

LE GESTIONI ANFFAS

Roma, 26 e 27 febbraio 2025

Titolo Intervento

Lo stile gestionale dei servizi Anffas. Focus sulla qualità dei servizi, diversificazione dei canali di finanziamento, innovazione e sviluppo



LE GESTIONI ANFFAS

Roma, 27 e 28 maggio 2024

L'esperienza di Fondazione Piatti a m. Anffas lo stile gestionale dei servizi
Anffas -focus sulla diversificazione dei canali di finanziamento

Intervento a cura di Franco Radaelli

Il titolo è il punto di arrivo ... ma più interessante é vedere il processo ...



UNA STORIA CHE INIZIA DA LONTANO ...



UN PROCESSO DI TRASFORMAZIONE CULTURALE E DI CAMBIAMENTO: SCEGLIERE CHI SI VUOLE ESSERE E DIVENTARE – IL CORAGGIO E LA NECESSITÀ DI UNA VISIONE

- Per arrivare a definire uno stile gestionale dei servizi e differenziare le fonti di finanziamento occorre avviare un processo di trasformazione culturale e gestionale che coinvolge e parte dalla Governance.
- Un primo passo: decidere ed esprimere la visione. L'Ente chi vuole essere fra 1 anno – fra 3 anni – fra 5 anni?
- Proviamo ad entrare nel significato di questo che sembra un esercizio teorico, ma in realtà è un processo complesso che mette in gioco l'alta Governance e la struttura manageriale e si traduce nella capacità di scegliere dove andare, cosa si vuole diventare in futuro. E già qui un cambio culturale non banale soprattutto per realtà che per anni hanno operato nell'ambito dei servizi accreditati, in convenzione, ecc...
- Un secondo passaggio culturale: si passa da generare servizi, sostegni, risposte al bisogno a partire da regole, contenitori, requisiti, finanziamenti che il pubblico mette a disposizione, ad andare oltre, e scegliere a quali bisogni rispondere, con quali modalità (chi, cosa e come....con quali risorse, con quale struttura organizzativa, con quali competenze, ecc.);

DALLA VISIONE ALLA DEFINIZIONE DELLA MISSIONE AL PIANO STRATEGICO

- Tutto ancorato a valori e identità chiari. Non abbiamo paura!
- Da chi si vuole essere e diventare nel breve/medio/lungo periodo al definire cosa e come si vuole realizzare tutto ciò. Da qui il passaggio alla definizione chiara della mission dell'ente, del piano strategico dell'ente e del posizionamento strategico. Una cosa importante: il processo e il metodo possono essere replicati ma ciascuno farà scelte diverse perché ogni organizzazione è unica
- Ecco allora la costruzione del piano strategico. Un documento molto concreto che guiderà l'agire a tutti i livelli l'organizzazione e che dovrà essere verificato e aggiornato con periodicità. Quali obiettivi, quali progetti, in che tempi, con quali risorse (economiche, finanziarie, umane, ecc.). Quali modelli di Governance, quali modelli organizzativi, quali gli elementi di rischio e le opportunità che il contesto interno ed esterno ci offre e come li presidiamo/governiamo.... Sono alcune delle domande a cui da risposta un piano strategico ...
- Poi ci sono diverse modalità di realizzare il processo di costruzione di un piano strategico. Es. un processo top down, un processo partecipato, ... (se il piano strategico è lo strumento che guida la pianificazione a tutti i livelli ha senso un approccio top down? Forse proprio no... anzi è una grande occasione per attivare il coinvolgimento del management e della struttura nei diversi livelli di responsabilità che poi avrà anche il compito di tradurlo in piani, programmi azioni e risultati...)

