

## Evento di primavera

### MANIFESTO PER IL FUTURO DELLA PROFESSIONE

---

#### Obiettivo

Il CNPI, in prossimità della scadenza del mandato 2013-2018, ha deciso di realizzare, con il contributo dell'intera categoria, un **Manifesto per il futuro della professione**, vale a dire un documento che, a partire dai risultati raggiunti nell'attuale mandato, tracci le linee strategiche di azione per il futuro. Tale iniziativa parte dalla consapevolezza che le sfide che attengono la categoria per i prossimi anni sono numerose e impegnative, e dalla volontà al tempo stesso di delineare una piattaforma condivisa di lavoro che faccia da ponte tra presente e futuro, dando voce alle idee dei colleghi nei diversi territori. Un manifesto che non ha l'obiettivo di rendere testimonianza del lavoro svolto, ma di fornire a chi sarà chiamato a guidare la categoria nei prossimi anni un'eredità in termini di conoscenza, visione e strategia.

#### Il percorso di "costruzione" del Manifesto

Il manifesto raccoglierà visioni, strategie e linee di azione (strumenti, progetti) sui temi individuati come centrali per il futuro della professione, ovvero:

1. La riforma dell'Ordinamento professionale
2. I percorsi di laurea per l'accesso alla professione: una nuova realtà da costruire
3. Lavoro dei professionisti e nuovi mercati: aggiornamento delle conoscenze e alleanze per l'innovazione
4. Le competenze professionali degli iscritti, tra rischio "erosione" e bisogno di tutela
5. Dallo studio all'Ordine, un modello organizzativo da innovare
6. L'Europa e le professioni regolamentate: l'evoluzione del quadro normativo tra rischi e opportunità
7. La professione e la sfida demografica: tenuta, qualità e ricambio
8. Identità e immagine del perito industriale
9. Il welfare per il professionista e la sfida dei nuovi bisogni
10. La *governance* di categoria: strutture, risorse e modello organizzativo

Il tratto distintivo e originale dell'iniziativa sarà la modalità con cui tale manifesto verrà realizzato, ovvero attraverso il coinvolgimento delle rappresentanze territoriali che saranno chiamate a dare il loro contributo concreto, elaborando loro stesse le linee, le idee e gli strumenti per le sfide che la categoria affronterà nei prossimi anni.

Il **27 aprile** verrà organizzato a Roma un OST (Open Space Technology) ovvero una vera e propria giornata di lavoro nella quale, applicando le metodologie della progettazione partecipata, i rappresentanti di categoria saranno suddivisi in tavoli di lavoro tematici,

ciascuno dei quali dovrà confrontarsi e pervenire alla stesura di un Report condiviso di suggerimenti e proposte per il futuro della professione. Il confronto di idee tra professionisti operanti in aree e territori diversi servirà a individuare e descrivere una serie di proposte per una piattaforma di proposte che confluiranno nel Manifesto.

L'OST è un metodo di interazione costruttiva che si basa sull'autorganizzazione e sull'interesse che ogni partecipante ha per un argomento. Il metodo non prevede un programma predefinito né relatori invitati a parlare, ma solo un tema complesso di discussione. Sono gli stessi partecipanti che, coordinati da un facilitatore, discutono gli argomenti nell'ambito di uno dei temi indicati, riunendosi in gruppi di lavoro. I risultati e le conclusioni del dibattito su ciascuno dei temi verranno presentati, in forma sintetica (per lo più sotto forma di brevi proposte) da ciascun gruppo di lavoro in una sessione plenaria di presentazione.

## **I partecipanti agli OST**

I partecipanti agli OST verranno individuati all'interno dei singoli Ordini territoriali da parte del Presidente, in numero massimo di 3 persone, di cui almeno 1 iscritta all'Eppi. Sarebbe auspicabile individuare tali figure tra i rappresentati di categoria e i professionisti che abbiano conoscenza approfondita della categoria, delle innovazioni introdotte negli ultimi anni, e visioni, idee e progetti per il futuro. Si conta che potranno essere circa 250 i partecipanti ai tavoli di lavoro. Tra questi vi saranno anche i Consiglieri Nazionali, distribuiti in ciascun tavolo di lavoro

## **Organizzazione della giornata**

La giornata di lavoro verrà strutturata secondo il seguente programma

10:00-10:30

Seduta plenaria finalizzata alla presentazione dell'iniziativa e all'illustrazione del metodo di lavoro

