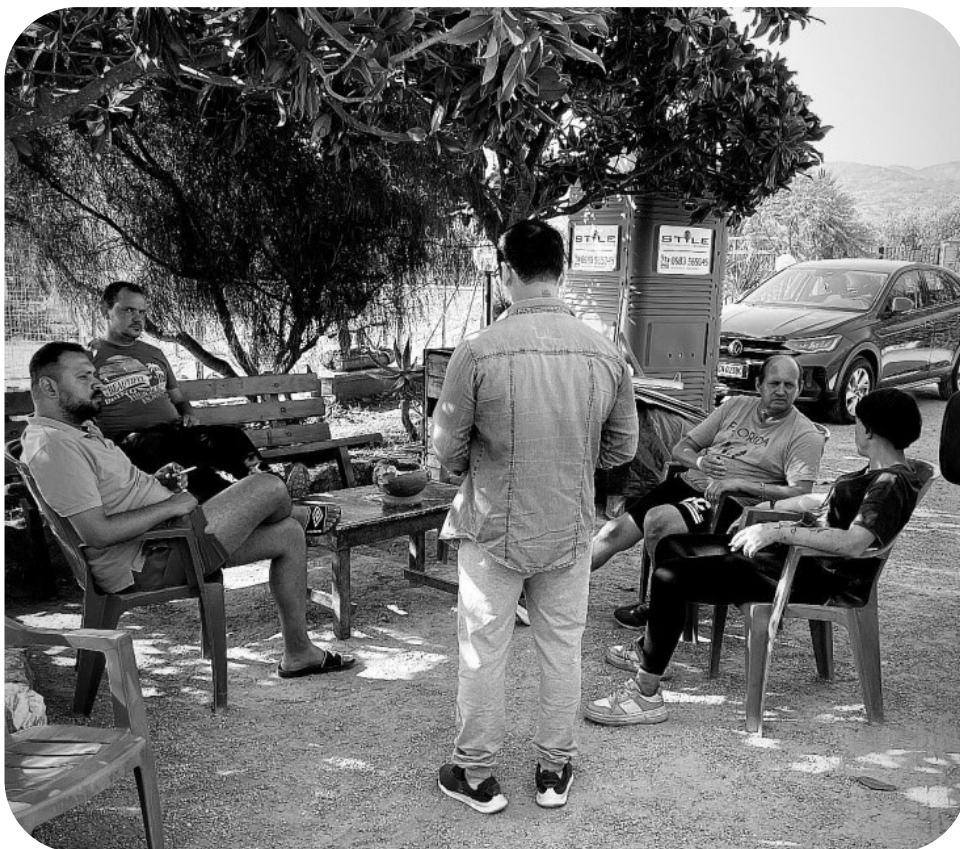
Ma perché? Perché, secondo molti, l'approccio comunitario consente al tossicomane di riequilibrare il legame fra emozioni e azione.

Al di fuori di un contesto così ristretto e controllato, il tossicodipendente non adeguatamente motivato e seguito, metterà in atto una serie di modalità disfunzionali alla riabilitazione: tipico in questi casi è la menzogna, raccontare a sé stessi e a chiunque si prenda cura di lui una serie di traguardi e obiettivi che in realtà non sta raggiungendo.

In comunità invece, si è accolti da molti operatori competenti e seguiti in tutto ma anche soggetti a regole rigide e severe da dover rispettare.

Entrare in comunità è una scelta, nessuno obbliga i pazienti a fare questo passo, per questo motivo chiunque dovesse decidere di intraprendere un percorso di cura e cambiamento è





Il reinserimento lavorativo permette alla persona di avere una nuova stabilità economica ma di recuperare anche il proprio ruolo nella società, in una nuova prospettiva di integrazione.

In comunità lo scopo principale è proprio quello di accompagnare l'utente verso la realtà esterna e abituarlo a separarsi gradualmente da quella protettiva della comunità.

Ecco, la parola chiave di questa esperienza è stata proprio **"accompagnare"**. Il termine "accompagnare" infatti viene dal termine latino *companion* ovvero "chi mangia il pane con un altro". Da questa etimologia deriva l'idea di uno spostamento comune, l'idea di condivisione di qualcosa di essenziale. E cosa c'è di più importante di accompagnare qualcuno a riappropriarsi della propria libertà e della propria vita?

tenuto a prendere visione del regolamento della comunità e a rispettarlo, in quanto, in caso di transgressione è prevista l'espulsione. Come accennato pocanzi, nella Comunità, la giornata viene scandita da appuntamenti comuni a cui tutti gli ospiti devono partecipare; gli utenti, inoltre, si impegnano in varie attività, come prendersi cura dello spazio verde, fare le pulizie, e inoltre in cucina a realizzare un menù precedentemente concordato per evitare di incorrere in tipici atteggiamenti tossicomani anche con il cibo e gli ingredienti. L'obiettivo di queste attività, in generale è di aiutare i pazienti a dare valore a quello che fanno, creare ricordi positivi e stimolare nuove passioni ed infine valorizzare il tempo passato in compagnia, imparando nuovamente ad avere relazioni sane con le persone.

In base a ciò che ho potuto notare in prima persona, negli utenti arrivati da poco, o addirittura proprio appena arrivati, è comune avere una scarsa fiducia verso gli operatori, verso i trattamenti previsti e molte perplessità. Spesso sono proprio le storie di vita di queste persone a portarle a diffidare da chiunque, e da qualunque cosa, ma la missione comunitaria consiste anche in questo, nel riuscire a stabilire un rapporto di fiducia reciproca reale, indipendentemente dalla storia personale di ciascuno, in modo da accedere ad una sana dipendenza che è la premessa per poter rendere la propria vita piena, unica, ma soprattutto libera. Libertà che passa necessariamente dal reinserimento socio-lavorativo, uno dei momenti più complessi per il tossicodipendente.



**P.S.** A fine di questo percorso, ci tengo a ringraziare tutti gli operatori e gli utenti, che ognuno a modo loro, mi ha dato qualcosa da imparare per la professione ma anche per la vita.

Grazie in particolare alla mia Tutor, la Dott.ssa Angela Muraca, alla Dott.ssa Isabella Saraceni e un grazie immenso a Don Giacomo Panizza per aver fondato questa realtà in Calabria, fonte di speranza per chi ne ha bisogno e fonte di formazione per noi giovani.

# La migrazione resiliente

## Il cammino di Assad prima e dopo Cutro

Brandisio Baldini

### L'infanzia interrotta

La storia di Assad inizia in Somalia, a Mogadiscio, una zona in cui le bombe e i proiettili sono un rumore costante. In uno scenario di guerra civile quasi cronica, l'infanzia di Assad scorre comune a quella di molti bambini, tra mattine a scuole e scorribande con gli amici, fino a quando un pomeriggio il suo destino cambia per sempre, spezzando la sua infanzia. Una bomba cade sul palazzo dove viveva la sua famiglia, nell'esplosione restano uccisi la madre, il padre e i due fratelli. A salvarsi sono soltanto la sorellina di soli tre anni, non presente in casa, il fratello maggiore, in Etiopia, e Assad, che rimasto ferito entra in coma. Dopo un periodo in ospedale si trasferisce con la sorella dagli zii, spera di ricostruire un ambiente familiare confortevole, ma presto scopre di non sentirsi benvenuto. Privo di affetto, viene costretto ai lavori domestici, vittima di maltrattamenti ad opera dei cugini e degli zii.

A quella instabilità in casa, affidarsi alle milizie ribelli di Al-Shabab potrebbe essere una soluzione, una causa da abbracciare, ma Assad non si lascia sedurre dalla propaganda Jihadista; decide di stare al fianco della sorella, la sua unica ragione per resistere. Ben presto, senza genitori, si trova a essere un bambino-adulto gravido di responsabilità. Assad, del resto, è un nome che significa Leone, un nome di fantasia da lui scelto per questa storia che esemplifica il suo coraggio. Intanto, il fratello giunto in Finlandia avvia il ricongiungimento con la sorella più piccola, mentre per Assad, pur ricevendo la promessa che un giorno si sarebbero ritrovati tutti e tre insieme, si profila un'attesa dai tempi incerti. Col passare degli anni l'insofferenza cresce, e

“Il viaggio di Assad, simbolo della resistenza e della determinazione contro ogni contingenza, in fuga dalla sanguinosa guerra civile in Somalia, passando dai pericoli in Turchia, sopravvissuto al naufragio di Cutro, fino al ricongiungimento familiare in Finlandia”

all'ennesimo episodio di violenza si procura un passaporto falso e decide di salire verso una delle tappe intermedie che lo separano dal fratello e dalla sorella: la Turchia.

### Vivere da invisibile

Nell'ostilità e nei confini militarizzati turchi, inaspriti dall'accordo con L'Ue per esternalizzare le frontiere, inizia la permanenza di Assad che durerà per circa un anno. In quei mesi, tra molteplici difficoltà, fa fronte al terremoto che il 6 febbraio colpì il sud del paese. Avvisa il fratello soltanto una volta arrivato, il quale gli consiglia di pazientare così da accedere a dei canali più sicuri per arrivare in Finlandia. Coi soldi che riceve dal fratello, trova un appartamento e si sostiene senza dover lavorare. In questo tempo sospeso, vive con Abdoukar, considerato come un cugino, appartenente allo stesso villaggio, con cui condivide il sogno di oltrepassare la fortezza Europa. Entrambi, privi di documenti, con il timore di essere rimpatriati dalla polizia, sperimentano una condizione di presenza-assenza, una vita da invisibili, ai margini. Movimenti sottotraccia, passi discreti, gesti furtivi. Fino a quando decidono di scostarsi dall'ombra della clandestinità e raggiungere l'Italia, in ogni modo. Contattano dei trafficanti per

attraversare il Mediterraneo, un viaggio, che sia in deserto o in mare, che, come garanzia, ha la peculiarità di essere pagato per intero soltanto una volta giunti a destinazione. A farsi da garante è il fratello di Abdoukar. Assad invece tiene allo scuro il suo. Trovato l'accordo vengono trasferiti nelle *connection house*, gestiti dalla criminalità organizzata, luogo di contenimento di donne e uomini, tra sfruttamento e prostituzione coatta. Dopo alcune partenze rimandate a causa delle condizioni del mare, riescono a imbarcarsi in un caicco carico di 180 persone, tutte accomunate dalla speranza di approdare sani e salvi in Italia.

### Le urla silenziose di Cutro

La speranza però si spegne la notte del 26 febbraio. Il caicco si arena su una secca vicino la costa di steccato di Cutro, facendo riversare tutti in mare: uomini, donne, bambini, i più incapaci di nuotare. La gioia, scoppiata alla vista dei primi bagliori delle luci costiere, si tramuta in morte. Assad riesce ad aggrapparsi a un frammento di legno, lasciandosi trasportare fino alla riva. Di Abdoukar nessuna traccia. All'alba, decine di corpi esanimi vengono rigurgitati dalle acque. I primi ad accorrere sul posto sono due pescatori, precedendo le autorità preposte che, pur ricevuta la segnalazione anzitempo da parte di Frontex, non attivano alcuna operazione di salvataggio. Dalla serie di inchieste e polemiche che ne scaturisce, resta la crudezza della strage: 94 vittime, di cui molte donne e bambini, con alcuni dispersi mai riemersi dalle acque. Tra questi, si aggiunge anche il nome di Abdoukar, uno degli ultimi



corpi estratti dal mare. Per i superstiti invece non c'è altra alternativa, se non quella di riemergere da quella notte. Assad, disorientato e fragile, si ritrova nel C.A.R.A (centro di accoglienza per richiedenti asilo), dichiarato erroneamente maggiorenne. Servendosi delle poche risorse linguistiche, riesce a far modificare le proprie generalità acquisendo così la minore età il diritto ad essere accolto all'interno del sistema S.A.I. (sistema accoglienza integrazione) per minori stranieri non accompagnati. Un circuito di



accoglienza che prevede strutture di piccole dimensioni per agevolare un percorso d'inclusione sociale su misura delle persone, trascendendo la sola distribuzione di vitto e alloggio. È in questo momento che la strada di Assad e della comunità (SAI) Luna Rossa si incontrano.

### **L'accoglienza a Luna Rossa: dal trauma alla rinascita**

“Luna Rossa”, un servizio della Comunità Progetto Sud, a seguito della strage, ha mostrato fin da subito la sua vicinanza ai parenti delle vittime, unendosi a un momento di preghiera presso il PalaMilone di Crotona. Offrendosi disponibile ad accogliere Assad, un ragazzo che dal punto di vista fisico, appariva debole e riportava alcuni tagli sui piedi che si erano infettati. Inoltre, manifestava i sintomi di un disturbo post-traumatico, con stress, ansia e disturbi del sonno. Alla diffidenza iniziale, rafforzata dal timore di allontanarsi da una ragazza somala conosciuta in Turchia, gli operatori e il mediatore riescono a convincerlo a fidarsi. Il percorso di accoglienza trascorso a Luna Rossa non è stato affatto facile, impegnando duramente l'intera equipe multidisciplinare, dagli psicologi, gli assistenti sociali fino agli operatori legali. Tra tutti, il trauma di quella notte da elaborare, un'ombra che lo seguiva passo dopo

passo, causando una sensazione di malessere quotidiano. Dinanzi a ciò, i ragazzi accolti a Luna Rossa non hanno mai perso occasione di dargli sostegno, in particolare Ibrahim, il ragazzo somalo, con cui si è creato un rapporto affettivo, fraterno. Un punto di riferimento, una roccaforte dentro cui ripararsi, un compagno con cui ritornare con la mente ai giorni in Somalia. Gradualmente, Assad si inserisce sempre più nel gruppo, prende parte alle lezioni di alfabetizzazione, ai laboratori, sostiene i ragazzi al vittorioso torneo *Refugees Team*.