DA QUALCHE STIMOLO PER LA RIFLESSIONE AL PERCORSO DI FONDAZIONE RENATO PIATTI ONLUS

- Quali presupposti e scelte per avviare il percorso di trasformazione
 - desiderare e avviare con decisione a tutti i livelli il cambio culturale che ha visto e vede coinvolti: alta governance (capace di definire insieme al management obiettivi strategici, attribuzione di deleghe e procure al management e ai diversi livelli di responsabilità, controllo sui risultati definendo ex ante indicatori di misurazione dell'operato della struttura (es. customer satisfaction, job satisfaction, risultato economico,));
 - Decidere di passare da un Presidente e un CDA operativi a un Presidente e un CDA di Governo, supporto, indirizzo e controllo
 - Decidere di passare da una struttura organizzativa funzionale/gerarchica a una struttura organizzativa a matrice con deleghe e lavoro per obiettivi (lavori sempre in corso e mai finiti);

DA QUALCHE STIMOLO PER LA RIFLESSIONE AL PERCORSO DI FONDAZIONE RENATO PIATTI ONLUS

- Vi chiederete perché tutto ciò? Perché senza questo percorso nulla sarebbe nato, cambiato, cresciuto ... andiamo ancora più in profondità e vediamo cosa è successo:
- Si è determinato così un CDA con un mix equilibrato e coerente alla complessità gestionale, agli obiettivi strategici, alla complessità delle sfide (presenza di familiari, figure imprenditoriali e figure di alta competenza manageriale che gratuitamente si mettono in gioco nella logica del servizio). Una scelta che genera valore e che va governata, resa possibile, coerente e reale nel tempo!
- E' presente un piano strategico sempre vivo e dinamico (ogni anno si rivede e si aggiorna...);
- Si è determinata la scelta delle linee di missione ... di chi scelgo di occuparmi e perché? (età evolutiva, giovani, adulti, anziani, ...);
- Si è deciso di passare da ente gestore dei servizi per Anffas Varese a risorsa per la gestione dei servizi di altre Anffas locali della Lombardia (Melegnano, Busto Arsizio, e) – un possibile modello?;

DA QUALCHE STIMOLO PER LA RIFLESSIONE AL PERCORSO DI FONDAZIONE RENATO PIATTI ONLUS

- Vi chiederete perché tutto ciò? Perché senza questo percorso nulla sarebbe nato, cambiato, cresciuto ... andiamo velocemente ancora più in profondità:
- Si è passati a scegliere di offrire una partecipazione attiva in Anffas regionale per garantire supporto all'agire di Anffas ai tavoli tecnici e alla programmazione di Regione Lombardia e insieme ad altri enti di rappresentanza – un modello in evoluzione?;
- Si è introdotto un sistema di lavoro per obiettivi per i livelli di responsabilità collegato ad un sistema MBO ed esteso in modi differenziati a tutto il personale (partecipazione ai risultati, lavoro di team, spinta ad andare oltre, riconoscimento economico, e non solo... con obiettivi, indicatori, metriche di valutazione definite ex ante, sistemi di valutazione e feedback, chiarezza e condivisione, ...);
- Si è passati da un lavoro per centri (silos) a un lavoro trasversale di team (valorizzazione buone prassi, approcci e modelli fondati su riferimenti scientifici, valorizzazione capacità progettuali,...). Ecco la creazione dei Dipartimenti età evolutiva e persone area giovani/adulti/anziani, ecco la creazione di team di lavoro, ecc.;
- Si è passati dalla qualità della vita come obiettivo e qualità della vita misurata e parte e presupposto del processo di programmazione e budget;

