



FEDERAZIONE PROVINCIALE  
SCUOLE MATERNE  
TRENTO

ASSEMBLEA GENERALE

## **Scuole e Federazione**

**La sussidiarietà come risposta ai bisogni educativi dell'infanzia**

Relazione del Presidente

Trento, 21 gennaio 2024

## INDICE

PREMESSA	Pag. 2
LE DIFFICOLTA' ECONOMICHE DELLE SCUOLE	Pag. 3
LE SEGRETERIE DELLE SCUOLE: POTENZIAMENTO E QUALIFICAZIONE	Pag. 7
LA FORMAZIONE COME DIMENSIONE DI INVESTIMENTO STRATEGICO	Pag. 9
VOLONTARIATO E GENERAZIONE DI CAPITALE SOCIALE: UN PROCESSO DI CO-COSTRUZIONE	Pag. 11
LA CARTA DEI VALORI DEL VOLONTARIATO: UN ORIENTAMENTO PER L'AZIONE	Pag. 14
CALO DEMOGRAFICO E SOSTENIBILITA': UNA SFIDA DA AFFRONTARE INSIEME	Pag. 17

## PREMESSA

Buongiorno a tutti e ben ritrovati al nostro incontro istituzionale annuale.

Vorrei dedicare l'apertura della nostra Assemblea a ricordare con affetto e a ringraziare con un pensiero silenzioso e con un applauso due persone che da qualche mese mancano molto al nostro Sistema e che, anche in questa sede, hanno sempre avuto un ruolo importante. Mi riferisco a Roberto Festi, nostro valido Vicepresidente fino alla sua scomparsa nel mese di giugno scorso, e a Giorgio Tomasi, nostro affidabile tecnico e appassionato sostenitore della nostra Istituzione che, purtroppo, ci ha lasciati a luglio. A loro un pensiero commosso, la nostra riconoscenza e un applauso. Grazie.

Quello di oggi è l'incontro assembleare che precede l'appuntamento elettivo del prossimo gennaio 2025 e che, come già preannunciato nell'Assemblea del gennaio 2022, apre l'ultimo anno della mia Presidenza. In quella Relazione, infatti, avevo dichiarato che la mia disponibilità ad accettare ancora di rivestire la carica "...mi sollecita e mi impegna, nei prossimi tre anni, ad accompagnare e a curare il delicato momento dell'avvicendamento alla Presidenza; un passaggio istituzionale, questo, rilevante per il futuro della nostra Organizzazione, anche a fronte del ricambio generazionale che le esigenze di reclutamento di nuove risorse – presidenti, organi di governo, volontari...– impongono per la nostra realtà".

Ed è proprio avendo ben presente questa prospettiva che quello di oggi è un appuntamento in cui è necessario assumere uno sguardo particolarmente attento, acuto e lungimirante in ordine alle traiettorie e agli scenari che si profilano sul piano della progettualità politico-istituzionale e organizzativa futura.

Questo a maggior ragione guardando al Sistema in senso più ampio, vale a dire considerando anche come snodo imprescindibile l'interlocuzione con una nuova Giunta provinciale e un nuovo Assessore.

Un nuovo Assessore, la dottoressa Francesca Gerosa – che è anche Vicepresidente della Provincia e che saluto e ringrazio nuovamente per la sua presenza – con la quale abbiamo già potuto confrontarci in termini decisamente proficui. Ricevendo ascolto, attenzione, interesse in ordine alle diverse problematiche e questioni affrontate; acquisendo condivisione rispetto al senso e al valore del volontariato in ambito educativo nella Comunità trentina e, nel contempo, impegno a sostenerlo concretamente affinché lo stesso possa avere un futuro nella sua missione a servizio dei bambini, delle famiglie, delle comunità che abitano il nostro territorio; raccogliendo la sua dichiarata volontà a confrontarsi e a dialogare attivamente con la Federazione.

A partire dunque dalle questioni affrontate con l'Assessore Gerosa entro ora nel merito degli aspetti specifici di investimento e degli snodi di maggiore rilevanza per il nostro Sistema nei prossimi mesi e nei prossimi anni, tenendo conto anche di quanto abbiamo avuto modo di condividere in questo ultimo anno, a partire dall'Assemblea del 22 gennaio, dall'incontro online, sempre con tutti voi, del 5 maggio 2023, fino al

nostro appuntamento del 5 dicembre scorso; seminario, quest'ultimo, dedicato al volontariato in ambito educativo.

Preciso altresì che – proprio in ragione di quanto sopra evidenziato in ordine agli scenari che si aprono per la nostra Istituzione e per il nostro Sistema – l'anno che abbiamo davanti assume una particolare e strategica valenza sul piano delle prospettive politiche e istituzionali rispetto alle quali orientare progettualità e programmazione.

Motivo per cui, conseguentemente, la scelta che abbiamo fatto è quella di declinare la presente Relazione secondo questa logica, assumendone dunque un "taglio" coerente che non darà spazio ai programmi e alle attività della Struttura, come invece era consuetudine. Il filo rosso, infatti, cercherà di attraversare temi, snodi, questioni cruciali rispetto ai quali è urgente assumere decisioni e adottare azioni concrete per permettere alle scuole associate, al Sistema, alla Federazione di continuare a "esserci" e di "operare" nella Comunità trentina con tutta la qualità educativa e formativa e con tutta la capacità di generazione di capitale sociale di cui da anni stanno dando significativa testimonianza.

Ritengo tuttavia doveroso richiamare il grande e qualificato lavoro che l'intera Struttura – la Direzione, il Servizio di Coordinamento e i tre Settori (Ricerca, Formazione e Servizi pedagogici; Legale e dei Servizi di supporto; Amministrativo) – ha realizzato durante l'anno trascorso e ha progettato, in termini di continuità, sviluppo e innovazione, per l'anno in corso e per il futuro.

Un lavoro che – comunque dettagliatamente documentato e discusso all'interno degli Organi istituzionali della Federazione, Giunta e Consiglio Direttivo, che lo hanno apprezzato – è stato svolto e verrà svolto nel prossimo futuro a tutto campo a favore delle scuole associate e del Sistema.

E sono sicuro che anche da parte di tutti voi possano essere riconosciuti la professionalità, la collaborazione, il sostegno, l'accompagnamento che i dipendenti della Federazione mettono a disposizione quotidianamente, insieme a voi, per il miglior funzionamento possibile del servizio educativo-scolastico.

