



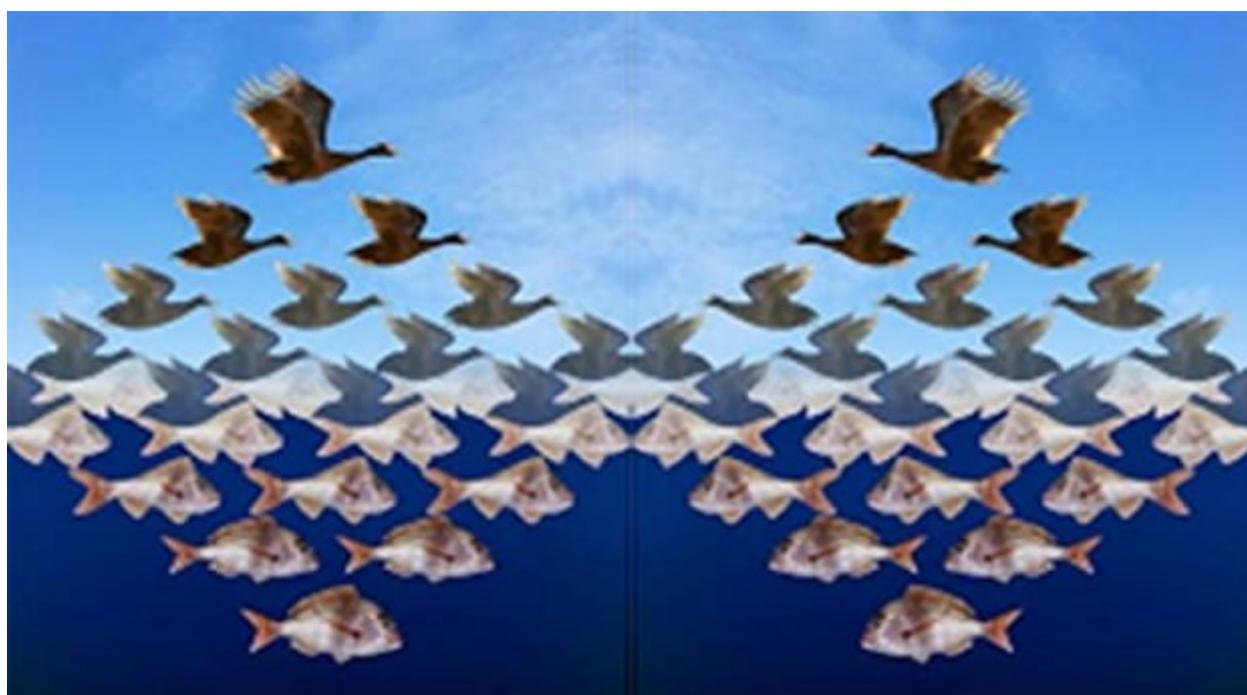
**Associazione Docenti Italiani**

<http://www.adiscuola.it>

# **AL VIA GLI ISTITUTI TECNICI SUPERIORI**

*MA NON E' TUTTO ORO QUEL CHE LUCCICA*

di Norberto Bottani



**Tutte le illustrazioni di questa pubblicazione sono opere di MC Escher**

# Finalmente ! Ma non è tutto oro quel che luccica

E' proprio il caso di dire: *non bisogna mai disperare!*  
Il ministro Mariastella Gelmini ha finalmente presentato il **piano degli Istituti Tecnici Superiori, gli ITS: da settembre ne saranno attivati 58 in tutta Italia** (v. [elenco](#) fornito dal MIUR).

«Gli ITS sono fondazioni costituite da scuole, università e imprese per dare vita a un'autentica integrazione tra istruzione, formazione e lavoro.

Alla loro nascita hanno contribuito 16 regioni, con il coinvolgimento di 110 istituti tecnici e professionali, più di 60 tra province e comuni, 200 imprese, 67 tra università e centri di ricerca, 87 strutture di alta formazione ed altri soggetti pubblici e privati, comprese le Camere di Commercio.



