

ASSEMBLEA GENERALE FICIAP VENETO

VICENZA, 28 GIUGNO 2023

Carissimi Presidenti e Delegati, vi ringrazio della vostra presenza e vi chiedo come altre volte attenzione e pazienza. Oggi un po' di più ma capite il perché.

Si chiude il mio secondo e ultimo mandato da Presidente e vorrei proporvi una sintesi di questi 6 anni, dal 2017 ad oggi, difficili per alcuni versi (basti pensare al **biennio 2020 – 2021** che passerà alla storia per la sfibrante pandemia che pare finalmente alle spalle), ma anche anni appassionanti e sfidanti nel bel mezzo di epocali trasformazioni sociali, tecnologiche, economico-produttive. **Sfide** che fanno tremare le vene e i polsi ma che portano con sé anche **opportunità** di sviluppo e innovazione come non abbiamo mai avuto prima.

Il triennio 2016/2019 è stato attraversato dalla **trasformazione societaria di FICIAP VENETO** da Associazione giuridicamente riconosciuta in srl Impresa Sociale, nel contesto della riforma del Terzo Settore introdotta nel 2017 con i dd.lgss. 117 e 112.

Prima che una questione tecnica il processo che portò alla trasformazione fu **un'operazione culturale** la quale, per non correre il rischio di cambiare tutto per non cambiare niente, richiese un dialogo continuo tra e con i soci e le giuste mediazioni per rassicurare tutti rappresentando gli interessi segmentati che caratterizzano la nostra compagine sociale.

Alla fine tutti ci siamo ritrovati nelle regole sancite dallo Statuto sociale con cui oggi andiamo al rinnovo degli Organi amministrativi che evidentemente ha tenuto conto degli equilibri necessari per dare continuità a Ficiap Veneto, rinnovata nel funzionamento e nella *governance* ma ben salda sui **principi solidaristici e mutualistici** che hanno guidato i “padri costituenti” fin dalla fondazione nel lontano 1967.

Oggi il vincolo etico - ideale non è più prevalente su quello regolamentativo ma va in continuità ed integrazione con esso. E' più importante **“fare assieme”** che “stare assieme”, è tanto importante riconoscersi in radici comuni quanto **riconoscersi reciprocamente come partners operativi**. Questa è la principale sfida che ci attende “ da dentro”.

La Trasformazione societaria da Associazione giuridicamente riconosciuta in Impresa Sociale srl va fatta intimamente propria da parte di ciascun socio rafforzando la consapevolezza che il legame che per definizione negli organismi associativi è un **“legame debole”**, nell'**Impresa Sociale** è per definizione **“un legame forte” a cui dare gambe per il bene di tutti**.

Con questa trasformazione nessuno si può nascondere **“dietro ad un dito”**, per primi gli Enti soci che hanno la responsabilità di fare da **“locomotiva”** una volta che tutti sono stati concordi nel riconoscere e valorizzare questa loro “funzione specifica”.

Il “treno Ficiap Veneto” non è più composto da soli “vagoni” e una volta stabilita la direzione di marcia con l'approvazione **del PT 2023-2026**, Presidenza e Consiglio di Amministrazione sono chiamati a creare le condizioni per lo sviluppo dei servizi, verosimilmente differenziati, di supporto ai Soci per il loro accompagnamento puntando nel contempo ad una maggiore autonomia economica della sede centrale.

