

Il sistema delle imprese Acli al servizio della Acli

report di mandato

Lo stile

C'è una parola che in questi anni ha caratterizzato lo stile di lavoro delle imprese acli, tra di loro, e con il più complessivo sistema associativo: collaborazione. Un labor-cum fondato sulla condivisione di valori e sulla individuazione di temi ed obiettivi comuni. Ma, più in generale, si è trattato di un lavorare assieme partendo da un impegno reciproco al mutuo aiuto, ed un senso di responsabilità comune e condiviso verso l'Associazione e i suoi obiettivi. Un modo di lavorare nuovo, o quanto meno differente che, nel rispetto delle peculiarità di ogni soggetto, ha prodotto risultati fecondi e generativi.

I contenuti

L'individuazione di alcuni temi di interesse comune ha posto le basi per la realizzazione di alcune progettualità che hanno coinvolto sia le singole imprese che il mondo associativo. Il lavoro e la formazione sono stati i contenuti/contenitori di numerose iniziative che in questi anni si sono andate realizzando e che hanno coinvolto dirigenti, dipendenti e soci sia delle imprese che delle Acli, realizzando in tal modo delle reali sinergie progettuali e operative che hanno prodotto, come primo risultato, un "valore aggiunto comune per tutti".

Le iniziative

L'esperienza formativa di Subiaco è stata la casa comune di un modo di essere acli che, partendo dalla necessità di riacquistare il gusto del fare associazione, ci ha visti impegnati in un processo virtuoso di condivisione e di co/partecipazione, aperto a tutto il mondo aclista.

La realizzazione di diverse offerte formative mirate all'acquisizioni di competenze gestionali permeate dallo spirito associativo è stata un'ulteriore occasione di lavorare assieme guardando al futuro, sostenendo la formazione di una classe dirigente all'altezza dei compiti che un sistema articolato come il nostro richiede e richiederà.

Gli incontri territoriali del patronato e del caf, **curati** da Enaip nazionale sono un ulteriore esempio di una buona co/progettazione.

La **realizzazione di nuove strutture per i servizi al lavoro e per la formazione al centro-sud del Paese** ha rappresentato una occasione straordinaria di rilancio del tema del lavoro e del ruolo significativo delle nostre imprese.

PATRONATO ACLI

Nel corso di questo mandato, come Patronato ACLI abbiamo lavorato, oltre che per lo scopo principale del Patronato stesso, ovvero la tutela delle cittadine e dei cittadini, a rafforzare l'organizzazione, la cura dei processi e delle relazioni interne, la crescita della consapevolezza di essere parte di un Sistema, la competenza e la passione delle figure coinvolte nel Patronato ACLI, con particolare riferimento ai Promotori Sociali. Abbiamo inoltre preso parola in modo il più possibile chiaro e coerente, rispetto ai temi che toccano da vicino il nostro lavoro: il futuro della previdenza, la tutela nel campo delle malattie professionali e degli infortuni, il rafforzamento e la semplificazione delle risposte a chi versa in condizioni di non autosufficienza, l'attenzione al lavoro di cura e più in generale alle fragilità nel mondo del lavoro.

Abbiamo lavorato su un concetto chiaro: al centro del nostro lavoro non stanno le pratiche, ma le persone: tutta la nostra organizzazione deve essere pensata intorno a questo concetto. Per questo abbiamo investito in modo molto significativo sulla formazione di tutti i soggetti che fanno parte del Patronato ACLI: promotori, operatori, presidenti. Solo per dare un dato, negli ultimi 3 anni abbiamo erogato nel complesso, circa 75.000 ore di formazione.

Abbiamo più volte ribadito la nostra idea di previdenza che, soprattutto in una fase di allineamento al sistema contributivo, si deve basare su tre concetti: equità, stabilità, flessibilità in uscita. Equità perché non è possibile dimenticare chi arriva a pensione e si vede accreditare somme che non consentono di sopravvivere: un Paese civile non lascia indietro chi non è riuscito a versare un minimo di contributi che non consentono una vita decente una volta pensionati. Stabilità, perché le cittadine e i cittadini di questo Paese meritano di sapere quali sono tempi e modalità con cui potranno accedere a pensione e non dover ricalcolare ad ogni legge di bilancio la traiettoria della propria vita. Flessibilità in uscita, perché in un sistema contributivo non si capisce perché le persone non possano definire il momento in cui lasciare il lavoro, in base ad una ponderazione tra prospettive di reddito e di riequilibrio dei tempi di vita.