Gli ITS formeranno «super-tecnici» nelle aree tecnologiche del piano di intervento «Industria 2015»:

1. efficienza energetica;
2. mobilità sostenibile negli ambiti della logistica, del trasporto aereo, marittimo e ferroviario;
3. nuove tecnologie per il «made in Italy», negli ambiti: meccanica, moda, alimentare, casa e servizi alle imprese;
4. beni e attività culturali;
5. informazione e comunicazione;
6. tecnologie della vita. »

Così è stato illustrato il piano nel [comunicato del MIUR del 24 maggio 2011](#), una piano che arriva al termine di un iter travagliato, durato decenni, contraddistinto da continui fallimenti, basti pensare che questa bozza di regolamento degli ITS avviene a distanza di 37 anni dal primo tentativo organico di formare supertecnici con l'istituzione di «scuole speciali di tecnologia» fatto nel lontano 1973.

Da quando sono consigliere scientifico dell'ADi, ormai da un decennio, l'associazione ha costantemente affermato l'improrogabile necessità di completare il sistema d'istruzione con una formazione tecnico-professionale superiore, terziaria, di alto livello. Su questo tema l'ADi ha prodotto documenti, ricerche, progetti ([http://ospitiweb.indire.it/adi/Proculte/proculte\\_frame.htm](http://ospitiweb.indire.it/adi/Proculte/proculte_frame.htm)) e seminari internazionali, come [Tempo di scelte nella scuola](#) ([http://ospitiweb.indire.it/adi/Seminario2007\\_Atti/sa7\\_frame.htm](http://ospitiweb.indire.it/adi/Seminario2007_Atti/sa7_frame.htm)) nel 2007 che fu concluso da Romano Prodi, da sempre convinto sostenitore di questo ramo dell'istruzione. ([http://ospitiweb.indire.it/adi/Seminario2007\\_Atti/sa7\\_frame\\_prodi.htm](http://ospitiweb.indire.it/adi/Seminario2007_Atti/sa7_frame_prodi.htm))

Per tutto questo, pur con le ambiguità e i limiti presenti in questa [bozza di decreto](#) applicativo del [DPCM 25-01-2008](#), il **primo sentimento è quello di soddisfazione.**

**Ma**, purtroppo, non è infondato temere che anche questa volta non si tratti di una navigazione sicura: **non è tutto oro quel che luccica.** Vediamo perché.

## Le ambiguità nella nota del MIUR

Cominciamo con un'osservazione banale: [il comunicato del MIUR](#) è impreciso e inciampa quando fa riferimento alle esperienze europee.

Scrivono il MIUR :

*«... gli ITS non sono un prolungamento del sesto e settimo anno della scuola superiore ma corsi professionalizzanti di alta specializzazione tecnica realizzati secondo i modelli internazionali più avanzati (le SUPSI svizzere, le IUT francesi e le Fachhochschule tedesche)»*

Fra le esperienze citate, le Scuole Universitarie Professionali in Svizzera non si chiamano SUPSI ma SUP o HES (acronimo francese per «Hautes Ecoles Spécialisées»). La SUPSI è la Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana nel Canton Ticino. Questa è solo una delle università tecnologiche elvetiche.

Ci sono altre SUP famosissime come quelle di Bienne, di Ginevra, di Friburgo, che hanno una lunga storia alle spalle, solo per fare alcuni esempi. In Germania istituti analoghi hanno sostituito o quantomeno affiancato il vecchio termine di «Fachhochschulen» con Università di Scienze Applicate.