DA QUALCHE STIMOLO PER LA RIFLESSIONE AL PERCORSO DI FONDAZIONE RENATO PIATTI ONLUS

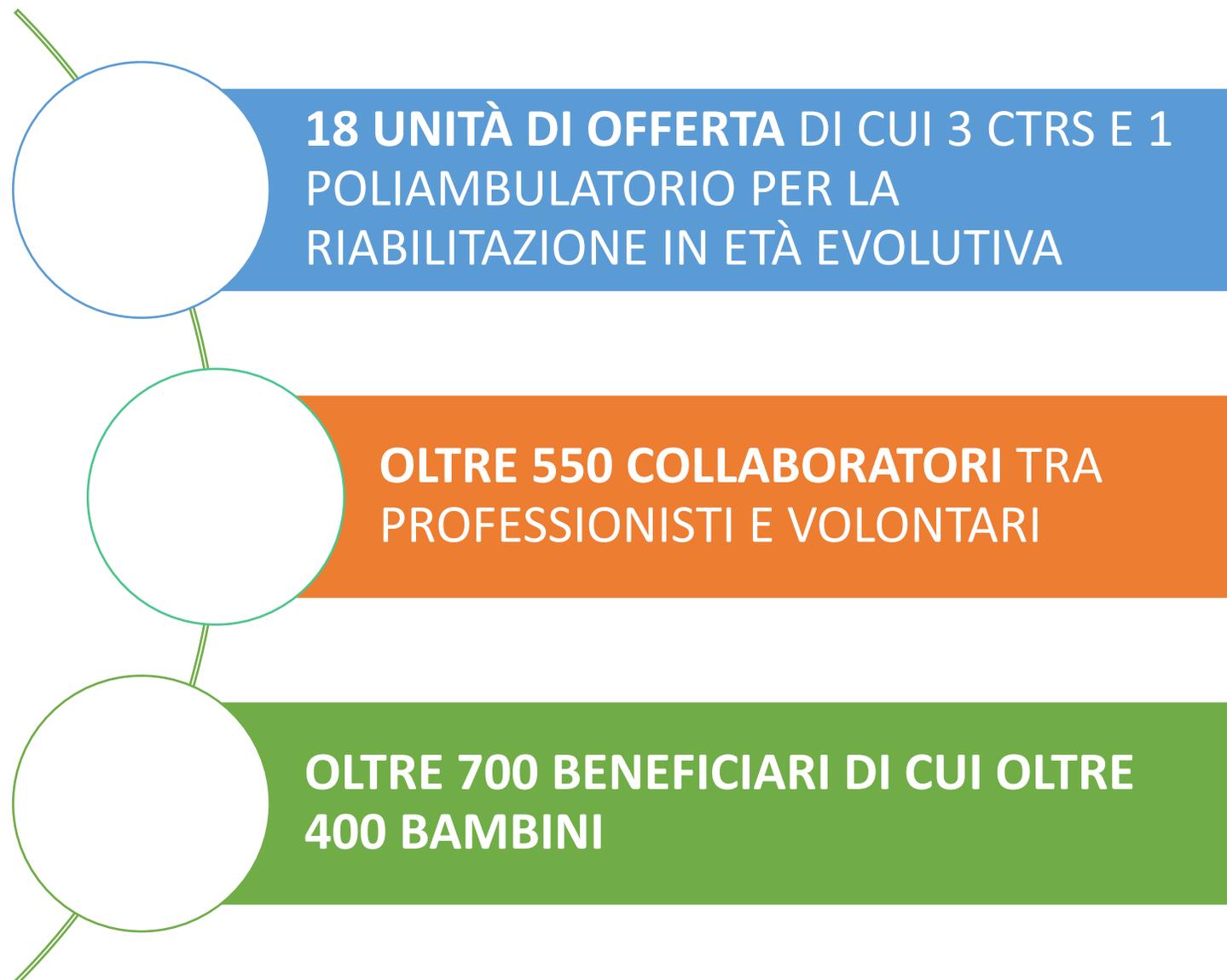
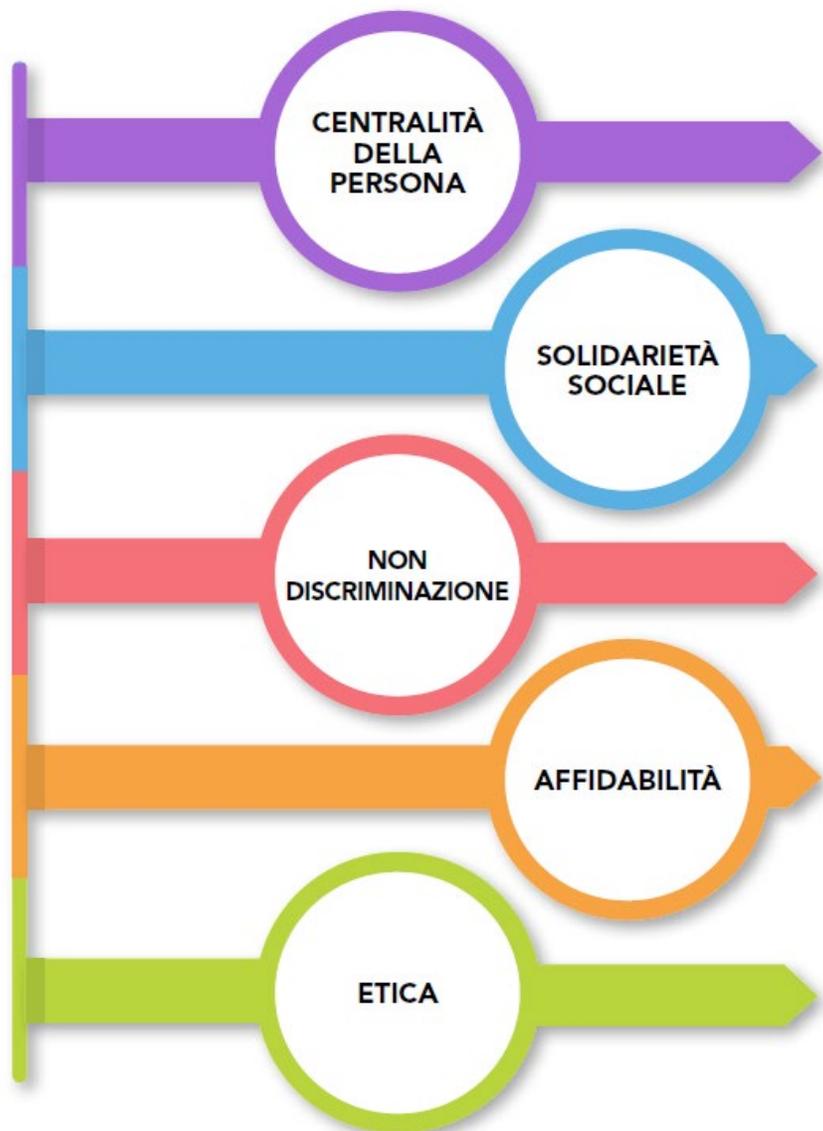
- Vi chiederete perché tutto ciò? Perché senza questo percorso nulla sarebbe nato, cambiato, cresciuto ... andiamo ancora più in profondità:
- Si è investito nella creazione di una struttura di marketing, innovazione, comunicazione e privato solidale;
- Si è investito nella creazione di una struttura di raccolta fondi dove la raccolta fondi è vista come una «business unit» ovvero unità di missione a servizio della missione (obiettivi, piani, risultati coerenti agli obiettivi del piano strategico...), un percorso lungo e sempre dinamico;
- Si è ampliata la risposta alla domanda affiancando ai servizi del settore sanitario, socio sanitario, sociale Quanti dibattiti, confronti, discussioni, ... belli, interessanti, ma per scoprire che con una coerenza ai valori e all'identità ...:
- Si è scoperto che si può fare privato solidale senza lasciare indietro nessuno ...l'esperienza e il coraggio del fondo di solidarietà..., le tariffe a costi pieni con marginalità contenute;