Una volta garantita una struttura di governo che sia rappresentativa di tutte le componenti e sensibilità presenti nella compagine sociale, occorre identificare condividere e regolamentare un “modus operandi”

che si avvicini il più possibile a **forme di delega “al centro”** di materie e processi decisionali (con equilibrio e non una volta per sempre ma soggetti a verifiche e revisioni). Questo al fine di recuperare competitività nei processi negoziali a partire dalle dinamiche decisionali in Forma Veneto. Un passaggio di questo genere andrebbe accompagnato ad un significativo incremento, almeno nel prossimo triennio, del **fondo di solidarietà** per poter intervenire a supporto dei soci che si troveranno nella necessità di ridurre l'attività formativa. In questa prospettiva il fondo dovrebbe essere rivisto nelle condizioni per il suo utilizzo. Fin da subito non appare azzardato pensare di vincolarne l'impiego, da parte del socio interessato, ad un **progetto di rilancio** sottoposto al vaglio del CdA. Non escludendo, nel senso del “rilancio”, anche forme di aggregazione sotto l'ombrello Ficiap secondo un **modello del tipo AECA** dell'Emilia Romagna.

Se la trasformazione societaria costituisca la “madre di tutte le questioni”, di quel triennio ricordo alcuni passaggi che pure lo hanno contraddistinto:

- La visibilità e l'operatività di **Ficiap “in rete”** sul territorio regionale (con le parti datoriali e sociali in primis);
- la riformulazione del Patto associativo in Forma Veneto e la sua codifica in un nuovo statuto rispetto al quale, nella fase di impasse in cui ci eravamo impantanati, risultò decisiva la nostra posizione o per meglio dire provocazione. Con la soglia di sbarramento introdotta statutariamente Forma Veneto evitò la frammentazione e spinse all'aggregazione gli Organismi che non hanno né una significativa dimensione quantitativa né una significativa diffusione territoriale; nel contempo si **superò il principio di “una testa un voto”** determinando un “peso specifico” per ciascun Organismo della compagine, senza tuttavia alterarne il necessario equilibrio. Ficiap Veneto gode di una quota **di diritti sociali pari al 47%**;
- l'attualizzazione, riformulazione e precisazione dei **regolamenti sociali** che si erano articolati negli anni su esigenze ormai superate e/o mutate;
- la pressione sulla Regione chiamandola ad intervenire sui **titoli professionalizzanti** o per meglio dire sui requisiti professionali e le abilitazioni richiesti dal sistema camerale per l'avvio di imprese che a partire dal settore meccatronico ha condotto al riconoscimento delle nostre Qualifiche e dei nostri Diplomi;
- La presentazione alla Regione del Veneto dei risultati della **sperimentazione sui percorsi del sistema “duale”**, allora non ancora a regime, che coinvolse 347 ragazzi/e in 18 percorsi e 11 qualifiche e che costituì il punto di riferimento per l'evoluzione del sistema duale in Veneto;
- L'approntamento e la presentazione alla Regione, Assessore e intera dirigenza, del documento «**La rigenerazione e il rilancio del sistema di Istruzione e Formazione Professionale nella Regione Veneto**» declinato in 11 piste di lavoro alcune delle quali sono state assunte dal sistema (per es. lo sviluppo verticale professionalizzante);
- la condivisione tra i Soci dei traguardi di sviluppo e innovazione, **dalla filiera verticale** professionalizzante fino alle ITS Academy (è in questa prospettiva che Ficiap è socio fondatore dell'ITS Digital Academy) alla **filiera orizzontale**, vale a dire dall'orientamento ai servizi per il lavoro passando per la formazione e il placement dei nostri allievi e delle nostre allieve;
- L'aggiornamento strutturato dei nostri operatori per tutti i livelli funzionali e con particolare attenzione allo sviluppo delle **competenze manageriali** delle direzioni delle nostre Scuole, la cui conduzione non può essere eminentemente scolastica ma integrare Formazione e Lavoro, Scuola e Impresa.