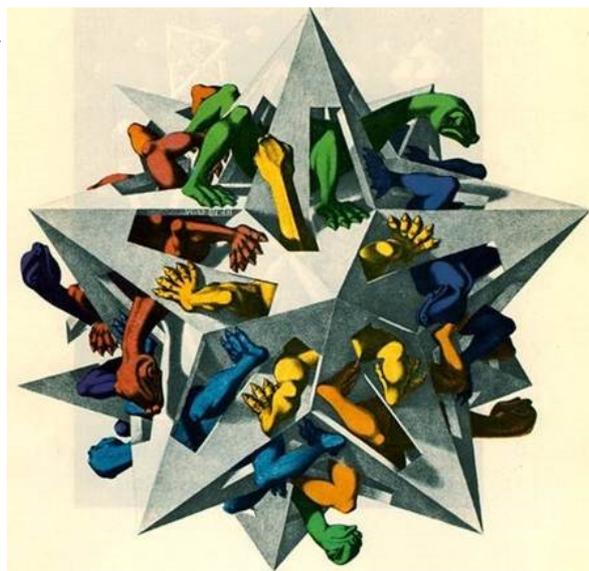
In entrambi i casi l'assunzione del termine «scuola universitaria» o «università» non è stata casuale. *Nomina sunt consequentia rerum.* E' avvenuto infatti all'interno del percorso che ha portato progressivamente questi istituti ad allinearsi alla così detta *Dichiarazione di Bologna del 1999* e al processo che ne è seguito, che ha via via condotto i Paesi dell'UE a riorganizzare l'istruzione terziaria su tre livelli, che sono:

- 1) la laurea di 1° livello (laurea breve triennale),
- 2) la laurea specialistico/magistrale (+ 2 anni),
- 3) e, in seguito, il dottorato (+3 anni).

Sia le elvetiche SUP sia le tedesche «Università di Scienze Applicate» hanno assunto il percorso 3+2. Così è avvenuto per gli IUT in Francia.

Ora questo problema non è affrontato per **gli ITS che non sono sintonizzati sull'accordo di Bologna**. La cosa è tutt'altro che irrilevante. Se è indubbio infatti che gli ITS debbano essere **ben distinti dai corsi universitari**, più direttamente collegati all'ambito delle applicazioni tecniche e delle attività professionali presenti nel mondo del lavoro, è altrettanto indubbio che debbano essere **collocati al grado terziario e concludersi con titoli di pari dignità e livello di quelli universitari**.

La questione del titolo in uscita è molto importante sia per l'equiparazione ad analoghi titoli europei sia per rendere questi corsi appetibili ai bravi studenti, che diversamente si orienteranno verso l'università. E, se mi è consentita una battuta, lo è tanto più in Italia, un Paese dove si può esibire il titolo di «Dottore» già dopo la laurea breve, mentre altrove questo avviene solo dopo il dottorato!



## Un modello nato vecchio

Il modello proposto nasce vecchio, superato rispetto all'evoluzione che istituzioni analoghe hanno avuto in altri paesi europei. Ancora una volta l'Italia resta indietro, perché troppi intrighi impediscono soluzioni coraggiose. Il rischio è che gli studenti si iscrivano in numero molto ridotto, e gli ITS non decollino, come è successo con gli IFTS di Berlinguer.

D'altra parte **la soluzione monca degli ITS è ancor meno spiegabile e comprensibile dal momento che si mantengono in vita anche i corsi brevi degli IFTS** della durata di un anno (2 semestri).

Gli ITS non devono fallire, devono attrarre i bravi studenti e assicurare titoli finali aventi valore europeo. Questo significa essenzialmente due cose:

- In primo luogo è necessario che la ricerca scientifica, in questo caso la **ricerca applicata**, diventi parte integrante degli ITS.

Solo un piccolo esempio: alla SUPSI uno degli oggetti della ricerca applicata è la progettazione di una centrale solare a concentrazione di nuova generazione, finanziato dall'ufficio federale dell'energia (BFE) e svolto in collaborazione con la società Airlight Energy SA e l'Institute of Energy Technology dell'ETHZ.

- In secondo luogo occorre che la **durata della formazione** sia equivalente a quella di una laurea breve triennale, o comunque prevedere, come per gli IUT francesi una soluzione 2+1, con possibilità di accesso al secondo livello. Non per nulla la Svizzera e la Germania hanno mutato la durata e la denominazione delle scuole tecniche superiori includendovi il richiamo all'università. Per questo stesso motivo sono stati ristrutturati gli IUT francesi.