In lui riemerge una serenità che aveva perduto e si rianima il sogno di raggiungere la Finlandia. Nei mesi di accoglienza il lavoro di accoglienza di Luna Rossa si è concentrato proprio nel ridargli nuova linfa per il futuro. In un processo disorientante come quello migratorio il pericolo è quello di smarrire lungo la strada la propria identità, un processo che la comunità cerca di contrastare. Difatti, all'interno di Luna Rossa non vi è un tran-tran di volti senza un passato, ma persone con storie, specificità, progetti di vita da conseguire, ponendo l'accento su una cura che sfugge da generalizzazioni, da una lente che osserva il fenomeno migratorio attraverso una logica quantitativa fatta di flussi, ondate, statistiche, facendo dissolvere la dimensione identitaria.

Grazie questa attenzione personalizzata, Assad è riuscito a riottenere una stabilità psicofisica e riaffacciarsi al futuro. Per merito del duro lavoro degli operatori legali, la Finlandia ha approvato il ricongiungimento familiare, nonostante le resistenze e i dinieghi, giungendo quasi a richiedere il test del Dna. Una notizia che fa ritornare sul volto di Assad una gioia incontenibile. Prima della partenza esaudi-

sce il desiderio di tornare sul luogo dove si è consumato il naufragio e salutare per l'ultima volta il cugino, il compagno di viaggio che come lui condivideva la stessa speranza. Alcuni giorni dopo l'arrivo in Finlandia riceviamo un suo video che lo ritrae insieme alla sorella e al fratello, in un sorriso smagliante e degli occhi che dall'emozione luccicano. Pur sapendo che le difficoltà per lui non sono terminate, tra tutti l'integrazione nella società finlandese, il pensiero che li affronterà insieme alla sua famiglia ci rende ottimisti.

La storia di Assad è la testimonianza di una caparbietà dirompente pari a quella gravitazionale che muri, confini, mari, fili spinati non possono arrestare. È la storia di un Odisseo moderno che si mette in viaggio per il mondo, insieme a tanti altri costretti a fuggire oggi giorno a fuggire a guerre, fame, regimi militari, politiche migratorie repulsive, risospinti dall'impulso di raggiungere una vita migliore.

È una storia che merita di essere raccontata per coloro che si mettono in viaggio, e coloro che sono chiamati ad accogliere.

### **1. La povertà assoluta in Italia non esiste**

Secondo le statistiche ufficiali la povertà assoluta esiste e colpisce milioni di persone in Italia. Negli ultimi 10 anni è in costante aumento. Secondo le Stime preliminari dell'INPS, nel 2023 riguardava l'8,5% delle famiglie residenti (erano l'8,3% nel 2022), corrispondenti a circa 5,7 milioni di individui.

### **2. I percettori dei sussidi sono furbetti o fannulloni**

Si tratta di una generalizzazione ingiusta che non rappresenta la realtà complessa delle persone che ricevono questi sostegni. Le misure dirette di contrasto alla povertà, come in tutti i Paesi Europei hanno salvato dalla povertà assoluta circa un milione di persone in situazione di grave disagio socio-economico. Il programma prevedeva l'obbligo di cercare lavoro e partecipare a percorsi di formazione. Stando ai dati dei Carabinieri, le truffe al RdC valgono solo l'1% della spesa totale.

### **3. Le misure di contrasto alla povertà sono uno spreco di soldi pubblici**

Le misure di contrasto alla povertà sono un investimento importante per promuovere il benessere sociale ed economico di un Paese. Secondo i dati ISTAT, il Reddito di Cittadinanza (RdC) ha contribuito a sollevare circa 1,5 milioni di persone dalla povertà relativa. Come riferisce il ministero del Lavoro, solo durante la pandemia (2020-2021) la misura "ha consentito la fuoriuscita di circa 450 mila famiglie dalla condizione di povertà (circa 300mila nel 2022). Metà della spesa erogata nel biennio, circa 8,3 miliardi di euro ha contribuito a ridurre dell'0,8% l'indice delle disuguaglianze e dell'1,8% il rischio di povertà" (fonte Ministero Lavoro). Da non sottovalutare inoltre il positivo impatto sui consumi che queste misure hanno determinato, considerata la tipologia dei beneficiari che

necessariamente si trova a dover impiegare interamente il sostegno reddituale per beni di prima necessità.

### **4. La povertà è una colpa**

La povertà è un fenomeno multifattoriale e dalle molteplici cause. Ridurre la povertà a una "colpa" individuale implica una visione limitata delle sue cause, che ignora le dinamiche sistemiche e le ingiustizie sociali. La povertà è una condizione che richiede comprensione del fenomeno, solidarietà e interventi collettivi, non un giudizio morale.

### **5. Chi lavora, non è povero. Chi è povero, non lavora**

Il lavoro può certamente contribuire a proteggere dalla povertà, ma non è sempre sufficiente per garantire sicurezza economica e una vita dignitosa. La protezione dalla povertà dipende da diversi fattori legati alla qualità e alle condizioni del lavoro stesso, lo dimostra il crescente numero di *working poor*: principalmente lavoratori a tempo parziale, precari e coloro che ricevono salari insufficienti a coprire le spese fondamentali per la vita. Circa il 9-10% dei lavoratori si trova oggi in questa situazione e il numero è in aumento.

### **6. I poveri in Italia sono soprattutto stranieri**

Le persone di origine straniera sono spesso più vulnerabili e più rappresentate nelle statistiche sulla povertà rispetto agli italiani. Tuttavia, non si può dire che i poveri in Italia siano "soprattutto" stranieri. Secondo i più recenti dati Istat, il 70% dei poveri assoluti sono cittadini italiani, mentre il 30% proviene da contesti migratori.

### **7. Sono soprattutto gli stranieri a ricevere sussidi**

I dati mostrano che, sebbene gli stranieri abbiano un'incidenza più alta di povertà rispetto agli italiani e dunque possano avere più bisogno di as-

sistenza, la maggior parte dei beneficiari dei sussidi sono cittadini italiani. Per esempio, il 91% dei nuclei percettori di Reddito di cittadinanza erano di nazionalità italiana. Con l'Assegno d'Inclusione, la percentuale di cittadini non italiani percettori del sussidio è scesa ulteriormente dal 9 all'8% (fonte INPS)

### **8. La povertà riguarda solo i giovani**

La povertà è un fenomeno complesso che interessa persone di tutte le età e si manifesta in modi diversi a seconda del gruppo demografico coinvolto. Secondo i dati ISTAT più recenti, circa il 6,2% degli anziani (over 65) vive in povertà assoluta in Italia, pari a circa 1 milione di persone. Sono particolarmente vulnerabili alla povertà assoluta le famiglie con minori (12%) e tra queste le famiglie con 3 o più figli (20,3%). Sempre secondo l'ISTAT, anche le famiglie in affitto e in povertà assoluta sono aumentate a quasi 900.000. Colpite o a forte rischio sono anche le persone con disabilità (Studio CBM, Fondazione Zancan)

### **9. In Italia, la povertà colpisce solo alcune regioni del Sud**

Secondo gli ultimi dati ISTAT, l'aumento della povertà in Nord Italia è in crescita, sebbene i tassi siano generalmente inferiori rispetto al Sud. La povertà assoluta nel Nord riguarda l'8% delle famiglie, con variazioni tra le diverse regioni

### **10. Le misure di contrasto sono cambiate, i beneficiari no**

I beneficiari delle nuove misure (ADI e SFL) sono poco più della metà rispetto ai beneficiari del Reddito/Pensione di cittadinanza. Secondo gli ultimi dati INPS, su un totale di 1.324.104 nuclei che avevano percepito almeno una mensilità di RdC/PdC nel primo semestre 2023, 695.127 sono quelli che hanno avuto accesso all'Assegno d'Inclusione nello stesso periodo del 2024.

# Da “Alleanza contro la povertà” 4 proposte possibili

*17 Ottobre 2024 - In un contesto di crescenti preoccupazioni per le tensioni internazionali, le guerre e la crisi climatica, il contrasto alla povertà deve essere un impegno prioritario, in Italia, in Europa e nel mondo. Alleanza contro la povertà fa il punto e lancia le proposte per una nuova politica e un nuovo approccio culturale concreto al tema.*

Prevenire e contrastare la povertà nel mondo, in Europa, in Italia, un impegno non più rinviabile. Soprattutto in un contesto di crisi economica, politica e climatica come quello che stiamo vivendo, a livello internazionale e nazionale. Per questo, Alleanza contro la Povertà in Italia, che raggruppa quasi 40 organizzazioni impegnate su questo fronte, lancia oggi 4 possibili proposte per combattere la povertà attraverso precisi impegni politici e mette in guardia da 10 *fake news* che non contribuiscono ad un nuovo approccio culturale al tema.

### ***Un problema globale, un impegno globale***

La “povertà estrema” (definita dalla Banca Mondiale come disponibilità di meno di 2,15 dollari al giorno) colpisce oggi circa il 9% della popolazione mondiale, pari a quasi 675 milioni di persone (Rapporto sulla Povertà della Banca Mondiale del 2023). Il 40% di queste si trova nell'Africa Sub-Sahariana. Tensioni internazionali e guerre, insieme alla crisi climatica, sono al tempo stesso concausa ed effetto indiretto di questa condizione – ricorda Alleanza contro la povertà #8211; che quindi deve rappresentare, anche a livello mondiale, una questione prioritaria da affrontare, specialmente nel contesto attuale, dilaniato da conflitti ed eventi climatici catastrofici”.

### ***Uno sguardo europeo, i dati e la proposta***

Per quanto riguarda l'Europa, la povertà estrema colpisce il 6,8% della popolazione, pari a circa 23,2 milioni di persone. A queste si aggiungono 94,6 milioni di persone a rischio di povertà ed esclusione sociale, pari al 21,4% della popolazione (Eurostat, 2024). Il rischio di povertà cresce significativamente fra i minori. Il 24,8% dei minori, quasi 20

milioni, sono a rischio di povertà con un ulteriore incremento rispetto al 2022. Il rischio di povertà cresce fra le donne (22,3%) in minor misura fra gli uomini (20,3%).

Negli ultimi dieci anni, l'incidenza della povertà si è stabilizzata su livelli molto alti con variazioni ulteriormente negative negli anni del Covid. Soprattutto, sono cresciute significativamente le condizioni più gravi di povertà, indicando una costante tendenza alla cronicizzazione: chi cade in povertà tende a rimanere in questa condizione per un tempo sempre più lungo. Il 9,5% della popolazione non si può permettere un pasto adeguato almeno una volta ogni due giorni, con un incremento di 1,2% rispetto all'anno precedente (8,3%). Il 32% della popolazione e, in particolare, il 56% dei genitori singoli con figli, non in grado di sostenere una spesa imprevista per un importo corrispondente alla linea di povertà mensile stabilita a livello nazionale (EU-SILC, 2023). Il 43% degli Europei temono di cadere in una condizione di povertà nei prossimi mesi a causa della crescita dei prezzi e ai salari stagnanti. Soltanto il 15% della popolazione dichiara di trovarsi in una buona situazione finanziaria (European Barometer on Poverty 2024).

Le politiche di austerità avviate dopo la crisi finanziaria del 2008 hanno ridotto la capacità dei welfare europei di assicurare protezione alle famiglie in povertà ed efficaci politiche attive. Quasi tutti i governi europei hanno introdotto rigidi controlli di carattere finanziario sull'entità della spesa e criteri di accesso alle prestazioni molto selettivi e complessi. In numerosi settori di welfare, in particolare nei programmi di contrasto della povertà numerosi governi europei hanno reso più rigide e stringenti le condizionalità dell'accesso ai programmi di supporto al reddito. Queste tendenze sono presenti in tutta Europa, seppure in diversa misura: l'Olanda,

la Danimarca, il Regno Unito, l'Italia in questo ultimo decennio hanno rafforzato significativamente condizionalità e sanzioni per chi non rispetta le prescrizioni.

Il risultato è una diminuzione degli aventi diritto al welfare pubblico e la crescita significativa del numero delle persone che si rivolgono ad enti e associazioni di terzo settore per ricevere aiuti di carattere alimentare, beni di prima necessità e sostegni economici temporanei.

Afferma Antonio Russo, portavoce di Alleanza contro la povertà in Italia: “Nella prospettiva di un miglioramento delle politiche dell’Unione che provi a strutturare misure comunitarie di lotta alla povertà, l’introduzione di un ‘Reddito minimo europeo’ - così come previsto dalla Strategie EU 2030 di lotta alla povertà in attuazione del Pilastro Sociale EU - rappresenterebbe un significativo passo avanti nella costruzione di un’Europa sociale da tempo annunciata e auspicata, ma ancora lontana dalla sua realizzazione”.