## **LE DIFFICOLTÀ ECONOMICHE DELLE SCUOLE**

Senz'altro ricorderete che il tema delle risorse economico-finanziarie – stante la situazione di grave difficoltà delle nostre scuole – occupava una posizione centrale nella mia Relazione dello scorso anno. A tal proposito non vi nascondo che, allora, la mia speranza era quella di trattarne molto più serenamente oggi, a un anno di distanza, con prezzi dell'energia rientrati ai livelli pre-crisi – anche se le ultime notizie paventano nuovi aumenti legati alle guerre in atto – e i disavanzi della Quota Struttura colmati dai maggiori contributi della Provincia.

Purtroppo le cose non sono andate esattamente come speravo, come tutti speravamo. Se è vero che la Provincia ha integrato in misura consistente il contributo destinato alle scuole, è altrettanto vero che tali integrazioni non sembrano essere adeguate rispetto ai grandi cambiamenti intervenuti sul piano dell'andamento dei prezzi e quindi dei costi; non sembrano essere adeguate rispetto a una valutazione, comunque effettuata, dei parametri e dei criteri di valutazione dell'andamento dei costi stessi e dell'impostazione dei correlati parametri oggettivi di finanziamento del servizio; quindi le suddette integrazioni non sono sufficienti per coprire né i disavanzi passati, né quelli presenti o futuri.

L'anno scolastico 2021/22 si era infatti concluso con un disavanzo complessivo di 1,3 milioni di Euro, a fronte del quale, nell'Assemblea 2023, l'Assessore Bisesti si era impegnato a stanziare ulteriori finanziamenti per complessivi 600 mila Euro. Tale cifra si è poi ridotta inspiegabilmente – in sede di presa d'atto dei rendiconti – a soli 256 mila Euro. Per l'a.s. 2021/22 rimane quindi ancora da coprire un disavanzo di circa un milione di Euro.

Il quadro risulta senz'altro migliore per l'a.s. 2022/23, che ha beneficiato sia di integrazioni consistenti del contributo provinciale, sia della diminuzione dei prezzi dell'energia. Tuttavia anche per l'esercizio appena concluso il disavanzo della Quota Struttura si attesta comunque a livelli allarmanti, totalizzando complessivamente 332 mila Euro. Un saldo negativo destinato ad aumentare in misura significativa per l'a.s. 2023/24; quest'ultimo infatti – pur beneficiando di un notevole incremento della Quota Struttura – deve fare i conti con costi di gestione ben più elevati per effetto dell'inflazione, che ha incrementato soprattutto i costi della mensa scolastica e dei contratti di servizio.

A oggi pertanto non siamo ancora nelle condizioni di affermare che la gestione economico-finanziaria delle nostre scuole – alla luce delle risorse attualmente stanziare dalla Provincia e del quadro macroeconomico generale – sia tornata a livelli di sostenibilità. Al contrario, per certi versi la situazione è persino peggiore rispetto a un anno fa, dato che le economie accantonate dalle scuole in tempi più favorevoli, soprattutto grazie a un'oculata gestione dei costi, sono state in larga parte “bruciate” per coprire i disavanzi degli ultimi anni scolastici. Vengono così a mancare le risorse non solo per coprire i disavanzi della spesa corrente, ma anche per cofinanziare gli investimenti (ad es. per la manutenzione straordinaria dell'edificio scolastico) e per arginare future emergenze e/o crisi sistemiche.

Di fronte a questa situazione, obiettivamente difficile, la Federazione e le scuole associate sono pienamente consapevoli che il loro primo dovere consiste nell'incrementare gli sforzi per ottimizzare i costi di gestione. È evidente tuttavia che ciò non basterà a riportare il Sistema in equilibrio. La razionalizzazione delle risorse infatti è da sempre una delle nostre priorità; il che significa che a oggi non vi sono grandi margini per ottenere ulteriori risparmi di spesa. È quindi necessario che la Provincia intervenga, non solo stanziando maggiori risorse, ma anche modulando la distribuzione di quelle attualmente a disposizione, sulla base di una

valutazione obiettiva dei fattori che incidono sui costi del servizio, correlati al livello qualitativo dello stesso, in una prospettiva di leale collaborazione e di confronto tra Provincia e Federazione. A tal proposito vorrei ricordare che lo scorso aprile la Federazione ha trasmesso agli uffici provinciali una proposta di revisione dei criteri di calcolo della Quota Struttura; quest'ultima – opportunamente rivista alla luce dei dati di rendiconto 2022/23 – rappresenta a nostro parere un prezioso punto di partenza per sedersi intorno a un tavolo e discuterne con la Provincia.

Mi preme sottolineare, ancora, che a minacciare la tenuta del nostro Sistema non vi è soltanto il problema della copertura dei costi. Le nostre scuole infatti devono affrontare quotidianamente un nemico insidioso e sempre più assillante: la burocrazia. In proposito mi rivolgo prima di tutto ai presidenti e ai segretari delle scuole, ai quali dico: teniamo duro. Il peggio infatti sembrerebbe essere passato, soprattutto se guardiamo alle novità della Riforma del Terzo Settore; novità che in quest'ultimo anno abbiamo imparato a gestire, sia pure con non pochi problemi. Sono convinto, del resto, che tanta fatica non sia stata inutile. Perché se rimanere iscritti al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) comporta un carico di adempimenti non indifferente, non dobbiamo dimenticarci che perdere lo status di Enti del Terzo Settore (ETS) aggraverebbe ulteriormente il peso burocratico e fiscale sulle spalle delle nostre scuole, stravolgendone la natura giuridico-fiscale e trasformandole in qualcosa di profondamente diverso rispetto alla scuola della comunità così come la conosciamo e la interpretiamo ora.

Ma su questo aspetto mi rivolgo anche ai nostri referenti della Provincia, all'Assessore, ai Dirigenti e ai funzionari. Ai quali chiedo un cambiamento nel modo di rapportarsi con la Federazione e con le scuole. Certo, siamo tutti perfettamente consapevoli che la burocrazia esiste ed esisterebbe comunque, a prescindere dalla loro e dalla nostra volontà. Non c'è dubbio infatti che chi scrive le norme – soprattutto il Legislatore nazionale o sovranazionale – ne è il principale artefice. Tuttavia il modo in cui le leggi sono interpretate e applicate può fare la differenza.

