

# L'accreditamento interno come approccio per l'eccellenza qualitativa nella formazione CNOS-FAP

PUGLIESE\*  
SILVIO

## 1. Dinamiche del mercato del lavoro, nuovi bisogni di formazione e nuove sfide per le organizzazioni di formazione

Considerando i grossi cambiamenti intervenuti negli ultimi anni nel sistema economico e produttivo, sono molti gli esperti che, con motivazioni differenti, ritengono che per uscire dall'attuale atrofìa del mercato del lavoro è necessario puntare sulla trasformazione di beni e servizi ad alto contenuto di intelligenza e su attività professionali specializzate e pertanto meno sensibili alla concorrenza del mero costo del lavoro.

Esiste d'altro canto una radicata consapevolezza che la crescita economica non dipende solo dal perfezionamento delle tecnologie, ma soprattutto dalla dotazione di un capitale umano in possesso di capacità aggiornate e sempre più alte. Per tutti i lavoratori, indipendentemente dalle mansioni svolte, si pone perciò il problema di possedere una più adeguata formazione generale e specifica.

La formazione, sia generale che professionale, dovrà diventare una componente costante

*Per affrontare con qualità le nuove sfide della FP, rimando fedele alla propria "mission", la Federazione CNOS-FAP ha intrapreso un cammino di accreditamento interno delle proprie strutture operative, che si ricollega con le procedure che sono previste a livello nazionale per l'accreditamento regionale.*

\* Esperto di Organizzazione e Qualità, Professore a contratto di Economia e Organizzazione Aziendale all'Università di Trento

nella vita professionale dei lavoratori. Da qui la forte richiesta di formazione continua, da interpretarsi non solo come esplicita richiesta da parte del lavoratore o delle imprese, ma anche come offerta "intelligente" da parte delle istituzioni formative. Nel campo dei servizi formativi infatti è abbastanza noto che sono le buone proposte formative a far emergere la domanda e non viceversa. Ciò significa lavorare non tanto di rimessa, quanto saper capire in anticipo i bisogni formativi delle persone e delle imprese e saper "confezionare" per tempo pacchetti di servizi formativi adatti allo scopo.

Il modello tradizionale della formazione, essenzialmente centrato sull'erogazione del servizio formativo, ovvero sulla realizzazione del "corso" (il "prodotto" della F.P.), non è più in grado di rispondere efficacemente alle richieste degli attori del sistema. Nel contesto emergente, alla formazione viene richiesto di svolgere azioni diverse di mediazione tra gli individui e un mondo del lavoro che allarga sempre più i suoi confini.

Il sistema di "clienti" delle organizzazioni di formazione tende a diversificarsi, diventare più esigente e a porre richieste sempre più dettagliate e personalizzate: cassintegrati, persone in mobilità, disoccupati, inoccupati, lavoratori precari, lavoratori insoddisfatti, donne che intendono rientrare sul mercato del lavoro, extracomunitari, ecc.

Il tradizionale utente della F.P., l'adolescente in uscita dalla scuola dell'obbligo, riduce il suo peso percentuale all'interno del sistema, ma pone problemi formativi diversi da quelli di anni fa: integrazione tra istruzione - formazione professionale - aziende, efficacia della proposta formativa, crediti formativi, ecc.

Dal punto di vista dell'offerta formativa, emerge la necessità di un servizio più integrato: non solo formazione, ma azioni, più o meno combinate, di ricerca, analisi dei bisogni formativi, progettazione, orientamento, accompagnamento al lavoro, stage, attività integrate di formazione e consulenza per la creazione di impresa o servizi, realizzate entro sistemi di partenariati locali, nazionale e comunitari.

## **2. Esigenze emergenti di garanzia qualità nel sistema della formazione professionale**

L'adozione di sistemi di assicurazione della qualità dei prodotti / servizi è ormai un requisito indispensabile per qualsiasi organizzazione che operi su un qualsiasi mercato.

Mentre qualche anno fa la certificazione di qualità era vista esclusivamente come una necessità per le aziende manifatturiere, oggi anche nel campo dei servizi le imprese utilizzano sistemi qualità, intesi non tanto come un *optional* per incrementare le vendite, ma come una condizione *sine qua non* per rispondere alle aspettative dei clienti e committenti.

Anche nel mondo della formazione l'orientamento alla qualità sta avendo un impatto per certi versi quasi dirompente. Dopo anni di autorefe-

renzialità e di sostanziale rigidità dell'offerta formativa, consentite da un regime di quasi monopolio, le strutture formative sono entrate in una logica di competitività e sono sempre più sottoposte a controlli di efficacia – efficienza, a processi di valutazione che spesso mettono a nudo situazioni di effettiva non – qualità o quanto meno carenze di consapevolezza rispetto alle fasi (vecchie e nuove) del processo formativo e alle necessità di nuovi servizi richiesti dal mercato del lavoro e della formazione.

Il confronto con altre aziende di servizi e con realtà formative più sensibili, aperte all'innovazione e già avviate da tempo verso la certificazione di qualità (anche se sono ancora pochi gli Enti di formazione già certificati in Italia), è un altro elemento che spinge le organizzazioni formative ad iniziare percorsi di cambiamento in un'ottica di qualità.

Negli ultimi anni, la diversificazione dei bisogni di formazione, la crescita esponenziale delle agenzie formative unite ad una crescente vigilanza delle istituzioni preposte al governo della formazione (spinti da specifiche istanze sociali) richiedono alle realtà formative la garanzia di requisiti minimi di qualità dimostrabili e la capacità di mettere in atto adeguate strategie di marketing per accaparrarsi quel numero di clienti/utenti, che possa loro permettere di continuare a sviluppare la loro missione sul territorio.

È chiaro che l'orientamento alla qualità costringe ad esplicitare tutte le fasi e le procedure insite nel processo formativo, a standardizzarle, a monitorare tutti gli aspetti legati ad esso e ad acquisire perciò una consapevolezza maggiore di ciò che si fa e di come si fa.

Un percorso che appare sicuramente impegnativo (soprattutto perché per riuscire deve coinvolgere tutti gli operatori del sistema, altrimenti "non c'è qualità"), ma che consente di acquisire una mentalità più aperta all'innovazione, più flessibile, più attenta alle esigenze del cliente e in definitiva più rispettosa delle persone.

