

# Strategie di innovazione strutturale della rete Enaip

**di Antonino Ziglio**

## **Premessa**

In apertura di questa terza sessione di lavoro che ci chiama a riflettere su un importante tema per il rilancio del nostro sistema ossia quello relativo a “quali strategie operative di innovazione strutturale per la rete Enaip”, desidero riprendere alcuni aspetti di contesto, in parte già presentati ieri, ma che ritengo i punti fondamentali d’attenzione da cui partire nella riflessione che oggi propongo a questo tavolo.

La formazione professionale iniziale e continua è uno dei punti più deboli del nostro sistema educativo, già fragile nel suo complesso. Tutti riconosciamo che questa parte del sistema formativo è decisiva per adeguare lavoratori e imprese alle continue innovazioni e trasformazioni produttive che la società della conoscenza impone. Però nulla, ancora, è stato fatto per migliorarla. Siamo lontanissimi dagli obiettivi stabiliti dall’Europa: questi prevedono, per esempio, che la formazione continua coinvolga il 12,5% dei lavoratori quando l’Italia si attesta intorno al 5%. Se sul piano quantitativo gli obiettivi sono cioè molto lontani, lo sono pure sul piano qualitativo, pur considerando la distribuzione a “macchia di leopardo” di aree di eccellenza e aree di minor sviluppo.

Ritengo che le fondamentali aree su cui sia necessario intervenire per correggere questo andamento negativo e avviare un virtuoso trend di sviluppo del sistema siano:

- la qualità dell’offerta e la correlazione con la numerosità degli enti accreditati;
- il rapporto tra la domanda e l’offerta formativa;

— **Antonino Ziglio** *Consigliere d’Amministrazione Enaip*

quaderni

III  
SESSIONE

— le procedure e le modalità di relazione tra ente pubblico committente e offerta formativa.

Per quanto concerne il primo aspetto, l'offerta è nella generalità dei casi troppo frammentata e non dà garanzie di qualità: per fare alcuni esempi, in Veneto sono 427 gli enti formativi accreditati dalla regione, in Lombardia 850 per la formazione continua mentre per l'obbligo formativo 250, in Basilicata 82, di certo, sono meno numerosi di un tempo, ma sono ancora troppo pochi.

Ma la qualificazione degli enti, pur tema importante non è sufficiente. Per quanto concerne invece le procedure e le modalità di relazione tra committente ed offerta formativa, come avrò modo di approfondire più nel dettaglio, l'evidenza empirica ci dice che l'attività amministrativa costa al committente e agli enti di formazione circa il 40% del totale del finanziamento. Le pesantissime procedure burocratiche Europee e Ministeriali recepite dalle Regioni e le migliaia di norme, spesso indecifrabili, sono inaccettabili e proibitive per gli enti seri e possono favorire sotterfugi e abusi, anche gravi.

Ma correggere i vizi procedurali non basta, occorre intaccare la radice del problema dal lato dell'offerta formativa e, ancor più a fondo, occorre invertire il rapporto tra la domanda e l'offerta.

*Ciò su cui davvero si gioca tutta la partita, e veniamo così alla trattazione del terzo punto, ha a che fare con l'attuale modalità di funzionamento del "mercato formativo". Un mercato anomalo in quanto continua ad essere prevalentemente orientato dall'offerta formativa indotta dal finanziamento pubblico, sia esso comunitario, ministeriale o regionale.*

Il principio che voglio porre alla vostra attenzione, e tradurre successivamente in proposte operative, è quello di una necessità di inversione del flusso. *Bisogna partire dalla domanda formativa.* Se non si rende protagonista la domanda ossia gli utenti, i lavoratori, il sistema resta autoreferenziale.

Il presupposto di partenza deve essere il riconoscimento del diritto universale che ciascuna persona possiede ossia il diritto alla formazione, diritto che può essere utilizzato in ogni momento della propria vita: nei periodi di attività lavorativa come nei periodi di inattività o di transizione da un lavoro ad un altro. Questo diritto dovrebbe essere esercitabile direttamente dal singolo nei confronti sia delle imprese che delle istituzioni pubbliche ed essere assistito dai finanziamenti necessari a sostenerne i costi. Ma il presupposto per il verificarsi di questo presupposto è l'esistenza di un vero e proprio "mercato della formazione" in cui tut-

ti gli attori, con trasparenza, possono offrire i propri servizi confrontandosi nell'area competitiva.