### ***Italia, raddoppiano i poveri, si dimezzano i supporti***

A livello nazionale, Alleanza contro la Povertà, ricorda innanzitutto che la povertà assoluta è un fenomeno strutturale, che negli ultimi 10 anni ha visto un costante aumento dei numeri, certificato dai dati Istat: secondo le ultime stime preliminari sulla povertà assoluta, infatti, nel 2023 si trovavano in questa condizione l'8,5% del totale delle famiglie residenti, corrispondenti a circa 5,7 milioni di individui. “Il numero dei poveri assoluti in Italia, negli ultimi 10 anni, è raddoppiato - ricorda Antonio Russo - Pare ormai chiaro che le nuove misure di contrasto, introdotte dalla legge 85/2023, non sono adeguate né tanto meno efficaci e rischiano di aggravare una situazione già drammatica: secondo gli ultimi dati dell'Osservatorio Inps, infatti, i beneficiari delle nuove misure (Assegno Di Inclusione e Supporto alla Formazione e Lavoro ) sono poco più della metà rispetto ai beneficiari del Reddito/Pensione di cittadinanza: su un totale di 1.324.104 nuclei che avevano percepito almeno una mensilità i RdC/Pdc nel primo semestre del 2023,

695.127 sono quelli che hanno avuto accesso all'Assegno d'Inclusione nello stesso periodo del 2024”.

### ***Le 4 proposte***

Alla luce dei dati sulla povertà sulle nuove misure di contrasto, Alleanza contro la povertà lancia 5 proposte al governo:

1. il rilancio di una misura di contrasto universalistica e strutturale, rivolta a tutte le famiglie e le persone in povertà assoluta;
2. il recepimento, nella legge di Bilancio, degli emendamenti proposti da Alleanza contro la povertà, per migliorare l'efficacia delle misure di contrasto vigenti, come già proposto e dettagliato nel [Position Paper sulla legge 85/23](#));
3. l'avvio di un monitoraggio, a livello territoriale e nazionale, sulla povertà e sull'efficacia delle misure di contrasto. Alleanza contro la povertà offre la propria disponibilità a questo scopo;
4. un nuovo approccio al tema della povertà che riconsideri un rilancio delle politiche di welfare e dei sistemi di infrastrutturazione sociale e del lavoro.

*“Nel giorno in cui si celebra la Giornata internazionale per l’eliminazione della povertà affinché il tema della crescita delle persone e delle famiglie in condizione di fragilità sociale non sia sminuito o derubricato dalle urgenze che interrogano la politica e, al fine di evitare che si affermi un pericoloso fenomeno di colpevolizzazione dei poveri, Alleanza contro la povertà sottopone quattro proposte di politiche possibili e mette in guardia da 10 fake news che si vanno affermando nello spazio del dibattito pubblico. Bisogna cambiare passo e bisogna farlo subito, a livello politico, economico e culturale. Non possiamo chiudere gli occhi di fronte a numeri che ci parlano di una emergenza sociale strutturale e globale”, conclude Russo.*

---

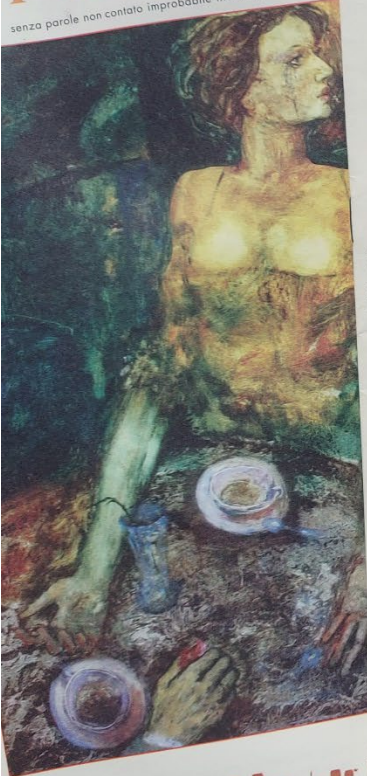
Per approfondimenti e interviste:

Ufficio stampa 329/6271742

alleanzacontropoverta@gmail.com stampa@alleanzacontropoverta.it www.alleanzacontropoverta.it

# ÀLOG

senza parole non contato improbabile ineffabile incalcolabile



## Tratti di

Anno XXVIII N. 105 - 1° Trimestre 2017 - Specializzazione in abbonamento postale art. 2, comma 20/C Legge 662/96 Filiale di Catanzaro

# ÀLOGON

ISSN 2035-9136

Senza parole Non contato Improbabile Ineffabile Incalcolabile Irrazionale Assurdo Contro logica

**La tratta degli esseri umani**  
abusa, sfrutta, umilia e degrada  
le persone riducendole in forme  
di schiavitù, e le costringe  
a esistenze indegne, lesive della  
dignità delle vittime, dei carnefici,  
e di coloro che stanno a guardare.



# LOGON

ISSN 2035-9136

quanto improbabile ineffabile incalcolabile irrazionale assurdo contro



**O.R.A.**  
Organizzate  
zioni di Advocacy

## Le dannate della terra

Donne e migrazioni nell'agricoltura della piana di Lamezia

a cura di Alessandra Corrado, Lorena Leone, Rosanna Liotti

**ESPERIENZE, RICERCHE E PROPOSTE**  
di contrasto alla tratta delle persone  
per una convivenza sempre più umana  
e umanizzante in Calabria e Oltre

## Persone annullate

Lo sfruttamento sessuale e lavorativo in Calabria  
Le politiche sociali, le caratteristiche e le aree di maggior presenza delle vittime

a cura di Francesco Carchedi e Marina Galati  
Prefazione di Goffredo Foji

RUBETTINO

## Lavoro indecente I braccianti stranieri nella piana lametina

a cura di Francesco Carchedi Marina Galati Isabella Saraceni  
prefazione di Giovanni Mottura

RUBETTINO

## DOPPIO SGUARDO

La tratta delle donne nigeriane per sfruttamento sessuale attraverso i dati dei servizi sociali dedicati della Regione Calabria

## Schierarsi contro le disuguaglianze

Di Enrica Riera\*

“Ho imparato che il problema degli altri è uguale al mio. Sortirne insieme è la politica, sortirne da soli è l’avarizia” diceva don Lorenzo Milani. E oggi un altro “don”, un altro “cattivo maestro” com’è stato il fondatore della scuola di Barbiana, sottolinea l’importanza della condivisione, soprattutto nel settore del volontariato. Si tratta di Giacomo Panizza, sacerdote controcorrente e presidente della Comunità Progetto Sud di Lamezia Terme, la rete che da quasi cinquant’anni resiste e lotta per i diritti di tutti, specie dei più fragili.

illegali, a fronte di fronte allo scardinamento di tribunali e di infrastrutture per l’economia o per l’istruzione. Non è questo il volontariato che serve al sud. Viceversa, abbiamo bisogno di volontariati diversificati che si rafforzino spingendosi anche oltre quello sociale, dando maggior consistenza anche ad altri settori quali la protezione civile, l’ambiente e l’energia, i beni culturali, gli stili di vita rispettosi della decrescita dei con-

«Abbiamo bisogno di volontariati diversificati che si rafforzino spingendosi anche oltre quello sociale, dando maggior consistenza ad altri settori quali la protezione civile, l’ambiente, l’energia, i beni culturali, gli stili di vita rispettosi della decrescita dei consumi, la cittadinanza partecipata»

Nel suo ultimo libro, *Il dono e la città* (Roma, Bibliotheka Edizioni, 2024, pagine 152, euro 18), don Panizza riflette proprio sul ruolo del volontariato, su quello che sarà il suo futuro. Se codici e burocrazia spingono sempre più a superare forme associative, per il sacerdote che vive sotto protezione c’è invece bisogno di un volontariato rafforzato.

“Non abbiamo affatto bisogno di quel tipo di volontariato – purtroppo esistente – che mette le pezze ai danni provocati dalla criminalità, o diviene cieco alle incapacità di certe amministrazioni, oppure ancora succube di politici collusi, ignaro dei mercati

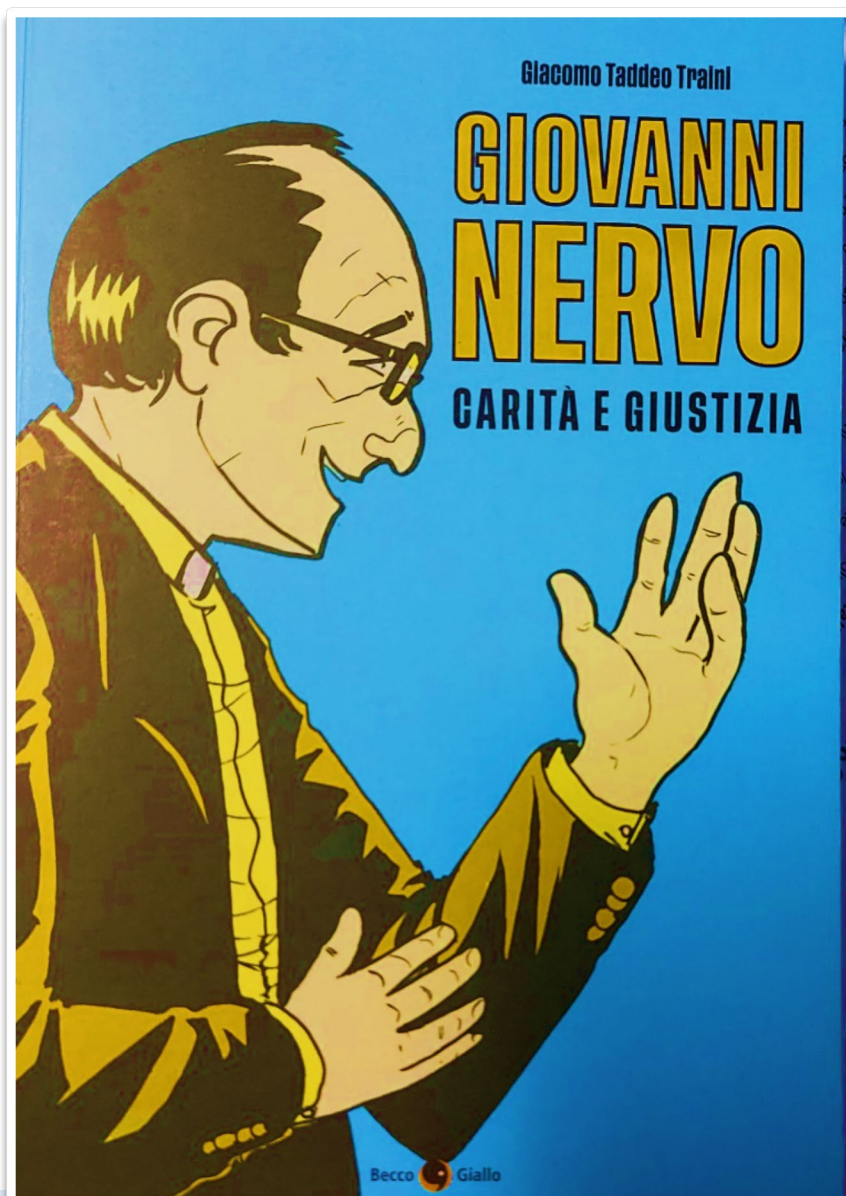
sumi, la cittadinanza partecipata, l’educazione a pratiche civiche costitutive e costruttive di comunità locali tra cui la solidarietà, la condivisione e l’accoglienza”.

Non solo una riflessione sul futuro, non solo un excursus su ciò che il volontariato è stato ed è, ma anche, dunque, una denuncia, una forte presa di posizione affinché “Stato e Società [siano] corresponsabilizzati a realizzare il bene comune”.



Il volontariato d’altronde è esigente, deve esserlo. E per questo non ha bisogno di “sole buone azioni e beneficenze occasionali” che “offuscano i diritti dei poveri”. È forte il “no” all’assistenzialismo. Politica e Istituzioni dovrebbero – ci dice Panizza – porsi domande sui mali sociali, sui problemi, sulle solitudini, per entrarci dentro, per starci, per affrontare i problemi concreti insieme a più soggetti, servizi e diritti diffusi.

(\* Articolo in “L’Osservatore Romano” del 9 luglio 2024)



Il libro dice molte cose scomode. Chi cura il disagio non sta svolgendo un servizio neutro, chi cura il disagio si schiera.

«In una stagione in cui trionfa l'indifferenza - scrive Panizza - lo stile del volontariato spicca allorquando si mette con le persone fragili fino al punto da subire stigma e censura "come loro"».

Il volontariato è politico. Lo è quando riconosce la grandezza di ciascuno e si impegna in maniera intelligente per il bene comune.