Negli ultimi anni inoltre alcune Regioni italiane, ed ora anche la legge 196/97 (pacchetto Treu) definiscono criteri vincolanti per l'accreditamento e in alcuni casi per la certificazione delle istituzioni e delle azioni formative.

### **3. La necessità di un modello di gestione della qualità per gli organismi di formazione**

L'evoluzione in atto nei modelli di gestione della qualità nelle organizzazioni di formazione professionale è caratterizzata (in modo più o meno esplicito) dal persistere di un problema alquanto complesso: definire cosa si intende per qualità della formazione. Perché è difficile definire univocamente e sistematicamente la qualità in presenza di prodotti (azioni formative) e organizzazioni caratterizzate da legami deboli, dove spesso la variabile processuale è determinante rispetto al risultato stesso (apprendimento).

Molti esperti ed operatori della formazione osservavano come fare qualità significa realizzare una formazione che risponda alle esigenze del mercato del lavoro in un contesto in cambiamento; un aspetto sicuramente de-

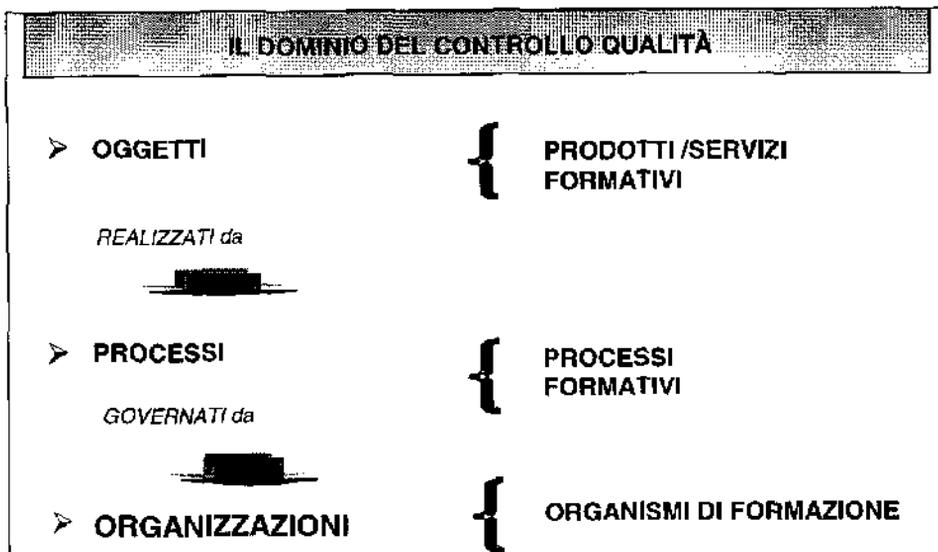
terminante nel definire il concetto di qualità. Altri puntualizzano che non c'è qualità senza controllo dei risultati di apprendimento degli allievi e che sicuramente fare qualità significa alzare la "linea media" in tali risultati.

Ambedue le osservazioni evidenziano due aspetti importanti della qualità della formazione, il primo fortemente legato alla relazione fornitore - cliente dei servizi formativi e il secondo maggiormente legato ad uno dei risultati primari della formazione ovvero l'apprendimento. Tuttavia, definire il concetto di qualità richiede ulteriori approfondimenti e individuare dei modelli di gestione della qualità nella formazione è importante per molteplici ragioni.

In primo luogo non è possibile pensare alla formazione professionale slegata strutturalmente dall'istruzione ma va bensì concepita in un sistema unico integrato; questo significa definire degli standard, dei livelli e dei criteri di integrazione. A tale scopo esistono già dei sistemi di crediti che supportano questa integrazione; tuttavia l'accertamento di un credito formativo significa proprio definire uno standard qualitativo e dei criteri di utilizzazione che ci dicono se un dato livello di apprendimento è stato o meno acquisito e su questo punto siamo purtroppo ancora indietro.

Una motivazione per l'adozione di un modello di gestione della qualità è legata al fatto che la mancanza di standard e criteri qualitativi comporta il rischio di autoreferenzialità da parte delle organizzazioni formative, un rischio reale e purtroppo già verificatosi che blocca il processo di ricerca del continuo miglioramento senza il quale non possiamo parlare di qualità.

Fig. 1 - Il dominio del controllo qualità



Nella sostanza, affrontare il tema della qualità nella formazione significa porsi la domanda “che cosa vuol dire pianificare e controllare la qualità in una organizzazione di formazione?”.

In modo molto sintetico potremmo rispondere che “fare qualità nella formazione o in altri ambiti di servizio significa alzare e mantenere i livelli medi e ridurre le dispersioni, ma bisogna fare attenzione, perché il significato del controllare la qualità nella formazione ha delle peculiarità rispetto ad altri servizi.

Un servizio formativo è il frutto del lavoro di decine di persone (Direttori, formatori, tutor, ecc.) che 365 giorni all’anno (meno le ferie) dovranno fare funzionare insieme risorse umane, mezzi e strumenti per far sì che, alla fine, siano realizzati degli “oggetti” (servizi formativi) di buona qualità.

I domini del controllo della qualità sono perciò diversi e collocati a differenti livelli (*Fig. 1*).

Sicuramente, un dominio molto importante sono gli “oggetti” realizzati dalla formazione ovvero gli apprendimenti; bisogna comunque fare attenzione, perché questi sono realizzati attraverso una serie di processi governati a loro volta da un’organizzazione prestabilita.

Chiunque ha lavorato nella formazione professionale sa che per molti anni l’attenzione è stata centrata proprio sul processo formativo, che costituisce indubbiamente il processo primario (“core process”) di un’organizzazione formativa, ma non è il solo: selezionare e formare i docenti è un altro importante processo – operare bene la selezione e la formazione dei formatori è una garanzia fondamentale per poter fare qualità sugli “oggetti” realizzati; altrettanto importante è il processo di gestione economica e finanziaria di un centro di formazione e così pure importanti sono altri processi.