DA QUALCHE STIMOLO PER LA RIFLESSIONE AL PERCORSO DI FONDAZIONE RENATO PIATTI ONLUS

- Vi chiederete perché tutto ciò? Perché senza questo percorso nulla sarebbe nato, cambiato, cresciuto ... andiamo ancora più in profondità:
 - Abbiamo toccato con mano che la famiglia che entra nei regimi di privato percepisce immediatamente il valore, è attenta ed esigente, diventa agente per il miglioramento continuo a tutti i livelli...
 - la dinamicità e l'energia che si genera nel progettare i servizi di privato è contagiosa e rimette in moto percorsi di innovazione e rivitalizzazione di tutti i servizi...
 - Siamo stati sul livello valoriale a lungo, abbiamo parlato (a volte in modo non appropriato di etica) e abbiamo scoperto che, custodendo la coerenza etica, possiamo agire la nostra responsabilità se generiamo sostegni, percorsi di vita, servizi e non se lasciamo crescere le liste d'attesa...!? (solo un dato insperato quando siamo partiti... dopo 2 anni 400 bambini presi in carico, 25 progetti su persone adulte, 200 interventi sulle famiglie e più di 100 interventi del fondo di solidarietà...);
 - Agiamo il piacere della responsabilità! saremo davvero a servizio e avremo futuro, se garantiremo accoglienza, (anche delle famiglie!) e qualità dei servizi, se misureremo l'efficacia e la qualità dei servizi, se genereremo sostenibilità economica, capacità di investimento, capacità di sviluppo, se renderemo i nostri ambienti luoghi di accoglienza, di presa in carico/cura e di lavoro vivi e vitali,