10:30-13:30

Lavoro dei Tavoli. I partecipanti si divideranno nei dieci tavoli e, con l'aiuto di un facilitatore, individueranno al proprio interno gli argomenti principali di discussione, dividendosi in sottogruppi, in funzione dei temi individuati. Ciascun sottogruppo dovrà predisporre un "Report" in cui verranno riportate le riflessioni e le proposte emerse nel corso della discussione. A completamento del lavoro dei sottogruppi, ciascun tavolo predisporrà un cartellone in cui verranno riportate in sintesi le linee del Manifesto con riferimento all'argomento attribuito al Tavolo. Verrà inoltre individuato un portavoce del Tavolo che riferirà i risultati del lavoro svolto in seduta plenaria nel pomeriggio

13:30-15:00

Colazione di lavoro sul posto.

15:00-16:30

Discussione in plenaria. I portavoce dei dieci gruppi illustreranno, in seduta plenaria, il lavoro del Tavolo, illustrando il "Cartellone".

La documentazione prodotta nella giornata sarà raccolta dai facilitatori ai quali sarà affidato il compito di redigere, sulla base dei Report prodotti in ciascun tavolo, il Manifesto per il futuro della categoria. La presentazione del manifesto avverrà con un evento pubblico a una ventina di giorni dalla conclusione del lavoro del 27 aprile.

## I TAVOLI TEMATICI

Il lavoro sarà organizzato in 10 tavoli tematici, ciascuno dei quali avrà il compito, come già evidenziato, di approfondire il tema indicato ed elaborare specifiche proposte, a partire e sulla base delle indicazioni emerse **dal Congresso Straordinario del novembre 2014** e dei **risultati conseguiti dall'attuale Consiglio**. Pertanto le proposte che emergeranno dovranno essere in linea di continuità e a completamento della strategia programmatica già definita quattro anni fa.

Al fine di stimolare ed agevolare la discussione, per ciascuno dei singoli temi sono stati proposti dei quesiti da intendersi a titolo del tutto esemplificativo. Sarà compito di ciascun gruppo, infatti, individuare, **in piena autonomia**, il taglio da dare al confronto interno sulla base delle problematiche e delle prospettive considerate come più interessanti da affrontare.

In prossimità dell'iniziativa verrà inoltre inviato ai partecipanti del materiale di documentazione sui temi individuati.

### 1. La riforma dell'Ordinamento professionale

Con l'entrata in vigore della Legge 89/2016 che ha individuato nel diploma di laurea il titolo necessario per l'accesso alla professione di perito industriale e la successiva modifica della denominazione degli organismi territoriali da Collegi a Ordini la categoria ha avviato un importante percorso di riforma che necessita di essere portato a compimento nei prossimi anni con una revisione complessiva dell'Ordinamento professionale. Diverse sono infatti le questioni ancora irrisolte che penalizzano la nostra categoria, prime fra tutte la suddivisione dell'albo in una pletora di settori poco rispondenti alle specializzazioni diffuse tra gli iscritti e a quelle richieste dal mercato, l'obbligo di tirocinio imposto ai diplomati tecnici così come ai laureati, la sede e le modalità di svolgimento degli esami di Stato, la denominazione dell'Ordine e il titolo professionale degli iscritti laureati. Quali sono le **priorità di riforma** per dare alla professione un quadro di riferimento normativo più adeguato al nuovo profilo del perito industriale e più coerente con le riforme già approvate? Come le **aree di specializzazione** in cui dovrà essere riorganizzata la professione potranno rispondere alla duplice esigenza di garantire l'affinità tra settori e l'allineamento ai nuovi percorsi formativi? E **quali strategie** politiche ed amministrative da mettere in campo per arrivare rapidamente al completamento della riforma di categoria? Come conciliare il **lavoro professionale alle dipendenze** nella PA con le regole che impone l'ordinamento? In ultimo, come adeguare l'attuale **denominazione dell'Ordinamento** e conseguentemente **del titolo professionale dei laureati** in modo da renderli più riconoscibili e coerenti con il nuovo livello formativo e con le professioni similari europee? A fianco a questi temi, anche il **sistema elettorale** è da tempo oggetto di riflessione da parte della categoria, che ne auspica una revisione così come avvenuto per altre professioni intellettuali con l'applicazione del DPR 169/2005. Quali sono i limiti e le proposte di miglioramento di tale sistema?

