

07 maggio 2026

Idee

Quando la sopravvivenza diventa mission

ci sono organizzazioni che continuano a esistere senza più avere una ragione convincente per farlo

C'è un tema che nel mondo del non profit quasi nessuno vuole affrontare apertamente, per rispetto, per imbarazzo o per la sensazione che parlarne equivalga a tradire una causa. Eppure è lì, visibile a chiunque abbia lavorato nel settore abbastanza a lungo da riconoscerlo: **ci sono organizzazioni che continuano a esistere senza più avere una ragione convincente per farlo**. Non chiudono. Non si trasformano. Non si fondono. Galleggiano.

Il fenomeno ha un nome nel gergo del settore: *starvation cycle* delle organizzazioni. Una “**ruota del criceto**” nella quale la mancanza di risorse genera instabilità gestionale, l'instabilità genera proposte progettuali deboli e ripetitive, le proposte deboli generano finanziamenti insufficienti o assenti, e il tutto ricomincia. Un anno un po' più in basso, l'altro poco più in alto, e la mission originaria si riduce alla mera sopravvivenza.

Dalla resilienza alla sopravvivenza

Prima di parlare di soluzioni, vale la pena essere onesti sulle ragioni per cui questo fenomeno è così diffuso e resistente.

- **La prima ragione è identitaria.** Le organizzazioni del terzo settore non sono imprese: sono comunità di persone che condividono valori, storie, relazioni costruite nel tempo. Chiudere un'organizzazione non è come liquidare una società: è come sciogliere una famiglia. Il dolore è reale, l'attaccamento è comprensibile e il senso di fallimento – spesso ingiustificato – è paralizzante.
- **La seconda ragione è strutturale.** I donatori, pubblici e privati, finanziano “comodamente” progetti, ma raramente accompagnano le organizzazioni in percorsi di trasformazione radicale e sostenibilità. Il sistema incentiva la sopravvivenza, non l'evoluzione. I donatori guardano più ai progetti che alle organizzazioni e fanno a gara a chi finanzia meno le organizzazioni e più i progetti.
- **La terza ragione è politica.** In molti contesti, le organizzazioni sono parte di ecosistemi locali dove chiudere significa lasciare un vuoto di rappresentanza, di advocacy, di servizi. La resistenza alla chiusura è spesso anche una resistenza a quell'abbandono. Comprensibile. Ma non sempre sufficiente come giustificazione per continuare a esistere senza poter più incidere.

Dieci motivi per cui galleggiare fa più danno che chiudere

Ecco una lista, che non vuole essere solo provocatoria, di che cosa finisce per fare un'organizzazione che sopravvive galleggiando:

1. **Trattiene risorse che potrebbero andare altrove.** Ogni euro – e ogni ora di lavoro volontario – destinato a mantenere in vita un'organizzazione senza impatto reale è un euro

sottratto a chi potrebbe usarlo meglio. Nel settore, le risorse non sono infinite. La loro cattiva allocazione ha un costo.

2. **Occupa spazio di rappresentanza senza esercitarlo.** Un'organizzazione presente ai tavoli istituzionali, nei network, nelle coalizioni, che non contribuisce sostanzialmente al dibattito, non solo non aggiunge valore: lo toglie. Ancora peggio quando questi posti sono occupati per anni da persone che usano queste organizzazioni per perpetuare la propria presenza.
3. **Distrugge il capitale umano.** Le persone che lavorano in organizzazioni in crisi cronica – con stipendi inadeguati o ritardati, prospettive inesistenti, leadership esausta – pagano un prezzo personale altissimo. Il loro talento, la loro energia e la loro motivazione si consumano lentamente in un contesto che ormai non può restituirgli molto.
4. **Produce proposte progettuali deboli che intasano i bandi.** Le organizzazioni in difficoltà tendono a candidarsi a qualsiasi bando disponibile, anche quando non hanno le competenze o la massa critica per implementare correttamente. Il risultato è una pressione inutile sui sistemi di valutazione e, nei casi peggiori, progetti avviati e non portati a termine o portati a termine senza alcun valore aggiunto e facendo danni.
5. **Danneggia la reputazione del settore.** Ogni organizzazione che non riesce a rendicontare correttamente, a raggiungere risultati un minimo significativi e riconosciuti, a rispettare gli impegni verso i beneficiari finisce – spesso involontariamente – per erodere la fiducia pubblica nell'intero settore.
6. **Consolida una leadership esausta che blocca il ricambio.** In molte organizzazioni in crisi, i fondatori o i leader storici o carismatici restano al loro posto non per scelta strategica, ma perché nessuno ha il coraggio di chiedere loro di fare un passo indietro oppure perché sono loro stessi a non avere previsto nessun ricambio generazionale di valore. Il risultato è un blocco che impedisce sia il cambiamento interno che l'ingresso di nuove competenze.
7. **Impedisce fusioni che potrebbero creare valore.** Il settore ha un'allergia strutturale alle fusioni. Eppure due organizzazioni piccole con mission complementari, messe insieme, potrebbero avere la massa critica per competere su bandi rilevanti, attrarre talenti, costruire una credibilità che separatamente non raggiungono. La resistenza identitaria alla fusione è comprensibile ma spesso è frutto di personalismi o peggio ancora di egocentrismo.
8. **Manda un messaggio sbagliato ai donatori.** I donatori che vedono organizzazioni sopravvivere senza impatto tendono a diventare più selettivi, più burocratici, più diffidenti verso l'intero settore. La proliferazione di organizzazioni è tra le cause strutturali dell'irrigidimento delle procedure di accesso ai fondi.
9. **Priva i beneficiari di un interlocutore affidabile.** Un'organizzazione che non riesce a garantire continuità dei servizi, che avvia interventi che non può portare a termine, che promette risorse che non arrivano, fa più danni di nessuna organizzazione. Le comunità con cui lavoriamo meritano partner affidabili, non presenze intermittenti.
10. **Normalizza la mediocrità come destino accettabile.** Forse il danno più subdolo. Quando galleggiare diventa la norma, il settore smette di interrogarsi su che cosa significhi davvero generare impatto. L'asticella si abbassa. L'ambizione si atrofizza. E la domanda «a che cosa serve questa organizzazione?» diventa sempre più difficile da porre.