Occorre ribadire ancora ed ancora, che se si vuole dare dignità e riconoscimento a questi istituti, assegnargli una parte importante nel processo di sviluppo economico, nonchè renderli appetibili per i giovani, **bisogna dare loro valenza universitaria e togliere quell'ambiguo aspetto di appendice dell'istruzione secondaria** che oggi li colloca più come conclusione del secondo ciclo che come percorso autonomo entro l'istruzione terziaria.

Constatiamo che, come era prevedibile, **non si è ancora raggiunto nessun accordo con le università**, le quali difficilmente sopportano una concorrenza sul terreno della formazione terziaria. Il richiamo che viene fatto agli ITS nelle *linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2010-2012* ([Decreto 23 dicembre 2010 n. 50](#)) è infatti vago, impreciso, contraddittorio e inattuato:

*«Le Università sono tenute ad adottare azioni specifiche per assicurare un piu' stretto rapporto con la scuola secondaria superiore. Gli Atenei sono in particolare invitati a sostenere la progettazione e la partecipazione agli Istituti tecnici superiori (ITS) secondo le linee guida per la riorganizzazione del Sistema di istruzione e formazione tecnica superiore definite con il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 25 gennaio 2008, favorendo, tra l'altro, il successivo riconoscimento dei crediti acquisiti presso tali Istituzioni, per l'eventuale successiva integrazione e approfondimento della preparazione degli studenti nei corsi universitari, ai quali gli stessi possono successivamente immatricolarsi. A tale riguardo, le Università sono anche invitate, al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei propri processi formativi, a considerare la disattivazione di quei corsi di laurea con obiettivi formativi esclusivamente professionalizzanti che possono essere piu' appropriatamente conseguiti presso gli ITS». (Allegato al Decreto)*

**Si è ben lontani dal prevedere che gli ITS possano avere un autonomo completamento del percorso triennale (3+2), che approfondisca le loro caratteristiche di scienze applicate.** Si dice solo che i diplomati degli ITS potranno eventualmente passare ai corsi universitari, con l'ovvio abbandono della loro specificità.

Si è facili profeti, quindi, nel predire che le 58 fondazioni avranno non poche gatte da pelare, tra cui per l'appunto il difficile rapporto con le università. Vincerà il più forte, cioè l'istituzione che saprà meglio piegare ai propri scopi il Parlamento. E finora è sempre stata l'università. Confindustria potrebbe resistere, ma c'è di che dubitare. In campo aperto le forze economiche non scendono contro le università o contro il Parlamento dove, come noto, i baroni sono ben rappresentati.



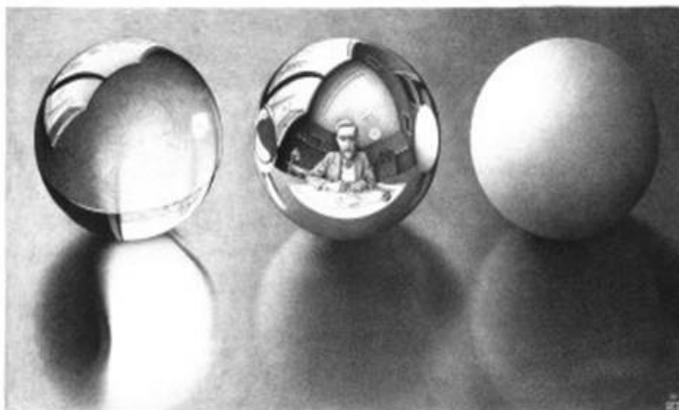
## La classificazione internazionale

Vediamo più in dettaglio come si determina la classificazione di un corso.

I tre elementi fondamentali sono:

1. **i titoli d'ammissione,**
2. **la durata della formazione e i suoi contenuti,**
3. **i titoli rilasciati.**

Vediamo allora come si caratterizzano sul piano internazionale gli ITS rispetto a questi tre criteri.