## 2. I percorsi di laurea per l'accesso alla professione: una nuova realtà da costruire

La scelta di innalzare il livello formativo di accesso alla professione unitamente all'avvio della sperimentazione sulle lauree professionalizzanti ha aperto una stagione di grande e inaspettata "progettualità" per tutta la categoria, che ha deciso di collaborare alla **costruzione dei nuovi percorsi formativi**. E' l'ambito della formazione universitaria (sia professionalizzante che triennale tradizionale) un vero e proprio cantiere aperto oggi per la professione: da un lato si riscontra un'inaspettata disponibilità da parte di numerose istituzioni universitarie; dall'altro lato, ci si scontra tuttavia con i limiti di percorsi che sono ancora sperimentali (nel caso delle professionalizzanti) o che presentano un'offerta formativa non distintiva rispetto ai vecchi percorsi quinquennali (le tradizionali). Qual è lo stato di avanzamento del dialogo con l'università, quali i limiti e le difficoltà riscontrate a livello locale? E quali le **proposte di modifica e integrazione** da suggerire agli organi istituzionali competenti (CUN, CRUI, MIUR)? Quali **contenuti e insegnamenti professionali** dovranno caratterizzare i nuovi percorsi professionalizzanti o essere inseriti nei triennali tradizionali in modo da fornire quelle conoscenze utili al professionista di domani? Come garantire il supporto della categoria al successo delle nuove lauree, tramite i **tirocini presso gli studi**? Come può essere affrontata al meglio tale sfida nella distribuzione dei ruoli e nell'**organizzazione del lavoro tra Consiglio Nazionale e Ordini territoriali**, nella consapevolezza che il successo dei nuovi corsi dipenderà dalla capacità dei dirigenti di categoria di far fronte alla nuova sfida? E quali strumenti attivare o potenziare per poter consentire ai tanti professionisti oggi iscritti agli Ordini, che lo desiderino, di **elevare il titolo di studio** senza che ciò comporti una penalizzazione dell'attività professionale?

## 3. Lavoro dei professionisti e nuovi mercati: aggiornamento delle conoscenze e alleanze per l'innovazione

Il mercato professionale dei periti industriali è molto cambiato negli ultimi anni. La crisi del settore edile, unitamente alla contrazione dell'attività di "progettazione" si è accompagnata alla ricerca da parte di molti professionisti di nuovi ambiti di attività e specializzazione, quali ad esempio le certificazioni energetiche o la consulenza in salute e sicurezza sul lavoro. L'attività professionale tradizionale, legata alle competenze riservate, pur rappresentando una dimensione centrale per i nostri professionisti, è andata sempre più diminuendo. Al tempo stesso, nuove occasioni di lavoro sono state aperte dal Piano Industria 4.0, sebbene siano ancora in pochi all'interno della categoria ad aver sfruttato tale opportunità. Il mercato si muove e cambia con rapidità, richiedendo conoscenze e competenze nuove e imponendo ai professionisti un grande sforzo di aggiornamento. In questo quadro, quali **nuove aree di mercato** risultano in prospettiva più interessanti per la professione? Quali **idee, strategie e progetti** la categoria può mettere in campo per **"presidiare" al meglio le nuove aree di lavoro**? Su quali materie ed ambiti di conoscenza è necessario **allineare e potenziare le conoscenze** degli iscritti? E quali strumenti possono risultare al proposito più efficaci?

Quali **interessi comuni** possono essere promossi nell'**ambito della RPT e dell'Alleanza dei Professionisti** per valorizzare e far crescere nuovi ambiti di servizi professionali comuni? Con quali altre **categorie economiche** è pensabile **attivare sinergie e collaborazioni** finalizzate a rafforzare la presenza di mercato dei periti industriali e sviluppare il progetto di rinnovamento della categoria? E quali strumenti possono risultare più efficaci a tale obiettivo?