I processi, però, non sono isolati e autosufficienti ma sono governati da organizzazioni; si può quindi notare come il controllo della qualità è una cosa abbastanza complicata e non significa soltanto lavorare sull’“oggetto”, ma anche sui processi che lo realizzano e sulle organizzazioni che li gestiscono. Gli esperti di Assicurazione Qualità ci hanno dimostrato come, lavorando sui processi delle organizzazioni produttive, si riesce a prevenire o limitare le non qualità sui prodotti.

L’oggetto della valutazione è differente sui tre livelli del dominio del controllo e, di fatto, noi dobbiamo operare su tutti e tre i livelli se vogliamo fare qualità.

Se facessimo un’analisi retrospettiva circa l’ambito del controllo qualità nella formazione professionale, potremmo constatare come si è lavorato storicamente molto sugli “oggetti” mentre per quanto riguarda i processi la cosa è più recente; si è cominciato a lavorare su uno dei processi cardine che è il processo formativo nelle sue fasi (dall’analisi dei bisogni, alla progettazione e all’erogazione) e quindi su altri processi come il marketing, il controllo di gestione, ecc.

Relativamente al controllo qualità “dell’organizzazione”, si è cominciato a lavorare solo negli ultimi anni.

La realizzazione di un modello di gestione della qualità negli organismi

di formazione comporta una serie di problemi, alcuni dei quali rilevanti, che ne ostacolano lo sviluppo.

Il *know-how* per la gestione della qualità, come sopra delineato, non è purtroppo disponibile nell'ambito specifico della formazione e neanche di altri servizi, ma deriva prevalentemente dall'industria; per gestire la qualità nei tre ambiti (processi, oggetti e organizzazioni) dell'organismo di formazione bisogna fare molta attenzione perché ci sono delle forti peculiarità rispetto alle organizzazioni industriali.

Un esempio di peculiarità riguarda proprio l'apprendimento, dove alcune variabili sono indipendenti rispetto all'organizzazione erogatrice, nel senso che vengono fissate all'esterno, ma ci sono grosse peculiarità anche sull'organizzazione stessa. Non possiamo, infatti, considerare un'organizzazione che gestisce un centro di formazione o un'agenzia formativa o una scuola applicando un modello organizzativo e gestionale uguale a un'organizzazione industriale perché faremmo un grosso errore. Questi errori sono stati commessi storicamente (se consultiamo la letteratura nel campo organizzativo ne troviamo tanti) ed hanno portato spesso ad una sorta di irrigidimento delle strutture organizzative. Perseguendo l'obiettivo, legittimo, di razionalizzazione di una struttura organizzativa, applicando un modello tipico delle organizzazioni industriali, sono state prodotte delle burocrazie molto rigide.

Una importante peculiarità in una organizzazione di formazione è che la gestione della qualità è essenzialmente un processo negoziale, dove il risultato deriva dal raggiungimento di un punto comune per tutti gli attori del processo (formatori, allievi, famiglie, aziende, regione, ecc.); nella sostanza possiamo paragonare il formatore a un mediatore che cerca continuamente di "far quadrare i conti".

Serve un modello che superi la logica dello standard minimo, perché gestire un sistema di formazione sulla base dello standard minimo si rischia una spinta al ribasso per la qualità. Dobbiamo, quindi, pensare a qualcosa di aperto che dà la possibilità di stimolare e valutare il miglioramento e che sia coerente con il modello di gestione della qualità dell'organismo di formazione.

Se analizzassimo le modalità disponibili e maggiormente utilizzate per gestire la qualità potremmo raggrupparle in tre approcci principali.

Il primo può essere definito "approccio normativo", dove esistono dei requisiti di riferimento a cui adeguare i processi o l'organizzazione (sistemi di qualità in ottica ISO 9000 o anche buone prassi).

Il vantaggio di questo approccio è il livello di standardizzazione (l'ISO 9000 è uno standard riconosciuto a livello internazionale) che è molto efficace per la garanzia della qualità mentre lo svantaggio è connesso alla rigidità insita negli approcci normativi. Il processo formativo deve essere strutturalmente flessibile e non è assimilabile ad un processo industriale.

C'è poi tutta un'altra serie di approcci che possiamo catalogare con il termine "monitoraggio - autovalutazione", benché il monitoraggio non sia proprio un approccio ma una fase di un metodo più ampio.

Questi modelli hanno una flessibilità applicativa molto alta, sono poco invasivi, nel senso che disturbano poco l'esistente perché personalizzati e comportano un alto livello di coinvolgimento.

Di contro, essi tendono ad incidere poco sulle modalità operative e dal punto di vista della garanzia della qualità, l'efficacia non è molto alta, perché considerano solo determinati punti (inizio e fine) e non i processi. Inoltre, la valutazione dipende spesso da riferimenti e criteri prefissati dagli stessi attori coinvolti; infine, può presentarsi anche un problema di uniformità delle valutazioni, normalmente nell'ambito di una rete, dovuto alla tendenza che ognuno definisca il suo modello (a meno che non si prenda un modello di riferimento uguale per tutti).

La terza tipologia di approccio può essere definita "gestionale", e si caratterizza per l'utilizzo di modelli ibridi, normativi e non.

La gestione di una organizzazione è infatti un processo che nessuna norma può oggettivare, essa richiede creatività e assunzione di rischio e viene fatta dagli uomini.

Un riferimento per questo approccio di gestione della qualità esiste e viene applicato, si tratta di uno strumento non normativo messo a punto dalla Fondazione Europea per la Qualità, definito modello E.F.Q.M (European Foundation for Quality Management). Utilizzando una metafora, esso definisce solo i "termometri" da utilizzare e dà una serie di indicazioni su come utilizzarli nell'ottica della qualità. Vi sono anche altri riferimenti strutturati, normalmente utilizzati su scala sovranazionale per l'attribuzione di premi qualità.

Questi approcci hanno come vantaggio che si riesce a rappresentare meglio l'organizzazione reale che si intende controllare perché si personalizza il modello in base alle peculiarità della stessa e sono sempre orientati al miglioramento.