Ma allora, se la domanda deve diventare il *pivot* del sistema, come ripensare il sistema per rispondere in maniera efficace ed efficiente al fabbisogno dei singoli e delle imprese?

Serve un profondo cambiamento: culturale *in primis*, ed organizzativo per tutti gli attori del sistema enti pubblici committenti ed enti formativi.

Serve mettere al centro il Prodotto-Azione Formativa e non l'impianto amministrativo di supporto: il ruolo dell'ente finanziatore committente transiterebbe, pertanto, dal mero ruolo di controllo e di gestione delle "procedure" al nuovo ruolo di pianificazione, programmazione e controllo della qualità ed efficacia del servizio erogato, attivando un processo virtuoso di miglioramento complessivo del sistema.

Serve conseguentemente un cambiamento radicale anche della struttura amministrativo contabile degli enti formativi che dovrebbero redigere il bilancio per centri costo quale unica modalità che agevolerebbe la lettura trasparente dell'andamento economico finanziario interno, ricostruendo in qualsiasi momento il processo di progettazione, erogazione e rendicontazione del prodotto-Azione Formativa.

Serve una semplificazione delle procedure e della burocrazia degli apparati, nel rispetto della complessità e dei livelli di competenza e sussidiarietà europea, statale e regionale.

Gli enti pubblici committenti, per esempio, dovrebbero essere messi nelle condizioni di poter esercitare il *know how* di lettura e valutazione dei bilanci degli enti.

Questo agevolerebbe l'applicazione della nuova modalità di rendicontazione e gestione "a costi forfettizzati" per talune categorie di voci di spesa come, per esempio, per le spese generali, permettendo da un lato, una significativa semplificazione contabile viste le complessità del riparto di tali costi, dall'altro premiando gli enti e le strutture maggiormente patrimonializzate. Su questo tema, invece, le attuali normative si stanno orientando su una tendenza opposta, come successivamente vedremo.

Serve una unificazione delle fonti di finanziamento esistenti a livello regionale, statale, europeo e, in tutto o in parte, anche quelle delle parti sociali: ciò ridurrebbe le attuali dispersioni e sovrapposizioni di competenze e garantirebbe un migliore impiego delle risorse favorendo una maggiore trasparenza e un accesso diretto da parte degli utenti.

*Occorre porre al centro delle politiche formative i sistemi di orientamento (orientamento iniziale per gli studenti nelle diverse fasi della scelta, "orientamento nelle transizioni" per tutti i cittadini e i lavoratori). Gli utenti devono essere informati ed aiutati a scegliere consapevolmente le occasioni formative. Le istituzioni, le parti sociali e gli stessi enti formativi, con rigorosa e dedicata procedura di accreditamento, devono pertanto svolgere una funzione di orientamento e di assistenza.*

*L'offerta deve rendersi visibile attraverso lo strumento del "catalogo" facilmente consultabile da tutti, su cui la domanda possa esprimere la propria preferenza ed esercitare il proprio diritto alla formazione utilizzando voucher formativi individuali. Si tratterebbe cioè, di mettere a regime il "sistema a voucher" ad oggi in sperimentazione con esiti molto positivi in molte regioni italiane tra cui, per esempio, Lombardia, Emilia, Veneto. Questa nuova modalità organizzativa, procedurale e di erogazione permetterebbe infatti di:*

- far emergere la domanda formativa effettiva mettendo al centro l'utente che sarebbe messo in grado, quindi, di scegliere presso quale struttura formativa avviare il proprio percorso di studi anche grazie al supporto del servizio di orientamento che Enaip, nell'ambito di azioni di sistema con le scuole pubbliche e con gli altri attori operanti, eroga agli utenti e alle loro famiglie;*
- ridurre gli apparati burocratici e i connessi costi improduttivi destinandoli allo sviluppo della qualità dell'erogazione;*
- attivare il meccanismo concorrenziale tra gli enti dell'offerta formativa che sarebbero così stimolati a migliorare la qualità, l'efficacia e l'efficienza del servizio erogato;*
- favorire la creazione di un sistema dell'offerta sempre più qualificato in termini di requisiti organizzativi, strutturali, di risorse umane indispensabili e minimali per poter avere accesso al sistema e poter operare;*
- attribuire all'ente finanziatore un ruolo diverso e a maggiore valore aggiunto rispetto a quello "giocato" sino ad oggi: esso transiterebbe infatti, dal mero ruolo di controllo e gestione delle "procedure" al nuovo ruolo di pianificazione, programmazione e controllo della qualità ed efficacia del servizio erogato, attivando un processo virtuoso di miglioramento complessivo del sistema.*

Di certo si tratterebbe di un cambiamento epocale per il sistema della formazione, cambiamento che richiederebbe un "salto culturale" da parte di tutti gli attori coinvolti che, riteniamo, dovrebbero essere in gra-

do di realizzare perché i tempi sono maturi e perché il modello nelle sue linee fondamentali è stato sperimentato con successo.