Le piste di lavoro: non tutto è perduto

Detto questo – e detto senza la pretesa di essere severi con chi si trova in queste situazioni, spesso per ragioni che sfuggono al controllo individuale – esistono alternative al semplice galleggiamento che meritano di essere esplorate con più serietà di quanto il settore non faccia.

La trasformazione radicale del modello. Alcune organizzazioni in crisi hanno risorse umane, relazioni e competenze preziose, ma un modello operativo obsoleto. Non hanno bisogno di chiudere: hanno bisogno di reinventarsi. Questo può significare passare da un'organizzazione di

implementazione a un'organizzazione di capacity building per altri attori locali; da una ONG generalista a un think tank specializzato; da un ente autonomo a una rete di professionisti freelance con una missione condivisa. Il cambiamento radicale richiede coraggio e risorse – ed è qui che i donatori potrebbero svolgere un ruolo molto più utile di quanto non facciano oggi.

Le fusioni come opportunità, non come resa. Il tabù delle fusioni nel Terzo Settore è comprensibile ma autolesionista. Esistono modelli di integrazione che preservano le identità, mantengono le specializzazioni tematiche e costruiscono al tempo stesso strutture più solide. In altri settori – dalla sanità all'istruzione – le fusioni sono strumenti normali di sviluppo organizzativo. Il nostro settore dovrebbe imparare a pensarle allo stesso modo.

La chiusura dignitosa come atto strategico. Chiudere un'organizzazione in modo pianificato, trasferendo attività e risorse ad attori più solidi, documentando le lezioni apprese, supportando il personale in uscita: tutto questo è molto diverso dal collasso improvviso. Una chiusura dignitosa può essere un contributo reale al settore – una sorta di lascito istituzionale che non va disperso ma valorizzato. Richiede però che qualcuno – i fondatori, il *board*, i donatori – abbia il coraggio di sedersi attorno a un tavolo e chiedersi onestamente: «Siamo ancora la soluzione giusta per questo problema?»

Il ruolo dei donatori nell'accompagnare la transizione. Il punto cieco del sistema è che non esistono fondi per chiudere bene e pochissimi per trasformarsi. Sarebbe necessario che alcuni donatori – fondazioni illuminate, agenzie pubbliche lungimiranti – iniziassero a finanziare esplicitamente processi di fusione, trasformazione e chiusura dignitosa, riconoscendoli come investimenti utili nell'ecosistema.

La domanda che il settore deve imparare a farsi

Il punto non è essere cinici verso chi ha dedicato anni o decenni della propria vita a costruire un'organizzazione con scarse risorse e in contesti difficilissimi. Il punto è che **la fedeltà a un'organizzazione non può diventare un fine in sé**, separato dalla fedeltà alla missione che quella organizzazione dovrebbe servire. La domanda giusta non è «come sopravviviamo?». È **«siamo ancora il modo migliore per rispondere al problema che volevamo risolvere?»**. Se la risposta onesta è no, allora il coraggio più grande non è restare. È trasformarsi, cedere il passo o – quando tutto il resto non è praticabile – chiudere con dignità, lasciando al settore qualcosa di più utile della propria sopravvivenza.

articolo di [Christian Elevati](#) ed [Elias Gerovasi](#)