Nella scelta di un modello di gestione della qualità sul quale basarsi per un processo di sviluppo della qualità in una organizzazione formativa, viene suggerito in questa sede un orientamento ad un approccio gestionale per evitare problemi di irrigidimento o di difficoltà di definire gli standard.

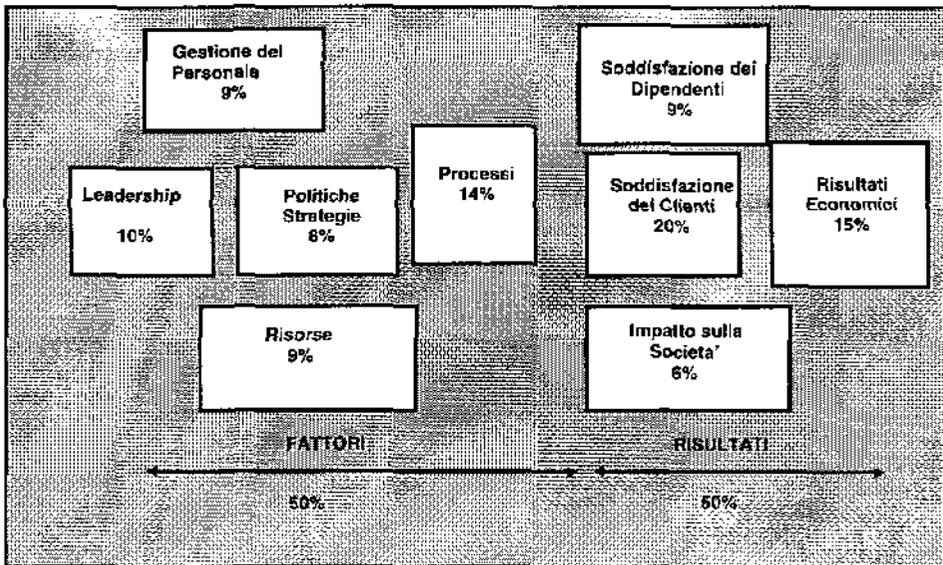
In particolare, sembra opportuno adottare come riferimento il modello E.F.Q.M., utilizzato tra l'altro per gestire il premio qualità nelle piccole imprese nonché in molte aziende di servizio per autovalutarsi o gestire il percorso verso l'eccellenza; ci sono anche dei casi in cui è stato sperimentato, con differenti finalità, nella F.P.

Si tratta di un modello quantitativo ovvero la sua applicazione consente una valutazione espressa numericamente che misura il livello di prossimità /distanza da una situazione di eccellenza.

Questo modello permette una valutazione non soltanto sui processi, ma copre gli "oggetti" prodotti e il funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso.

Il modello E.F.Q.M. (Fig. 2) è strutturato in 9 elementi, ognuno dei quali ha un peso nella determinazione del punteggio finale.

Fig. 2 – Il modello E.F.Q.M



Gli elementi di valutazione sono suddivisi in due classi che concorrono al 50% ciascuna alla determinazione del punteggio:

- **FATTORI** (peso 50%), si riferiscono al "come" l'azienda usa le risorse e i processi a sua disposizione per la gestione secondo i principi della qualità, totale;
- **RISULTATI** (peso 50%), si riferiscono al "cosa" l'azienda ha prodotto ovvero all'effettivo risultato ottenuto dalla gestione.

Allo scopo di illustrare il modello, di seguito vengono sinteticamente descritti i singoli fattori e risultati, in termini di finalità nell'ambito del modello.

- Il risultato *soddisfazione dei dipendenti - clienti interni* (peso 9%) mira a valutare ciò che i dipendenti provano per la loro azienda;
  - Il risultato *soddisfazione dei clienti* (peso 15%) ha lo scopo di valutare come i clienti esterni percepiscono l'azienda e la qualità del suo servizio nonché i risultati effettivi;
  - Il risultato *impatto sulla società* (peso 8%) mira a valutare la percezione della collettività nei confronti dell'organizzazione di formazione;
  - L'elemento *risultati economici* (peso 15%) ha lo scopo di valutare la qualità dei risultati economici che l'azienda consegue a fronte delle prestazioni previste.
- Il fattore *leadership*, che in italiano si può tradurre come la capacità di guida all'interno di un'organizzazione; guidare uomini ma anche gestire processi e risorse.

Figura 3. Processo di erogazione della formazione orientato alla qualità

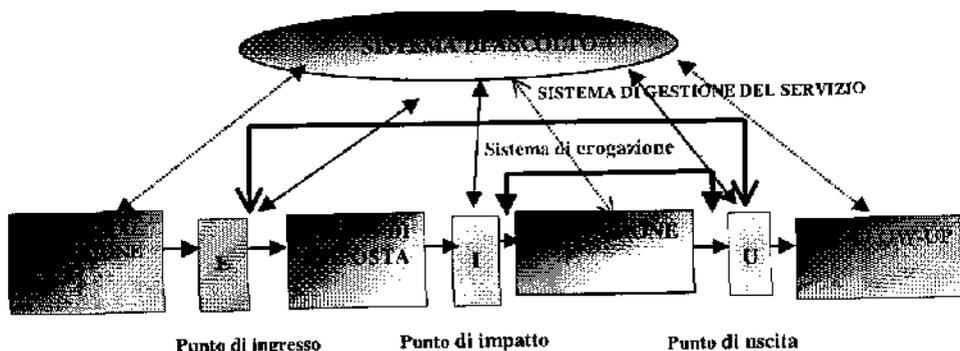
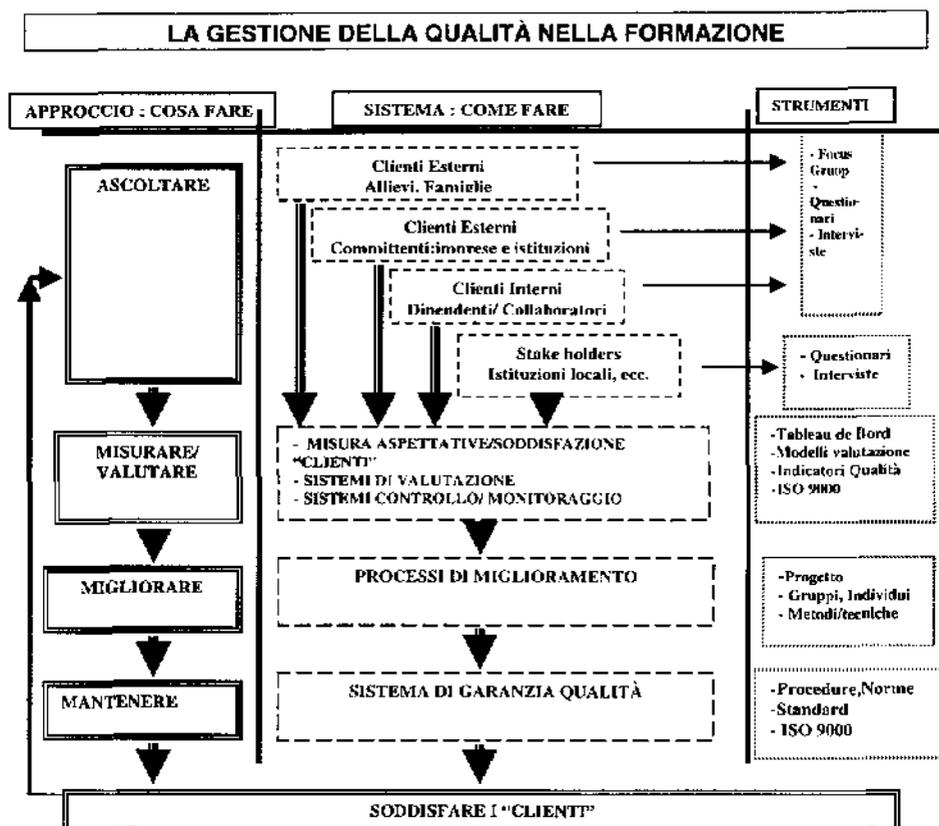