Lo sa bene il sacerdote che parla dalle periferie dell'esistenza. Nel volume, di fatti, a venire ripercorsa è anche la sua

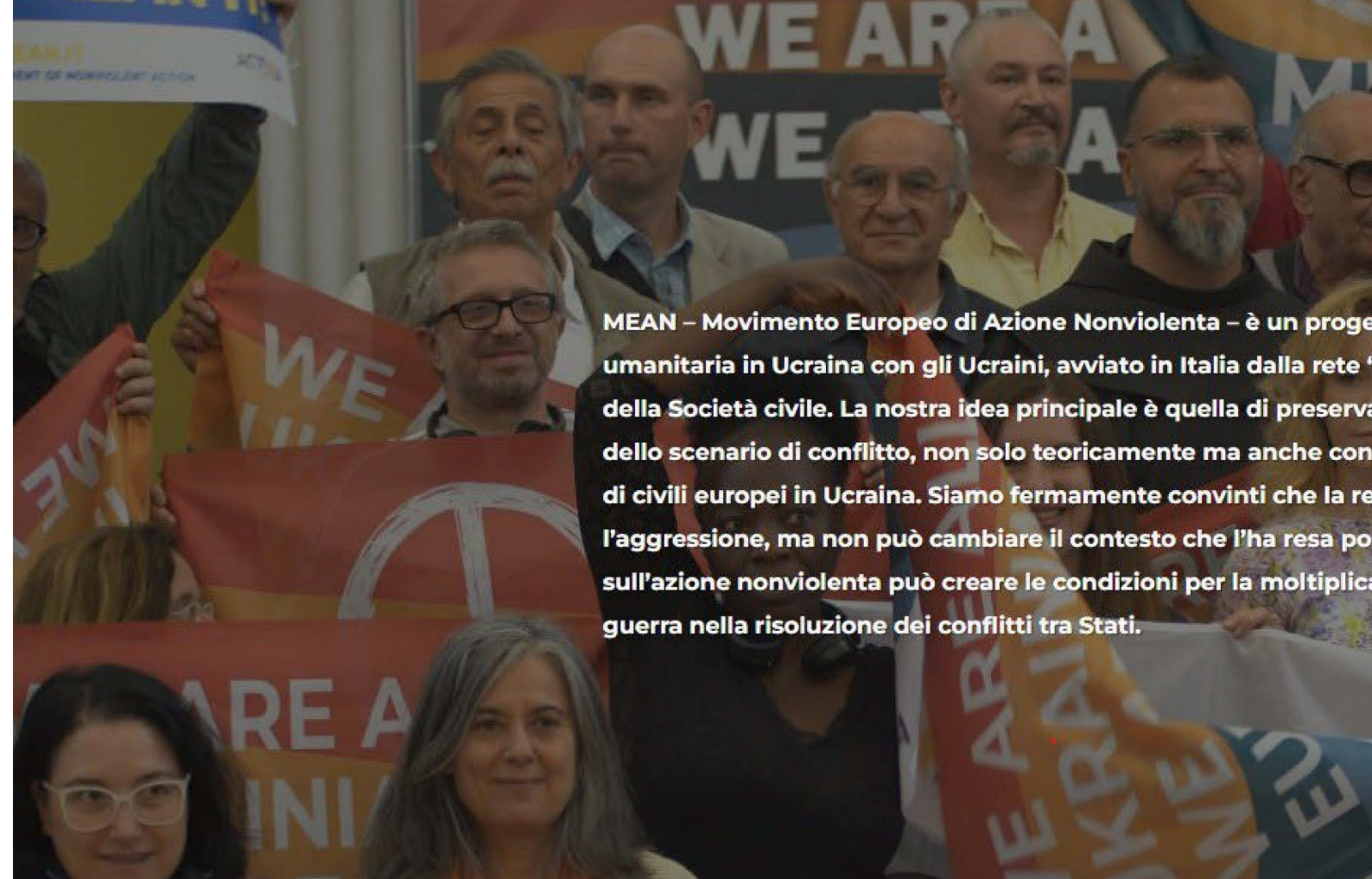
esperienza. L'inizio di tutto. "La mia esperienza personale incomincia molto tempo fa, intrecciando un momento storico che

indubbiamente mi ha aiutato a cogliere da un punto di vista favorevole la genesi e l'evolversi, o l'involgersi, del terzo settore.

Allora, dal 1974 al 1978, mi trovavo a frequentare, per conto della Comunità di Capodarco, un "luogo" di confronto tra realtà italiane di impegno socio-assistenziale, di ispirazione ecclesiale, avviato con pochi, ma precisi obiettivi: anzitutto col proposito di sganciare enti e servizi dell'ombrello di "madre chiesa"; inoltre, con l'obiettivo di accompagnare il loro/nostro cammino laico, di autonomia e di responsabilità; infine, sostenendo la creazione di movimenti o coordinamenti di secondo livello tra le stesse organizzazioni.

In un gruppo di persone "con le mani in pasta" sui temi sociali e in stretto collegamento con la Caritas Italiana, ci siamo trovati a escogitare un nome per l'area della solidarietà". Da qui la nascita di Comunità Progetto Sud, realtà fatta interamente "dal basso", pronta sempre, come si diceva, ad accogliere, a condividere. È importante questo libro di Panizza perché dice una cosa, molte cose scomode. Chi cura il disagio non sta svolgendo un servizio neutro. Chi cura il disagio si schiera. E si schiera contro le disuguaglianze.

"In una stagione in cui trionfa l'indifferenza, al contrario - scrive ancora Panizza - lo stile del volontariato spicca allorquando si mette con le persone fragili, dalla loro parte fino al punto da subire stigma e censura "come loro". Il volontariato è politico. Lo è quando riconosce la grandezza di ciascuna persona e combatte, appunto, in maniera strategica e intelligente, per il bene comune.



MEAN – Movimento Europeo di Azione Nonviolenta – è un progetto umanitario in Ucraina con gli Ucraini, avviato in Italia dalla rete della Società civile. La nostra idea principale è quella di preservare lo scenario di conflitto, non solo teoricamente ma anche con la presenza di civili europei in Ucraina. Siamo fermamente convinti che la resistenza all'aggressione, ma non può cambiare il contesto che l'ha resa possibile. Sull'azione nonviolenta può creare le condizioni per la moltiplicazione della guerra nella risoluzione dei conflitti tra Stati.

## Corpi civili di pace europei (Ccpe) Manifesto per una Europa sicura, forte, costruttrice di Pace

La “conferenza  
grupale” che il  
Movimento Europeo  
di Azione  
Nonviolenta (Mean)  
ha svolto a luglio  
2024 in Ucraina ha  
restituito cinque  
scritti ora racchiusi  
in un instant-book in  
cui, tra l'altro, vi è  
elaborata la proposta  
sui Corpi civili di  
pace e su altre azioni  
urgenti per  
promuovere  
pacificazione e  
finalmente la pace.

Dai tavoli di lavoro, denominati “Conferenza grupale”, sono emersi altrettanti documenti, che il Mean ha raccolto in un instant book (scaricabile qui).

Il tavolo sui Corpi civili di pace europei ha elaborato una proposta finale che, riassunta per punti, contiene alcune chiare indicazioni:

- la società civile deve giocare un **ruolo fondamentale** per quanto riguarda la prevenzione e la risoluzione pacifica dei conflitti;
- l'Ucraina sarà forte se rafforza la sua società civile e la coesione sociale e quindi deve ricostruire un **tessuto sociale** che possa sostenere la pace;
- **dialogo** fra le parti e **riconciliazione** sono compiti più funzionali a costruttori di pace civili;
- per far rispettare la pace occorre rispettare la legge e bisogna scegliere un gruppo di **professionisti** che sappiano come agire in questa direzione;
- occorre **istituzionalizzare i Ccpe** a livello europeo e, per questo, il Mean deve portare la propria proposta sui Ccpe al parlamento europeo;
- è necessario un **coordinamento della Ue** perché il Ccpe deve diventare un pilastro fondamentale del Patto civile europeo nel quadro della gestione civile delle crisi.

La missione dei Corpi Civili di Pace è creare le condizioni affinché **gli abitanti delle zone di crisi** e in pericolo di escalation dei conflitti **possano diventare i protagonisti** di un processo di rigenerazione sociale, economica, civile del loro territorio e di gestione creativa delle divergenze.





## Una pace vera richiede la presenza e il co-protagonismo della società civile

Proposto già nel 1995 da Alex Langer in relazione alla guerra nella ex Jugoslavia, oggi il giorno l'istituzione di un tale organismo può e deve trarre insegnamento da una pluralità di esperienze che in questi ultimi decenni si sono misurate nella rigenerazione e costruzione della convivenza pacifica nelle aree di confine, di marginalità e abbandono sociale.

Si tratta di un compito complesso, il cui caratteri centrali sono la presenza stabile sul campo degli operatori, la capacità di ascolto attivo dei territori e dei suoi abitanti per mettere in primo piano le loro preoccupazioni e desideri, i loro punti di forza e criticità, e il know how della trasformazione dei disaccordi e conflitti in occasioni di co-progettazione di un futuro desiderabile di comune gradimento.

Il Parlamento europeo ha ribadito, nel 2001, la necessità di istituire tale strumento con l'obiettivo di coordinare a livello dell'Unione europea-Ue la formazione e il dispiegamento di specialisti civili per mettere in atto misure pratiche per la pace, quali l'arbitrato, la mediazione, la mitigazione degli effetti post-trauma, il rafforzamento della fiducia tra belligeranti, gli aiuti umanitari, l'istruzione e il monitoraggio dei diritti umani".

«Nel febbraio scorso, l'Europarlamento ha di nuovo invitato il Consiglio ad avviare un progetto per istituire un Ccpe che riunisca le competenze degli attori istituzionali e non istituzionali in materia di prevenzione dei conflitti, nonché di risoluzione pacifica degli stessi e di riconciliazione, al fine di rendere più credibile, coerente, efficace, flessibile e visibile la gestione civile delle crisi da parte dell'Ue.

Dai 5 tavoli di lavoro sono emersi altrettanti documenti, che il Mean ha raccolto in un istant book (scaricabile qui).

**Isabella Saraceni**

**Gestione delle risorse umane e Terzo Settore:  
selezione, formazione  
e sviluppo organizzativo**



Il testo è il risultato della tesi realizzata nell'ambito del *Master di II livello in Management dei processi formativi nelle strutture pubbliche e private XVIII ciclo: Formazione e gestione delle Risorse Umane (H.R.)* conseguito a gennaio 2024 - Università degli Studi Suor Orsola Benincasa di Napoli

*Ogni volta che impariamo qualcosa di nuovo,  
noi stessi diventiamo qualcosa di nuovo.*  
(Leo Buscaglia)

## Introduzione

Le persone umane, presenti in un'organizzazione, rappresentano *valore a sé* e, allo stesso tempo, valore imprescindibile ed esclusivo di quella data organizzazione. “Valore a sé”, poiché sono persone che, per competenza e atteggiamenti, risultano esclusive per quel sistema; “valore per l'organizzazione” poiché, un personale fidelizzato, qualificato e competente, “... *che opera con professionalità tecnica, con abilità relazionali e con la consapevolezza dei contesti, delle leggi e degli strumenti*<sup>1</sup>”, rappresenta un punto di forza e di vantaggio competitivo per la stessa organizzazione.

Ma cosa significa per un ente/azienda avere un personale qualificato, capace e competente? Cosa significa porre attenzione alla pianificazione dei processi selettivi, formativi e di orientamento; alla ricerca di piste innovative; all'accompagnamento, all'inserimento, alla trasmissione di valori, di metodi, di stili, di cultura organizzativa? Che un'organizzazione sia pubblica, privata o del privato sociale, ciascuna persona rimane indubbiamente risorsa strategica per eccellenza. Seppur, i grandi cambiamenti politici, sociali, culturali, economici, e soprattutto tecnologici (si parla di organizzazioni 4.0, AI compresa), avanzano rapidamente, le decisioni e le responsabilità rimangono prerogativa umana:

*(...) nessuna macchina intelligente potrà orientarla [l'impresa]: solo le decisioni e le scelte dei manager sul terreno organizzativo potranno stabilirne il verso di oscillazione. Anche nella trasformazione digitale, è la responsabilità il centro di gravità di ogni organizzazione<sup>2</sup>.*

Lavoro da più di 20 anni nel mondo del Terzo Settore (TS), occupandomi negli ultimi anni di selezione, formazione al personale e sviluppo professionale, e negli ultimi tempi sono stata affiancata da esperti di settore (*coach*), appartenenti al mondo aziendale, per migliorare e affinare le mie competenze tecniche e gestionali (*hard skills*) e gli atteggiamenti professionali (*soft skills*) nell'ambito della gestione delle risorse umane. Vi è poca letteratura sulla gestione del personale nelle imprese non profit e poche esperienze organizzative da poter prendere ad esempio e con le quali potersi confrontare. Persino in grandi e innovative organizzazioni del non profit, le politiche sulla gestione del personale sono state “tralasciate” a favore di una cultura basata sulla cooperazione e il volontariato, che ha caratterizzato e caratterizza ancora oggi il mondo del privato sociale, distinguendolo da altre tipologie organizzative più strutturate in questo campo.

La scelta di iscrivermi e frequentare un master di II livello in gestione delle risorse umane, (Human Research - HR), parte proprio da qui: dalle continue domande e curiosità che sorgevano ogni giorno, dal confronto con il *coach* e dall'idea, sempre più incalzante, di dover approfondire le tematiche afferenti a questo settore, in espansione anche nel “mio mondo”. Purtroppo, durante il master, sul *non profit* si è discusso molto poco. Tuttavia, gli argomenti trattati hanno toccato il cuore della gestione e della formazione del personale, sia nel settore pubblico che in quello privato, e questo è stato da stimolo per l'avvio di una nuova riflessione e azione organizzativa.

Nel continuo scambio di riflessioni e confronti con gli esperti e dalle prime lezioni del master, a cui si sono aggiunte le osservazioni emerse durante lo stage indiretto, la linea di demarcazione e le comunanze di intenti, tra le imprese *profit* e le imprese del *non profit*, sono state sempre più evidenti. Pur se entrambe sono annoverate tra sistemi organizzativi complessi, composte da procedure, pianificazioni strategiche, processi, linee di intervento, prestazioni, scelte di *governance*, ecc., risultano differenti

<sup>1</sup> G. Panizza, Convegno – “Le nuove povertà” Organizzato del Dipartimento ANS Calabria, San Mango D'Aquino – 26 settembre 2015 - <https://www.sociologiaonweb.it/nuove-poverta-nella-dottrina-sociale-della-chiesa-2/>

<sup>2</sup> F. D. Perillo, “L'organizzazione è responsabilità”, in *L'impresa imperfetta*, Editoriale Scientifica, 2014 (materiale fornito durante il corso)

innanzitutto per lo scopo: le prime, hanno come fine ultimo il profitto, le seconde la distribuzione di benefici attraverso la realizzazione di beni e servizi.