### **Zoom all'interno dell'offerta formativa: dalle criticità organizzative ed economico-finanziarie una proposta di riorganizzazione**

Quando si affrontano discussioni e confronti sul sistema della formazione professionale e continua è prassi condivisa considerare, giustamente, tutti quegli aspetti legati alla domanda – e quindi ai fabbisogni formativi –, ponendo sul tavolo del confronto considerazioni principalmente connesse alla qualità dell'erogazione, agli approcci metodologici, ai tassi di partecipazione piuttosto che di dispersione scolastica, alle modalità di apprendimento piuttosto che alla metodologia di progettazione per competenze, o aspetti legati alle politiche formative e alla loro armonizzazione.

Raramente invece, si pongono sul tavolo del confronto, le *criticità e le problematiche interne all'offerta formativa* sul piano organizzativo ed economico-finanziario, criticità che sono diretta conseguenza di vincoli normativi e procedurali imposti da procedure amministrative e di controllo degli enti finanziatori del sistema.

L'elemento infatti che, sino ad oggi, ha caratterizzato e unificato con sufficiente omogeneità l'intero assetto territoriale della formazione professionale sono state le procedure amministrative e di controllo che, nelle intenzioni, avrebbero dovuto inibire l'impiego disinvolto delle risorse pubbliche, in un settore dove si è annidata una presenza di attori non sempre affidabili. Alla prova dei fatti invece, queste procedure non sempre hanno saputo arginare fenomeni illeciti, finendo con il generare lungaggini burocratiche e un eccesso di regolamentazione per effetto del quale, oggi, circa la metà delle risorse disponibili viene impiegata per controlli e verifiche contabili e organizzative. Se si guarda, ad esempio, alle risorse finanziarie destinate dalla formazione professionale, le dimensioni del sistema formativo in alcune regioni del Nord assumono la caratteristica di un vero e proprio sistema parallelo al sistema della pubblica istruzione. Se da un lato, quindi, il finanziamento pubblico e la questione aperta delle "risorse certe" è requisito indispensabile per far fronte all'obbligo di istruzione-formazione, diritto dei giovani e delle loro famiglie, dall'altro è quanto mai opportuno e necessario pensare ad una modalità "altra" per l'organizzazione, la gestione ed il controllo delle risorse pubbliche che garantisca qualità del servizio nel soddisfacimento dei fabbisogni della domanda e, al contempo, efficienza ed efficacia nell'utilizzo delle risorse da parte dell'offerta formativa.

Di seguito alcuni dati semplici ma alquanto significativi, che spiegano quanto premesso.

Così come è ad oggi, strutturato, *la burocrazia del finanziamento pubblico sottrae un ingente ammontare di risorse* che vengono destinate alla gestione procedurale, al monitoraggio e al controllo: si tratta di risorse improduttive sul piano dell'erogazione del servizio per l'utente finale sia per gli enti formativi che impiegano circa il 40% delle risorse ricevute per mantenere l'apparato procedurale, sia per l'ente pubblico erogante il finanziamento che destina risorse per mantenere l'apparato di monitoraggio e controllo.

A mero titolo esemplificativo si citano, di seguito, alcuni adempimenti particolarmente "onerosi" per le risorse umane coinvolte e le procedure amministrative contabili da attivare:

- sul piano progettuale: la coesistenza di due normative quella del Fondo Sociale Europeo e quella regionale che definiscono modelli e criteri progettuali diversi;
- sul piano rendicontativo: l'obbligo di presentazione semestrale della situazione finanziaria di tesoreria (SEM) o l'obbligo di modificare alcune fasi dei processi gestionali in seguito a normative emanate troppo spesso in corso d'opera;
- sul piano gestionale: il ridondante adempimento di comunicazione in itinere e poi a consuntivo di qualsiasi variazione che si possa presentare in fase di erogazione: docenti, calendari, personale coinvolto, ecc., aspetti questi che, si sa, variano continuamente per la "natura" dei processi formativi.