Fig. 4 – Approccio proposto per la gestione della qualità nella formazione



- Il fattore *processi* ha lo scopo di valutare come vengono individuati, riesaminati e corretti i processi al fine di migliorare la qualità.
- Il fattore *gestione del personale* ha invece lo scopo di valutare il modo in cui l'azienda utilizza il potenziale umano nell'ottica di un continuo miglioramento delle proprie attività;
- Il fattore *risorse* ha lo scopo di valutare come vengono utilizzate le risorse per conseguire la qualità
- Il fattore *politiche* ha lo scopo di valutare come la direzione tiene conto dei principi della qualità totale nella definizione, realizzazione e revisione delle politiche e delle strategie aziendali.

L'adeguamento del modello e la sua utilizzazione nella F.P. non ha ancora assunto una dimensione estesa, ma è stata condotta su base volontaria da alcuni organismi di formazione sparsi in Europa.

Naturalmente l'implementazione dei suddetti modelli per la gestione della qualità in una organizzazione di formazione non è automatica ma presuppone una traduzione coerente e allineata al modello organizzativo operante.

Storicamente, negli organismi di formazione la valutazione, più che la gestione, della qualità è stata condotta esclusivamente sul processo formativo; bisogna però fare attenzione perché il processo reale su cui si svolge un'azione formativa è molto più lungo, andando oltre i confini dell'organismo formativo stesso, e di questo bisogna tenerne conto nell'implementare modelli o norme per la gestione della qualità.

In un servizio formativo orientato alla qualità, l'erogazione è solo una fase del processo complessivo, che comprende altre fasi che vanno dalla promozione dell'azione formativa, alla ricerca degli allievi, alle comunicazioni prima, durante e dopo l'azione formativa stessa. In tutte queste fasi la qualità va gestita, anche se sono esterne, perché ognuna di esse contribuisce in modo più o meno determinante al conseguimento degli obiettivi qualitativi dell'azione formativa (*Fig. 3*).

Un aspetto molto importante nella formazione è l'ascolto; infatti solo attraverso questa prassi riferita a tutti gli attori, ad ogni livello, si riesce garantire il controllo del processo.

A fronte delle considerazioni sopra esposte, un possibile approccio di gestione della qualità nelle organizzazioni di formazione può essere schematizzato come in *Fig. 4*.

#### **4. Il processo di accreditamento delle strutture organizzative**

A scanso di equivoci bisogna innanzitutto sottolineare che la certificazione e l'accreditamento sono due processi con finalità e strutture differenti; senza scendere nel dettaglio basta osservare che la certificazione è di parte terza e valuta solo i requisiti relativi all'organizzazione e ai processi mentre l'accreditamento è di parte seconda (committente /cliente) e valuta sia i requisiti organizzativi che i risultati prodotti.

La certificazione nasce da un'esigenza di garanzia in ambito contrattuale, mentre l'accreditamento potrebbe essere volontario o cogente nel caso in cui è richiesto dal committente come condizione per l'esercizio di uno specifico ruolo.

I due processi hanno naturalmente delle aree di sovrapposizione, perché ambedue vanno a verificare pezzi dell'organizzazione e del suo funzionamento.

Fig. 5 – Logica dell'accreditamento

REQUISITI	STANDARD GENERALI	OGGETTI DELL'ACCREDITAMENTO (AMBITI DI ATTIVITÀ)				
		Ogg. 1	Ogg. 2	Ogg. 3	.....	Ogg. n
REQUISITO 1		S1j				S1n
...						
REQUISITO K		S1k		S1j = Standard Specifici di riferimento		S1n

La logica dell'accreditamento la possiamo schematizzare come nella Fig. 5.

In sostanza è fissata una serie di requisiti (che riguardano gli oggetti, i servizi, l'organizzazione e le modalità gestionali) dopo di che l'accreditamento (anche rispetto alla certificazione) viene fatto su oggetti specifici (per es., accredito a fare la formazione iniziale piuttosto che la formazione continua).

Per verificare che il requisito sia soddisfatto si devono fissare degli standard generali relativi ai processi e all'organizzazione nel suo complesso e degli standard specifici relativi all'"oggetto" realizzato.