Nelle *organizzazioni non profit* (ONP), la “relazione” tra le parti, tra chi cioè opera ed eroga prestazioni e tra chi le riceve (utenti/beneficiari/ospiti) assume un ruolo decisivo nella gestione e nello sviluppo dell’organizzazione:

*“La creazione di una relazione tra soggetti erogatori e utenti determina che la qualità percepita sia fortemente influenzata dall’esito di tale relazione: le motivazioni, le abilità, le competenze, l’atteggiamento, la cortesia, la professionalità con cui gli individui operano comportano (...) il risultato. La risorsa umana è quindi l’aspetto più rilevante per la determinazione del risultato aziendale, tanto che alcuni autori (...) hanno introdotto la nozione (...) di attività di personalità intensive ovvero “ad alta intensità di qualità di personale” per sottolineare appunto la rilevanza che le risorse umane hanno sull’erogazione dei servizi”<sup>3</sup>*

Quando si parla di risorse umane nel mondo del sociale e della loro relativa gestione, la *relazione* non è l’unico aspetto identitario, ma come evidenzia Matteo Turri<sup>4</sup>, ci sono altri elementi che caratterizzano questo settore. I servizi erogati, per esempio, richiedono la presenza di un personale altamente professionale e specialistico che, proprio per la sua natura, necessita di autonomia gestionale. Questa autonomia, collegata alla deontologia professionale, porta a riversare l’attenzione più sullo “scambio” alla pari e sulla “condivisione del sapere” tra le parti, che non sui rapporti gerarchici. Mentre in un’azienda i legami gerarchici sono fortemente funzionali al sistema e vi è una precisa divisione dei compiti e dei ruoli, nell’impresa *non profit* non sempre la suddivisione dei compiti è corrispondente al ruolo. È consuetudine che si verifichino sovrapposizioni tra funzioni di maggiore responsabilità e funzioni più operative. Per esempio, un responsabile di area (quadro) può svolgere attività ludico-creative con gli utenti dei servizi; un coordinatore può svolgere attività di sostegno con l’utenza; un operatore può indicare al responsabile

la strategia da seguire per la soluzione di un problema; ecc. Questo ultimo esempio risulta interessante poiché determina un’altra caratteristica del non profit e cioè che “...vi è una forte dipendenza e permeabilità tra coloro che esercitano il governo dell’azienda e coloro che operano nell’organizzazione”<sup>5</sup>, tanto che le persone/dipendenti/volontari vengono costantemente coinvolte nella scelte da intraprendere con lo scopo di ottenere, da esse, soluzioni dei casi, consenso e motivazione all’agire.

La permeabilità tra responsabili e dipendenti è ciò che caratterizza fattivamente un ente *non profit* all’avanguardia, poiché tutti i lavoratori, individualmente, vengono considerati come possibili solutori di un dato problema e posti al centro del sistema, ritenendoli responsabili o co-responsabili della buona riuscita dell’erogazione del servizio e/o della prestazione. Questo non per dire che, per le aziende *profit*, la persona non è da considerarsi responsabile del raggiungimento di un obiettivo. Tuttavia, ancora oggi, nel *profit*, risulta il mezzo per raggiungere il fine (profitto), nel *non profit* risulta componente indispensabile per rispondere a un bisogno e raggiungere un beneficio.

Sul quotidiano *Avvenire*<sup>6</sup>, tempo fa, uscì un articolo molto interessante dal titolo: “*La persona ritorna al centro dell’impresa e dell’economia*”. Fu interessante soprattutto la dichiarazione di Giorgio Vittadini, presidente della Fondazione per la sussidiarietà, che disse:

*«Rimettere la persona al centro dell’impresa e dell’economia è la grande sfida di questa epoca. Per farlo occorre ridare valore al lavoro, l’azione umana che cerca di rispondere ai bisogni e ai problemi che emergono dalla vita. Bisogna quindi contrastare sia la teoria neo-liberista che subordina il lavoro al profitto, troppo spesso speculativo, sia l’assistenzialismo che ne umilia il valore. I principali obiettivi da raggiungere in modo sussidiario nelle politiche a sostegno del lavoro sono quattro. Primo l’incremento delle opportunità di lavoro, perché la prospettiva non riguarda l’alternativa tra sviluppo senza lavoro e lavoro senza sviluppo, ma quella di un declino senza lavoro. Secondo: una maggiore accessibilità alle offerte*

<sup>3</sup> M. Turri, *La gestione del personale negli enti non profit*, in *Liuc Papers*, n.88, Serie Economia e Istituzioni 2, luglio 2021

<sup>4</sup> Matteo Turri è professore ordinario del Dipartimento di Economia, Management e Metodi Quantitativi, dell’Università degli Studi di Milano. Presso il medesimo ateneo è attualmente Presidente del Presidio di Qualità ed è componente della Cabina di Regia per l’at-

tuzione del PNRR. Si occupa di problemi di funzionalità economica, governance e organizzazione di amministrazioni e imprese pubbliche.

<sup>5</sup> M. Turri, *La gestione del personale negli enti non profit*, cit., pag. 2

<sup>6</sup> M. Carucci, “*Tendenza. La persona ritorna al centro dell’impresa e dell’economia*”, in *Avvenire*, online, 13 ottobre 2023, <https://www.avvenire.it/economia/pagine/la-persona-ritorna-al-centro-dell-impresa-e-dell-economia>

*di lavoro esistenti. Terzo: il sostegno a chi è senza occupazione, soprattutto con la formazione. Quarto: una distribuzione più equa ed efficiente del reddito».*

Pur se il *profit* e il *non profit* presentano tra loro elementi simili e altri discordanti, da questa dichiarazione, semplice e lungimirante, si mettono in risalto alcuni importanti passi che le organizzazioni dovranno affrontare nel prossimo futuro.

Un primo aspetto, riguarda il richiamo che viene fatto agli enti *profit*, ai quali viene chiesto di rimettere al centro la persona, se si vuole potenziare lo sviluppo futuro dell'organizzazione, oltre a incrementare le opportunità di lavoro puntando sulla formazione, nonché ragionare su una distribuzione più equa ed efficiente del reddito. Al contrario del *non profit*, invece, poiché per le organizzazioni proiettate maggiormente al sociale, mettere la persona al centro rappresenta aspetto fondante della propria esistenza. Nel mondo del sociale, infatti, la persona è valore assoluto, nella sua dignità e sacralità e, come tale, deve essere rispettata e supportata ad autodeterminarsi.

Le imprese *non profit* e/o del Terzo Settore (TS)<sup>7</sup>, diversamente dalle *profit*, hanno oggi più che mai, molte opportunità di inserimento lavorativo. La richiesta di figure specialistiche nel campo sociale, educativo e sanitario è sempre più urgente, dato anche l'aumento dei bisogni (disabilità, dipendenze, immigrazione, povertà, ecc.), e la difficoltà maggiore sta proprio nel reclutare personale. I professionisti del sociale prediligono il pubblico o la libera professione perché, a fronte di trattamenti contrattuali ed economici non adeguati all'attuale scenario, né equi rispetto ad altri ambiti lavorativi, gli specialisti e/o il personale qualificato, scelgono di investire o di spostarsi su altri settori. Il tema delle politiche retributive nel campo del *non profit* è un tasto dolente da gestire. Gli enti del Terzo Settore, infatti, ricorrono a una pluralità di fonti di finanziamento (fondi pubblici, progetti, donazioni, ecc.), i cui ricavi dipendono fortemente dalle scelte

che vengono poste dalla legge e, a secondo del diverso orientamento cui sono dirette le proprie azioni, diverse sono le difficoltà per reperirli. Tale limite condiziona fortemente le possibilità e opportunità di investimento del *non profit*, il quale si trova spesso a non poter fare delle scelte a lungo termine, dovendosi focalizzare sul qui e ora.

Un ultimo elemento da considerare e che caratterizza e accomuna in questo caso entrambi i sistemi, è il tema della formazione e dello sviluppo professionale dei propri dipendenti, su cui diviene necessario puntare per la crescita e lo sviluppo futuro delle organizzazioni.

La selezione, la formazione e lo sviluppo organizzativo sono argomenti che sono stati trattati spesso durante il master e che hanno aperto importanti riflessioni anche durante lo stage indiretto, svolto con alcuni cari colleghi del corso. Sono pratiche di gestione delle risorse umane che toccano indistintamente tutti i settori, dal pubblico al privato e al privato *non profit*. Sono importanti perché di fatto sono strettamente connessi l'un l'altro, infatti: saper selezionare, usando strumenti e tecniche idonee senza lasciare nulla al caso, consente di inserire all'interno della propria organizzazione persone che, per le loro capacità e competenze, possono fare la differenza in termini di prestazioni e competitività sul campo; formare il personale, tenerlo costantemente aggiornato sui cambiamenti culturali, normativi, metodologici, tecnologici, ecc., consente di avere team capaci di gestire l'attuale ma già pronti e proiettati ad accogliere le sfide future; se l'azienda ha al proprio interno personale qualificato, soddisfatto e sempre aggiornato, significa essere stati in grado di mettere correttamente in atto politiche e pratiche di gestione delle risorse umane, che promuovono competenze innovative e nuovi atteggiamenti professionali nei propri dipendenti, indispensabili all'organizzazione per raggiungere i propri obiettivi strategici e di sviluppo futuro.

<sup>7</sup> Nell'art 4 del Codice del Terzo Settore - Decreto legislativo 3 luglio 2017 n.117, si evidenzia che: "Sono enti del Terzo settore le organizzazioni di volontariato, le associazioni di promozione sociale, gli enti filantropici, le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, le reti associative, le società di mutuo soccorso, le associazioni, riconosciute o non riconosciute, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento, senza

*scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento, in via esclusiva o principale, di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi, ed iscritti nel registro unico nazionale del Terzo settore?*"

*Le scelte sono libere  
le conseguenze inevitabili.*  
(Elisa Frauenfelder)

## La selezione del personale nel TS

La selezione del personale è una procedura di gestione organizzativa che richiede la massima cura e attenzione. Soprattutto in organizzazioni altamente complesse, dove la persona rappresenta, con le sue competenze (conoscenze, abilità, capacità e atteggiamenti), l'elemento chiave che può determinare un intero processo produttivo e/o prestazionale. Sbagliare una selezione, e quindi la corretta individuazione di un candidato, significa pagare l'errore a caro prezzo. Errore rimediabile, se il neo assunto è ancora in prova e ci si rende conto, per tempo, che non possiede le competenze richieste. Si ha così la possibilità di interrompere il contratto, pur sostenendo dei costi e dei tempi aggiuntivi in virtù di dover riaprire una nuova procedura selettiva. Errore incisivo e determinante nelle procedure organizzative, invece, se la persona ha superato il periodo di prova ed entra a pieno titolo come dipendente dell'organizzazione. Le conseguenze in questo caso sono gravi poiché incidono sul prodotto e/o servizio che viene erogato.

Le organizzazioni del non profit (ONP), per loro natura, posseggono al loro interno risorse umane ad alta qualificazione poiché svolgono soprattutto servizi terziari i quali non possono sempre venire esaustivamente misurati e pertanto la persona diviene determinante per il risultato da raggiungere.

*“La caratterizzazione di attività labour intensive, o meglio personality intensive, ovvero ad alta intensità di qualità del personale (Norman, 1984), fa scaturire la necessità per un'azienda non profit di inserire la pianificazione delle risorse umane, intesa quale ricerca, selezione, valorizzazione e sviluppo, come componente essenziale di una pianificazione strategica aziendale, che ne garantisce la sostenibilità economico-finanziaria, competitiva e organizzativa”<sup>8</sup>.*

La gestione del personale nelle ONP, presenta caratteristiche particolari su cui porre attenzione. Tra queste per esempio, è da tener conto che al loro interno è presente personale molto variegato, poiché appartenente a categorie differenti: dal dipendente specialista retribuito, al volontario in pensione, finanche tirocinanti, giovani in servizio civile ecc. Tutte persone che in un modo o nell'altro è necessario che collaborino tra di loro per la buona riuscita delle azioni e delle prestazioni da raggiungere. Tuttavia, questa presenza genera molta instabilità e periodico turn-over. Sia i volontari che le altre categorie – che nel tempo vengono formate e inserite in piccoli processi organizzativi (es. volontari aiutano nei trasporti, nel fare la spesa per i servizi, ecc.; i tirocinanti, per acquisire competenze, vengono inseriti dai tutor in attività gestionali di basso livello di responsabilità, come per esempio fare ricerca sui nuovi flussi migratori, ecc.) e che pertanto contribuiscono alla gestione dei carichi di lavoro –, rimangono nelle organizzazioni per periodi di tempo brevi o circoscritti dalle disponibilità individuali, e questo comporta nei servizi una periodica instabilità nella gestione degli stessi.