Questo significa agire secondo il principio di leale collaborazione e di trasparenza, dando piena attuazione al principio di sussidiarietà, come anche di economicità e di adeguatezza, tenendo in debito conto quindi che si sta operando in un contesto di rapporto tra Istituzione pubblica e formazioni associative, che sono diretta espressione della comunità – pur con veste giuridica privata, ma con finalità esclusive di interesse generale e di partecipazione alla assicurazione di un servizio pubblico fondamentale. Agire, dunque, in questa prospettiva, cercando la soluzione più adatta ai bisogni delle scuole attraverso il dialogo diretto e costante con la Federazione – in quanto rappresentante della stragrande maggioranza dei gestori delle scuole – alleggerirebbe il peso sulle spalle di questi ultimi, a beneficio della qualità del servizio fornito dalle scuole stesse. È necessario quindi un approccio diverso, a partire dalla comunicazione. Sovraccaricare scuole e Federazione di PEC, sollevare questioni per aspetti puramente formali... – non aiuta sicuramente a facilitare

il lavoro dei volontari. Va ricercata piuttosto, attraverso il confronto e l'approfondimento congiunto, un'impostazione dei rapporti istituzionali nel contesto specifico del principio di sussidiarietà "orizzontale", con soggetti qualificabili come organismi di diritto pubblico, pur se con veste di soggetto privato; ma privato sociale, avente come fine l'interesse generale, che è espressione del volontariato, dell'impegno diretto delle famiglie e delle persone, in definitiva di una comunità coinvolta nel servizio sia come attrice che come fruitrice, con obiettivi di miglioramento costante del servizio e degli strumenti e delle modalità per attuarli.

A conclusione di questo capitolo delicato e strategico, ritengo importante condividere con tutti voi un passaggio che vuole essere, insieme, di fiducia e di forte auspicio.

E mi riferisco al fatto che il quadro della situazione sopra riportato – ivi compresa l'evidenziazione del carico burocratico e della conseguente necessità di trovare modalità di interlocuzione più snelle e funzionali con i referenti provinciali – lo abbiamo documentato e illustrato direttamente anche al nuovo Assessore Gerosa nell'incontro sopra citato e ripreso con la stessa Vicepresidente della Provincia in occasione della sua partecipazione alla riunione del Consiglio Direttivo della Federazione in data 15 gennaio u.s..

Un quadro, dunque, complesso e articolato, corredato dal dettaglio delle voci e dei dati di spesa in cui si declinano le sue diverse componenti. Ora, da quanto detto e sostenuto dall'Assessore ritengo davvero che questo snodo possa rappresentare uno dei primi, urgenti interventi da assumere, in parte, in tempi brevi e/o da inserire, per altra parte, nella prossima manovra finanziaria; e mi piace evidenziarlo in questa sede perché sono convinto che sia un segnale cruciale per passare davvero, finalmente, dal "dichiarare" al "realizzare".

Non serve e non basta riconoscere e condividere il senso, il valore e il ruolo del volontariato in ambito educativo se ci si ferma al livello dichiarativo; se non ci si impegna, conseguentemente, con azioni concrete, congrue e mirate, finalizzate a garantirne le condizioni di sopravvivenza e di tenuta. Condizioni di base, queste, imprescindibili per permettere al volontariato di poter guardare serenamente al futuro; per permettere quindi alle scuole associate di progettare percorsi di crescita, di sviluppo, di innovazione; per poter qualificare sempre di più – come Sistema di scuole e come Federazione – l'offerta educativa e formativa rivolta ai bambini, alle famiglie, alle comunità.

E in questa prospettiva rilancio all'Assessore la proposta di costituire un Tavolo tecnico-istituzionale stabile, in cui Provincia e Federazione – nei ruoli, nelle competenze e nelle responsabilità necessarie ad affrontare via via temi, questioni, snodi rilevanti sul piano delle scelte di varia natura che si devono assumere e che possono riguardare le scuole dell'infanzia tutte e/o le scuole dell'infanzia equiparate – si confrontino sistematicamente facilitando interlocuzioni mirate, interscambi e raffronti reciproci. Questo al fine di condividere processi decisionali maggiormente rispondenti e funzionali alle diverse realtà istituzionali e organizzative che caratterizzano specificamente entrambi i sottosistemi.

Tutto ciò, evidentemente, nel dovuto rispetto – che, come sempre, abbiamo riconosciuto, sostenuto e praticato – delle competenze in capo alla Provincia.

## **LE SEGRETERIE DELLE SCUOLE: POTENZIAMENTO E QUALIFICAZIONE**

Una delle condizioni centrali per il buon funzionamento della singola scuola e dell'intero Sistema – e quindi anch'essa di estrema rilevanza per il futuro del volontariato e delle scuole stesse – è rappresentata dalla funzione di segreteria/contabilità/amministrazione. Gli organi di gestione interamente basati sul volontariato hanno, infatti, necessità di un apporto tecnico-amministrativo professionalizzato, che consenta loro di operare al meglio anche sul piano dell'efficienza e della correttezza amministrativa.

Un ruolo, quello del segretario, che risulta sempre più nevralgico e che va considerato secondo diverse angolature e sfaccettature tra loro strettamente interconnesse: da quella politico-istituzionale (sul piano di un adeguato sostegno finanziario provinciale), a quella formativa (sul piano di una specifica riqualificazione professionale), a quella riorganizzativa (sul piano di una possibile razionalizzazione e distribuzione dell'impegno di una stessa figura su più scuole).

La complessità e il carico burocratico sempre più pressanti su tutti i fronti delle attività che attengono a questo ruolo necessitano, dunque, di interventi di ampio respiro – che abbiamo già cominciato a pianificare e, in piccola parte, a realizzare – ma con un orizzonte di medio-lungo periodo.

In ordine all'entità del contributo provinciale la Federazione ha già prefigurato e consegnato ai competenti Dirigenti provinciali, come sopra precisato, una specifica proposta di revisione dei criteri di calcolo della Quota Struttura, fondamentale per assicurare la sostenibilità e/o l'ampliamento della quota di spesa della scuola destinata alla funzione di segreteria.

Per quanto riguarda la formazione, come sapete, la Federazione ha inviato alle scuole un questionario che – oltre a raccogliere una serie di informazioni sul tipo di attività proprie di questa figura professionale, sul carico e sulle priorità/difficoltà delle stesse – ha inteso mappare anche i bisogni formativi dei segretari. L'analisi di tale rilevazione ha messo in luce le esigenze di formazione ritenute prioritarie dal personale di segreteria delle scuole. Vi abbiamo già comunicato che gli aspetti più urgenti da affrontare riguardano le sostituzioni del personale, l'applicazione degli istituti contrattuali, criteri e modalità di assunzione del personale.

Queste occasioni di formazione hanno già preso avvio proprio in questi giorni. Va subito precisato – e ritengo superfluo spiegarne il motivo, dato che molti di voi lo hanno esplicitamente richiesto – che questi appuntamenti formativi sono obbligatori per tutti i segretari delle scuole, che verranno convocati nelle diverse sedi in base al territorio di riferimento.