Di certo, come già indicato, questa "pesantezza" gestionale e amministrativa è il frutto di situazioni pregresse poco chiare, tuttavia non si può non ribadire che le risorse finanziarie assorbite da questa "burocrazia" potrebbero essere utilmente impiegate per migliorare e implementare la quantità e la qualità dell'erogazione del servizio. Sarebbe necessario cioè, riformare il meccanismo delle regole incardinandolo più che su un approccio sanzionatorio su un approccio costruttivo improntato al dialogo e alla collaborazione con gli attori del sistema durante tutte le fasi del processo, sulla base di un insieme condiviso di linee guida chiare entro cui operare, che comunque garantisca l'efficiente ed efficace utilizzo delle risorse pubbliche.

Nelle strutture formative, l'attività finanziata, che costituisce mediamente l'80% del fatturato complessivo, comporta mediamente una *perdita economica del 5% del fatturato*, (comunque controbilanciata dalla possibilità di rendicontare quote di ammortamento di immobili e attrezzature nella mede-

sima percentuale), a causa del consistente “peso” dei costi finanziari che incidono per circa il 3% per interessi passivi su fidi bancari e oneri fideiussori e per circa il 2% per il mancato riconoscimento di costi rendicontati (tagli) e di costi non rendicontabili.

Questa dinamica economico-finanziaria è la conseguenza di una normativa rendicontativa molto rigida che pone vincoli ferrei sull'ammissibilità di alcune categorie di costi come i costi fissi generali, indispensabili per la qualità dell'erogazione, e che penalizza le strutture formative patrimonializzate con strutture e laboratori di proprietà, favorendo invece agenzie destrutturate che affittano aule e strutture.

A fronte di questa preoccupante evidenza empirica per l'impatto sull'equilibrio economico finanziario interno all'offerta e sul sistema, Enaip sta adottando, in diverse regioni d'Italia, una serie di *azioni strategiche per il riequilibrio economico finanziario interno con l'obiettivo di attivare lo sviluppo di una grande impresa di servizi* che prevedono:

- la *riorganizzazione societaria* che distingua la proprietà degli immobili dal soggetto che eroga il servizio, al fine di riuscire a rendicontare i costi di affitto degli immobili e delle strutture;
- la *partecipazione societaria ad agenzie di servizi per le imprese e per lo sviluppo territoriale*, partecipate da enti pubblici economici all'interno dei distretti produttivi, al fine di sviluppare il radicamento sul territorio e di esprimere la *governance* proponendo *management* e servizi di progettazione;
- lo *sviluppo delle variabili economiche indipendenti dal finanziamento pubblico* tra cui l'attività “libera” su mercato o finanziata ma comunque non a rendiconto, la realizzazione di tirocini non collegati con i percorsi triennali, la raccolta di contributi di ex allievi e famiglie, la fruizione di sponsorizzazioni utilizzando l'equiparazione delle Scuole alle Fondazioni (come previsto dalla Legge Finanziaria 2007 e dal Decreto Bersani);
- l'avvio di un piano di *fundraising* quale strumento strategico per la sostenibilità e lo sviluppo delle attività dell'Ente.

## Quali le riflessioni interne al Sistema Acli

La letteratura e l'esperienza ci dicono che ogni “sistema aperto”, per le forti interrelazioni dei suoi elementi componenti e di questi con l'ambiente di riferimento, ha la caratteristica primaria di essere adattivo rispetto ai mutamenti di contesto per ritrovare un nuovo stato di equilibrio che gli permetta di sopravvivere. Adattarsi, tuttavia, non basta.

In un contesto in continuo mutamento è necessario svilupparsi con successo, ripensare le strategie, adottare modalità organizzative e *modus operandi* nuovi per dotarsi, in maniera proattiva, di tutti quegli strumenti che permettano di affrontare, vincenti, le nuove sfide.