## 5. L'accreditamento regionale/provinciale delle strutture formative

Una indubbia spinta al cambiamento del sistema della F.P. italiano è data dalla legge 196/97 e in particolare dall'art. 17 che indica tra i principi e i criteri generali del sistema formativo – professionale riformato (finanziato da fondi pubblici) la presenza di Istituti ed Enti privati aventi **requisiti pre-determinati**. Ciò comporta l'adozione di norme regolamentari tra cui le procedure di "accreditamento delle strutture formative" (art. 10, decreto attuativo dell'art. 17 legge 196/97).

Senza scendere nel dettaglio, per il quale si rimanda ad una lettura attenta del suddetto decreto, è importante sottolineare in questa sede come tale decreto indica i seguenti elementi del disegno/percorso di accreditamento:

- 1) L'oggetto dei servizi cui si riferisce l'accreditamento è definito in "orientamento e formazione professionale".
- 2) Gli organismi, cui ci si riferisce - che vanno accreditati -, sono le "sedi operative".
- 3) Sono esclusi i datori di lavoro che svolgono attività formative per il proprio personale (anche se valgono per queste le specifiche condizioni attuative, tra cui l'attestazione delle competenze professionali acquisite dai lavoratori).
- 4) Si definisce un elenco nazionale delle strutture accreditate.
- 5) L'accreditamento ha un valore temporale; per tale motivo è necessario - superato questo periodo - un aggiornamento.
- 6) I requisiti minimi ed i criteri di valutazione delle sedi operative sono così definiti:
  - a) capacità logistiche e strutturali
  - b) situazione economica
  - c) disponibilità di competenze professionali impegnate in attività di direzione, amministrazione, docenza, coordinamento, analisi, progettazione e valutazione dei fabbisogni, orientamento
  - d) livelli di efficacia ed efficienza raggiunti nelle attività precedentemente realizzate
  - e) interrelazioni maturate con il sistema sociale e produttivo presente sul territorio.

In particolare, l'analisi del testo evidenzia quanto segue:

- 1) Si introduce una sovrapposizione tra accreditamento e certificazione ISO 9001, nel senso che gli organismi in possesso di quest'ultima sono esentati dal presentare documenti relativi ai punti (a) (b) e (c).
  - 2) L'intreccio tra accreditamento e certificazione viene intensificato dalla possibilità di contributi per l'adeguamento delle strutture.
  - 3) È previsto un percorso particolare di accreditamento provvisorio per le strutture di nuova costituzione, le quali ovviamente si riferiscono solo ai commi (a) (b) e (c). L'accreditamento provvisorio dovrà diventare stabile entro due anni previo accertamento dei requisiti da parte della regione di riferimento.
  - 4) L'accreditamento può essere sospeso o revocato in caso di riscontrata difformità o mutamenti delle condizioni e dei requisiti iniziali.
- 6. L'accreditamento interno come strategia di cambiamento e sviluppo per l'orientamento alla qualità**

Fare qualità significa garantire livelli accettabili e prestabiliti di qualità dei servizi formativi e mantenere sempre attiva la tensione al miglioramento continuo, allo scopo di soddisfare la crescente domanda di qualità

da parte dei "clienti" della formazione. Questo rappresenta in generale un obiettivo impegnativo per qualsiasi organizzazione di formazione, ma diventa una vera e propria sfida in presenza di organizzazioni articolate con centri dislocati geograficamente sul territorio e caratterizzati da culture ed esperienze di sviluppo differenziate. In questo caso, assume una particolare criticità lo sviluppo e l'implementazione di un sistema di gestione della qualità omogeneo ed egualmente efficace per tutti i centri. Questo è dovuto a molteplici fattori di tipo tecnico e socio - organizzativo riassumibili brevemente di seguito.

I centri di formazione professionale appartenenti, con modalità e forme differenti, ad Enti di rilevanza nazionale sono nati e si sono sviluppati in modo relativamente autonomo, in base a spinte locali con la promozione dell'Ente di emanazione. Essi perciò, più che una organizzazione a rete (*network*) sono paragonabili ad un'aggregazione di centri legati tra loro con forme tipiche delle organizzazioni a legami deboli (Associazioni, Federazioni, ecc.) mirante a garantire il presidio della missione (*mission*) dell'Ente promotore più che ad assicurare il conseguimento di economie di scala e/o di scopo. La peculiarità di queste forme organizzative è riconducibile all'efficacia dell'intera organizzazione, derivante dalla forza intrinseca della *mission* e dalla sua condivisione fra tutti i centri. Naturalmente il radicamento e la condivisione della *mission* non è un processo spontaneo ma è alimentato da azioni sistematiche e pianificate.

Orientare una tale forma organizzativa all'adozione di un modello comune ed efficace di gestione della qualità comporta l'adozione di modelli organizzativi e gestionali omogenei e per fare ciò l'attuale forma di "aggregazione" (anche in presenza di una forte condivisione della *mission*) è una condizione necessaria ma non sufficiente.

A tale scopo sarà opportuno rafforzare la caratterizzazione di organizzazione a rete ovvero di centri di formazione che, pur mantenendo la loro autonomia, siano in grado di configurarsi all'esterno come organizzazione integrata che riesce a conseguire economie di scala e di scopo, indispensabili nel nuovo scenario della formazione professionale.

Nella prospettiva di seguire la suddetta ipotesi di orientamento alla qualità (per le cui motivazioni si rimanda all'analisi degli scenari descritti in precedenza nonché ad ulteriori approfondimenti legati alle situazioni specifiche), bisognerà allora innescare e sostenere un profondo processo di cambiamento culturale e organizzativo che gradualmente e tramite il coinvolgimento di tutti gli attori operanti nei centri di formazione, consentirà di realizzare le nuove modalità gestionali e organizzative sottese dall'orientamento alla qualità delineato in precedenza.

L'ipotesi di processo avanzata per il CNOS-FAP consiste nel proporre l'uso di un processo di **accreditamento interno**, basato sull'accertamento dell'affidabilità qualitativa, come strumento strutturale all'interno di una Federazione di Enti formativi per la sperimentazione di nuovi e più efficaci modelli organizzativi degli organismi di formazione.

