

La certificazione: un aspetto dell'impegno per la qualità del servizio

ANGELA
ELICIO

1. Introduzione

La necessità della riflessione sulla qualità per il CIOFS-FP¹ è nata come esigenza di sviluppo del processo di sistematizzazione nell'organizzazione, dei servizi e delle funzioni richieste per la realizzazione del modello di CFP agenziale-polifunzionale individuato con la sperimentazione del 1993.

L'impegno profuso nell'elaborazione del *progetto qualità* da parte dell'Associazione Nazionale ha avuto presente un modello di riferimento che rispondesse ad alcune caratteristiche:

Il modello di certificazione di qualità del CIOFS-FP mirava ad importanti obiettivi, quali la qualità dei servizi in rapporto proposta formativa, l'attenzione ai destinatari, il sistema cliente, il monitoraggio del sistema, evidenziando le buone pratiche. Viene descritto il modo con cui gli obiettivi sono stati conseguiti.

¹ Il CIOFS-FP è un'Associazione Nazionale che ha come socie 15 Associazioni Regionali disseminate sul territorio nazionale con statuti e attività proprie con riferimenti specifici alle singole situazioni territoriali, ma con una Proposta Formativa e una Mission comune. Con la scelta di un coordinamento nazionale per perseguire finalità istituzionali di:

- Formazione ed aggiornamento professionale
- Ricerca e sperimentazione
- Promozione dell'apporto femminile in ambito socio-culturale ed economico.

- fosse il più possibile adeguato alla erogazione delle tre tipologie di servizi (Formazione, Orientamento, Servizi alle imprese ed al territorio)
- permettesse di definire meglio le funzioni di linea (ricerca/analisi, progettazione, formazione, orientamento, tutoring, valutazione...) e le funzioni di staff (direzionali, organizzative, amministrative)
- lasciasse alle Associazioni Regionali i dovuti spazi per la individuazione ed elaborazione di forme realizzative diversificate legate alle realtà territoriali permettendo un confronto successivo su elementi portanti.

Lo sviluppo dell'intero processo è stato caratterizzato da una delle attenzioni prioritarie dell'Associazione Nazionale quella della formazione degli operatori. Infatti, attraverso progetti formativi condivisi, il CIOFS-FP elabora e propone linee metodologiche e di indirizzo a livello nazionale, promuovendo confronti interni ed esterni sia a livello nazionale che europeo.

L'esigenza del *progetto qualità* è nata anche dalla necessità non più rinviabile, di dotarsi di un sistema di monitoraggio e controllo della qualità soprattutto in occasione della partecipazione alle *Iniziative* ed ai *Programmi Comunitari*.

Un sistema di monitoraggio permette di facilitare la raccolta di elementi utili, a partire dalla fase di progettazione per proseguire nelle fasi di erogazione e di valutazione, e permette di organizzare al meglio una base di dati disponibili per le esigenze dell'Organismo Finanziatore e di quelle derivanti dalla rete dei rapporti che è stato necessario ampliare a supporto delle diverse attività e dei diversi progetti, ma anche della esperienza associativa del CIOFS-FP in ordine alla valutazione delle attività erogate.

La realizzazione di una base di dati organica sulle attività è stata letta come una ulteriore possibilità a supporto della crescita del sistema educativo formativo dell'Associazione, chiamato a confrontarsi con:

- un numero di utenti accresciuto e differenziato: *life long learning*, target particolari
- l'esigenza di competenze e specializzazioni a più largo spettro nelle azioni formative e di conseguenza un maggiore impegno formativo degli Operatori
- la necessità di innovare le metodologie formative
- l'esigenza di operare sempre maggiori confronti all'interno del sistema formativo sia nazionale che europeo.

2. Gli obiettivi

Una rapida carrellata degli obiettivi che hanno condotto alla certificazione del CIOFS-FP può contribuire a evidenziare le motivazioni che sono alla base della scelta.