Rispetto all'instabilità del personale, oltre al turn-over ci sono altri due elementi che determinano la difficoltà di pianificare al meglio la gestione del personale e sono: la prima, che fa riferimento all'elevato tasso di assenteismo per maternità, dovuto alla presenza maggiore in questo settore di figure femminili; la seconda, fa riferimento alla continua instabilità dell'organico a seguito di appalti o di progetti finanziati periodicamente. Vi è da considerare infatti che le ONP, per loro natura, presentano una forte dipendenza dai flussi di finanziamento esterni e tra questi si ricordano i fondi nazionali, regionali, i fondi derivanti dai progetti, dalle fondazioni, ecc., e proprio per questo motivo sono

*“...fortemente soggetti a fluttuazioni, ragione per cui le organizzazioni devono impostare politiche di programmazione a corto raggio che non consentano di avviare una strategia di pianificazione e qualificazione delle risorse umane a lungo termine”<sup>9</sup>.*

Alla luce degli elementi sopracitati, si può ben comprendere come avviare una procedura di sele-

<sup>8</sup> Spazzoli, F. Liuzzi, *Il personale nel non profit*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2010, pag. 95

<sup>9</sup> Spazzoli, F. Liuzzi, *Il personale nel non profit*, cit., pag. 96

zione nel mondo del TS non sia semplice. La programmazione e pianificazione di selezione solitamente è più stabile quando il personale da inserire rientra in quei servizi che presentano procedure gestionali più durature nel tempo; diventa più complesso, invece, quando il personale da individuare dovrà essere inserito in nuove progettualità.

Posso confermare, per esperienza, che svolgere una selezione del personale per l'avvio di un nuovo progetto è sempre una corsa contro il tempo. Accade spesso che quando si presenta un progetto in qualsiasi settore, sia esso sociale, educativo o sanitario, si è consapevoli della data in cui lo stesso è stato inviato agli enti finanziatori per essere valutato, ma non si sa mai quando questi si pronunceranno a riguardo per comunicare se si è vincitori o meno. Può capitare che passino mesi o anche anni e, nel frattempo, le azioni previste nel progetto, che magari avevi concordato con una serie di partner, non trovano più, dopo questo tempo, la stessa accoglienza o disponibilità. Questo capita spesso con progetti che vedono coinvolte le scuole, dove magari nel frattempo è cambiato il dirigente o l'insegnante con il quale si erano presi accordi e ciò comporta di tempo per dover ridefinire le intese con il partenariato e ulteriore tempo per essere rivalutate dall'ente finanziatore. O ancora peggio, vengono meno le figure professionali interne che si erano predisposte inizialmente per essere inserite in questi nuovi *team temporanei*, cioè gruppi di lavoro creati *ad hoc* per l'espletamento del progetto e, pertanto, una volta vinto il bando, ci si ritrova a dover ridefinire i ruoli, i compiti e le strategie prima di poter procedere. Il responsabile delle risorse umane si trova così a dover attivare e velocizzare i tempi per una nuova selezione del personale che, da una parte, per come più volte evidenziato anche durante il master, richiede la giusta attenzione e cura nella predisposizione delle procedure e nell'attenzione a fare la scelta corretta di personale qualificato; dall'altra, viene incalzato, affinché la selezione avvenga nel minor tempo possibile al fine di far partire le attività previste da progetto.

Per le ONP, i valori e i principi orientano e determinano ogni propria azione e/o scelta, e questo vale anche e soprattutto per le procedure di selezione.

Forse una selezione accurata dei dipendenti non garantisce sempre una prestazione efficace, ma sicuramente per il TS, non può non garantire la presenza di personale che condivide gli stessi valori e principi dell'ente.

Quando si svolge una selezione nelle organizzazioni del *non profit*, il lavoro da fare non riguarda solo mettere in riga e sistematizzare al meglio le procedure: *job analysis, reclutamento, valutazione e inserimento* che di fatto rappresentano gli elementi di base di un processo di selezione. Durante il master, e ancor di più durante lo stage indiretto, per esempio, queste procedure sono state presentate e trattate più volte, come è giusto che sia in una logica di apprendimento; di contro, sui valori e sui principi da dover tenere in considerazione durante una selezione, si è riflettuto poco. Il tema dei valori e dei principi è molto sentito nel non profit, e rappresenta un elemento fortemente identitario.

Per le ONP, in particolare per quelle con una propensione più sociale, la persona umana è valore fondante; l'uguaglianza, l'autodeterminazione, la solidarietà, ecc. rappresentano i principi che daranno poi vita alle azioni e agli atteggiamenti/comportamenti che le persone metteranno in pratica con l'utenza. Come dice don Giacomo Panizza, mio presidente e *mentore*:

*“La persona umana è (non solo “ha”) valore in sé stessa. Il lavoro sociale si ispira al valore inestimabile della dignità e della sacralità di ogni persona umana”.*

Risulta chiaro, dunque, come sia necessario porre una certa attenzione alle procedure selettive e a comprendere come e in che misura, i candidati che si hanno di fronte rispecchino questi valori. Molto si riesce a comprendere tramite colloqui individuali o di gruppo, attraverso l'uso di domande specifiche attinenti al settore per cui si sta svolgendo la selezione, o ancora attraverso la messa a punto di simulate e casi reali che vengono fatti conoscere e affrontare. Negli ultimi tempi, una volta ricevuti e visionati i CV, le informazioni su quel candidato o quella candidata vengono acquisite anche attraverso la visione dei social media o attraverso indagini svolte sul territorio. Ciò al fine di non incorrere in errori che potrebbero determinare la buona riuscita di una prestazione a scapito del

beneficio delle persone in difficoltà o in stato di bisogno.

Le persone, dunque, sono decisive per promuovere l'efficacia di una data organizzazione in termini di qualità e di impatto gestionale e organizzativo ed è per questo motivo, che le ONP, devono porre attenzione alla scelta dei futuri collaboratori. Questi ultimi, infatti, non solo dovranno implementare nuove attività e strategia di sviluppo necessarie alla crescita dell'ente, ma dovranno essere anche in grado di divenire promotori e portatori di valori umani e sociali.

*Il modo migliore per fare una cosa è farla.*  
(Amelia Earhart)

### **Formazione e processi di cambiamento nel Terzo Settore**

Il tema della **formazione** è stato trasversale all'intero percorso di studi.

Alla luce dei repentini mutamenti sociali, politici, culturali, tecnologici, che spingono sempre più e più in fretta le persone al cambiamento e/o all'adeguamento di nuovi sistemi organizzativi e gestionali, non si può non tener conto della formazione continua del personale. Investire nella formazione significa investire sullo sviluppo delle capacità delle persone rispondendo alle nuove necessità aziendali. Essa rappresenta di fatto una strategia di sviluppo politico e funzionale all'azienda per raggiungere i propri obiettivi.

Come disse il prof. Perrillo, durante la sua lezione, siamo nell'era dell'industria 4.0, circondati da macchine capaci di Intelligenza artificiale (AI), che avanzano, "divorando" sempre più attività che riguardano il lavoro umano. Siamo di fronte alla 4° rivoluzione industriale, con la presenza di robot interconnessi, la richiesta di bisogni sempre più specifici ed esigenti, processi di comunicazione multidirezionali, sistemi sempre più instabili e complessi. Tutto questo richiede, alle persone/professionisti del mondo del lavoro, di aggiornare costantemente il proprio bagaglio di conoscenze e competenze al fine di stare al passo con i tempi, di migliorare in

modo esponenziale la velocità di esecuzione e di produttività e di mostrare una maggiore flessibilità e spirito di adattamento.

Come disse il prof. D'Agnesse, riprendendo Dewey e Schön, "...il conoscere non è più un "a-parte" rispetto all'agire, ma costituisce uno dei momenti dell'agire stesso...". La conoscenza e l'apprendimento, dunque, diventano essenziali per agire in modo adeguato e competente in una società sempre più globalizzata e *glocalizzata* (Z. Bauman), che chiede risposte più innovative alle nuove sfide internazionali.

Investire pertanto nella formazione, assume valore strategico per l'organizzazione. La trasformazione oggi è avanzata ad una rapidità senza precedenti, non consentendo un *reskilling* professionale. È necessario pertanto partire da subito con un aggiornamento delle professionalità e in alcuni casi con un ripensamento dei ruoli e dei processi organizzativi. Il *reskilling* senza un ripensamento delle procedure e del modo di lavorare rischia di essere sterile e fine a sé stesso. Un'organizzazione, sia essa del pubblico, del *for profit* o del *non profit*, potrà così contare su risorse umane sempre più qualificate, competitive e competenti; potrà sviluppare professionalità che non sono facilmente trasferibili; potrà migliorare con effetti positivi il comportamento e la motivazione delle risorse umane.

Tutto ciò, dunque, ha una ricaduta positiva non solo sull'organizzazione ma anche sulla persona stessa, poiché una buona formazione, è vero che genera una maggiore produttività ma, allo stesso tempo, può generare nuovi atteggiamenti e comportamenti positivi nei lavoratori e nelle lavoratrici che vengono stimolate e apprezzate a dare il meglio di sé. Lavoratori e lavoratrici soddisfatti ancor di più se adeguatamente gratificati. Una buona gratificazione, infatti, connessa all'acquisizione di nuove competenze, stimola maggiormente la persona a divenire più protagonista nel contesto in cui opera e la rende più soddisfatta del suo lavoro. La soddisfazione del dipendente diviene dunque elemento favorevole per l'azienda poiché, in molti casi, limita il turn-over tra i dipendenti, garantendo una maggiore stabilità e sviluppo futuro dell'organizzazione.



Cosa significa fare formazione nel mondo del Terzo Settore? Da cosa si parte e su cosa si punta oggi per rendere il personale sempre più qualificato e competente?

Ho provato ad associare le nozioni apprese durante il master con l'esperienza professionale riportata alla mia realtà associativa<sup>10</sup> e, nel ripensare la pianificazione e la programmazione che sta dietro a ogni processo formativo, ho individuato almeno due aspetti che si ripetono e che caratterizzano le scelte organizzative in riferimento ai temi da trattare.

Una prima questione, di carattere valoriale, tiene conto dell'importanza e del valore del capitale umano. Ogni scelta infatti, viene fatta pensando alla valorizzazione del singolo e dell'intero gruppo, puntando a mantenere viva la motivazione che ha spinto le persone a scegliere di lavorare in questo settore. La seconda, riguarda formazioni più di carattere generale, tipico della formazione continua (*life long learning*), e destinate all'aggiornamento dei lavoratori e delle lavoratrici. Queste formazioni coinvolgono interi *team* e pongono attenzione ai nuovi bisogni sociali, alle nuove norme di settore e alle metodologie e tecniche professionali che riguardano i differenti settori specialistici di ogni area e servizio presenti dell'ente (disabilità, migrazioni, dipendenze, ecc.).

Nei percorsi formativi del TS, dunque, vi è una forte propensione all'aspetto valoriale e metodologico tipico dei ruoli professionali e fortemente specialistici del settore sociale, sanitario ed educativo. Di contro vi è, invece, una scarsa attenzione rivolta ai nuovi cambiamenti tecnologici e di digitalizzazione, nonché all'uso più sistematico di strumenti di valutazione per attestare gli apprendimenti acquisiti durante i percorsi formativi. Nel primo caso, la scarsa attenzione alla realtà 4.0 è "giustificata" dal fatto che il mondo del sociale ha una formazione di base umanistica e che pertanto ha sempre posto attenzione ai temi relativi ai processi di aiuto, alle dinamiche relazionali, ai piani educativi individualizzanti, alla promozione del lavoro di rete, a far auto-determinare le persone in stato di bisogno e a consentire loro di integrarsi nei contesti e nei territori di riferimento. Tra le figure professionali presenti

nelle organizzazioni *non profit* non vi sono, per natura, molti ingegneri, né esperti informatici o altre figure professionali del settore hi-tech, e questi due mondi – il sociale e il tecnologico – nel tempo non si sono incontrati molto e né tanto meno hanno dialogato tra loro. Solo negli ultimi anni, con l'avvento della *domotica*, si è iniziato a concepire questo campo come un settore fortemente innovativo per migliorare le condizioni di vita delle persone, soprattutto di quelle con disabilità. In una società in cui si parla di "realtà aumentata" e in continuo mutamento,

*"...ci accorgiamo di quanto velocemente stiano avanzando le tecnologie e gli strumenti che quotidianamente abbiamo a disposizione a discapito di una evoluzione umana che non è capace di stare agli stessi tempi dell'evoluzione tecnica. In questo scenario parlare di formazione significa confrontarsi con l'ambiente, non solo fisico ma soprattutto polisemantico, che abbiamo intorno a noi. Significa cioè fare i conti con dei tempi insufficienti per l'individuo, che è costretto ad accelerare i suoi processi se vuole sopravvivere nella società del terzo millennio; una società dell'informazione, che ha bisogno di essere compresa e che è importante influenzare per garantire uno sviluppo futuro il più intelligente e sostenibile possibile"*<sup>11</sup>.

Nel secondo caso, la valutazione dei risultati ottenuti dallo svolgimento di un percorso formativo attraverso l'uso di strumenti standardizzati, non è un argomento molto curato. Si è soliti valutare la progettazione dei corsi, la qualità dei docenti, piuttosto che le strutture e i materiali messi a disposizione, e si riserva poca attenzione ai risultati generati dalla formazione. Il tutto è sempre stato sperimentato sul campo, direttamente con l'utenza, che per il sol fatto di essere ancora presente nei servizi, di trasmetterci quotidianamente il loro stato di benessere psico-fisico, e avere lunghe liste di attesa di persone che aspettano di poter essere inserita nei servizi, ci fa supporre e ben sperare che le prestazioni siano superiori alla media. Tuttavia, la mancanza di strumenti standardizzati attraverso i quali comprendere i risultati di performance o di soddisfazione dello stesso discente in merito al percorso formativo a cui ha preso parte, è un *gap* organizzativo che necessita di essere colmato.