Questi due ultimi punti (sviluppo, innovazione e formazione interna) sono stati formulati e articolati anche a partire dalle politiche di indirizzo di Regione Veneto che come nelle altre Regioni del Nord, vedono:

- a) il graduale spostamento dei **finanziamenti dalla Formazione alle Politiche Attive del Lavoro** e dell’Inclusione Sociale (già oggi il dato nazionale vede il 45% da una parte e il 55% dall’altra);
- b) bandi sempre più orientati al **“multi servizio” e a “multi destinatari”**, in altre parole attività orientata alla **filiera orientamento – formazione – tirocinio/accompagnamento al lavoro – inserimento lavorativo**, dove si evidenzia che la formazione è un segmento e non sempre il più rilevante;
- c) un’attenzione sempre più evidente all’occupazione anziché all’occupabilità con la tendenza anche in Veneto di ridurre i finanziamenti “a processo” ed aumentare le **“premierità” in base al risultato occupazionale**.

In tema di rafforzamento della “filiera verticale” a partire dai quarti anni del sistema “duale”, come Ficiap Veneto, assieme a Forma Veneto, abbiamo giocato tutte le carte a nostra disposizione.

In accordo con la Regione abbiamo deciso di ridurre ad 11 i triennali del “duale”, al fine di dedicare le risorse economiche ai quarti anni e questo permise all’intero sistema regionale di passare **dai 49 corsi del 2018/19 agli 82 del 2019/20 di cui 36 afferenti a Ficiap Veneto**.

Al di là dei numeri o forse proprio a partire da questi, è stato duplice l’effetto virtuoso di questa politica: da una parte che la Regione ha finalmente **“sdoganato” il concetto di “filiera verticale professionalizzante”** e di conseguenza che noi stessi abbiamo cominciato a pensare ai nostri **percorsi formativi declinati in modo standard su quattro anni** come a suo tempo facemmo passando dai due (qualifica biennale) ai due + uno (specializzazione) ai tre (qualifica triennale).

Il tema tuttavia del completamento della “filiera verticale professionalizzante” non si esaurisce con il quarto anno di Diploma professionale che tra l’altro noi del sistema degli Enti privati accreditati possiamo erogare solo nel “duale” e non nei corsi ordinamentali come gli IPS in base all’accordo Regione e USRV del 4/12/2014.

Accanto ai percorsi triennali e di quarto anno si è timidamente iniziato con i percorsi di Istruzione Formazione Tecnica Superiore e non si parla ancora del corso annuale rivolto ai diplomati IeFP utile per l’ammissione all’esame di Stato **seppur previsto dalla l.r. 8/2017**.

Il triennio 2016/19 si chiuse con la consapevolezza di noi tutti che stavamo assistendo:

- ad una domanda di formazione qualitativamente sempre più elevata;
- alla necessità d’innovazione dei sistemi formativi, d’innalzamento al nostro interno delle competenze e di adeguamento tecnologico;
- alla certezza di un raggelante calo demografico nei prossimi anni.

Al nuovo CdA allora entrante, oggi in uscita, lasciammo il compito di farsi rispondere dai soci se da soli ritengono di essere in grado di:

- Innovare e pianificare un processo di sviluppo futuro
- Reggere le criticità
- Gestire la complessità

- Dotarsi delle competenze e delle tecnologie necessarie.

Il 31 gennaio 2020 s'insediò il CdA oggi uscente ed iniziò il mio secondo mandato da Presidente. Poco più di un mese dopo, precisamente l'8 marzo, in Veneto, causa pandemia da Covid-19, **entrammo in "lock down"** (termine inglese all'inizio per molti astruso ma ben presto di pubblico dominio) e per un anno e mezzo e quindi per metà del mandato del CdA oggi in scadenza, tutte le energie furono indirizzate sugli effetti della pandemia non solo in termini di attenzione alla nostra salute, delle nostre famiglie, ma anche di colleghi/e e allievi/e.

Fummo costretti in pochissimo tempo a stravolgere l'attività didattica ricorrendo pervasivamente alla **formazione a distanza**, ad attivare la **cassa integrazione, o FIS che sia**, a rivedere radicalmente le misure di **prevenzione e sicurezza**, a ricorrere massicciamente e in breve tempo **allo smart-working**. Se qualcuno ci avesse detto che un giorno sarebbe successo tutto questo, penso che pochissimi avrebbero pensato che in qualche modo vi avremmo fatto fronte ricorrendo ad una sorprendente resilienza personale ed organizzativa.