2.1 Dedicare riflessione e lavoro per la qualità dei servizi in rapporto alla mission alla proposta formativa

Elemento fondante la *mission* dell'Associazione è la dinamicità che la porta a ritrovare nei linguaggi dell'oggi l'attenzione alla Proposta Formativa: occorre esplorare la possibilità di tradurre in termini di *gestione qualità* le peculiarità della proposta formativa, la storia e l'esperienza del CIOFS-FP.

Rendere esplicito questo patrimonio, strutturare e monitorare i servizi in rapporto a questa attenzione può contribuire ad avviare maggiori confronti e scambi tra diversi organismi in rapporto alla costruzione di una rete nell'ambito dell'offerta formativa.

2.2 Riflettere e lavorare con un'attenzione specifica ai destinatari

L'attenzione ai destinatari per il CIOFS-FP va riferita non solo ai fabbisogni formativi, ma soprattutto alla progettualità personale.

La crescita organizzativa, indirizzata al miglioramento del servizio reso, costituisce l'elemento che orienta le procedure di progettazione in ordine alla risposta alla domanda esplicita e/o implicita dei destinatari stessi.

2.3 Structurare il sistema cliente in base alla domanda e allo specifico contributo dell'Associazione

Per ognuna delle parti del *sistema cliente* è stato necessario individuare, nell'ambito del *sistema qualità*, una specifica risposta, in rapporto alla domanda e agli impegni.

Il *sistema cliente* individuato è costituito: dai destinatari finali dell'offerta formativa a anche dai destinatari intermedi o beneficiari, dall'organismo finanziatore.

Nel modello individuato sono destinatari intermedi o beneficiari:

- le realtà presenti nel territorio su cui ricade una parte del beneficio delle iniziative
- il sistema formativo stesso in rapporto all'incremento delle capacità per l'erogazione dei servizi
- gli operatori della FP in rapporto all'aggiornamento delle competenze richieste

2.4 Studiare un approccio dinamico di monitoraggio del sistema

Il sistema formativo richiede un costante adeguamento dei servizi alla domanda per l'incalzare di sempre nuove esigenze e la richiesta di nuove competenze professionali.

Le procedure di monitoraggio consentono sia l'adeguamento delle qualifiche e dell'intervento formativo-didattico, sia un controllo finalizzato al miglioramento in itinere dell'erogazione, della capacità di analisi e di progettazione.

2.5 *Condurre a sistema le attività svolte dalle Sedi Operative evidenziando le buone pratiche*

Il sistema formativo richiede che nello studio del modello e dell'approccio dinamico si abbiano costantemente presenti gli apporti delle buone pratiche e delle sperimentazioni condotte sul campo dalle Sedi Operative, dai Centri di Formazione Professionale (CFP).

L'adeguamento e l'integrazione del *sistema qualità* è passato, pertanto, attraverso il vaglio della operatività.

3. **Alcuni aspetti nodali dell'esperienza certificativa**

È importante non solo essere giunti alla certificazione.

L'elemento centrale dell'esperienza è dato soprattutto dal percorso, che è iniziato nel 1997 ed è tuttora in corso.

3.1 *Il percorso che ha condotto alla certificazione*

Il percorso metodologico attivato per giungere alla certificazione ha un valore in sé indipendentemente dalla scelta di richiedere la verifica esterna per il conseguimento del certificato.

A partire dal 1997, accanto ai progetti da realizzare, su tematiche formative specifiche ed in riferimento ai diversi canali e opportunità dell'U.E. e dell'Italia, è nato un progetto trasversale a tutte le attività dell'Associazione Nazionale.

Il Progetto Qualità CIOFS-FP ha previsto una serie di tappe operative che elenco di seguito.