Questi contesti formativi saranno inoltre un'occasione preziosa per costruire una rete tra i segretari di scuole diverse anche grazie a una conoscenza "tridimensionale" diretta; esigenza, questa, espressa in maniera assai chiara da parte dei segretari stessi. Tuttavia, pur convinti che la formazione in presenza abbia un valore e uno "spessore sociale" molto più grandi di quella a distanza, siamo anche consapevoli delle difficoltà che soprattutto i segretari delle scuole più lontane possono avere negli spostamenti. Al termine degli appuntamenti in presenza verrà valutata la possibilità di organizzare, pertanto, un incontro a distanza per tutte le persone che non hanno potuto partecipare.

Due battute, infine, relativamente alla possibile riorganizzazione/razionalizzazione del lavoro dei segretari. Attualmente l'80% degli stessi lavora part-time – spesso con un orario di poche ore a settimana – presso una singola scuola; ciò rappresenta un evidente ostacolo alla qualificazione professionale del segretario e alla razionalizzazione del suo carico di lavoro. Per svolgere in modo efficace l'attività propria di questa figura professionale, infatti, è necessario dedicare molto tempo all'acquisizione di informazioni e di competenze specifiche. Lavorare a tempo pieno su diverse scuole consente di ottimizzare impegno e investimento in informazione/formazione (ciò che si impara per una scuola spesso vale anche per tutte le altre); di perfezionare le proprie competenze (più tempo si dedica a un dato compito, più si diventa abili nello svolgerlo) e infine rende la professione del segretario più attrattiva per soggetti con qualifiche più elevate (che solitamente preferiscono il lavoro a tempo pieno, più redditizio e qualificante sotto il profilo professionale rispetto al part-time). Tutto ciò implica la necessità di promuovere e incentivare l'impiego di segretari a tempo pieno (o quasi) attivi in più scuole. Non deve mancare tuttavia la consapevolezza che il percorso per implementare questo progetto non può essere immediato e nemmeno semplice; ci saranno, realisticamente, vari ostacoli, soprattutto di natura giuridica. I nodi da sciogliere infatti sono principalmente due:

- a) il datore di lavoro dal quale dipenderà il segretario: l'assunzione da parte di una singola scuola per conto di altre presenta criticità sotto il profilo giuslavoristico (potenziale violazione delle norme in materia di intermediazione di manodopera, distacco dei lavoratori, etc.) da risolvere prima di avviare iniziative in tal senso;
- b) a oggi il 75% dei segretari/contabili è titolare di contratto di lavoro dipendente a tempo indeterminato. È evidente quindi che la riorganizzazione territoriale sopra descritta dovrà avvenire gradualmente, non essendo né lecito né opportuno modificare lo status quo in modo coercitivo. Piuttosto si incentiverà e si promuoverà l'impiego del segretario su più scuole man mano che si creeranno le condizioni per farlo (ad es. a seguito di pensionamento/dimissioni volontarie del personale attualmente a tempo indeterminato, scadenza di rapporti a tempo determinato, etc.).

## LA FORMAZIONE COME DIMENSIONE DI INVESTIMENTO STRATEGICO

Proprio il riferimento alle esigenze di formazione e di consolidamento di una rete professionale tra segretari mi offre ora l'occasione per richiamare nuovamente la centralità della formazione nelle traiettorie di investimento della Federazione. Oltre ai segretari, le figure insieme alle quali si ritiene necessario proseguire nel progettare e delineare l'apertura di nuove strade e di nuove opportunità di crescita e di confronto sono il personale ausiliario, le insegnanti, i coordinatori e anche i componenti degli Organismi istituzionali sia delle scuole, sia della Federazione.

Per quanto riguarda il **personale ausiliario** sapete tutti che tra dicembre e gennaio hanno preso avvio i dieci percorsi di formazione e aggiornamento per i cuochi (4 gruppi) e per gli operatori d'appoggio (6 gruppi). Questi ultimi avranno l'occasione di partecipare a un percorso di riqualificazione professionale (24 ore durante quest'anno scolastico e altrettante nel prossimo) che permetterà loro di sostituire il cuoco anche per assenze di lunga durata. Questi percorsi prevedono tutti una parte operativa e pratica molto consistente che sarà sempre accompagnata da spiegazioni legate alle norme e alle regole sottese a molte azioni quotidiane di ogni operatore. Tale iter formativo è stato reso possibile grazie all'accesso ai percorsi di formazione interprofessionali di Fondimpresa e alla collaborazione con DB Formazione, Ente con il quale abbiamo cominciato a progettare questa iniziativa dal mese di settembre scorso.

L'impianto complessivo della formazione delle **insegnanti** mira a tenere insieme percorsi di qualificazione e arricchimento delle loro pratiche educative quotidiane accanto a percorsi innovativi anche diversi. Questi ultimi possono avere origine da sollecitazioni delle scuole, di un gruppo di insegnanti, di un gruppo di coordinatori o del Comitato Tecnico-Scientifico. In questo momento i percorsi che si stanno continuando a esplorare sono quelli nel merito dei quali abbiamo già avuto modo di entrare nella Relazione dello scorso anno, alla quale rinviamo – unitamente al Piano delle attività per l'anno scolastico 2023/2024 – per specifici approfondimenti.

Un importante investimento riguarda poi la formazione dei **coordinatori** in merito alla funzione svolta da questa figura professionale nei confronti di molteplici interlocutori all'interno del Sistema delle scuole dell'infanzia in Trentino. Il lavoro formativo avviato lo scorso anno scolastico sta proseguendo anche quest'anno e prevede spazi di lavoro e di confronto su piani e livelli differenziati. Lo scopo è quello di delineare insieme le traiettorie future di sviluppo del ruolo del coordinatore, da collocare all'interno di una cornice che vede:

- scenari esterni e interni in grande evoluzione (insediamento della nuova Giunta provinciale; rinnovo dei vertici istituzionali e organizzativi della Federazione dal prossimo anno);
- passaggi generazionali sia a livello di volontari degli Enti gestori, sia nel personale della Federazione e delle scuole;
- rilancio dei rapporti con territorio e Istituzioni.

Servirà quindi un approfondimento che riprenda e riveda il mandato da assegnare ai coordinatori, a fronte delle molteplici sollecitazioni richieste; approfondisca stili e modalità di interpretazione del ruolo; riconfiguri dispositivi di supporto e di coordinamento a sostegno della pratica quotidiana; configuri dimensioni e condizioni di sostenibilità professionale e organizzativa della sua operatività.