Negli anni in cui è stata approvata la legge sulla non autosufficienza, non ci siamo limitati a segnalare le mancanze nella sfera di applicazione e soprattutto per quanto riguarda il finanziamento delle azioni necessarie, ma abbiamo rafforzato gli strumenti in capo ai nostri operatori relativamente al supporto al lavoro di cura, attività centrale per il Patronato in quanto collega la tutela nei confronti delle persone in stato di invalidità alla attenzione per i *caregivers* a quella per una classe di lavoratrici particolarmente a rischio. E' necessario lavorare nei prossimi mesi e anni per realizzare veri e propri sportelli non autosufficienza, dove chi ha bisogno trovi tutte le risposte ma soprattutto un percorso di accompagnamento e, se possibile, di valorizzazione.

Sul piano della filosofia di fondo che guida il Patronato abbiamo lavorato su alcuni concetti chiave da cui ci siamo mossi per determinare gli aggiornamenti e i passaggi organizzativi. Abbiamo lavorato sul concetto di corresponsabilità, in particolare. Tra sede centrale e sedi territoriali così come tra *governance* tecniche e *governance* di indirizzo, dobbiamo lavorare non tanto per costruire maggiori autonomie o catene di comando scolpite nella roccia, quanto piuttosto per ricercare e affinare la capacità di valorizzare la capacità di mettere in campo competenze e responsabilità funzionali al raggiungimento degli obiettivi.

Per questa ragione abbiamo elaborato e messo in campo, a partire dai diversi momenti di ascolto dei territori che abbiamo organizzato anche insieme ai colleghi del CAF ACLI e di Enaip, nuovi strumenti di progettazione delle attività, quali la scheda di coprogettazione dei servizi da realizzare tra presidenti e direttori di Patronato, che segue l'Incontro di Strategie e Budget e ne definisce gli obiettivi specifici sui territori. Su queste basi è stato ampliato in modo incrementale e quindi decisamente significativo in capo all'intero mandato, l'ammontare delle risorse distribuite sul territorio.

Abbiamo lavorato poi sul concetto di squadra all'interno del Patronato ACLI: ruoli definiti, ma finalizzati agli obiettivi e in grado di valorizzare l'apporto di ognuno. Per fare ciò abbiamo favorito occasioni di incontro ad ogni livello, abbiamo viaggiato per l'Italia e il Mondo, per mostrare a tutti cosa significa essere parte di un corpo unico, anche a centinaia o migliaia di chilometri di distanza.

Sono stati anni di rilancio e valorizzazione della nostra rete del Patronato ACLI nel mondo, anni in cui abbiamo riavvicinato non solo tra loro le sedi estere, fornendo assistenza continua, formazione e strumenti, ma anche le sedi estere con quelle nel nostro Paese. In questi anni abbiamo dovuto confrontarci con una pubblica amministrazione sempre più ripiegata su se stessa e sempre più impermeabile, sempre più convinta del paradigma della disintermediazione come strumento per fornire ai cittadini prestazioni più rapidamente, in modo più appropriato e più imparziale. In realtà abbiamo dovuto e dobbiamo lottare ogni giorno per affermare il valore e la necessità della consulenza, quando si tratta di esigibilità dei diritti, abbiamo dovuto mostrare l'inefficacia di strumenti lasciati a se stessi. Ma allo stesso tempo abbiamo sperimentato noi stessi nuovi strumenti tecnologici per rendere più semplice o quantomeno più sicura l'esperienza di lavoro o di fruizione dei nostri servizi rispettivamente ad operatori ed utenti.