- La definizione, attraverso un gruppo di lavoro nazionale, di un modello di riferimento per le procedure di progettazione ed erogazione dei servizi formativi finanziati.
- La sperimentazione di tali procedure nella gestione delle attività progettuali approvate anche con attuatori non CIOFS-FP.
- La formazione degli Operatori sui sistemi qualità e la elaborazione delle procedure per la formazione del personale interno e delle altre procedure proprie di *sistema qualità*.
- L'estensione della formazione a livello delle singole Associazioni Regionali e la personalizzazione delle procedure.
- La scelta dell'organismo di certificazione nei *Lloyd's Register Certification* e la definizione del calendario che da gennaio a luglio 2000 ha visto la certificazione dell'Associazione Nazionale e delle Associazioni Regionali Piemonte, Veneto, Lombardia, Lazio, Puglia, Sicilia, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna e prevede entro il primo semestre 2001 la certificazione del CIOFS-FP Liguria e Calabria.
- Lo studio dell'oggetto della certificazione che riguarda la progettazione

e la erogazione dei servizi di formazione professionale con particolare riferimento alla formazione iniziale, superiore, continua, permanente ed in alternanza.

- La costituzione di un Comitato Guida composto dalle responsabili regionali o loro diretti incaricati, per seguire il progetto in tutte le sue fasi garantendo l'attenzione agli obiettivi fissati nell'Assemblea Associativa.
- Il periodico confronto del Comitato Guida con l'Organismo di Certificazione con l'obiettivo di riportare a riferimento-modello comune le attività svolte dalle singole Associazioni e stimulate dallo stesso Organismo.
- La definizione, attraverso un gruppo di lavoro nazionale, del modello di riferimento del *Sistema Qualità* relativo alla gestione servizi di orientamento e dei servizi alle imprese ed al territorio.

3.2 *Aspetti specifici del sistema qualità CIOFS-FP*

3.2.1 Il modello agenziale-polifunzionale alla base dell'approccio qualità

L'approccio di qualità che è stato privilegiato nell'ipotesi di certificazione del CIOFS-FP è un approccio globale. Si è voluta assicurare nel progetto la tenuta degli elementi di sistema presenti nel modello formativo/organizzativo adottato dal CIOFS-FP a partire dal 1993.

L'approccio ha riguardato l'impianto generale organizzativo e quindi la triplicità dei servizi individuati: servizi formativi, servizi di orientamento, servizi alle imprese ed al territorio con la valenza formativa che li caratterizza.

La individuazione del modello di riferimento del *sistema qualità* è stata avviata per processi a partire dalla funzione "Progettazione" che è alla base delle funzioni di linea e raccoglie il contributo delle altre funzioni quali l'analisi dei fabbisogni, la documentazione, la valutazione.

L'articolazione delle procedure per la progettazione e la erogazione dei servizi ha richiesto di reinterpretare e ricollocare le funzioni di staff ad esempio la direzione, il coordinamento, il tutoring.

Le tappe successive dello sviluppo sono state: la esplicitazione del processo di formazione dei formatori articolato a partire dall'attenzione allo sviluppo delle competenze ed al mantenimento delle stesse.

La modalità di approccio per processi ha consentito la trasferibilità della metodologia alle associazioni regionali avendo queste accolto le linee del modello formativo/organizzativo.

3.2.2 *La Struttura Organizzativa*

L'attenzione prioritaria alla trasferibilità del modello ha richiesto il rispetto della struttura Associativa che individua nella Associazione Nazionale un organismo di coordinamento, ricerca, e supporto tecnico e prevede contemporaneamente il rispetto delle autonomie regionali dal punto di vista progettuale e operativo. È stato quindi prioritario favorire lo sviluppo di *Sistemi Qualità* per le Associazioni Regionali fortemente calati nelle diverse

realtà regionali, ma con un impianto metodologico di riferimento comune ispirato ad elementi quali:

- ✓ l'attenzione ed il rispetto delle configurazioni delle singole associazioni in riferimento ai diversi territori
- ✓ la facilitazione delle attività comuni
- ✓ la confrontabilità e il rilevamento dei risultati e delle buone prassi
- ✓ la riqualificazione degli Operatori da promuovere a livello nazionale.