È su questo pensiero “di principio” che desidero ancorare le brevi riflessioni che seguono relativamente al ruolo e ai meccanismi di funzionamento che, ritengo, il nostro sistema Acli debba adottare nel futuro più prossimo e porle come stimolo di riflessione su questo nostro tavolo di lavoro. In primo luogo ritengo che *il nostro essere e operare, come Servizi, nel mercato del lavoro e nel sociale sia sempre stato e sempre più sarà funzione del ruolo politico che Acli saprà attivare* quale soggetto rappresentativo, legittimato e riconosciuto a livello territoriale quale interlocutore privilegiato sui grandi temi del lavoro e della formazione, del *welfare*, del terzo settore.

Senza un ruolo politico forte dell'Associazione il nostro agire non è legittimato, la sua efficacia è compromessa. Ad oggi esiste un forte *gap* di pensiero e di riflessioni su due dei temi sopra citati: il *welfare* regionale e il terzo settore e su questo non ci si può non presentare al confronto sociale e politico senza un piano di pensiero e d'azione chiaro e condiviso. L'Associazione non può delegare, deve mettersi subito in gioco in prima persona ed Enaip ne può supportare l'elaborazione grazie all'esperienza sul campo e alle *expertise* maturate.

Tuttavia, l'efficacia politica del ruolo giocato dall'Associazione sfuma se, sul piano programmatico ed erogativo, il *Sistema dei Servizi* non è in grado di essere vero *Sistema: integrato ed interagente nelle sue parti, in grado di sviluppare positive sinergie sul piano concreto* e non tanto ideologico, su importanti questioni quali l'immigrazione, lo sport, la tutela del consumatore, ecc., cogliendo e sapendo ben interpretare le sfide ed i mutamenti del contesto di riferimento.

E ancora, il *potenziamento della rappresentatività dell'Associazione* è un altro *imprescindibile tema su cui è necessario riflettere*: quali azioni mettere in campo per sostenere lo sviluppo associativo? Di certo i servizi nascono prioritariamente per gli associati ma possono anche essere occasione per lo sviluppo della “base”: si pensi ad esempio alle *potenzialità dell'Associazione ex allievi di Enaip*. Propongo di ripensare a questo importante canale: nell'Associazione gli ex allievi possono trovare una proposta culturale, una proposta formativa nella logica del *lifelong learning*, lo sviluppo di azioni a favore di imprese esistenti, oltre che “servizi di incubazione” per lo sviluppo di nuove imprese.

Nel concludere le riflessioni sul sistema Acli, mi soffermo su un importante aspetto, attualmente molto di moda e alquanto determinante, a mio pa-

rere, per le performance complessive di un'impresa o di un'associazione come Enaip pur se, *no profit*, il tema cioè della *Corporate Governance*. Come noto, nel diritto societario, con l'espressione *Corporate Governance* si comprende l'insieme di regole e sistemi organizzativi che presiedono a un corretto ed efficiente governo societario, inteso come sistema di compensazione fra gli interessi dei soci, degli amministratori e dei manager di una società.

Ritengo che anche il sistema Acli, pur con caratterizzazioni del tutto specifiche, debba trovare su questo tema una propria linea d'azione che sia la più efficace ed efficiente per tutti gli *stakeholder*. Questa linea di azione deve fondarsi su un principio di base, la *separazione (dei ruoli e dei poteri) tra:*

— *il livello politico e di mission associativa espresso dall'Assemblea dei Soci.*

L'Assemblea dei Soci ha il compito di definire le linee di indirizzo politico e di salvaguardia della mission associativa. All'assemblea spettano inoltre i compiti e le responsabilità di controllo (preventivo, in itinere e consuntivo) sull'andamento economico finanziario;

— *il livello di indirizzo strategico espresso dal Consiglio di Amministrazione.*

Il consiglio di amministrazione è composto da soggetti in possesso di competenze tecnico-professionali al fine di esercitare la propria responsabilità amministrativa di mandato per perseguire gli interessi espressi dalla proprietà, cui deve corrispondere l'erogazione di un'indennità per l'attività esercitata. Al C.d.A. spettano i compiti di indirizzo strategico dell'ente. La composizione articolata, rappresentativa del *network* territoriale degli *stakeholders* è la principale garanzia circa la possibilità di esercitare in modo concreto il sistema di relazioni vitale per la nostra organizzazione;

— *il livello manageriale espresso nell'organo di Direzione.*

Il management (direzione generale), composto da professionisti adeguatamente retribuiti (e auspicabilmente con inquadramento dirigenziale), dovrebbe essere nominato dal C.d.A. Il management dovrebbe poter essere membro del Consiglio di Amministrazione e/o dell'organo societario come spesso si verifica nelle grandi imprese di servizi, avendo cura comunque che esso sia composto anche da alcuni soggetti indipendenti per evitare potenziali conflitti di interessi.