### Titoli di ammissione

**Il DPCM 2008**, recante

*«Linee guida per la riorganizzazione del Sistema di istruzione e formazione tecnica superiore e la costituzione degli Istituti tecnici superiori»*,

prevede all'art. 7 comma 3 che

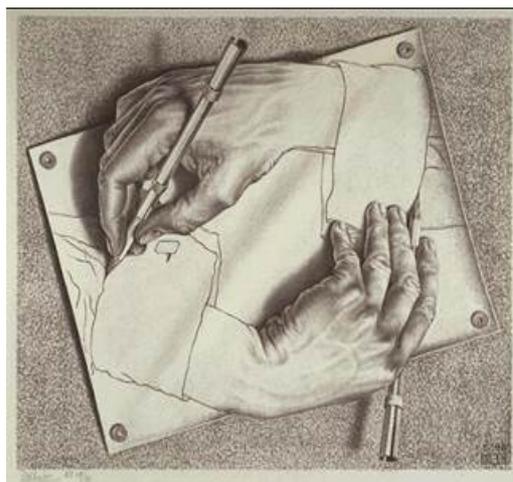
*«I giovani e gli adulti accedono ai percorsi realizzati dagli ITS con il possesso del diploma di istruzione secondaria superiore».*

Mentre la **bozza di Regolamento dell'8 giugno 2011, all'art.3 comma 1** stabilisce il possesso delle seguenti competenze e titoli:

*«Le competenze per l'accesso ai percorsi formativi delle Fondazioni ITS relativi a ciascuna area tecnologica sono costituite dai risultati di apprendimento attesi a **conclusione del quinquennio (...)** degli istituti professionali e degli istituti tecnici, (...), ferma restando la possibilità per giovani e anche adulti occupati di accedere ai percorsi degli ITS con qualsiasi diploma di istruzione secondaria superiore, conseguito con almeno settanta/100.*

**La scelta di fare accedere agli ITS di fatto tutti coloro che hanno concluso un qualsiasi percorso secondario quinquennale snatura questo nuovo canale**, che dovrebbe approfondire la formazione tecnico professionale di livello secondario con una formazione tecnico specialistica di livello terziario e preparare, come dice la nota del MIUR, «super-tecnici».

Si tenta di mitigare la scelta imponendo a chi viene dai licei di avere conseguito il diploma con almeno 70/100. Ma il 70/100 garantisce che un diplomato del liceo classico o di quello coreutico e musicale abbia le competenze per accedere a un istituto, ad esempio, di alta specializzazione meccanica? Siamo alle solite la superiorità presunta del liceo apre le porte a tutto. Ora se si ritiene, come si dovrebbe, che si tratti di percorsi di approfondimento, di alta specializzazione in campi di scienze applicate, è indispensabile che chi vi accede possieda già determinate competenze in quel campo. Si tratta pertanto di verificare la coerenza dei percorsi secondari con l'ambito di specializzazione degli ITS, intendendo con ciò che nemmeno *qualsiasi* diploma tecnico o professionale può dare accesso a *qualsiasi* ITS.



In conclusione occorre coerenza dei percorsi secondari con la specializzazione dell' ITS, occorre una rigorosa selezione in ingresso, e il numero chiuso. Se questo non si farà, significherà abbassare da subito il livello, e addio all'*alta specializzazione!*

Ci conforta a questo proposito il comma 2 dell'art. 3 della Bozza di Decreto dell'8 giugno 2011 che recita:

*«La verifica del possesso delle competenze di base tecniche, tecnologiche e di lingua inglese, necessarie per una proficua partecipazione alle attività formative dei percorsi, viene effettuata dagli ITS con riferimento al precedente comma 1».*

Si auspica che siano verifiche estremamente rigorose e selettive. L'alternativa sarebbe quella di accettare un'elevatissima «mortalità», come succede già ora nelle università, ma è questa una scelta efficace ed efficiente? D'altra parte gli ITS non dovevano essere uno strumento per riqualificare anche l'istruzione tecnica e professionale di livello secondario?