<sup>10</sup> Associazione Comunità Progetto Sud di Lamezia Terme (CZ) - <https://www.comunitaprogettosud.it/>

<sup>11</sup> A. Fontana, M. Milan, *Fare apprendimento. Guida pratica per imparare nelle organizzazioni complesse?*, Milano, Guerini e Associati, 2011, pagg. 53-54

Come evidenzia il prof. Lanzilli, per verificare il miglioramento delle conoscenze, i formatori devono elaborare prove che consentano una rilevazione di dati oggettivi. Gli strumenti più utilizzati sono:

- *Questionari* o *Test di profitto*, adatti alla verifica della memorizzazione e comprensione di conoscenze

- *Casi*, utili per verificare come i saperi vengono utilizzati

Tra gli strumenti più in uso in Italia, il modello di valutazione della formazione di Donald Kirkpatrick (1969) è quello maggiormente utilizzato. Si tratta di un modello di valutazione applicato nei programmi di formazione, che individua 4 livelli attraverso cui misurare i risultati degli apprendimenti ottenuti dalla persona e dall'azienda, e sono:

**Reazione:** che valuta le reazioni dei discenti al programma formativo. Attraverso l'uso di strumenti definiti ad hoc (es. questionari), si misura il grado di soddisfazione delle persone alla partecipazione al corso.

**Apprendimento:** consente di testare se le persone abbiano appreso o meno i principi, le conoscenze, le abilità, ecc. che avrebbero dovuto acquisire con la partecipazione al corso. In questo caso, viene misurato il grado delle conoscenze attraverso l'uso di test somministrati prima e dopo il percorso formativo.

**Comportamento:** consente di comprendere se il comportamento dei partecipanti al corso è cambiato sul lavoro. L'uso di video o di test di valutazione prettamente comportamentale, aiuta a definire meglio i benefici ottenuti.

**Risultati:** infine, il quarto livello è quello più complesso, poiché fa riferimento ai benefici che ha raggiunto l'azienda dall'aver investito in una formazione efficace. Serve per individuare se ci sono stati miglioramenti nelle procedure organizzative, nella produttività, nelle dinamiche e/o clima aziendale, ecc. L'indice di riferimento utilizzato è il ROI (Return On Investment), che non è altro che un sistema per analizzare il rapporto costi/benefici ottenuti da questo investimento.

Raccogliere i dati tramite questionari, interviste, feedback dei supervisori e valutazioni di performance per ogni livello del modello di Kirkpatrick, aiuta a misurare in modo completo e sistematico l'efficacia della formazione sulla persona nonché ad

aver chiaro la valutazione delle sue abilità trasversali. Questo aiuta a identificare punti di forza e aree di miglioramento, consentendo di apportare eventuali modifiche al processo di formazione e di fornire feedback preziosi al partecipante per il proprio sviluppo professionale.

Il tipo di formazione che viene proposto, la progettazione e pianificazione di dettaglio, i temi da trattare o i docenti da individuare, dipendono molto dalla dirigenza e dalla cultura organizzativa. Se è vero che tra la dirigenza del TS e i dipendenti c'è un continuo scambio di informazioni e il sistema di relazione è altamente permeabile, altrettanto vero è che, nella realizzazione per l'efficacia dell'intervento, alcune scelte non possono che essere direzionali. Obiettivo del *management* è quello di ottenere risultati e sta alla loro abilità e capacità di gestione saper coinvolgere le persone indirizzandole in programmi adeguati ed efficienti per poter ottenere risultati a lungo termine. Ma se lo stesso management pecca di competenze e conoscenze innovative nel campo della tecnologia, o non possiede la spinta del sapersi orientare al futuro, perché magari ancorata a ideologie o forme di intervento e di azioni passate, come può una organizzazione proiettarsi a un nuovo sviluppo futuro?

La formazione della classe dirigente, nelle organizzazioni del non profit, è ancora molto basata su apprendimenti on the job, una formazione cioè che si acquisisce a tutt'oggi sul campo. Tuttavia, è negli ultimi anni – e la mia organizzazione, tra tante, ne è un esempio – che si è sentita la necessità di rafforzare il management del TS, il cui scopo è quello di far sì che lo stesso possa essere in grado di rispondere alle nuove sfide emergenti. La contaminazione con il mondo del *for profit*, con la possibilità cioè di confrontarsi, di formarsi e di entrare in contatto con esperti del settore, di acquisire nuovi modelli organizzativi, di apprendere nuove procedure e strategie di sviluppo con aziende più strutturate in tal senso, sta dando buoni risultati oltre ad aprire nuove e importanti riflessioni sul migliorare i processi di gestione organizzativa da affrontare nell'imminente futuro.

Anche la cultura organizzativa influisce notevolmente sui processi di apprendimento. In diverse organizzazioni, sia *for profit* che *not for profit*, la cultura ha la sua origine da un fondatore e/o leader

che sviluppa e mette in pratica idee, valori, vision, strategie, ecc., che condivide con i suoi soci o altri componenti del gruppo. La cultura fornisce ai membri di quella data organizzazione identità e senso di appartenenza e di adesione verso i valori e, di fatto, essa non è altro che:

*“(...) l'insieme dei valori, norme, credenze di fondo e modi di vedere le cose che sono condivisi dai membri di un'organizzazione e insegnati ai nuovi membri come la maniera corretta di pensare, percepire e comportarsi<sup>12</sup>*

Se la cultura è condivisa e fortemente consolidata, ogni processo di cambiamento o ogni percorso formativo volto al rinnovamento riceverà delle resistenze. La resistenza al cambiamento è notevole poiché le persone amano la cultura esistente e vogliono che le cose rimangano come sono. La resistenza è la propensione a preferire ciò che già si conosce poiché rimanda a un'idea di sicurezza e ad uno *status quo* consolidato nel tempo. Si preferisce molto spesso, infatti, “conservare” strumentazioni o metodi poco agevoli e, in parte obsoleti, poiché conosciuti ed usati da tutti, piuttosto che muoversi verso sistemi innovativi e che potrebbero facilitare il lavoro.

Cambiare significa mettersi in discussione, modificare atteggiamenti, abitudini, modi di fare o di agire, adottare nuove tecniche e modelli operativi, acquisire nuove conoscenze e apprendimenti, e tutto questo destabilizza e manda in crisi. Il modo, dunque, in cui un dipendente o la stessa classe dirigente si adatta e “sposa” la cultura organizzativa, può determinare per la stessa azienda il proprio successo o anche il proprio fallimento.

Allora sarà importante per il management di un'organizzazione essere all'avanguardia in termini di procedure e competenze rispetto ai bisogni e alle innovazioni richieste dal contesto di riferimento, questo al fine di promuovere sviluppo organizzativo. Allo stesso tempo dovrà saper accompagnare l'intero sistema ad accogliere l'innovazione, facendo comprendere la necessità di tale accettazione in virtù del fatto che sono cambiate le esigenze e gli obiettivi, facendo capire quali possono essere i rischi o i risultati dell'intraprendere un percorso rispetto ad un altro, facendo comprendere altresì che

le paure percepite possono essere gestite e superate offrendo un buon percorso formativo alle persone. È palese come la formazione abbia importanti ricadute sul comportamento degli individui e sull'intero sistema organizzativo. Sarà necessario pertanto investire nella formazione e porre attenzione alla progettazione della formazione stessa. Ciò che viene richiesto al management e soprattutto agli HR manager, infatti, sta proprio nella capacità di svolgere un'attenta analisi dei bisogni formativi sia da un punto di vista *organizzativo*, per rispondere alle strategie aziendali; sia da un punto di vista *professionale*, per identificare correttamente le esigenze legate ai ruoli; sia da un punto di vista *individuale*, per rispondere al meglio alle esigenze dei dipendenti e alla relativa motivazione e sviluppo del piano di carriera. Prestare attenzione ai bisogni delle persone oltre che dell'organizzazione consente di mantenere un equilibrio necessario all'azienda per spingersi verso le nuove sfide del futuro.

*“The business of business is business for good”.*  
(Paolo Braguzzi)<sup>13</sup>

## Conclusione

La gestione delle risorse umane nel contesto odierno rappresenta un'importante sfida per le istituzioni, per le organizzazioni e per la società tutta.

La crisi in atto che da tempo colpisce tutti i settori, dal pubblico al privato, sta toccando in modo imponente anche le imprese del Terzo settore, le quali sono chiamate a ripensare nuove azioni e nuovi piani strategici da mettere in atto per il loro sviluppo futuro. Alla luce di ciò, la riorganizzazione e il potenziamento del personale, pur se questo ultimo è indicato tra le voci di spesa più significative del bilancio di una impresa non profit, di fatto, rappresenta un passo necessario da compiere per rispondere ai profondi mutamenti in atto.

Il potenziamento del personale coinvolge tutti i livelli, non solo dipendenti e collaboratori, ma anche e soprattutto i livelli quadri:

<sup>12</sup> R. L. Daft, *Organizzazione aziendale. Settima edizione*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2021, pag. 425

<sup>13</sup> P. Braguzzi, *L'impresa for good. Come usare il business per creare valore umano, sociale e ambientale*, Milano, FrancoAngeli Editore, 2023

“È certamente vero che la cultura manageriale del non profit, pur con tutte le contraddizioni e le incertezze (...) sta crescendo. È del resto innegabile come, soprattutto nella realtà italiana, lo sviluppo di queste realtà sia spesso depotenziato da un atteggiamento personalistico e spontaneistico del management. La flessibilità organizzativa, la prevalenza di assetti motivazionali intrinseci, la presenza di forti valori sociali e culturali non esonera, ma anzi richiede con forza l'adozione di un metodo manageriale di gestione di queste realtà”.<sup>14</sup>

È necessario dunque che il management delle ONP si appropri di nuovi linguaggi, di nuovi metodi e tecniche di intervento, di nuove conoscenze ed esperienze da poter confrontare e mettere in pratica. I manager del TS devono accompagnare le imprese a un nuovo sviluppo organizzativo (*Organizational Development*), un vero e proprio processo di cambiamento nel quale sono gli stessi dipendenti e collaboratori che vengono coinvolti e che a loro volta, se correttamente ascoltati o anche accompagnati, diventano fautori di cambiamento.

Dalla ricerca “*Non profit Hr Trend 2022*” di Job4good<sup>15</sup> si evidenziano i nuovi bisogni e le nuove priorità che un HR manager del Terzo settore deve tener presente oggi.

In particolare, si evidenziano gli obiettivi prioritari su cui porre maggiore attenzione e tra i primi posti ritroviamo: il miglioramento della cultura organizzativa; l'aumento del coinvolgimento dei dipendenti; lo sviluppo delle strategie per il *recruitment*; la formazione e l'attività di performance del management.

La cultura organizzativa, come si è esposto in precedenza, è un elemento importante da tener presente per l'avvio di un processo di cambiamento complessivo. Lo scopo del cambiamento è che esso deve andare nelle azioni migliorative delle attese e della mission e della sua capacità produttiva. Un manager si rende conto del potere che la cultura organizzativa ha, quando, nel provare a realizzare nuove strategie o a mettere in piedi nuove procedure che risultano in contrasto con le norme e i valori di base di un'organizzazione, viene posta resistenza alle azioni di cambiamento. È fondamentale,

dunque, far sì che la cultura organizzativa cambi e per far questo è necessario condividere gli obiettivi e le finalità dell'ente con tutti i soggetti attivi dell'organizzazione al fine di dirigere al meglio le attività e il raggiungimento degli scopi dell'ente. Il coinvolgimento dei dipendenti attraverso la collaborazione, la partecipazione, lo spirito di squadra, rafforza il rapporto di fiducia e l'attaccamento all'organizzazione e ciò determina un rafforzamento dell'identità collettiva e un miglioramento nell'attività lavorativa che diviene più efficace ed efficiente.

Le strategie di *recruitment* per lo sviluppo di un'organizzazione diventano prioritarie, non solo per il Terzo settore ma per tutte le organizzazioni in prospettiva di sviluppo. Le procedure di selezione devono pertanto essere innovate. Oltre ai processi di reclutamento tradizionale, infatti, è importante utilizzare anche metodi di reclutamento *online*, attraverso l'uso dei social e di strumenti del web 2.0. Ad oggi l'e-recruitment è utilizzato soprattutto in campo industriale, ma è necessario prendere piede anche nel Terzo settore se si vogliono raggiungere più possibili e potenziali lavoratori. Devono migliorare le procedure di analisi dei profili prescelti e i criteri di selezione devono essere più chiari e trasparenti, attenendosi ai valori, alla *vision* e alla *mission* dell'organizzazione. Infine, tra le priorità, la formazione e la performance del management diviene di importanza strategica. In questo caso, l'attenzione è posta sul miglioramento delle competenze in termini di: *conoscenze ed esperienze*, per svolgere in modo più efficace ed efficiente possibile una data attività o prestazione; di *capacità intellettive, relazionali, gestionali ed emotive*, che influenzano la persona da un punto di vista comportamentale; in termini di *personalità*<sup>16</sup>, che vanno a toccare la persona nella sua soggettività.