A proposito delle dimensioni della formazione e della ricerca segnalo che la Direzione, il Servizio di Coordinamento e il Settore Ricerca, Formazione e Servizi pedagogici con il Comitato Tecnico-Scientifico della Federazione saranno impegnati, quest'anno, nella revisione della composizione e del ruolo delle équipes di formazione. Gli aspetti principali sottesi agli investimenti formativi delle équipes si sono progressivamente spostati in questi ultimi anni dall'attenzione sulla progettazione delle pratiche educative nelle quali coinvolgere e far partecipare i bambini – che chiaramente rimane, come dimensione più “ordinaria” da mantenere, come marchio distintivo della professionalità delle insegnanti delle scuole associate – ad altri livelli altrettanto necessari e importanti quali, tra i più rilevanti: la tenuta e l'investimento sulla collegialità di insegnanti e coordinatori; le modalità di relazione/comunicazione con le famiglie – aspetto sul quale nelle due precedenti Relazioni mi sono soffermato e che porterà prossimamente anche all'uscita di una nuova pubblicazione che speriamo possa rendere ragione del grosso investimento di tutte le persone coinvolte; i rapporti con le comunità locali e con la *governance* locale e provinciale. L'équipe che progetta la formazione è un luogo formativo che permette a tutti i coordinatori che vi partecipano di imparare a progettare, appunto, e di accompagnare processi di co-costruzione e di lavoro formativo su “oggetti”, elementi e tematiche specifiche: questo è e dovrà essere il tratto comune alle diverse équipes, che definiranno e costruiranno poi i percorsi formativi in modi situati e diversi, a seconda anche delle comunità di insegnanti alle quali questi percorsi saranno rivolti.

Abbiamo già avuto modo di condividere in questa sede il lavoro avviato a livello formativo anche con il **Consiglio Direttivo** della Federazione. Abbiamo dedicato i primi incontri, che si sono dipanati nell'ultimo anno e mezzo, per approfondire aspetti legati alla storia della scuola dell'infanzia e delle sue politiche; ad alcune prefigurazioni legate alla evoluzione demografica in corso; alle linee di tendenza dello sviluppo socio-economico; alle pratiche più specifiche connesse alla costruzione e costante cura di un'alta qualità educativa delle nostre scuole e alle scelte per la formazione del personale insegnante. Gli incontri sono stati un contesto

interattivo e formativo particolarmente prezioso perché, oltre a consentire di entrare nel merito e parlare di questioni rilevanti per il Sistema con i principali attori istituzionali che ne fanno parte, ha permesso di ampliare le opportunità di confronto e di miglioramento del servizio che la Federazione offre alla Comunità intera. Adesso, anche a seguito del lavoro svolto in vista del nostro appuntamento del 5 dicembre scorso, sarà necessario affrontare nei prossimi incontri un ulteriore lavoro di analisi su cosa significa essere volontari nel e per il Sistema, riprendendo i concetti di sussidiarietà e di autonomia e quali azioni possiamo prevedere sul piano formale, normativo, statutario per dare loro una concreta declinazione nelle pratiche istituzionali del nostro Sistema.

## **VOLONTARIATO E GENERAZIONE DI CAPITALE SOCIALE: UN PROCESSO DI CO-COSTRUZIONE**

Accingendomi a fare un approfondimento su quanto il lavoro per e del 5 dicembre ci ha permesso di mettere a fuoco, mi fa piacere evidenziare come i riscontri avuti abbiano riconosciuto la densità dei diversi contenuti affrontati, rispetto ai quali una prima documentazione è già stata inviata a tutti voi. Nei prossimi mesi, poi, si individueranno altre e diversificate forme di pubblicazione dei contenuti approfonditi. Ma una sottolineatura particolare va fatta per lo spessore del processo attraverso il quale siamo arrivati a questa tappa: un processo costruito insieme, che ha attivato una compartecipazione per certi versi inedita tra diversi ruoli, competenze, professionalità che si sono integrati e potenziati reciprocamente grazie anche all'attento accompagnamento dei coordinatori che hanno saputo rilanciare, mettere in relazione e valorizzare quanto emerso nei mesi di confronto che hanno preceduto il nostro incontro pubblico di dicembre. Un ruolo che ha promosso un lavoro condiviso diventato via via sempre più generativo<sup>1</sup>, un ruolo capace di facilitare un confronto aperto che, a partire da sollecitazioni di ampio respiro che hanno coinvolto tutte le scuole, ha permesso progressivamente la focalizzazione di alcune questioni peculiari e strategiche per il futuro del nostro Sistema.

Abbiamo voluto, infatti, preparare insieme questo appuntamento allo scopo di riaccendere il dibattito sulla possibilità di riconoscere le attenzioni e le competenze necessarie per essere volontari utili dentro il sistema educativo, che sono attenzioni e competenze relazionali e sociali; disponibilità a confrontarsi con il contesto;

---

<sup>1</sup> A partire dalle Conferenze degli Organismi Gestionali (COG) di giugno u.s. sono stati coinvolti tutti i presidenti delle scuole di tutti i circoli. I coordinatori hanno spesso incontrato in occasioni successive anche i presidenti assenti per raccogliere le prospettive di ciascuno. A questi appuntamenti sono seguiti tre gruppi costituiti ciascuno da un presidente rappresentante di ciascun circolo, alcuni coordinatori e il prof. Scaratti, presente in tutte le occasioni. Successivamente ciascuno dei tre gruppi ha individuato alcuni presidenti che hanno rappresentato le diverse istanze all'interno del gruppo che ha avuto il compito di definire nello specifico i contenuti della giornata del 5 dicembre. Le persone coinvolte nelle diverse fasi del lavoro, pertanto, sono state la quasi totalità dei presidenti, tutti i coordinatori, almeno un rappresentante per ciascun Settore della Federazione, alcuni componenti del Consiglio Direttivo della Federazione e il prof. Scaratti.

tensioni ad affrontare problemi ed esigenze non da soli, ma insieme ad altre figure professionali e istituzionali. Assumendo come riferimento e come buona occasione la Giornata Internazionale del Volontariato abbiamo ragionato sugli elementi di criticità e di debolezza del volontariato e del sistema di gestione delle scuole dell'infanzia in Trentino, per unire energie e prospettive. Ne abbiamo parlato diffusamente, a partire dalle Conferenze degli Organismi gestionali (COG) di giugno 2023 e abbiamo toccato alcuni punti nevralgici con interlocutori di spessore.

Il volontariato è infatti per noi patrimonio di beni comuni, espressione di risorsa, ricchezza, valore: un'idea che rimanda a parole impegnative e attualissime come sussidiarietà, solidarietà, responsabilità, partecipazione, innovazione socio-culturale, legame territoriale; parole tanto necessarie quanto fragili e bisognose di una continua cura, alimentazione, tessitura.