## La durata della formazione e i suoi contenuti

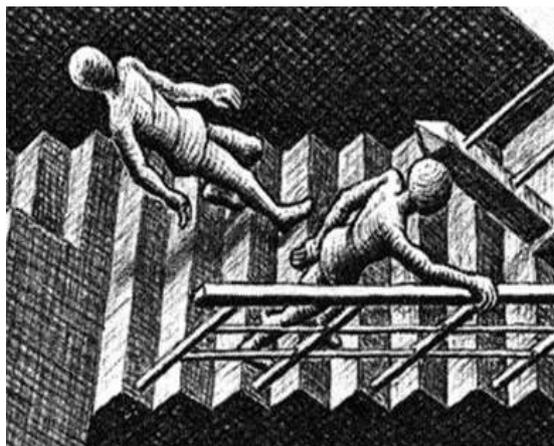
### Durata

Della durata si è già detto, nel senso dell'opportunità e necessità di allineare gli ITS al processo di Bologna, con una durata pertanto di 3 anni (6 semestri).

Ci si mantiene invece nell' **ambiguità**, da un lato si dichiara che la durata degli ITS è di 2 anni (4 semestri), ma si aggiunge che potrebbe diventare anche di tre anni (6 semestri).

Il comma 2, art. 7 del DPCM/2008 citato infatti recita:

*«Fermo restando le caratteristiche dei percorsi di cui all'articolo 4, per il conseguimento del diploma di tecnico superiore di cui al comma 1, i percorsi hanno la durata di quattro semestri, per un totale di 1800/2000 ore; per particolari figure, tali percorsi possono avere anche una durata superiore, nel limite massimo di sei semestri ... »*



E la stessa Bozza di decreto dell'8 giugno 2011 ripropone la durata standard di 4 semestri e solo eventualmente di 6 semestri.

### Curricoli

Per quanto riguarda i curricoli, è **strabiliante** che in un percorso di alta specializzazione tecnica il DPCM 2008, così come la nuova bozza di decreto, riproponga le **competenze comuni!**

Le **«competenze comuni»**, *mutatis mutandi*, non differiscono da quelle dell'obbligo scolastico. Si parla infatti di: competenze linguistiche, scientifiche e tecnologiche, giuridiche ed economiche, e trasversali, quali competenze organizzative, comunicative e relazionali, **a cui «si aggiungono» le competenze tecnico-professionali specifiche!**

Recita l'art. 4 comma 2c del DPCM 2008:

*«i curricoli dei percorsi fanno riferimento a **competenze comuni, linguistiche, scientifiche e tecnologiche, giuridiche ed economiche, organizzative, comunicative e relazionali**, di differente livello, **NONCHÉ** a **competenze tecnico professionali** riguardanti la specifica figura di tecnico superiore, declinati in relazione agli indicatori dell'Unione europea relativi ai titoli e alle qualifiche»*

Non ci si accorge nemmeno dell'illogicità di trasferire anche al postsecondario il primato tutto italiano delle materie umanistiche, che costituiscono, unico caso in Europa, il 50% di qualsiasi curriculum tecnico, scientifico e professionale della scuola secondaria, persino nell'ultimo anno di corso!

Il tutto è riproposto nella [Bozza di Decreto dell'8 giugno 2011](#) all'art.4 comma 2:

«Le competenze in esito ai percorsi delle Fondazioni ITS della durata di quattro semestri, rispondenti alle indicazioni di cui agli articoli 4 e 7 del D.P.C.M. 25 gennaio 2008, e riferibili al Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF), comprendono:

- a) **le competenze linguistiche, comunicative e relazionali, scientifiche e tecnologiche, giuridiche ed economiche, organizzative e gestionali**, indicate nell'allegato 1, **comuni** a tutte le figure nazionali di riferimento dei diplomi di tecnico superiore;
- b) **le competenze tecnico - professionali riguardanti ciascuna figura nazionale di tecnico superiore**, indicata negli allegati A, B, C, D, E, F.