Questi elementi sono stati tradotti in una metodologia di lavoro appropriata ed in elaborazioni che hanno tradotto le prassi associative in termini di *manuale qualità* e di procedure.

La metodologia di conduzione del progetto ha permesso una implementazione graduale a partire dalla formazione dei Formatori, seguita dalla elaborazione delle proposte in gruppi di lavoro, rappresentativi dell'intero territorio, la validazione delle stesse attraverso l'applicazione ad attività realizzate in sedi diverse per territorio e per caratterizzazione. La personalizzazione e l'ampliamento dei percorsi formativi a livello territoriale, l'avvio a livello nazionale dell'analisi e della strutturazione dei servizi di orientamento ed alle imprese ed ai territori, hanno costituito lo sbocco naturale dell'impegno comune per la prosecuzione del progetto qualità.

La elaborazione delle procedure relative alla formazione dei fornitori interni ha dato forma ad alcune prassi di base quali l'analisi dei fabbisogni formativi trasversali a livello nazionale, l'articolazione ai diversi livelli dei piani di formazione, la condivisione ed approvazione degli stessi da parte degli organi associativi, la condivisione di idee progettuali e la presentazione di progetti multiregionali e/o transnazionali.

Il *progetto qualità* del CIOFS-FP ha al suo interno ancora due elementi indirizzati al rafforzamento della struttura:

- il periodico ritorno attraverso l'organismo di certificazione: la presenza dei *Lloyd's Register Certification* all'interno del *Comitato Guida* presso l'Associazione Nazionale per favorire riferimento comune, interscambio, miglioramento e aggiornamento e eventuale correzione del modello anche attraverso l'acquisizione delle buone pratiche sperimentate localmente
- la formazione comune dei *responsabili qualità* e degli auditor interni.

Inoltre, nel *Manuale Qualità* e nelle *Procedure* sono stati inseriti alcuni elementi chiave quali:

- il ruolo del Consiglio Direttivo nella definizione della Politica per la Qualità dell'Associazione Nazionale e del riesame periodico per assicurare l'adeguatezza e l'efficacia nel tempo
- la valutazione sistematica delle principali idee progettuali a livello di Assemblea Associativa Nazionale.

Il risultato ad oggi è che i *sistemi qualità* sviluppati a livello di Associazioni regionali hanno assunto forme realizzative diverse pur restando comuni gli elementi portanti.

3.2.3 La Rete

Il concetto di rete indubbiamente non è estraneo al *sistema qualità*. L'assetto dell'organizzazione interna domanda l'analisi del territorio e delle interazioni da costruire e da mantenere. Un elemento importante è stato, pertanto, la definizione del sistema di comunicazione, la gestione, l'utilizzo e la conservazione delle informazioni. Alla efficacia interattiva della rete di rapporti e di scambi è affidata la riuscita delle cooperazioni e dei partenariati ai diversi livelli: locale, nazionale, comunitario, richiesti da un sistema formativo.

La rete è data dalle risorse operative esistenti nel territorio ai diversi livelli. Il lavoro di costruzione della rete, dal punto di vista degli obiettivi dello sviluppo locale, supera la collaborazione circoscritta ad una azione formativa. Determinante è stato pertanto prevedere nel *sistema qualità*, nel *Manuale* e nelle *procedure* una modalità di interazione costante come punto di riferimento per ogni collaborazione. Esempio:

- Strutturazione di interazioni e di scambi circa le idee progettuali da porre in cantiere per la formazione e per lo sviluppo del territorio, con le diverse tipologie di organismi presenti con cui stabilire rapporti di affinità, complementarità, interazione.
- Verifica della convergenza e della condivisione degli obiettivi per stabilire gli apporti specifici dei partner.
- Richiesta di identificazione dei ruoli e degli attuatori in rapporto al progetto approvato.