Vi abbiamo però fatto fronte pagando un caro prezzo in termini di logoramento psico-fisico del personale, degli allievi e delle allieve e delle loro famiglie, di efficacia formativa, di sfilacciamento delle relazioni con forzati isolamenti che talvolta hanno pesantemente intaccato il nostro benessere.

Sullo sfondo di tutto questo il tema delle regole per i finanziamenti a valere sul FSE che prevedono riduzioni proporzionali alla riduzioni dell'attività formativa. Per evitarlo si rendevano necessari **provvedimenti parlamentari e** mai come in quei momenti abbiamo toccato con mano come il sistema formativo regionale al di fuori degli addetti ai lavori non sia assolutamente conosciuto.

E allora anche come Ficiap abbiamo dato fondo a tutte le nostre conoscenze dirette e indirette per fare lobbying nei confronti dei parlamentari veneti. Personalmente sono arrivato fino al sottosegretario del MEF.

Forma Nazionale ha svolto un encomiabile lavoro a livello ministeriale e alla fine siamo riusciti a farci includere nelle deroghe che pur fioccano a dritta e a manca per tutti e su più fronti, abbiamo realmente rischiato che nessuno volgesse lo sguardo verso di noi. Senza eccessi, tragedia sfiorata ma evitata.

Non posso fare a meno di ringraziare il personale che in quei mesi nel rispetto delle regole, in sede o da casa, non si è tirato indietro anche ben oltre i propri compiti o il proprio orario di lavoro. Attraverso uno o più webinar alla settimana con i direttori delle nostre Scuole, Ficiap in quel periodo è riuscita a tenere coesa la compagine con puntuali e tempestive informazioni, in tramite diretto con Forma Veneto e la Regione e con ogni sorta di supporto che veniva richiesto.

Nel settembre 2020, in pieno *lock down*, l'Assemblea dei soci approvò il **Piano Triennale 2020-2023** allo scopo da una parte di rendere organico e immediatamente fruibile quanto era emerso nei tre anni precedenti sul da farsi **al fine di mantenere, sviluppare e innovare i nostri servizi**. Dall'altra parte al fine di allineare obiettivi e azioni all'effettiva capacità operativa della sede centrale.

Dopo oltre un anno dalla diffusione della pandemia, massicciamente vaccinati, abbiamo iniziato ad alzare un po' la testa e a ricordarci cosa ci aveva lasciato in eredità il precedente Consiglio di Presidenza (non era ancora CdA) dal quale prendemmo il testimone:

farsi rispondere dai nostri soci se da soli ritengono di essere in grado di:

- **Innovare e pianificare un processo di sviluppo futuro**
- **Reggere le criticità**

- **Gestire la complessità**
- **Dotarsi delle competenze e delle tecnologie necessarie.**

Nel maggio 2021, proprio per avere le risposte a queste domande, ebbe inizio la prima fase della cosiddetta **“Operazione Verità”** che si concluse nel febbraio 2022 coinvolgendo 120 operatori di tutti i livelli funzionali, con l’obiettivo di arrivare alla consapevolezza delle criticità, delle sfide e delle opportunità che ci attendono nei prossimi anni ma non più in termini generici, **bensì ognuno misurando il gap che lo separa tra quello che è in grado di fare e quello che dovrebbe fare.**

A fronte della denatalità, del mismatch tra competenze richieste dalle aziende ed offerte del sistema formativo, della verticalizzazione della filiera formativa, dello sviluppo della filiera orizzontale fino al placement delle nostre allieve e dei nostri allievi e fino ad azioni di politica attiva del lavoro e di inclusione sociale anche per altri target appartenenti alla **galassia della fragilità lavorativa e sociale.** A fronte anche delle opportunità che ci sono come non mai, legate sia alla nuova programmazione del **Fondo Sociale Europeo 2021/2027** sia alla programmazione a valere sul **PNRR fino al 2026 incluso.**