**Non si è capito che bisogna muoversi con un'impostazione completamente diversa da qualsiasi altra perseguita finora.**

**Nella visione tradizionale** la creazione di nuovi corsi d'istruzione si iscrive nella **logica dell'offerta formativa**. In tal senso sono gli insegnanti, i pedagogisti, i professionisti dell'educazione, che identificano i bisogni, definiscono le risposte, e organizzano i curricula. Nel migliore dei casi, vengono associate alla riflessione alcune personalità degli ambienti professionali e si sollecita il parere di organismi rappresentativi del settore produttivo e infine si chiede alle imprese di dare un aiuto, accettando i tirocinanti.

**Nel caso dell'istruzione tecnico-professionale superiore è indispensabile** muoversi secondo una logica ribaltata, cioè **partire dalla domanda del mondo del lavoro**, allo stesso modo dei Paesi come la Germania o la Svizzera che l'hanno fatto da tempo. Ciò comporta **da subito un imprescindibile partenariato con le imprese**. Questo permette di guardare al modo di apprendere e ai contenuti di apprendimento in un'ottica completamente diversa.

Inoltre è il modo migliore per creare squadre miste, insegnanti e professionisti, a partire dalle quali si possono instaurare veri e propri scambi e concrete collaborazioni. **È per eccellenza il terreno fertile del partenariato.**

**Rispetto ai contenuti**, pertanto, è necessario porsi in un'ottica di **evoluzione continua**, dell'emergere di **nuovi campi di conoscenza e di nuove applicazioni tecnologiche**, con la consapevolezza della periodica necessità di porre fine ad alcuni insegnamenti e addirittura di cancellare determinati indirizzi. Solo così si può rispondere ai bisogni del sistema produttivo e delle imprese e integrare nel dispositivo stesso il principio della impiegabilità.

Per tutto questo appare inaccettabile la proposta ministeriale di costruzione dei curricula degli ITS, secondo i criteri dei curricula della scuola secondaria di 2° grado.

## **I diplomi rilasciati alla fine**

Come già detto i titoli finali **devono avere la stessa valenza di quelli universitari** ed essere conformi agli accordi di Bologna. Questo vuol dire che i corsi devono rilasciare **titoli equipollenti alle lauree universitarie triennali di primo livello**. Tali titoli devono consentire agli studenti di conseguire anche il successivo titolo biennale di master.

L'«**Accordo di Bologna**» si era proposto di realizzare, entro il 2010, lo *Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore*, un modello che valorizza la formazione tecnica superiore e apre le porte a un successivo approfondimento specialistico.

L'equipollenza con una laurea di primo livello consente di essere competitivi sul mercato del lavoro rispetto agli studenti che escono dalle università. Questo pare però non essere un problema italiano, e il piano ITS del MIUR, benché arrivi buon ultimo, non lo affronta assolutamente.



Nel DPCM/2008, confermato dalla bozza del decreto dell'8 giugno 2011, si identifica la qualificazione di «tecnico superiore» addirittura con **il 4° livello del Quadro Europeo delle qualificazioni e dei titoli (EQF 2008)**, che è notoriamente **2 gradini al di sotto del 1° livello universitario che occupa il 6° posto nella classificazione europea** (al 7° e 8° sono collocati master e dottorato). Si legge al comma 2h dell'art. 4 del DPCM/2008:

*«Allo stato attuale si fa riferimento al quarto livello della classificazione comunitaria delle certificazioni adottata con decisione del Consiglio 85/368/CEE»*

**La bozza di Decreto dell'8 giugno 2011 ripropone la norma sopra indicata e assegna ad eventuali corsi di 6 semestri un livello superiore**, ma siamo ancora al di sotto del 6° al quale si colloca a livello europeo la laurea breve triennale; recita la bozza dell'8 giugno 2011:

*«Le competenze in esito ai percorsi delle Fondazioni ITS della durata di quattro semestri, rispondenti alle indicazioni di cui agli articoli 4 e 7 del D.P.C.M. 25 gennaio 2008, e riferibili al Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF)»*,

*«Nel caso di percorsi della durata di sei semestri, le competenze finali sono riferibili a un livello del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (E.Q.F.) superiore al livello al quale sono riferibili le competenze finali relative ai percorsi della durata di quattro semestri»*.