4. La Proposta Formativa nel sistema qualità del CIOFS-FP

Un impegno significativo nella strutturazione del sistema di qualità è stato richiesto dalla esplicitazione della Proposta Formativa (PF). L'impegno è andato nella direzione di vari elementi, quali: la concezione della vita ispirata al messaggio evangelico, la valorizzazione del sistema preventivo come metodo educativo per i giovani indicato dai fondatori Don Bosco e Maria Mazzarello, l'attenzione ai destinatari finali in rapporto ad un progetto di crescita e di impegno nella società, la correttezza nella gestione e nell'assolvimento degli impegni.

I riferimenti alla proposta formativa possono essere distinti in due filoni: *valori ispiratori del sistema* e *le evidenze della PF nel sistema qualità*.

4.1 Valori ispiratori del sistema di certificazione

Accenno semplicemente ad alcuni che hanno ispirato la politica per la qualità dell'Associazione e il lavoro di analisi per la certificazione:

- il clima e l'ambiente educativo
- l'interazione della proposta formativa con altri valori presenti nelle diverse culture e tradizioni del territorio

- il rapporto interpersonale e collaborativo
- l'attenzione specifica alla condizione femminile ed ai valori di cui la donna è portatrice
- l'attenzione privilegiata ai più deboli.

4.2 Evidenza della PF nel sistema qualità

I diversi capitoli del manuale di qualità accolgono sia in modo esplicito che implicito le esigenze della Proposta Formativa. Ne prendiamo in esame alcuni.

4.2.a Le procedure

- La definizione dell'idea progettuale costituisce un momento importante del processo e richiede sia l'analisi dei fabbisogni del territorio in rapporto ai destinatari, ai beneficiari che una verifica della possibile risposta in riferimento alla *mission*.
La definizione dell'idea progettuale è una attività che precede le fasi di progettazione da riferire alle diverse possibilità di collocazione dei progetti in riferimento ai canali regionali, nazionali ed europei.
- L'importanza della costruzione di un ambiente educativo è anche frutto di una opportuna metodologia di lavoro di équipe, per assicurare decisioni collegiali con l'obiettivo del coinvolgimento di tutti gli operatori e della condivisione di esperienze. Un particolare impegno collegiale viene assunto dagli organismi di coordinamento dei progetti e dei servizi formativi cui il *Manuale* fa esplicito riferimento.
- Relativamente alla esplicitazione dei criteri di selezione sia riguardo alle nuove assunzioni, sia in rapporto ai collaboratori esterni, è richiesta esplicitamente dal *Manuale* e confermata dalle procedure la condivisione della proposta formativa.

4.2.b Il sistema cliente

Il sistema cliente, come già accennato, è composto da diverse componenti, i destinatari diretti e indiretti, i beneficiari, il finanziatore. La complessità del sistema domanda dunque attenzione peculiare per ciascuna delle componenti. Gli obiettivi recepiti dal processo certificativo in rapporto alle componenti stesse riguardano: il coinvolgimento il più possibile allargato, l'attenzione specifica ad ogni singola componente, le intese e gli accordi da porre e sviluppare i prodotti e i risultati da conseguire.

Gli obiettivi in rapporto alle diverse categorie dei destinatari sono stati fatti oggetto di attenta analisi ed esplicitati nelle diverse sezioni della documentazione qualità:

4.2.c Obiettivi in rapporto ai destinatari diretti ed indiretti

- coinvolgimento a livello di Analisi dei Fabbisogni
- selezione considerata nell'ottica orientativa
- definizione del contratto formativo

- valutazione della reazione
- valutazione degli apprendimenti
- attenzione posta, oltre che sul gruppo, anche sull'individuo.

➤ *Obiettivi in rapporto ai Beneficiari*

- accordo e definizione congiunta delle idee progettuali
- valutazione dei profili professionali
- valutazione delle esperienze di stage
- momento di incontro/confronto con il contesto familiare dei destinatari.

➤ *Obiettivi rispetto al Finanziatore*

- monitoraggio delle politiche comunitarie, nazionali, regionali, locali
- monitoraggio dei vincoli posti dal finanziatore
- creazione di una banca-dati sui progetti che permetta risposte in tempi brevi al finanziatore anche a seguito di nuove richieste
- controllo degli indicatori definiti.