#### **4. Le competenze professionali degli iscritti, tra rischio "erosione" e bisogno di tutela**

Il tema delle competenze riservate rappresenta uno degli argomenti più "attenzionati" dalla categoria che negli ultimi anni ha assistito al progressivo slittamento del lavoro di tanti professionisti dalle attività riservate a quelle non riservate. Un cambiamento indotto principalmente dall'evoluzione dei mercati e della domanda di servizi professionali, ma che si inserisce in un quadro generale di riferimento più complesso. Da un lato infatti, si è andata negli anni affermando un **ruolo sempre più incisivo degli Enti di certificazione** (si pensi alla normativa UNI, al CEI, ad Accredia) che hanno imposto nuove forme di regolamentazione ad attività un tempo libere, diventando di fatto un soggetto di riferimento per molte delle attività svolte dai professionisti, in alcuni casi in concorrenza o sovrapposizione con la stessa riserva di legge. Dall'altro lato, sono sempre più ricorrenti i richiami fatti a livello Europeo, verso una progressiva "liberalizzazione" dei servizi professionali, e conseguente eliminazione delle riserve di legge. In tale contesto, quali strategie e **politiche** devono essere attuate per **difendere al meglio le competenze riservate dalla legge** e il lavoro dei periti industriali (ad esempio legge sull'equo compenso)? Quale orientamento far prevalere nei confronti degli **organismi di certificazione** che, in diverse materie, impattano sul lavoro di tanti nostri professionisti. Quali **ambiti di competenze** attualmente non riservate dalla legge potrebbero in prospettiva richiedere una specifica regolamentazione definendo nuovi perimetri di attività regolamentate? Quali **attività "sussidiare"** al pubblico possono essere individuate come nuovi ambiti di intervento per i professionisti tecnici e i periti industriali?

#### **5. Dallo studio all'Ordine, un modello organizzativo da innovare**

La micro dimensione dell'attività professionale continua ad essere un tratto distintivo della categoria che rischia però di risultare nel lungo periodo penalizzante per la sua crescita. Le ricerche condotte sui nostri professionisti ci dicono che studi associati, società tra professionisti, e studi mediamente più grandi ottengono migliori performance in termini di fatturato e crescita, in virtù di una maggiore presenza nei mercati nazionali e internazionali e di una maggiore varietà nell'offerta dei servizi professionali. In questo quadro, quali sono i **fattori (culturali, normativi, fiscali) che ostacolano lo sviluppo in forma "aggregata"** dell'attività professionale e quali iniziative o progetti possono essere messi in campo per favorire una **maggiore sinergia tra professionisti**, sia all'interno che all'esterno della categoria? Quali sono i vantaggi e

i limiti derivanti da una “condivisione” di responsabilità nell’attività professionale? Quali sono i fattori che ostacolano e quelli che invece potrebbero promuovere una maggiore **spinta all’internazionalizzazione** da parte degli iscritti? Di che tipo di **innovazione** hanno maggiormente bisogno i nostri studi, e come promuoverla?

Anche a livello “macro” il modello organizzativo degli Ordini sta vivendo una fase di cambiamento. E’ sotto gli occhi di tutti come negli anni il ruolo e la funzione di tali organismi sia andata progressivamente evolvendosi e da parte delle realtà ordinistiche più dinamiche è andata di conseguenza crescendo la tendenza ad affiancare all’intervento “politico istituzionale” tradizionale una logica di servizio, che mette al centro dell’attenzione il lavoro del professionista e i suoi fabbisogni professionali (di aggiornamento, formativi, di investimento, di ricerca finanziamenti, etc etc). In questo scenario, quale **futuro ruolo** la categoria auspica per il CNPI e gli Ordini Territoriali? Quali **servizi e iniziative** possono **essere attivate a vantaggio degli iscritti**? E in che modo può essere articolata l’offerta di servizi tra centro e periferia? Gli ingegneri si stanno muovendo in direzione della certificazione dei corsi universitari e in prospettiva delle competenze degli iscritti. E’ pensabile una simile iniziativa per la nostra categoria? Come possono essere rafforzate e **migliorate le relazioni tra Consiglio e Ordini territoriali**?