## La posizione dei sindacati



I sindacati italiani, che sono già all'interno del Comitato Nazionale per l'IFTS, hanno recentemente rilasciato sull'argomento due documenti, uno il [30 marzo 2011](#) e uno il [12 maggio 2011](#).

In modo corretto, i sindacati invocano maggiore chiarezza, ossia «la definizione di linee guida chiare e trasparenti» e, soprattutto, «l'individuazione di adeguate politiche di accompagnamento e sostegno, funzionali allo sviluppo di una filiera formativa di qualità alta».

I sindacati «ritengono ... essenziale poter contare su Fondazioni ITS che rispondano in modo rigoroso e selettivo ad un fabbisogno formativo di elevata competenza tecnico professionale».

Tutto questo nel documento del 30 marzo.

Nel documento unitario del 12 maggio si ribadisce la mancanza di chiarezza sulla «*identità degli Istituti Tecnici Superiori alla luce dei recentissimi interventi normativi del MIUR nel settore Università*».

Dopodiché il documento ripropone maldestramente le incongruenze ministeriali, con un'impostazione tutta scolasticistica dei percorsi. Si legge nel documento:

«CGIL CISL UIL e Confsal ritengono che le stesse (competenze ndr) debbano essere declinate in **competenze generali di base comuni** a tutti i percorsi, **competenze tecnico professionali comuni** a tutte le figure di ciascuna area tecnologica e ambito, mentre le **competenze specifiche di ciascuna figura** vanno affidate alle Fondazioni in risposta ai fabbisogni formativi delle imprese del settore produttivo rilevati sul territorio».

E ancora questa impostazione tutta scolastica è presente quando vengono trattate le verifiche. I sindacati si dichiarano d'accordo con le modalità di «**verifica delle competenze articolata in tre prove, di cui una predisposta dall'INVALSI**». Come all'esame di maturità!

In sostanza al di là delle dichiarazioni di principio, quando ci si addentra nel merito, si coglie l'incapacità di concepire in termini assolutamente innovativi il percorso degli ITS, istituti che devono essere collocati, senza se e senza ma, nell'ambito dell'istruzione terziaria, di pari dignità e peso dell'istruzione universitaria, ma con caratteristiche proprie totalmente distinte, fondate sulle scienze applicate, in termini di formazione e di ricerca, e indissolubilmente legati alle imprese e al mondo del lavoro.

## Conclusioni



La posta in gioco con gli ITS è troppo alta perché non si faccia tutto il possibile per partire con il piede giusto e renderli da subito appetibili e carichi di simbolismo positivo.

Per concludere questa brevissima analisi, vorrei toccare un punto tutt'altro che irrilevante: **i finanziamenti**.

L'insegnamento tecnico superiore costa molto se non altro perché richiede delle attrezzature nuove e permanentemente rinnovate. Non si può ipotizzare che il potere pubblico – Stato o comunità locali – possano assumersi la totalità del costo e allo stesso modo non si può neanche accollarne il peso alle sole famiglie.

Ci vuole dunque un altro approccio che permetta all'impresa di partecipare al finanziamento, trovandovi il proprio interesse.

Gli insegnamenti superiori professionali corti hanno bisogno di **risorse proprie** giustificate da una *attività di prestazione di servizi*, in particolare verso le imprese.

E qui torna prepotentemente il concetto di **partenariato** che non pare ancora sufficientemente definito e compreso in tutte le sue valenze e qui soprattutto si impone il ricorso alla ricerca applicata nonché alla produzione di brevetti che consentirebbero agli ITS di reperire forme di parziale autofinanziamento e ridurre i costi per i partner sociali e del settore pubblico.