5. Il sistema qualità e la certificazione

Nella nostra esperienza il lavoro per la strutturazione del sistema qualità e il percorso di certificazione sono stati due momenti distinti e complementari. Integrare l'impegno di qualità con un percorso certificativo ha consentito di giungere ad una maggiore ufficialità e consapevolezza del sistema stesso; all'acquisizione di un valore aggiunto dal punto di vista formativo per la quasi totalità degli operatori; ad una maggiore metodicità nelle diverse fasi della progettazione ed erogazione del servizio. Inoltre alcuni aspetti di necessità congiunturale hanno ulteriormente contribuito alla richiesta di certificazione. A titolo esemplificativo:

- l'ampliamento della possibilità di confronto e di scambio richiesti dagli impegni transnazionali
- la creazione di opportunità di controllo e di ritorni migliorativi apportati dal contatto con l'esperienza e il know-how che l'organismo di certificazione prescelto ha potuto dare
- la garanzia inoltre, per tutta la realtà associativa dell'Ente sottoposta a certificazione, di ulteriori momenti formativi di riferimento comune costituiti dalle verifiche locali dell'organismo certificatore a scadenze programmate
- la presenza dei *Lloyd's Registrar Certification* all'interno del Comitato Guida presso l'Associazione Nazionale. Compito del comitato è quello, come già accennato, di favorire riferimento comune, interscambio, miglioramento e aggiornamento del modello.
- il contributo all'acquisizione di prerequisiti in rapporto alle ulteriori possibili candidature.

6. Il sistema qualità e l'accreditamento

Riteniamo che, in riferimento al sistema formativo, tra la definizione di un *sistema qualità* e le modalità di accreditamento possa esserci un rapporto ed anche alcuni vantaggi particolarmente là dove il sistema sia andato a regime. Ad esempio:

- La struttura organizzativa meglio definita e l'articolazione più strutturata delle competenze e delle funzioni rendono l'organizzazione più preparata ad attivare azioni sistemiche di prevenzione, controllo e verifica per il mantenimento dei requisiti richiesti per l'accreditamento.
- La definizione di procedure leggibili e applicabili relative al sistema informativo e di archiviazione consente di avere facilmente a disposizione dati e documenti, di reperirli e utilizzarli con tempestività.
- L'esercizio fatto durante il processo di costruzione del *sistema qualità* e durante il percorso di certificazione ha consentito ad una gran parte del personale impegnato nell'organizzazione l'acquisizione di competenze utili anche in rapporto alle specifiche richieste dall'accreditamento.
- L'impegno di analisi della realtà associativa ha contribuito ad evidenziare e rafforzare la consapevolezza dell'identità operativa sia in rapporto all'organismo che al servizio.

7. Conclusioni e prospettive

Il *progetto qualità* del CIOFS-FP non è ancora concluso: un gruppo di lavoro nazionale in seminari di lavoro già realizzati nei mesi di maggio, giugno, luglio ha messo a punto una descrizione dei servizi di orientamento ed alle imprese ed al territorio nell'ambito della Formazione Professionale.

L'analisi fin qui fatta ci ha confermato che è possibile strutturare modalità di intervento adeguate tenendo conto della tipologia dei destinatari e secondo la programmazione e le disponibilità del Centro. L'estensione del sistema qualità alle linee di servizio per l'orientamento ed alle imprese ed al territorio è ancora in cantiere.

La Certificazione di Qualità per il CIOFS-FP ha costituito un incremento di competenze del suo Sistema in rapporto alle linee di servizio e delle funzioni richieste per i CFP Polifunzionali. Le competenze acquisite *on the job* dagli Operatori e dal Sistema Associativo costituiscono un valore che permette confronti e scambi articolati con i diversi Soggetti che nel contesto italiano ed europeo sono chiamati a fornire risposte adeguate nell'ambito della Formazione Professionale.