## Una proposta operativa sul tema della *Corporate Governance*

Parto dall'assunto che le decisioni maturate nei diversi contesti regionali e i relativi statuti, siano il portato di anni di *learning by doing*. Ritengo essenziale, però, in questa delicata fase di transizione, che il nostro ente nazio-

nale si faccia promotore di un'analisi comparata delle "buone pratiche statutarie" al fine di individuare uno schema di governare condiviso dalla Rete che possa portare, nel medio termine, a un modello statutario quanto più possibile uniforme su tutto il territorio ed evoluto in termini di *Corporate Governance* dell'intero sistema.

## Conclusioni

Per concludere il mio intervento, e in apertura dei lavori di questa sessione sulle "Strategie di innovazione strutturale della rete Enaip", ribadisco il punto di forza del nostro sistema, da cui ritengo sia imprescindibile partire.

*Oggi Enaip rappresenta una delle strutture formative più organizzate e capillari a livello nazionale e significativamente presente anche a livello internazionale, portatore di un riconosciuto Marchio di indubbio spessore culturale e tecnico.*

Questo è senza dubbio il risultato delle efficaci politiche di gestione e di risanamento messe in atto sino ad oggi da Enaip e dalle Acli con determinazione, impegno e diretto coinvolgimento finanziario ed economico. Negli anni Novanta infatti, l'attivazione del cosiddetto "volano finanziario" determinato dai grandi progetti e i successivi periodi in cui sono state messe in atto importanti azioni di riorganizzazione dei nodi territoriali, hanno permesso il rilancio di questa nostra importante realtà.

Ed è proprio da questo importante risultato che dobbiamo partire per ripensare le traiettorie di sviluppo del sistema, nell'ambito degli scenari di cambiamento descritti. Alcune suggestioni a chiusura del mio intervento.

*La valorizzazione del Marchio nel network Enaip dovrà costituire l'obiettivo primario del nostro operare. Un marchio unico, unitario anche nell'accezione più spinta di marketing e comunicazione. Un brand dunque, sul quale avviare le opportune scelte di valorizzazione e diffusione (politiche di branding).*

*La valorizzazione dell'identità: Enaip quale comunità e sistema di relazioni condiviso. Pensare ed agire in networking sia il nostro slogan, consapevoli che ciascun nodo della rete è portatore di valore, anche nella misura in cui riesce a dialogare e creare sinergie con tutta la rete, e consapevoli che notevoli sono i nodi di eccellenza territoriale da fare emergere e rendere visibili e con-divisi.*

*Una comunità epistemica aperta (dalla definizione di Enzo Rullani), ovvero una comunità multi-territoriale che adotta visioni e metodi comuni per codificare e condividere le conoscenze utili. Per fare ciò diviene determinan-*

te investire in capitale intellettuale, in capitale relazionale, in infrastrutture tecnologiche comuni per:

- *produrre proprie conoscenze*, originali ed esclusive;
- *espandere le reti di relazioni* oltre l'orizzonte locale;
- *alimentare il sapere immateriale* da "vendere" sul mercato (progettazione, metodologie, qualità, servizi ...).

*La valorizzazione del ruolo istituzionale di Enaip nazionale.* Una struttura a rete, tuttavia, non può non ritrovare nel nodo centrale il *pivot* di stabilizzazione: per produrre risultati complessivi efficaci è necessario un centro della rete per il coordinamento e il raccordo su temi e azioni di interesse comune quali quelli più sopra elencati. Enaip nazionale divenga pertanto, in misura ancora maggiore, il soggetto cui attribuire e riconoscere il ruolo di rappresentanza politico istituzionale, di tutela, verifica e garanzia complessiva del marchio, di progettazione sovra-regionale e internazionale (in quest'ultimo caso a partire dalle eccellenze presenti all'interno della rete). Divenga Enaip nazionale il luogo nel quale sviluppare opportuni percorsi di crescita per i quadri con maggiore potenziale. Non possiamo più lasciare al caso, all'intuito, alla "buona stella" l'individuazione e la formazione del management che governerà in futuro la nostra organizzazione.

Buon lavoro a noi tutti cari amici e colleghi!