DA QUALCHE STIMOLO PER LA RIFLESSIONE AL PERCORSO DI FONDAZIONE RENATO PIATTI ONLUS

- Qualche spunto di riflessione sul cosa, ma anche sul come perché le scelte diventino realtà ... qualche dettaglio con l'obiettivo sempre di alzare lo sguardo e non dare per scontato nulla ...
- Abbiamo fatto investimenti sulle competenze...(avere l'umiltà e il coraggio di investire nella crescita delle competenze interne e portare a bordo chi ha la capacità di realizzare il nuovo che scegliamo – su privato, su raccolta fondi, su nulla ci si può improvvisare e/o si può dare per scontato pensare di saper fare);
- Abbiamo attivato processi e gruppi di lavoro per progettare, realizzare servizi nella modalità del privato e tutto ciò ha reso ancora più protagonisti gli operatori che sono orgogliosi di vedere realizzato ciò che loro stessi hanno pensato e progettato ...
- Stiamo cercando di governare l'esistente, la crescita, lo sviluppo, gli investimenti con un agire manageriale, fortemente ancorato ai valori, attivando processi e strumenti fondamentali di impresa (programmazione e controllo di gestione, sviluppo e gestione capitale umano, gestione acquisti/contratti, sviluppo sistemi informativi e innovazione tecnologica, sviluppo area clinica/scientifica, ecc.).
- Al momento siamo qui:



DA QUALCHE STIMOLO PER LA RIFLESSIONE

- **In conclusione:**

- Alcuni temi macro su cui riflettere: imprenditività, specializzazione dei servizi, differenziazione dei servizi, dimensioni, modelli di governance, competenze, sostenibilità come valore, da soli o in rete con altri, solo pubblico o anche privato, innovazione, tecnologia, raccolta fondi, ... ecc.
- L'esperienza di Fondazione Renato Piatti onlus raccontata qui oggi ha senso se diventa occasione per stimolarci ad andare oltre, a guardare lontano con i piedi saldamente ancorati a terra, a farci domande, ad allargare gli sguardi a far nascere e crescere la decisione che il cambiamento è necessario e siamo noi a generarlo, a doverlo promuovere, a renderlo realtà e che il tempo che stiamo vivendo è un'occasione straordinaria che ci è offerta!
- Per fare questo occorre superare l'idea che il mondo ci sta proponendo da qualche decennio, di per sé buona, cioè di generare più possibilità di vita per ciascun individuo, perché questa idea rischia di non essere sostenibile anche per le persone con disabilità (non sostenibile con l'ambiente, con la realtà territoriale, con il sistema delle risorse umane e finanziarie in cui siamo inseriti, ecc.). Occorre avere il coraggio di scegliere di essere liberi e quindi andare oltre, sfidandoci a trovare modelli gestionali, di servizi, generativi e sostenibili in un quadro denso di incertezze.

DA QUALCHE STIMOLO PER LA RIFLESSIONE

- **In conclusione:**

- Le risorse diminuiranno, la popolazione invecchierà, i bisogni cresceranno, il modello di welfare attuale non basterà... questo lo sappiamo tutti...! Ma proprio in questo contesto siamo chiamati a trovare il gusto della responsabilità, il piacere di contribuire a generare qualcosa che va oltre ciascuno di noi, a liberare energie, competenze, desiderio di costruire ...
- Cerchiamo un nuovo possibile, non demonizziamo ciò che altri hanno costruito (facciamolo evolvere!), non rimaniamo prigionieri dei nostri ego e delle nostre miopie, non chiediamo agli altri di fare quello che dobbiamo tentare di fare noi...
- Ritroviamo il significato e il gusto di: agire la responsabilità cioè essere a servizio!, agire la cooperazione tra persone e tra enti; agire stili di leadership che permettano alle persone di fiorire e di costruire capolavori a servizio della vita.

GRAZIE PER LA PAZIENZA CON CUI AVETE ASCOLTATO, BUON APPROFONDIMENTO E TRA UN ANNO QUI INSIEME A CONDIVIDERE LE SCELTE STRATEGICHE FATTE, L'INIZIO DI NUOVI PERCORSI, LA NASCITA DI NUOVI SERVIZI, LA COSTRUZIONE DI RETI E ALLEANZE.