Ben presto, nell’articolarsi del percorso guidato con professionalità dal **dr. Corrado Squarzon,** si esplicitò che il risultato atteso, nel contesto della razionalizzazione e riqualificazione del sistema, inevitabilmente sarebbe stato anche quello di individuare le classi prime da ridurre, le classi quarte da aumentare, i percorsi di specializzazione IFTS da introdurre a sistema e azioni di sviluppo ed innovazione da definire ed articolare **progettualmente puntando alle aggregazioni a “geometria variabile” ed a “legame forte” tra i soci.** **Per supportare la costituzione delle quali abbiamo individuato e messo a disposizione “Studio Impresa di Verona”, società specializzata in operazioni di questo genere.**

Forma Veneto **nel giugno dello scorso anno 2022** arrivò ad un accordo con la Regione Veneto per il riposizionamento della formazione professionale nei prossimi 10 anni improntato al criterio-guida di integrare tutte le risorse disponibili (regionali, statali, europee) e modularle negli anni a venire tenendo conto da una parte della necessità di razionalizzare e riqualificare il sistema formativo regionale e dall’altra di calibrare le risorse realisticamente attivabili con continuità in relazione al calo demografico che ci attende e che in dieci anni porterà **alla diminuzione degli allievi e delle allieve del 30%.**

Nei contenuti l’accordo fa riferimento alla necessità di verticalizzare il sistema con l’aumento dei quarti anni in duale e dei quinti anni di specializzazione IFTS da programmare in termini sistemici. Ciò premesso tra Forma Veneto e Regione del Veneto si arrivò a concordare il seguente scenario:

- Dall’anno formativo 22/23 all’anno formativo 26/27 si sarebbe avviata la diminuzione progressiva di 25 classi prime e parallelamente sarebbero progressivamente aumentati i quarti anni di Diploma Professionale passando a regime da 82 a 95;
- Con l’anno formativo 2022/2023 si sarebbero attivati 15 percorsi di formazione IFTS;
- Con l’a.f. 2022/2023 il parametro orario del finanziamento della formazione sarebbe aumentato di circa il 6% passando nei comparti vari a 98,67 euro e nel comparto benessere a 91,92;
- Nel 2023 sarebbero stati messi a bando 4 milioni di euro legati all’innovazione digitale delle Scuole di Formazione Professionale.

Per quanto riguarda Forma Veneto, se il perimetro di gioco e le regole sono stati rivisti e resi più funzionali grazie anche alla nostra caparbità, tre i nodi principali su cui è chiamata a giocare il proprio futuro:

- La rappresentanza come promozione ed esplicitazione di **un'identità collettiva** che presuppone una vision condivisa del futuro della formazione professionale, tutt'altro che scontata ;
- La rappresentanza come promozione degli interessi dei rappresentati in una **logica di "sistema"** in grado di superare gli interessi di "bottega" o perlomeno di calmarli;
- La rappresentanza come gestione dei rapporti negoziali con l'Amministrazione regionale, soprattutto in termini propositivi attraverso **un lobbying "strategico"** e non contingente e di basso profilo come fin qui è avvenuto.

16 dicembre 2022 l'Assemblea ha approvato il nuovo **Piano Triennale 2023/25** a partire dall'accordo Regione-Forma Veneto e da quanto emerso dalla cosiddetta "**Operazione Verità**" che in estrema sintesi ha messo in luce le criticità di fondo presenti un po' ovunque:

- **la carenza di una visione strategica**, in gran parte dovuta a proprietà ed Organi amministrativi non all'altezza delle sfide in atto, privi di un approccio minimamente imprenditoriale (che vogliamo o no imprese lo siamo, sociali nelle finalità ma imprese nella conduzione e lo siamo indipendentemente dalla figura giuridica);
- Direzioni altrettanto molto **deboli sul versante manageriale**, orientate "a guardare più il dito che la luna" ;
- La **carenza di competenze tecniche** all'altezza dei tempi della digitalizzazione spinta e **carenze strumentali e tecnologiche**.