## 6. L’Europa e le professioni regolamentate: l’evoluzione del quadro normativo tra rischi e opportunità

Il riacceso interesse dell’Europa sul tema delle professioni regolamentate si è tradotto nell’ultimo anno nella presentazione, da parte della Commissione, di una serie di proposte (dal nome “Pacchetto sulle professioni”) finalizzate ad introdurre requisiti più stringenti in tema di regolamentazione delle professioni, a favorire una maggiore liberalizzazione nel settore dei servizi professionali e a fornire indicazioni puntuali agli stati membri sulla riforma dei servizi professionali, tra cui, più specificatamente per l’Italia, l’invito a ridurre l’ampia gamma di attività riservate e la sovrapposizione delle stesse tra diversi professionisti. Sempre legato alla normativa europea è il **Piano Nazionale di Riforma delle professioni**, presentato dall’Italia nel 2016, e nel quale era espressamente previsto, tra le azioni da intraprendere, la revisione dei percorsi formativi di alcune professioni tecniche (ingegneri, periti) al fine di delinearne gli ambiti di attività e le competenze e la valutazione e l’adeguamento degli esami di Stato per i titoli di studio, per rendere gli stessi più aderenti all’attività professionale che si andrà a svolgere.

Quali sono i possibili scenari per una **riarticolazione dei profili dell’ingegneria** nel quadro delle riforme europee e dell’invito a “ridurre” le sovrapposizioni di competenze tra i vari professionisti? Quali **strategie** possono essere attivate, nei rapporti con le singole professioni, ed in particolare con **ingegneri e geometri**, alla luce dell’elevazione del titolo di studio dei periti industriali che di fatto ci colloca come professione di livello intermedio tra ingegneri senior (primo) e geometri (terzo). Quali ulteriori strategie possono essere attivate per tutelare gli interessi di categoria e più in generale dei professionisti a livello europeo? E quanto è opportuno un **rafforzamento della**

**rappresentanza unitaria** degli Ordini e come può essere attuato tale processo vista la notevole frammentazione e diversità tra le varie professioni?

## 7. La professione e la sfida demografica: tenuta, qualità e ricambio

La categoria, al pari di tante altre, ha registrato negli ultimi anni un significativo calo demografico che ha riguardato sia la componente dipendente che quella libero professionale. Per i prossimi anni difficilmente tale trend potrà essere invertito a causa, da un lato, delle cancellazioni che potrebbero derivare dal mancato adempimento dell'obbligo formativo da parte degli iscritti (in particolare i dipendenti), dall'altro lato, degli inevitabili effetti demografici prodotti dall'elevazione del titolo di studio a partire dal 2021. Peraltro va sottolineato come negli anni la professione sia diventata molto più longeva di un tempo, e gli iscritti con meno di 35 anni sono ormai solo il 13%, una percentuale pressoché identica a quella degli over 65. Rispetto a tale quadro, quale tipo di equilibrio dovrà essere ricercato nei prossimi anni tra le **esigenze di "tenuta demografica"** e quelle di **mantenimento della qualità** degli iscritti? Gli iscritti che esercitano una professione dipendente rappresentano circa il 66% del totale di categoria. E' pensabile e/o auspicabile individuare interventi o politiche che favoriscano la permanenza di tale componente tra i nostri iscritti? Quali strumenti o misure possono essere messi in campo per **arginare il declino demografico**? E in che modo la categoria intende attrezzarsi per rivolgersi al pubblico dei futuri iscritti, **giovani e laureati**? E' possibile pensare a dei progetti o delle misure finalizzate ad accelerare il **ricambio generazionale** che la categoria deve compiere? Le **donne** rappresentano solo il 2,7% delle iscritte, eppure, con il passaggio alla laurea, quello femminile potrebbe diventare un "bacino di reclutamento professionale" estremamente interessante. E' necessario rendere la professione più attrattiva per questo segmento potenziale di iscritti? E se sì, in che modo? E' obiettivo di categoria rendere i **giovani, i laureati e le donne più partecipi della politica di categoria**? E se sì, quali potrebbero essere gli strumenti più idonei ad un loro maggiore coinvolgimento?

## 8. Identità e immagine del perito industriale

E' consolidata all'interno della categoria la percezione che la professione non goda presso l'opinione pubblica di un'immagine forte e coerente con quelle che sono le sue caratteristiche distintive. La tradizionale confusione derivante dalla sovrapposizione semantica tra titolo formativo e professionale, la scarsa riconoscibilità professionale (pochi sanno chi è e cosa fa il perito industriale iscritto all'ordine), una narrazione fortemente ancora al passato ("i periti industriali sono quelli che hanno fatto l'Italia industriale) sono elementi che concorrono a definire un'immagine un po' sbiadita, fortemente legata alla tradizione e soprattutto sempre più inattuale rispetto al percorso di riforma e di rinnovamento intrapreso. L'esigenza di parlare ad un target diverso, i futuri laureati triennali dei percorsi di ingegneria, richiede un impegno di **rilancio e rinnovamento dell'immagine del perito industriale** che, a partire dalla denominazione, sappia valorizzare elementi di novità e proporsi in modo più *appealing*