Questa scelta comporterebbe alcuni importanti vantaggi:

- Rafforzare il patto federativo tramite l'introduzione di criteri di valutazione e riconoscimento basati sulla qualità espressa dagli Enti associati;
- Stimolare la ricerca del miglioramento e quindi un posizionamento verso l'alto degli Enti;
- Muoversi in una logica di cambiamento coerente con quella emergente dell'accREDITAMENTO esterno, anticipandone il corso;
- Rafforzare la posizione di "interlocutore affidabile" nei confronti del committente della formazione iniziale;
- Disporre di uno strumento che privilegia un cambiamento graduale e condiviso all'interno degli organismi di formazione.

## **7. Il progetto di accREDITAMENTO interno CNOS-FAP per la formazione iniziale**

### *7.1 Approccio metodologico e culturale per l'accREDITAMENTO interno*

L'approccio proposto per l'accREDITAMENTO interno CNOS-FAP si propone di optare per un "accREDITAMENTO *plus*" ovvero una prospettiva che punta non solo ai requisiti minimi, ma è finalizzato alla realizzazione di un vero e proprio sistema di gestione della qualità della formazione.

Ciò significa puntare ad un quadro di "affidabilità" dei centri di formazione, dimostrato attraverso l'attivazione di un sia pur essenziale "servizio qualità ed accREDITAMENTO" il quale – sulla base di un'apposita guida – presiede alla verifica della sussistenza dei requisiti, alla definizione di piani di adeguamento, alla loro attuazione, alla revisione delle procedure relative.

In particolare, la creazione di un "Servizio qualità ed accREDITAMENTO" non deve rappresentare un fattore puramente amministrativo – burocratico, ma il segnale di un orientamento generale della Federazione verso una strategia della qualità.

Il modello e il relativo processo di accREDITAMENTO proposto mira essenzialmente a valutare la disponibilità dei fattori cruciali per gli Enti di formazione:

- modello culturale e modello educativo – formativo
- legami con il contesto
- management e capacità strategica
- risorse strutturali
- risorse umane
- capacità organizzativa
- gestione della qualità.

In generale possiamo distinguere tre macroambiti di requisiti da valutare:

- a) ambito strutturale ed economico-finanziario
- b) ambito culturale e delle risorse umane
- c) ambito dei processi di servizio.

Per ciascuno degli ambiti indicati è necessario procedere in modo specifico, pur in un quadro organico.

## 7.2 Struttura e requisiti del modello di accreditamento interno CNOS-FAP

Il modello proposto prevede la coesistenza di due classi di requisiti:

- requisiti relativi alla struttura di produzione/erogazione del servizio e alla sua organizzazione e gestione;
- requisiti relativi ai risultati qualitativi conseguiti dalla suddetta struttura.

Le classi di requisiti proposte con le relative finalità e i riferimenti generali per la verifica del soddisfacimento sono riassunti nella tabella seguente; per comodità di lettura i requisiti relativi alla struttura e all'organizzazione sono distribuiti in 4 punti e quelli sul risultato in un ulteriore punto, articolato a sua volta in 4 punti.

REQUISITI PER L'ACCREDITAMENTO	FINALITÀ ACCREDITAMENTO	PARAMETRI DI RIFERIMENTO
<b>0. Coerenza Missione e valori</b>	➤ Verificare la compatibilità valoriale e della missione dell'O.d.f.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statuto O.d.F, proposta formativa, carta dei valori</li> </ul>
<b>1. Requisiti Strutturali e Logistici</b> 1.1 Idoneità dei locali alle norme igieniche e di sicurezza 1.2 Idoneità risorse necessarie all'erogazione della formazione	➤ Valutare l'esistenza e l'idoneità dei locali e delle strutture deputate all'erogazione della Formazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leggi e direttive sulla sicurezza</li> <li>• Requisiti tecnico-qualitativi delle strutture</li> </ul>
<b>2. Requisiti Economico - Finanziari</b>	➤ Valutare l'affidabilità del soggetto richiedente l'accreditamento dal punto di vista economico e finanziario ovvero la sua capacità di utilizzare le risorse in modo efficace ed efficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislazione vigente</li> <li>• Requisiti normativi Ente accreditante</li> </ul>
<b>3. Organizzazione e Management</b> 3.1 Organizzazione e Leadership 3.2 Politiche e Strategie 3.3 Sistema di garanzia qualità (Processi e responsabilità per la qualità)	➤ Valutare la capacità del management di guidare l'organismo di formazione nel conseguimento di risultati di qualità ed efficienza  ➤ Valutare la capacità dell'organismo di assicurare livelli di qualità certi e prestabiliti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modello EFQM</li> <li>• ISO 9001 - 4.1</li> <li>• Certificazione del sistema qualità in ottica ISO 9000</li> <li>• Audit di verifica conformità ISO 9000</li> </ul>
<b>4. Risorse Umane e Competenze professionali (Dipendenti e collaboratori)</b>	➤ Valutare la dotazione di potenziale umano e professionale dell'organismo e la sua capacità di gestirlo efficacemente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modello EFQM</li> <li>• Indicatori e standard professionali</li> </ul>

<b>5. Risultati conseguiti</b>	➤ Valutare la capacità dell'organismo di formazione di conseguire risultati di qualità.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modello EFQM</li> <li>• Indicatori statistici</li> <li>• Standard qualitativi dei prodotti formativi</li> </ul>
5.1 Soddisfazione dei clienti esterni	Valutare il livello di soddisfazione dei clienti prodotto dall'O.d.f.	
5.2 Soddisfazione dei dipendenti e collaboratori	Valutare il livello di soddisfazione dei dipendenti prodotto dall'O.d.f. (che incide sulla qualità prodotta)	
5.3 Impatto sulla società e relazioni con l'esterno	Valutare la rete di collaborazioni e i risultati indotti dall'O.d.F. nel contesto sociale ove opera	
5.4 Qualità dei prodotti e dei servizi formativi	Valutare il livello di qualità dei prodotti e dei servizi formativi erogati dall'O.d.F.	

Il modello previsto è quantitativo e perciò la sua applicazione produce necessariamente un punteggio (previsto in millesimi), alla cui determinazione contribuiscono in eguale misura le due classi di requisiti (50% e 50%).

Il punteggio si ottiene moltiplicando i singoli punteggi attribuiti ai requisiti (espressi in centesimi) per i relativi pesi, illustrati nella tabella seguente.