Questo in un contesto che vede un lento ma progressivo e diffuso calo di iscrizioni in Ficiap Veneto che si conferma anche **a febbraio 2023 (- 9,6% su febbraio 2022)**, l'emergere di situazioni molto critiche in alcuni Soci non solo correlate al calo di iscritti, la resistenza ad avviare la seconda fase dell'Operazione Verità con la strutturazione di "aggregazioni" a geometria variabile.

Negli ultimi anni Ficiap Veneto ha cercato di interpretare un ruolo attivo nel fare proprie e diffondere le buone prassi al nostro interno e di proporre altre di sua diretta iniziativa. Su tutte life skills, Operazione Verità fase 1 e ora fase 2, percorsi di formazione orientati ad una dimensione più strategica che esecutiva. Ficiap si è perciò adoperata per un coinvolgimento fattivo dei soci esercitando su di essi forme di perseverante "**moral suasion**" e "**moral alert**".

Con l'approvazione **in AG del PT 2023-2025**, occorre vi sia in tutti la consapevolezza che Ficiap è chiamata non solo ad intraprendere azioni di "offerta" ai soci in grado di stimolare "la domanda" ma anche a farsi promotrice di azioni e progettualità **indipendentemente dai soci** (in via sempre sussidiaria e quindi mai concorrenziale) e con la finalità di esercitare su di essi un **effetto "trascinamento"**.

Di fatto è chiamata a rovesciare il paradigma, in particolare sul fronte dello sviluppo e dell'innovazione: **prima fare e poi proporre**.

Più precisamente la struttura centrale di Ficiap è chiamata:

- a perseguire obiettivi, progettualità e azioni che non necessariamente siano subordinati, almeno nella fase iniziale, al coinvolgimento attivo dei soci;
- ad intraprendere iniziative non concorrenziali nei loro confronti e potenzialmente in grado di agire nel tempo con un effetto "trascinamento";

- ad intraprendere iniziative che accanto ad obiettivi di carattere strategico e/o di sviluppo/innovazione si pongano anche obiettivi di marginalità economica;
- ... iniziative cantierabili e dotate di budget economico-finanziario, evidenziando gli eventuali rischi connessi e come eventualmente farvi fronte;
- a prevedere eventuali supporti di personale dedicato sempre a costo diretto (correlato alla specifica iniziativa e perciò non stabile);
- a far conoscere tali iniziative ai soci e con essi discuterle precisando che la loro approvazione finale spetta al CdA.

Nel definire una Ficiap imprenditoriale e l'eventuale copertura economica del rischio sotteso e una Ficiap di supporto al mantenimento e allo sviluppo/innovazione, per quanto riguarda questa seconda funzione occorre definire **quali sono “i servizi standard” (per tutti), quelli avanzati (per alcuni), quelli a richiesta (sempre per alcuni) e la contribuzione economica potrebbe venire articolata e differenziata tra i soci.**

Un'operazione complessa che rientra nella necessaria predisposizione di un **regolamento quadro** entro cui Ficiap dovrebbe muoversi in modo trasparente e senza ambiguità. Proprio per questa sua duplice funzione sono stati definiti con precisione e dettaglio i livelli funzionali, le responsabilità e le mansioni dei quattro operatori della sede centrale. Più precisamente al fine di poterne definire le competenze insieme alle ore da dedicare settimanalmente ai servizi standard ed evoluti e ai progetti/iniziative di altra natura.