Il volontariato attivo nell'ambito dell'educazione all'infanzia può e deve essere generatore di capitale sociale, cioè un insieme di reti relazionali, di dimensioni di fiducia, cooperazione e coscienza civica che si traduce nell'espressione di una funzione di cittadinanza attiva, di concreta attuazione di quel principio di sussidiarietà che trova chiara esplicitazione nella nostra Costituzione, laddove trova la sua definizione come autonoma iniziativa dei cittadini, singoli o associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale che è compito dello Stato, delle regioni e delle province autonome, come degli enti locali, tutelare. Questo significa valorizzare le persone che vivono in un territorio, sviluppare contatti e rapporti con le famiglie, attivare e consolidare scambi con varie Associazioni, interagire con le Istituzioni. Le modalità per produrre questo capitale sono concrete e fattive e si traducono in incontri, riunioni, creazione di eventi, iniziative, promozione di attività in cui i bambini sono protagonisti, scambi tra scuole, raccordi territoriali a livello di circoli di coordinamento, collaborazione tra presidenti degli Enti gestori, servizi di supporto e qualificazione offerti dalla Federazione a vari livelli. Dunque, i volontari non si sostituiscono ai professionisti, ma contribuiscono, supportati dalla Federazione cui liberamente e convintamente aderiscono, a creare le condizioni affinché le scuole dell'infanzia siano in costante dialogo con la comunità di cui sono espressione, proponendo un'idea attiva e propositiva dell'essere e fare scuola.

Dobbiamo, ancora, tenere presente una dimensione di natura culturale, che porta chi fa volontariato nella scuola dell'infanzia a dover interpretare una visione, una prospettiva che ha a che fare con un'idea di scuola e di bambini, che viene praticata soprattutto dai professionisti, ma che va sostenuta dai rappresentanti istituzionali delle scuole stesse; una dimensione di sostegno e anche di traino per le prospettive di qualificazione di ciascuna comunità; una dimensione di generazione di valore, non solamente in termini di risparmio di risorse economiche; una dimensione di prospettiva a supporto e a rilancio delle nostre comunità, anche con gli interlocutori politico-istituzionali, con i quali vogliamo e dobbiamo lavorare insieme per migliorare il contesto nel quale siamo tutti chiamati a operare.

E in tutto questo, evidentemente, il ruolo dei coordinatori – quali figure professionali di interfaccia capaci di attivare confronto, mediazione, costruzione di legami e di sinergie tra volontari, professionisti, famiglie, loro forme associative – espressione diretta della comunità – Istituzioni, amministrazioni...– risulta centrale e, come sopra già evidenziato, dovrà essere specificamente supportato sul piano della formazione.

Oggi, però, è importante che ci soffermiamo su quanto messo a tema anche da molti di voi in tutte le occasioni di confronto avute in preparazione del seminario del 5 dicembre e, in quel pomeriggio, ripreso e approfondito in termini molto chiari dal prof. Gianfranco Postal. Per valorizzarlo e condividerlo ulteriormente in questa sede; per rilanciarlo sul piano progettuale e programmatico.

Chi si assume la responsabilità di fare volontariato per gestire una scuola si propone come *partner* del servizio pubblico, non in competizione o in contrapposizione, non per sostituire. Il volontariato, pertanto, contribuisce a realizzare il servizio pubblico in modo diverso da come lo può gestire la pubblica amministrazione; può farlo però solo avendo tutte le garanzie necessarie. Chi si assume una responsabilità nell'ambito del volontariato rappresenta la libera espressione della comunità. Con le difficoltà che sta attraversando il volontariato, però, si sta rischiando di perdere il senso della partecipazione e della responsabilità stessa.

Un nemico sempre più visibile, come già evidenziato, è la burocrazia, che ha a che fare con una sproporzionata quantità di leggi e di norme e che porta con sé una crescente ipertrofia delle responsabilità. Un'altra minaccia è la tendenza a considerare le espressioni del volontariato come se fossero imprese commerciali e i Servizi educativi e formativi come fossero attività di libero mercato. Ma un ente commerciale opera in regime di libera concorrenza, nel quale vi è pluralità di operatori; nel caso di questi servizi, invece, non vi è in Trentino – e non avrebbe senso ci fosse – una pluralità di imprenditori, né un mercato, ma associazioni di volontariato che si occupano di scuola e che sono la libera e diretta espressione della comunità che si fa carico degli interessi generali, secondo un principio di leale collaborazione con le Istituzioni, come più volte evidenziato, caratterizzato da un rapporto di servizio basato sulla programmazione unitaria del complessivo Servizio educativo provinciale. Di questo dobbiamo occuparci insieme all'amministrazione pubblica.

A questo proposito mi sento oggi di fare, qui, un accorato appello e un serio invito alla Vicepresidente della Provincia e Assessore Gerosa riprendendo quanto esplicitato con chiarezza dal prof. Postal. Sollecitiamo un ripensamento di questo tipo: le scuole non sono imprese e la scuola dell'infanzia, anche equiparata, è un servizio pubblico, non un mercato. L'ente pubblico le deve sostenere queste scuole, deve saper distinguere il sociale – espressione del principio di sussidiarietà, connotante la stessa identità culturale trentina, in questo come in altri campi (esempio vigili del fuoco...) – dal commerciale. Dobbiamo mettere in chiaro ambiti e competenze e rivendicare il valore aggiunto che il volontariato e la sussidiarietà portano alla società: non

siamo in concorrenza, siamo alleati a sostegno della nostra vivace, energica, operosa, produttiva e accogliente Comunità Trentina.

Viviamo in una società fatta di contratti, di distanze. Ma il volontariato è fatto di generosità verso gli altri, di assunzione di responsabilità verso i bisogni della comunità, di patti che regolano razionalmente l'apporto di ciascuno, di impegni, di volontà di stare più vicino. Il volontariato risponde alla domanda: «Posso fare qualcosa?» La risposta è: «Sì: il volontariato e l'esercizio della sussidiarietà permettono a ciascuno di noi di fare qualcosa direttamente per la propria comunità». La responsabilità va resa governabile, conoscibile, delimitabile. Se le Istituzioni riconoscono questo come valore, parte integrante della Comunità, che è più delle Istituzioni, allora anche la distanza può ridursi, allora il volontariato può prendere nuovo vigore.