Uno dei punti caratterizzanti del Patronato ACLI sono i promotori sociali. Le nostre volontarie e i nostri volontari sono il cuore del servizio, essendo stati alla base della nascita dei nostri sportelli ed essendo ancora oggi coloro che ne garantiscono la prossimità. Negli ultimi 3 anni abbiamo investito con convinzione e metodo sui promotori, dedicando loro formazione, strumenti, momenti dedicati culminati con la 5° Assemblea dei Promotori Sociali. Sempre più le nostre promotrici e i nostri promotori dovranno essere coloro che accolgono e accompagnano le persone in un percorso che li porta ad una piena fruizione dei propri diritti, offrendo anche la possibilità di diventarne a loro volta protagonisti. In questi anni, ed in particolare nell'ultimo anno, il numero dei promotori è cresciuto significativamente: segno che con un progetto e un metodo, le ACLI sono ancora attrattive. Il prossimo futuro prevede l'avvio strutturato del volontariato per i diritti in Europa e nel mondo: già quest'anno abbiamo lanciato una *call to action* nelle Filippine, ultimo Paese raggiunto dal Patronato ACLI.

Corresponsabilità tra sede centrale e territori, coprogettazione tra direzioni e presidenze, presidio delle relazioni e delle risorse da parte dei Presidenti Provinciali di Patronato, centralità degli utenti e attenzione alle giovani generazioni, protagonismo dei promotori sociali, sono alcuni dei cardini su cui intendiamo costruire il Patronato ACLI di oggi e di domani. In questa prospettiva intendiamo sciogliere il nodo associazione/servizi, che spesso nasce dalla poca conoscenza reciproca. Come diceva Camillo Monti: "Le ACLI siamo noi, ma nelle ACLI ci sono anche presenze notevolissime capaci di collegarsi con le persone, di dare delle risposte che talvolta noi consideriamo solo come dei servizi, solo delle risposte

concrete a delle specifiche richieste. No, sono ACLI anche quelle. E allora la nostra sfida è quella di mettere insieme quello che siamo noi con quello che rappresenta questa forma di solida risposta, perché noi dobbiamo dare risposte a quelle persone che sono in difficoltà, che non solo devono ricevere aiuto da parte delle nostre cooperative, dei nostri servizi, delle nostre realtà di volontariato. No, queste persone devono ricevere una motivazione forte, perché a partire dalle loro difficoltà, divengano protagonisti di un loro riscatto personale, di un loro contributo alla crescita e al cambiamento della società.”

[Link a Bilancio Sociale 2021 e 2022](#)

CAF ACLI

Il mandato congressuale ricevuto è stato caratterizzato da una importante ed innovativa visione degli obiettivi aziendali soprattutto aderenti alla realtà associativa delle ACLI.

Il Consiglio di amministrazione insediatosi a maggio del 2021 quasi totalmente rinnovato, ha immediatamente attenzionato gli in primo luogo gli aspetti fondamentali per lo sviluppo aziendale purché strettamente collegati allo spirito associativo e alla missione delle Acli. L'attribuzione di molte deleghe specifiche ai Consiglieri ha consentito di focalizzare l'obiettivo prioritario che era e rimane la costruzione di un'azienda sana ed efficace economicamente e finanziariamente ma attenta alle esigenze e alle aspettative dei Clienti, dei Dipendenti, degli Amministratori e dei Dirigenti Territoriali.

Al centro viene posta la PERSONA e quindi accoglienza, competenza, innovazione, interazione, formazione, ascolto e benessere diventano le parole chiave che guidano e condizionano la progettazione aziendale.

L'accoglienza è l'elemento fondamentale e distintivo del CAF delle ACLI: non è sufficiente erogare servizi eccellenti con competenza e professionalità; i Clienti non sono semplici numeri ma "Persone" da ascoltare, da capire e soprattutto da guidare nel complicato e ostile sistema fiscale italiano.

Grande attenzione è stata dedicata alla formazione degli operatori e grazie ai numerosi incontri territoriali che hanno permesso "l'ascolto" sono stati modulati e costruiti i corsi di formazione tenendo conto delle loro proposte, delle loro esigenze delle priorità e, soprattutto, delle diversità legate alle differenze strutturali e territoriali delle società del Gruppo Caf Acli (l'Italia è troppo lunga e stretta...)

Innovazione: la ricerca dei servizi accessori e innovativi da offrire ai clienti, agli utenti e ai soci del sistema ACLI ha rappresentato momenti di lavoro e di impegno per diversi consiglieri di Amministrazione. Offrire servizi complementari, oltre a incrementare le attività economiche del Gruppo Caf Acli, migliora soprattutto la "vita" ai nostri Clienti; far diventare i nostri Operatori "il consulente delle Famiglie" è il nostro obiettivo.