Le organizzazioni del *non profit* è certo che stanno mutando, poiché già da tempo hanno iniziato ad apportare modifiche ai loro sistemi organizzativi e gestionali, investendo sempre più verso un personale qualificato e competente. È una trasformazione che inizia da lontano e che si protrae

<sup>14</sup> Spazzoli, F. Liuzzi, *Il personale nel non profit*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2010, pag. 40

<sup>15</sup> Simona P.K. Daviddi, “*Non Profit HR Trend 2022, nuovi bisogni e priorità per gli HR del terzo settore*”, in HR LINK. People at work,

<https://www.hr-link.it/non-profit-hr-trend-2022-nuovi-bisogni-e-priorita-per-gli-hr-del-terzo-settore/>, aprile 2022

<sup>16</sup> Spazzoli, F. Liuzzi, *Il personale nel non profit*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2010, pag. 44

all'accettazione dell'innovazione, cercando di mantenere una direzione precisa. Le ONP sono un sistema cruciale per il nostro Paese poiché, per loro natura, promuovono e mantengono socialità, favoriscono la partecipazione, svolgono differenti servizi di carattere generale e detengono importanti ricadute occupazionali. È un sistema ad elevata flessibilità ed adattabilità, e come si evidenzia nel rapporto del 2021 *“Il Terzo settore e gli obiettivi di sviluppo sostenibile”* curato dal Forum Nazionale del Terzo Settore, *“(…) il Terzo settore, rispetto a Pubblica Amministrazione e imprese, gode di un innegabile vantaggio, in quanto è per vocazione orientato alla promozione dello sviluppo umano e all'attuazione di percorsi di sviluppo sostenibile.”* Il Terzo settore dunque, è predisposto a fare il salto, a dare il suo contributo nello sviluppo di politiche nuove, di generare impatti multidimensionali, di valorizzare persone e territorio attraverso le nuove politiche attinenti alla sostenibilità. Ma avere un vantaggio nella “vocazione” non significa di default avere un vantaggio anche nella predisposizione all'agire. È un po' come il sistema delle competenze: il fatto di possederle non significa che *tout court* si verifichi un comportamento organizzativo.

L'esito dunque di un buon sviluppo organizzato dipende da più fattori, tra questi certamente proporre nuove politiche strategiche dove mettere al centro i lavoratori; potenziare le loro competenze; valorizzare il loro talento, cercando di attrarre più possibile nuovi professionisti del settore e non solo. Le nuove tecnologie e strumenti di digitalizzazione richiedono l'apertura a nuove conoscenze che sono altro rispetto ai settori trattati fino ad oggi. Bisogna essere pronti a questa nuova trasformazione 4.0 che mette tutti e tutto in discussione. Non è un ragionare tra chi ha torto o chi ha ragione, tra a chi piace o a chi non piace, qui significa sedersi e confrontarsi con altri settore e realtà, per riflettere e comprendere insieme su ciò che sta accadendo e gestire il tutto con responsabilità e cura di ciò che ci circonda.

*La tendenza è chiara: formazione, sviluppo di nuove competenze e crescita professionale sono le leve principali*<sup>17</sup> per poter stare al mondo e proseguire il proprio percorso guardando avanti, verso il futuro. Ma le competenze e la crescita professionale costano. Costano i percorsi formativi, costano le professionalità, costano in generale, le risorse umane, e questo per le organizzazioni del *non profit*, rispetto al *for profit* è un gap. Il mondo del Terzo settore, come si sa, ha una “fluttuazione” di fondi che generano instabilità e precarietà nei sistemi di gestione del personale. Le politiche retributive sono da attenzionare, così come il sistema di carriera, per incentivare il personale qualificato a rimanere (*talent retention*). A tal proposito è importante individuare la migliore proposta contrattuale, al fine di mantenere i talenti ma anche di trattenerli nel tempo all'interno dell'ente. La carenza di innovative politiche retributive, comporta continui *turnover* con il rischio di perdere personale formato e competente a scapito del raggiungimento degli scopi aziendali.

La riqualificazione del management e del personale, ma anche delle procedure, dei ruoli, dei compiti e delle funzioni, diventa la sfida più grande da affrontare per le organizzazioni, specie quando, come disse il sociologo Aldo Bonomi, richiamando una citazione del filosofo francese Paul Ricoeur in una intervista su VITA<sup>18</sup>, *«Viviamo un tempo caratterizzato da una bulimia di mezzi e da un'atrofia di fini»* richiamando l'attenzione alla responsabilità che ci contraddistingue in quanto detentori del potere del cambiamento.

Se è vero che *“lo sviluppo organizzativo è un processo di cambiamento e trasformazione mirato a migliorare l'efficiacia, l'efficienza e l'adattabilità di un'organizzazione ... [e che]... si concentra sulla gestione strategica dei cambiamenti organizzativi, al fine di favorire la crescita e il successo dell'organizzazione nel lungo periodo”*<sup>19</sup>, allora l'esito della sfida sta proprio qui, nella capacità delle persone di mettersi in gioco, aprirsi al cambiamento e agire con responsabilità per tutelare la propria esistenza e quella delle generazioni future.

<sup>17</sup><https://www.job4good.it/pandemia-e-risorse-umane-organizzazione-del-lavoro-nel-non-profit-e-priorita-hr-del-terzo-settore/#:~:text=La%20tendenza%20%C3%A8%20chiara%3A%20formazione,in%20sede%20e%20smart%20working>

<sup>18</sup> <https://www.vita.it/il-sociologo-bonomi-terzo-settore-terzo-racconto/>

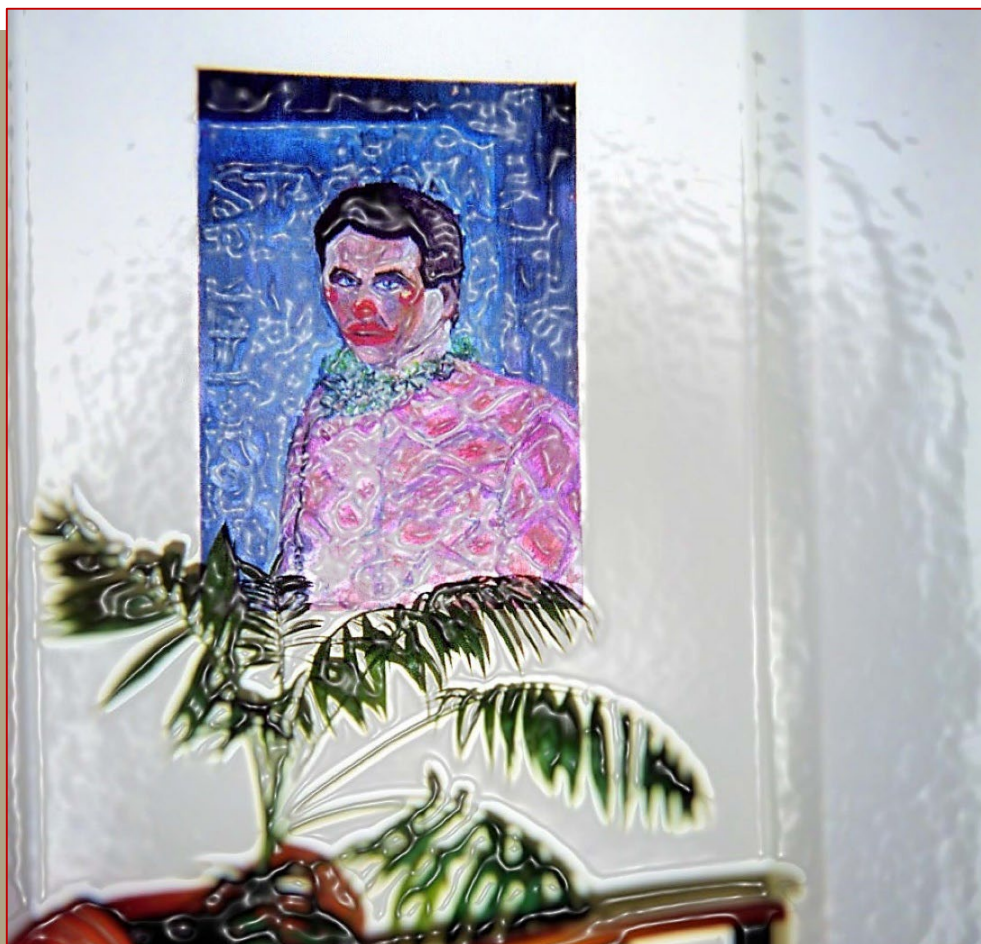
<sup>19</sup> <https://www.olympos.it/definizione-sviluppo-organizzativo.html>

## Bibliografia

- **R. L. Daft**, *Organizzazione aziendale. Settima edizione*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2021
- **G. Dessler**, “*Gestione delle risorse umane. Fondamenti. Quinta Edizione*”, Milano, Pearson, 2021
- **G. Gandolfi**, *Il processo di selezione. Strumenti e tecniche (colloquio, test, assessment di selezione) manuale pratico applicativo con test ed esercitazioni*, Milano, FrancoAngeli, 2020
- **Materiali didattici** del Master di II Livello in Management dei processi formativi nelle strutture pubbliche e private: formazione e gestione delle Risorse Umane (H.R.) - edizione XVIII
- **F. Paoletti**, “*Organizzare le funzioni del personale. Strategie, assetti strutturali e processi per una gestione efficace della forza lavoro*”, Milano, FrancoAngeli Editore, 2008
- **F. D. Perillo**, “L’organizzazione è responsabilità”, in *L’impresa imperfetta*, Editoriale Scientifica, 2014 (materiale fornito durante il corso)
- **G. Quaglino (a cura di)**, *Formazione. Metodi*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2014
- **F. Spazzoli, F. Liuzzi**, *Il personale nel non profit*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2010
- **M. Turri**, *La gestione del personale negli enti non profit*, in *Liuc Papers*, n.88, Serie Economia e Istituzioni 2, luglio 2021

## Sitografia

- **M. Carucci**, “*Tendenza. La persona ritorna al centro dell’impresa e dell’economia*”, in *Avvenire*, online, 13 ottobre 2023, <https://www.avvenire.it/economia/pagine/la-persona-ritorna-al-centro-dell-impresa-e-dell-economia>
- **Don G. Panizza**, Convegno – “*Le nuove povertà*” Organizzato del Dipartimento ANS Calabria, San Mango D’Aquino – 26 settembre 2015  
<https://www.sociologiaonweb.it/nuove-poverta-nella-dottrina-sociale-della-chiesa-2/>
- <https://www.hr-link.it/non-profit-hr-trend-2022-nuovi-bisogni-e-priorita-per-gli-hr-del-terzo-settore/>
- <https://www.emathe.it/misurare-lapprendimento-per-la-formazione-aziendale/>
- <https://www.saperessere.com/kirkpatrick-modello-della-valutazione/>
- <https://appmy.net/resistenza-al-cambiamento-in-azienda/#:~:text=La%20resistenza%20al%20cambiamento%2C%20in,che%20potrebbe%20perci%C3%B2%20rivelarsi%20dannoso>
- <https://www.vita.it/il-sociologo-bonomi-terzo-settore-terzo-racconto/>
- <https://www.olympus.it/definizione-sviluppo-organizzativo.html>



**Con Comunità Progetto Sud**  
per esplorare, scoprire e sperimentare  
i talenti di piccoli e grandi per passare  
dal desiderio-sogno alla realtà...



**DAP  
PER  
TUT  
TO ANCHE IN MAROCCO**



**IP  
IP  
URRA**





IO SÌ

**INDICE** Ci restiamo in Calabria? Copertina ◀ Emma Leone e la Comunità Progetto Sud. Storie di ordinario coraggio, *Francesco Bevilacqua*, pag. 2 ▶ Emma e il suo ultimo viaggio con i colori della pace, *Maria Scaramuzzino*. Pag. 3 ▶ Un lungo viaggio chiamato libertà, *Francesco Giordano*, pag. 4 ▶ La migrazione resiliente. Il cammino di Assad prima e dopo Cutro, *Brandisio Baldini*, pag. 8 ▼ Povertà. Le 10 fake news, pag. 10 ▶ Da "Alleanza contro la povertà: 4 proposte possibili", pag. 11 ▶ La tratta delle persone. Esperienze, ricerche, proposte. Pag.13 ▶ Schierarsi contro le disuguaglianze, *Enrica Riera* (Commento a "Il dono e la città" di Giacomo Panizza), pag. 14 ▶ MEAN, I Corpi Civili di Pace Europei, pag. 16 ▶ Gestione delle risorse umane e Terzo Settore: selezione, formazione e sviluppo organizzativo, *Isabella Saraceni*, pag. 18 ▼ IP IP URRRA, a cura del gruppo animatori e animatrici Comunità Progetto Sud, Retrocopertina ▲

Foto di copertina e dipinti su tela 70X100 a pag. 18 e 30, *Giacomo Panizza* ▼ Foto a pag. 16-17 a cura del Movimento Europeo Azione Nonviolenta (MEAN) ▼ Foto altre a cura della Comunità Progetto Sud

**ÀLOGON** (trimestrale) Nuova Serie N. 126 - Anno 2024

**Editore:** Associazione Comunità Progetto Sud – ETS

Via Conforti 61/A 88046 Lamezia Terme (CZ)

Autorizzazione del Tribunale di Lamezia Terme n. 96107 del 10 ottobre 1997

Direttore Responsabile: Giacomo Panizza ([giacomo.panizza@comunitaprogettosud.it](mailto:giacomo.panizza@comunitaprogettosud.it))

Elaborazione grafica Dal Margine – Via Conforti n. 61/A 88046 Lamezia Terme (CZ)