La presenza nel Sistema delle scuole dell'infanzia in Trentino di due sottosistemi garantisce il pluralismo e al contempo la condivisione dell'interesse generale. Il pluralismo rappresenta la possibilità di perseguire lo stesso fine in modi diversi. La mancanza di pluralismo comporta l'autoreferenzialità, la stagnazione della "cosa pubblica", anche il suo declino. Il pluralismo è un principio di democrazia fondamentale, una *conditio sine qua non*. Quindi aiutiamoci a riconoscerci parte di un Sistema che ha la possibilità di perseguire lo stesso fine attraverso modi diversi, per proteggerci insieme dal declino di ciò che è di tutti.

Richiamo, conclusivamente, il lavoro che ha preceduto questo appuntamento per aprire e rilanciare un metodo che ha davvero funzionato. Un lavoro, infatti, che ha permesso un confronto molto ricco tra i presidenti, il prof. Scaratti e alcuni tecnici della Federazione e, oltre ad affrontare le diverse questioni che via via sono state poste per arrivare a definire i contenuti da approfondire insieme il 5 dicembre, ha portato a raccogliere un'istanza, alla quale vogliamo dare seguito: attivare piccoli gruppi di confronto tra presidenti di circoli diversi su contenuti diversi. Per questo nel prossimo Consiglio Direttivo e nelle prossime Conferenze degli Organismi gestionali ci confronteremo per individuare contenuti da affrontare per avere occasioni di incontrarsi per approfondire insieme tematiche e problematiche che ci possano permettere di analizzare questioni e di lavorare insieme, in maniera diretta, a definire proposte concrete di miglioramento e innovazione da condividere all'interno del Sistema.

## **LA CARTA DEI VALORI DEL VOLONTARIATO: UN ORIENTAMENTO PER L'AZIONE**

Si intreccia a tutto questo l'avvio del 2024, anno nel quale Trento è Capitale europea del Volontariato. Non vogliamo perdere l'occasione per partecipare, per aprire ulteriormente le porte del nostro Sistema, per avvicinarci a chi, come noi, sta già offrendo – o vorrebbe offrire – gratuitamente il suo tempo e la sua energia a favore della comunità nella quale vive. Questo "gratuitamente" non significa soltanto "senza essere pagato",

ma significa, soprattutto, che l'investimento che si offre non ha mai un secondo fine da tenere sottotraccia. A questo proposito, come ci siamo già detti, ritengo importante "rispolverare" la Carta dei Valori del Volontariato – che trovate nelle cartelline –, che ci fa da bussola per avere sempre in primo piano i principi fondanti del nostro impegno. In essa riconosciamo le diverse parole ricordate negli interventi appena richiamati, come una cassa di risonanza che ci ricorda la musica che siamo chiamati a suonare e interpretare: sussidiarietà, solidarietà, responsabilità, partecipazione, innovazione socio-culturale, camminare insieme verso obiettivi comuni e per finalità condivise...

Per continuare a mantenere viva ed efficace la connessione con questi valori ispirazionali serve un lavoro di tessitura costante, paziente, intelligente e di lungo periodo, che dovrà caratterizzare il nostro impegno nel 2024 e oltre.

Una tessitura dei valori simbolici, sedimentati in una cultura stratificata in diversi livelli e settori e ancora capace di ispirare disponibilità e risorse comunitarie, capaci di interrogarsi sulle trasformazioni che attraversano il nostro vivere e che richiedono discernimenti, aggiustamenti, consolidamenti e riconfigurazioni.

Un intrecciare il tessuto connettivo presente in tante espressioni individuali e collettive, nelle molteplici forme e variazioni associative legate a federazioni, reti, consorzi, fondazioni e soggetti vari.

Una tessitura del radicamento locale nelle sue espressioni plurali, in grado di sviluppare progettualità educative nelle varie comunità territoriali, cercando un equilibrio dinamico tra risorse pubbliche, private e di Terzo Settore per la configurazione di reti e collaborazioni tra soggetti integrati.

Consolidare la nostra interazione con famiglie, territorio, interlocutori pubblici e privati richiede un lavoro di setaccio, metafora emersa insieme ad altre nel lavoro preparatorio della giornata del 5 dicembre: dovremo approfondire cosa c'è da mantenere, cosa c'è da aggiustare e da modificare, cosa invece da lasciare cadere e disperdere. I temi riguardano sia dimensioni interne alla Federazione (dai passaggi generazionali, a quelli organizzativi, al miglioramento di processi di ascolto, decisione, collegialità...), sia aspetti legati alle relazioni da sviluppare in termini comunicativi con il territorio e di dialogo-negoziato con i nuovi referenti istituzionali provinciali.

Le Istituzioni politiche hanno bisogno di espressioni autentiche delle comunità locali che intendono rappresentare e le comunità locali hanno bisogno di Istituzioni politiche autorevoli, autentiche, capaci di un pensiero a lungo termine in grado di sostenere e alimentare il valore che le espressioni comunitarie rappresentano, senza intrusioni, manipolazioni o calcoli opportunistici di breve periodo. Si apre davvero uno spazio, purché lo si voglia percorrere, per uno sguardo comune sul futuro, dove l'intreccio tra le numerose e differenziate risorse di reti e relazioni di collaborazione e fiducia possa generare per gli attori locali lo sviluppo di un territorio in termini di qualificazione positiva.

Conviene riportare la battuta che Italo Calvino fa pronunciare al protagonista del suo romanzo *Il Barone rampante* (1957), Cosimo Piovasco di Rondò. Cosimo aveva deciso di vivere sugli alberi per avere una visione più ampia e particolareggiata della realtà e si era trovato costretto a difendersi dagli incendi che, oltre a mettere a rischio la propria vita, danneggiavano il bosco e l'economia contadina. Scoprì che da solo non poteva farcela, ma organizzando squadre che in caso d'allarme sapessero subito disporsi a catena per passarsi di mano in mano secchi d'acqua, si poteva frenare l'incendio prima che si fosse propagato. Dunque, ecco le due frasi da richiamare. "Capì questo: che le associazioni rendono l'uomo più forte e mettono in risalto le doti migliori delle singole persone, e danno la gioia che raramente s'ha restando per proprio conto, di vedere quanta gente c'è onesta e brava e capace e per cui vale la pena di volere cose buone (mentre vivendo per proprio conto capita più spesso il contrario, di vedere l'altra faccia della gente, quella per cui bisogna tener sempre la mano alla guardia della spada). Dunque questa degli incendi fu una buona estate: c'era un problema comune che stava a cuore a tutti di risolvere, e ciascuno lo metteva avanti agli altri suoi interessi personali, e di tutto lo ripagava la soddisfazione di trovarsi in concordia e stima con tante altre ottime persone".

Mi vengono in mente i tanti volontari impegnati, i presidenti e i componenti degli Enti gestori e dei Comitati di gestione, i tanti soggetti che offrono il loro contributo e la loro disponibilità nei nostri contesti: c'è tela da tessere per migliorare le nostre "squadre" e contribuire a non perdere il valore che rappresentiamo come autentica espressione di sussidiarietà orizzontale.