Inevitabilmente anche la Presidenza e il CdA uscenti passano il testimone a chi verrà su parecchie questioni aperte e tra queste, **nel contesto del PT 2023/26**, ne estrapolo alcune:

- Continuare l'opera di riflessione e **progettualità innovativa sulla Disabilità** a partire dal Documento quadro che a suo tempo abbiamo presentato alla Regione del Veneto tenendo conto che siamo il maggior player regionale in questo ambito;
- Implementare e intensificare l'accordo operativo con Scuola Centrale Formazione;
- Strutturare una **rete Ficiap sui servizi al lavoro** e per l'inclusione sociale con funzioni anche differenziate rispetto ai singoli soci a seconda del livello sul quale intendono collocarsi (dall'appoggio logistico all'erogazione dei servizi parziale o completa);
- Tenere aperto il dibattito interno e anzi intensificarlo sul **CCNL di categoria** che appare “moribondo” e che senza “l'accordo ponte” sarebbe già defunto; si può rianimare solo facendolo definitivamente uscire dall'ancoraggio, culturale prima di tutto ma anche fattivo, alla Scuola di Stato risalente ormai a oltre 40 anni fa;
- Intensificare il rapporto con **Confap e Forma Nazionale** che al di là di permetterci di avere un quadro nazionale più completo e tempestivo sul quale esprimerci, è la sede dove far veicolare impostazioni di innovazioni del sistema che eventualmente scaturiscano dal dibattito in Veneto. Senza contare che nei prossimi mesi va attentamente seguita l'iniziativa del Ministero della PI che ha attivato un Gruppo Ristretto di Lavoro per la Sperimentazione in mille Scuole **della filiera formativa tecnologico-professionale** con l'esclusione al momento del sistema regionale ma non della IeFP rappresentata solamente dagli IPS (una pericolosa invasione di campo sulle esclusive competenze delle regione in materia di FP);
- Va continuato lo sforzo che stiamo facendo da alcuni mesi a questa parte con CISL VENETO per promuovere una sorta di “**stati generali**” **sulla formazione e sul lavoro** con

l'obiettivo di condividere con gli stakeholder del territorio la piattaforma che abbiamo predisposto e far sedere al tavolo il decisore politico per un confronto serio che arrivi a negoziare l'utilizzo delle ingenti risorse disponibili nei prossimi anni.

L'elemento sistemico è il filo rosso che accomuna la piattaforma che abbiamo condiviso e steso con CISL VENETO.

Le persone, le Scuole della formazione Professionale, le Agenzie formative in genere e le imprese hanno bisogno di una continuità stabile di offerta di servizi. Questa sola può rafforzarne la partecipazione e rispondere ai trend di lungo periodo in cui siamo immersi.

Siamo consapevoli delle difficoltà di creare politiche ordinarie e stabili con le fonti di finanziamento comunitarie o statali trasferite; tuttavia, riteniamo che tale obiettivo sia ineludibile e che vi sia la possibilità tecnica di raggiungerlo, sia per le materie disciplinate dai LEP, sia per le attività a libera iniziativa regionale, grazie ad una **programmazione pluriennale**.

Questa operazione richiede un grande sforzo trasversale **di comunicazione** verso il mondo della politica, delle imprese, della Scuola, verso le famiglie e gli agenti territoriali in genere. Occorre infatti far uscire il dibattito sull'evoluzione dell'offerta formativa dagli ambiti specialistici. In altre parole diffondere una nuova cultura della formazione e del lavoro per arrivare fino all'opinione pubblica.

Sono giunto al termine e ringrazio tutti voi per avermi dato la possibilità in questi sei anni di alimentare **una passione prima che un lavoro** e in questo senso appartengo, mi sento di dire apparteniamo, ad una schiera di privilegiati che non sa bene dove inizia la prima e finisce il secondo e viceversa.

Infine rimando noi tutti a Papa Giovanni Paolo, il quale ci disse che **“il futuro inizia oggi, non domani”** ed è proprio così perché in fondo è la sintesi tra la memoria del passato e le sfide del presente.

GRAZIE!!

Orazio Zenorini