Grandissima attenzione è stata dedicata al ben-essere, in primo luogo dei nostri dipendenti e dei nostri collaboratori. Lavoro buono, flessibile e che prevede, quando possibile, interventi di welfare aziendale che riconosce ai lavoratori il giusto posizionamento, la giusta retribuzione, il giusto ambiente di lavoro. Sentirsi parte attiva e riconosciuta di un grande Gruppo che basa sui valori Sociali la propria azione, cresce e alimenta il "senso di appartenenza".

Interazione: nel paragrafo d'apertura abbiamo descritto le azioni, le motivazioni e gli obiettivi. La corretta interazione di sistema può soltanto portare benefici sia in termini aziendali che associativi. Un sistema che dialoga, che aiuta e accompagna i cittadini può trarre esclusivamente benefici da un'azione congiunta in particolare quando le ACLI (le differenze tra Patronato, Caf e Associazione le vediamo quasi esclusivamente dall'interno) accolgono tutti, quando accolgono i Cittadini in difficoltà, quando rendono meno complicata la quotidianità delle Persone.

Enaip Nazionale: ovvero l'importanza di avviare processi

In questi anni Enaip ha percorso alcune strade nuove ed ha proseguito per altre già definite negli anni precedenti. Queste le azioni principali di questo mandato.

Per continuare a crescere: obiettivi, risultati e lavoro svolto

Il processo di **risanamento e sviluppo**, già avviato **nel mandato precedente** è continuato come una priorità. Le novità si sono delineate nei modi e nei tempi. Nei modi si sono avviati alcuni processi necessari a ri/comporre e ri/definire il quadro e le progettualità di una realtà complessa e delicata come Enaip nazionale; la definizione di obiettivi temporali ha fatto sì che si definisse come priorità il raggiungimento di alcuni risultati tangibili. Questi **gli obiettivi di mandato**:

- un controllo sempre più puntuale della situazione economica e finanziaria con dei piani specifici;
- l'avvio di relazioni sistematiche con i soci del sistema Acli nazionali;
- la ritessitura di relazioni continuative e significative con i soci territoriali e con Enaip NET;
- **il rafforzamento della relazione** operativa e progettuale con Enaip IS.

Il combinato di questi processi ha prodotto alcuni **risultati** significativi:

- **i buoni e costanti risultati di bilancio, sempre ampiamente positivo, pur nella criticità della situazione finanziaria**, frutto di una storia "antica";
- l'avvio con i soci del sistema acli nazionale di una interlocuzione significativa sul piano della condivisione delle scelte, dei modi e delle forme di lavoro comune che ha prodotta la realizzazione di numerose progettualità condivise (*link con le principali progettualità realizzate per il sistema acli*);
- una rinnovata compartecipazione e condivisione con i soci territoriali e con Enaip NET, avviata anche promuovendo svariati incontri nelle sedi territoriali e in sede nazionale, che ha prodotto una maggiore consapevolezza del ruolo e delle azioni a piena titolarità di enaip nazionale e la condivisione delle progettualità e delle azioni di risanamento, oltre ad un allargamento della compagine associativa sia con realtà nuove, che con realtà enaip con le quali siamo legati da relazioni storiche (rete enaip Emilia Romagna);
- la stretta relazione con Enaip IS ha continuato a svolgersi virtuosamente andando a realizzare un obiettivo comune di mandato che ha visto la realizzazione di dieci centri di formazione nelle regioni del **centro-sud** del paese. (*link con la pianta dei nuovi e "vecchi centri enaip al sud*)

Enaip nazionale, in questi anni, ha inoltre continuato ad essere promotore e motore di iniziative culturali, di azioni politiche e di proposte per i soci. Il lavoro e l'interlocuzione con i Ministeri e con la Conferenza delle Regioni sono stati continui e proficui, anche attraverso l'azione di Forma, la cui presidenza è a titolarità Enaip ormai da diversi anni. Essi hanno riguardato in particolare la definizione e l'avvio del Programma GOL sulle Politiche attive del Lavoro, il Duale ed il suo finanziamento e, da ultimo, la riforma cosiddetta Valditara che consentirà l'accesso degli allievi leFP al livello terziario dell'istruzione.