sul mercato. Se e come dovrà essere ripensato il titolo professionale? Quali **riferimenti semantici** potranno essere più idonei a definire la complessità di conoscenze che la figura professionale esprime, rendendola al tempo stesso coerente con i nuovi percorsi di laurea di tipo ingegneristico? Quali dovranno essere i tratti distintivi **dell'identità del perito industriale** da veicolare al mondo esterno? E come rendere **più attrattiva** una figura che ha bisogno di recuperare molto sul fronte dell'immagine? Quali **strategie di comunicazione** possono essere messe in campo per far conoscere la professione e veicolare un'immagine più aderente al nuovo profilo? E con quali **risorse**?

## 9. Il welfare per il professionista e la sfida dei nuovi bisogni

La nostra Cassa di Previdenza ha visto crescere negli ultimi anni, a fianco agli interventi di tipo previdenziale, numerose misure di welfare a sostegno dei professionisti, in una logica di tutela crescente rispetto ai rischi (salute, lavoro, etc) cui sono esposti nel corso della loro vita professionale. Al tempo stesso sono state individuate forme di copertura assicurativa a vantaggio degli iscritti e delle loro famiglie (si pensi alla long term care) che intercettano alcuni dei fabbisogni emergenti della nostra società e rispetto ai quali l'intervento pubblico è ancora largamente carente. La crisi ha dimostrato inoltre come proprio la condizione libero professionale presenti una sua specifica fragilità e come la tutela del lavoro, e della capacità contributiva dell'iscritto, costituisca essa stessa un elemento di welfare categoriale. In questa ottica, quali sono i **rischi a cui i professionisti sono e saranno sempre più esposti** nei prossimi anni, e quali i possibili interventi da attivare a loro copertura? Quali forme di **supporto al lavoro professionale** (dalla consulenza fiscale, a quella sui finanziamenti, etc) potrebbero essere attivate per gli iscritti? Alla luce del trend demografico decrescente se, e secondo quali modalità, è possibile individuare un **impegno della Cassa di Previdenza a favore di progetti di categoria** che supportino nuove iscrizioni agli Albi senza con ciò contravvenire alle norme che regolano il funzionamento dell'Ente?

## 10. La *governance* di categoria: strutture, risorse e modello organizzativo

Il percorso di riforma che la categoria ha deciso di intraprendere è impegnativo e faticoso, e necessita un impegno corale dell'intera comunità professionale e delle sue dirigenze per essere portato a compimento con successo. In questo quadro è importante che ciascun soggetto, individuale e collettivo – dal **CNPI, all'EPPI, fino ai singoli Ordini territoriali** - si sentano corresponsabili dell'impegno preso nei confronti degli iscritti e delle future generazioni. La sinergia tra gli organismi di *governance* è, in questa fase storica, decisiva per il nostro futuro, anche perché gli impegni, soprattutto economici, che attendono la categoria sono molteplici. Lo sforzo promozionale che dovrà essere fatto sui nuovi percorsi di laurea e presso i futuri iscritti, unitamente al rilancio di immagine e ai tanti progetti da mettere in campo, non può essere demandato all'iniziativa di qualche volenteroso. E' necessario mettere in campo progettualità, professionalità e risorse, in una logica di flessibilità e produttività. Nella

condivisione di tale obiettivo, quali **nuove dimensioni di collaborazione** potranno essere individuate tra i due organismi di *governance* di categoria, CNPI ed EPPI? E quali **modalità organizzative** potranno essere adottate per favorire la collaborazione tra i due enti (gruppi di lavoro integrati, commissioni, progettualità condivise)? Se e come può essere ripensato il ruolo della **Fondazione Opificium** in una rinnovata logica di collaborazione tra i due enti? Quali **risorse** possono essere messe in campo dalla categoria per conseguire i risultati indicati e quali nuove forme di finanziamento possono essere individuate all'esterno? Quale **modello organizzativo** meglio può rispondere alle esigenze di flessibilità che il progetto di categoria richiede?