BUON CAMMINO GESTIONI ANFFAS!

VEDIAMO COME E' ANDATA UN ANNO DOPO

- **La Fondazione ha rivisto la propria missione!**
- **La Fondazione ha approvato la propria carta dei valori!**
- **La Fondazione ha approvato il piano strategico 2025 - 2030!**
- **La Fondazione ha sviluppato ulteriori risposte per i minori con disturbo dello spettro autistico prendendo in carico 130 bambini in più;**
- **La Fondazione ha iniziato la gestione dei servizi di Anffas Abbiategrasso. Un possibile esempio di partnership.**

- **Sarebbe bello che anche qualcuno dei presenti avesse la possibilità e il piacere di condividere qualche esperienza/azione positiva messa in campo dopo l'incontro di maggio 2024...**

QUALI SONO I PUNTI/TEMI DI ATTENZIONE PER LE GESTIONI

Il contesto esterno alla rete Anffas:

- concorrenza e revisione sistema accreditamenti/contratti con il servizio sanitario regionale: scadenza 31 dicembre 2026!;
- Riforma del terzo settore e dell'impresa sociale (se arriva il parere della Commissione UE per le onlus finisce il regime transitorio e la fiscalità è in buona parte tutta da chiarire! – art. 79 D.lgs 117/2017, regime IVA, esenzioni/riduzioni IRAP da confermare, ecc.). Quali impatti sugli enti? Cosa può fare Anffas?;
- Applicazione D.lgs 62/2024 e risorse finanziarie a sostegno della realizzazione dei progetti di vita e dei progetti partecipati e personalizzati;
- Carenza di risorse umane con particolare attenzione ad alcune famiglie professionali (educatori, infermieri, ecc.);

QUALI SONO I PUNTI/TEMI DI ATTENZIONE PER LE GESTIONI

Il contesto interno alla rete Anffas:

- L'agire del livello associativo locale e dell'ente che gestisce è fondato su un modello di cooperazione e corresponsabilità per generare bene comune?
- Come sta crescendo la base associativa? Come stanno crescendo i servizi?
- I livelli regionali si stanno strutturando per presidiare con le giuste competenze e sistematicità le relazioni con le Regioni e far sì che il sistema dei servizi e dei finanziamenti evolva con il sistema dei bisogni e di un welfare sostenibile?
- Il livello Nazionale come può aiutare l'effettivo riconoscimento dei diritti in futuro, la sostenibilità e la qualità dei servizi/sostegni sui territori?

QUALI SONO I PUNTI/TEMI DI ATTENZIONE PER LE GESTIONI

Il contesto interno al singolo ente che gestisce servizi:

- **Sostenibilità:**

- c'è un tema di diversificazione delle fonti di finanziamento (sanità, sociale, privato, raccolta fondi, ecc.);
- c'è un tema di dimensioni. La mia dimensione garantisce continuità? Se no è il tempo di alleanze/partnership all'interno della rete Anffas?;
- c'è un tema di crescita e sviluppo dei servizi (quali bisogni, come rispondere, quali servizi/sostegni, acquisizioni, come sostenere gli investimenti necessari, ecc.);
- c'è un tema di efficienza (Acquisti, Organizzazione, Immobili e impianti, Digitalizzazione dei processi, ecc.);

QUALI SONO I PUNTI/TEMI DI ATTENZIONE PER LE GESTIONI

Il contesto interno al singolo ente che gestisce servizi:

- **Qualità dei servizi:**

- c'è un tema di modelli di presa in carico;
- c'è un tema di competenze e capacità;
- c'è un tema culturale;
- c'è un tema di ambienti;
- c'è un tema di risorse: i diritti senza i finanziamenti in cosa si traducono nei territori?

E ADESSO COSA FARE?

- Agire perché in futuro le persone con disabilità, disturbi dello spettro autistico e del neurosviluppo abbiano i servizi e i sostegni di cui hanno bisogno perché le loro vite e quelle delle loro famiglie si possano realizzare nel migliore dei modi possibili.

GRAZIE A TUTTI E BUON LAVORO!