Le trasformazioni normative di questi anni e i finanziamenti del PNRR hanno reso necessaria anche una continuativa proposta informativa e condivisione con i soci.

Si è inoltre concluso, sempre grazie al lavoro di Forma, un lungo iter legato al rinnovo del contratto collettivo nazionale della formazione professionale, scaduto da dieci anni, che ha visto la firma di tutte le sigle sindacali.

L'incontro di 7.000 ragazzi e operatori della formazione professionale con Papa Francesco il 3 maggio 2024 è stato il coronamento dell'attività di tutto il mandato, a testimonianza anche di un importante lavoro di comunione ecclesiale, svolto all'interno degli organi della CEI.

CONSOLIDAMENTO E SVILUPPO

Nel mandato che sta per concludersi, Enaip Nazionale ha lavorato condividendo lo stile di comunione e di collaborazione strategica impresso dalle ACLI alle azioni di sistema. Le progettualità portate avanti sono state sempre ispirate al rafforzamento dei legami esistenti e alla creazione di nuove relazioni: esterne, con le istituzioni e i partner; interne, con i soci territoriali e i soggetti nazionali del sistema Acli, in particolare con l'Associazione stessa e con il Patronato ed il CAF.

In ambito istituzionale Enaip ha condotto costantemente una significativa azione di rappresentanza e di lobby, anche attraverso l'associazione nazionale degli enti di formazione professionale Forma. Con l'iniziativa "MANifesto della leFP", ideata e sviluppata con Enaip Trentino, Enaip sta promuovendo anche sul piano culturale nel Paese la propria visione della formazione professionale.

Le rigorose politiche di bilancio di Enaip Nazionale sono sempre state perseguite in una prospettiva di sviluppo: innanzitutto si sono rafforzate le relazioni ed il servizio ai soci, in particolare attraverso numerosi incontri territoriali ed iniziative informative e di condivisione rivolte alla rete sui principali processi in atto dal punto di vista istituzionale e contrattuale.

Inoltre, su mandato delle Acli, si è lavorato a diffondere la rete Enaip sul territorio, attraverso l'ammissione di nuovi soci e la creazione di 10 nuovi Centri di formazione professionale al centro-sud del Paese. Si tratta di strutture polivalenti, vocate alla collaborazione con le Acli territoriali e con il sistema tutto, al fine di promuovere insieme servizi per il lavoro e buona formazione. Questa progettualità è stata possibile grazie al sostegno, politico e concreto, delle Acli e del sistema nazionale.

L'incontro di allievi e operatori della formazione professionale con Papa Francesco è stata infine una importante occasione di riconoscimento nella comune identità Enaip e nei valori del magistero sociale della Chiesa.

Dal punto di vista progettuale sono state numerose le iniziative che hanno consentito di realizzare attività innovative: alcune a finanziamento pubblico, altre rivolte a clienti privati, tra i quali si annoverano istituzioni assolutamente autorevoli e prestigiose.

Particolare attenzione è stata posta a riportare Enaip a servizio del sistema ACLI, attraverso la cura di azioni formative o di eventi rivolti al personale o ai dirigenti territoriali, sempre co-progettate con le Acli e i grandi servizi di sistema.

Enaip nazionale è una impresa sociale che conosce e riconosce l'importanza e il valore delle proprie lavoratrici e dei propri lavoratori. La responsabilizzazione e la valorizzazione delle risorse umane, sempre nella logica del risparmio e della sobrietà che caratterizzano l'ente, è certamente una delle chiavi principali dell'efficacia del lavoro di questi anni.

L'accelerazione straordinaria impressa durante questo mandato al Piano strategico ENAIP del 2019, finalizzato al risanamento e allo sviluppo dell'ente a fronte di criticità risalenti a

diversi decenni orsono, testimonia della grande coesione del sistema nazionale attorno ad obiettivi strategici comuni oltre che della lungimiranza e del sostegno della rete territoriale.

La formazione professionale e soprattutto i servizi per il lavoro sono una delle più grandi sfide che il Paese ha di fronte per attraversare le epocali trasformazioni che stiamo vivendo: il sistema Acli si candida ad esserne protagonista con un ente di formazione nazionale in grado di fare a pieno la propria parte e con una forte interazione di sistema tra l'associazione e tutti i grandi servizi.