Ci aspettiamo dunque il riconoscimento e la valorizzazione di esperienza, competenza, conquiste nel campo della ricerca e della formazione che la Federazione e le scuole associate hanno co-costruito insieme, facendo sempre "squadra" in quasi settantacinque anni di storia, contribuendo in termini significativi a qualificare l'offerta educativa e formativa della scuola dell'infanzia in Trentino. E questo a fianco e in termini di complementarità e sussidiarietà con il Sistema provinciale.

Ci aspettiamo riconoscimento e valorizzazione anche per la consistenza numerica del nostro Sistema che, con la capillarità di presenza in tutto il territorio delle scuole associate, garantisce un servizio insostituibile.

Questi i dati:

- 131 scuole, organizzate in 20 circoli di coordinamento
- 311 sezioni
- 6.502 bambini
- 1.656 dipendenti di cui:
  - 1.023 insegnanti
  - 538 tra operatori d'appoggio e cuochi
  - 95 segretari.

Al fine di garantire un servizio sempre più puntuale, efficace, integrato a questo Sistema e alle singole scuole lavorano 71 dipendenti della Federazione, impegnati in diversi contesti e con diversi ruoli, competenze e professionalità in grado di dare risposte qualificate a tutto campo.

Forte, ancora, è l'impegno che questo Sistema, in collaborazione con la Bellesini s.c.s, assicura anche nell'ambito dei servizi socio-educativi rivolti alla prima infanzia (0-3 anni). Alcuni dati:

- 20 nidi d'infanzia (14 a gestione diretta Bellesini o in ATI con soci gestori e 6 gestiti da soci gestori)
- 635 bambini
- 155 tra educatrici e coordinatrici interne
- 74 tra ausiliari e cuochi.

Va richiamata, infine, la particolare attenzione istituzionale, pedagogica ed educativa che il Sistema pone nella direzione dell'accoglienza, del rispetto e dell'integrazione nelle nostre scuole e nelle nostre comunità di famiglie e di bambini appartenenti ad altre culture e religioni. Va infatti ricordato che su 6.502 bambini attualmente iscritti nelle nostre scuole, 848, cioè il 13,04%, appartengono a 58 nazionalità diverse da quella italiana.

## **CALO DEMOGRAFICO E SOSTENIBILITA': UNA SFIDA DA AFFRONTARE INSIEME**

A conclusione di questa Relazione ritengo importante riprendere alcune riflessioni che il prof. Michele Andreaus ha proposto in occasione di un incontro di approfondimento con il Consiglio Direttivo della Federazione dedicato a *"La scuola oltre le transizioni: demografia, società e sviluppo"*; sono riflessioni, infatti, che sicuramente ci aiutano a impostare le scelte che dovremo fare, confrontandoci all'interno del Sistema e con gli interlocutori politici, nel prossimo periodo.

Il contesto e gli orizzonti nei quali ci troviamo a vivere e a operare e che ci si pongono davanti, dal punto di vista socio-culturale ed economico, ci dicono che dobbiamo sempre più essere capaci di gestire l'incertezza, di progettare e costruire un modello sostenibile, dove la sostenibilità non è "solo" ambientale o "solo" economica, ma è anche mentale, organizzativa, sociale, relazionale...

Il sistema scolastico italiano – dalla scuola dell'infanzia alla scuola secondaria di secondo grado – ha perso in 10 anni il 10% circa degli alunni.

Le scuole dell'infanzia italiane in 10 anni ne hanno perso circa il 17%. Nel Sistema delle scuole dell'infanzia trentino i bambini, dall'anno 2013/2014 all'anno 2023/2024, sono diminuiti del 23,3%. Questo trend, che speriamo si fermi e inverta la direzione, tra pochi anni arriverà anche nelle scuole secondarie di

primo e secondo grado e poi all'università e avrà un impatto sui sistemi di welfare: in prospettiva, scuole più vuote, ospedali più vuoti, aziende più vuote.

Dobbiamo lavorare insieme su questo progressivo e diffuso "svuotamento"; un processo che appare, oggi, inarrestabile e che va conosciuto, interpretato, affrontato e – vogliamo desiderare e sperare – progressivamente riempito.

E per affrontare il vuoto dobbiamo orientarci verso una dimensione che permetta alle persone che costituiscono i Sistemi e le Organizzazioni di gestire le responsabilità, i carichi, le fatiche; di cercare e trovare strade, "soluzioni" alternative e innovative. Per fare questo servono spazio, tempo, disponibilità per confrontarsi, progettare, sperimentare e realizzare idee che nessuno di noi, singolarmente, può portare avanti, *sostenere*, appunto.

Gli aggiustamenti al margine, il cosiddetto "cacciavitino" – richiamando sempre il prof. Andreaus – stanno finendo; quindi è ora di gestire il cambiamento ciascuno in prima persona insieme agli altri. Se procediamo solo con piccoli e limitati aggiustamenti al margine, ritoccando ogni anno i parametri, ci allontaneremo sempre più dal concetto di sostenibilità prima accennato.

Quale è dunque il percorso da affrontare? Non abbiamo qui la risposta; sicuramente abbiamo la volontà di metterci in gioco, di impegnarci fino in fondo mettendo a disposizione competenze, esperienze, passione, entusiasmo. Soprattutto abbiamo una certezza: che sarà un percorso che non potrà che essere individuato e definito insieme, in un'ottica di Sistema.

Un percorso ad ampio respiro sul piano politico-istituzionale, culturale, sociale, economico, organizzativo; della ricerca scientifica, pedagogica ed educativa.

Un percorso innovativo rispetto al quale, pubblicamente in questa sede, invito il Governo provinciale – la Vicepresidente della Provincia e Assessore Gerosa in primis, ma anche tutti i Consiglieri provinciali qui presenti – e l'Amministrazione comunale di Trento, in rappresentanza simbolica anche delle altre amministrazioni del territorio – nella persona della Vicesindaca Bozzarelli – a farsi con noi parte attiva nella condivisione, nel sostegno concreto, nella co-gestione e nella co-conduzione di questa grande sfida di cittadinanza e di partecipazione che andiamo ad assumerci.

Ringrazio conclusivamente voi tutti qui presenti, i componenti della Giunta e del Consiglio Direttivo per la loro valida e preziosa collaborazione e disponibilità, il Direttore, i Dirigenti e tutti i dipendenti della Federazione per il loro impegno, anche quest'anno particolarmente complesso e articolato.

Grazie per l'attenzione.