REQUISITI DEL MODELLO	PESO SINGOLO	CONTRIBUTO AL PUNTEGGIO
<b>0. Missione e Valori</b>	<b>ON-OFF</b>	<b>50%</b>
<b>1. Requisiti Strutturali e Logistici</b>	<b>1.1 = ON-OFF</b>	
1.1 Idoneità dei locali alle norme igieniche e di sicurezza	1.2 = 10	
1.2 Idoneità risorse necessarie all'erogazione della formazione		
<b>2. Requisiti Economico - Finanziari</b>	<b>5</b>	
<b>3. Organizzazione e Gestione</b>	<b>20</b>	
3.1 Organizzazione e Leadership		
3.2 Politiche e Strategie		
3.3 Sistema di garanzia qualità (Processi e responsabilità per la qualità)		
<b>4. Risorse Umane e competenze professionali (Dipendenti e collaboratori)</b>	<b>15</b>	
4.1 Dotazione minima		
4.2 Idoneità competenze		
<b>5. Risultati conseguiti</b>	<b>5.1 = 15</b>	<b>50%</b>
5.1 Soddisfazione dei clienti esterni	5.2 = 5	
5.2 Soddisfazione dei dipendenti e collaboratori	5.3 = 15	
5.3 Relazioni con l'esterno e Impatto sulla società	5.4 = 15	
5.4 Qualità dei prodotti e servizi formativi		

In prima approssimazione sono stati considerati come ambiti specifici della F.I. i principali settori e macrosettori di operatività, riassumibili come segue:

- 1) Settore metalmeccanico
- 2) Settore elettrico
- 3) Settore grafico
- 4) Settore turistico/alberghiero/ ristorazione

### 7.3 Confronto generale tra il modello di accreditamento interno per CNOS-FAP e modello di accreditamento proposto da art.17/L.196 (nazionale)

Benché l'accREDITAMENTO interno abbia finalità e modalità realizzative diverse dall'accREDITAMENTO esterno, il modello è progettato in modo da essere perfettamente compatibile e integrabile. Allo scopo di evidenziare differenze ed affinità, di seguito viene effettuato un confronto condotto su una serie di elementi significativi.

ELEMENTI DI CONFRONTO	MODELLO ACCREDITAMENTO PREVISTO DA ART. 17/L.196	MODELLO ACCREDITAMENTO INTERNO CNOS - FAP
<b>1. Finalità dell'accREDITAMENTO</b>	Riconoscere ad un organismo la possibilità di proporre e realizzare interventi di formazione - orientamento finanziati con risorse pubbliche.	Riconoscere e sviluppare in un centro di formazione CNOS-FAP, i requisiti qualitativi richiesti per far parte della rete di Centri CNOS-FAP che progetta ed eroga formazione iniziale con qualità garantita
<b>2. Logica di AccredITAMENTO</b>	Sede operativa - Soggetto titolare - Ambito/tipologia	Sede operativa - Soggetto titolare - SETTORE
<b>3. Ambito generale di AccredITAMENTO</b>	Attività di formazione e orientamento rivolte a singoli e a gruppi (compresa FAD) finanziate con risorse pubbliche	Attività di Formazione Iniziale (denominata Obbligo Formativo nel modello di accREDITAMENTO Nazionale)
<b>4. Ambiti specifici (tipologie formative)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ <i>obbligo formativo</i> (percorso di qualificazione e per apprendistato);</li> <li>➢ <i>formazione superiore</i> (post-obbligo formativo, IFTS, Alta formazione)</li> <li>➢ <i>formazione continua</i> (formazione per occupati, per soggetti in CIG e mobilità e per disoccupati, <i>formazione per adulti disoccupati</i>).</li> <li>➢ <i>La formazione per lo svantaggio</i> (specificamente prevista all'interno di ciascuna tipologia)</li> </ul>	Formazione Iniziale (obbligo formativo) nei settori: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meccanico</li> <li>- Elettrico</li> <li>- Grafica</li> <li>- Turistico/alberghiero/ ristorazione</li> </ul>
<b>5. Destinatari (soggetti ammessi)</b>	Sedi operative degli operatori, pubblici e privati, che intendono realizzare interventi di orientamento- formazione (finanziate con fondi pubblici)	Tutti i centri di formazione aderenti alla Federazione CNOS-FAP
<b>6. Esclusioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ le imprese che svolgono attività formative per il proprio personale</li> <li>➢ gli organismi che attuano iniziative sperimentali altamente innovative (definite tali in appositi documenti della programmazione regionale)</li> <li>➢ le strutture che prestano servizi configurabili prevalentemente come azioni di assistenza tecnica.</li> </ul>	Tutti i Centri che non rispettano la condizione al punto 5

ELEMENTI DI CONFRONTO	MODELLO ACCREDITAMENTO PREVISTO DA ART. 17/L.196	MODELLO ACCREDITAMENTO INTERNO CNOS - FAP
7. Soggetti senza esperienza (nuovi ambiti)	Accreditamento provvisorio con durata annuale e rinnovabile per tre anni	NON PREVISTO
8. Requisiti e struttura del modello		
8.1 Appartenenza	➤ <b>NON PREVISTO</b>	➤ <b>Coerenza della missione e dei valori con la rete di appartenenza</b>
8.2 Strutturali	➤ <b>capacità logistiche e strutturali</b> - Idoneità dei locali alle norme igieniche e di sicurezza - Idoneità risorse necessarie all'erogazione della formazione	➤ <b>Requisiti Strutturali</b> - Idoneità dei locali alle norme igieniche e di sicurezza - Idoneità risorse necessarie all'erogazione della formazione
8.3 Economici - Finanziari	➤ <b>Correttezza del Bilancio</b>	➤ <b>Correttezza gestione Economico-finanziaria</b>
8.4 Organizzativi e gestionali	➤ <b>Certificazione ISO</b> <i>(il requisito non è previsto esplicitamente)</i>	➤ <b>Organizzazione e Leadership</b> ➤ <b>Politiche e Strategie</b> ➤ <b>Sistema di garanzia qualità</b> (Processi e responsabilità per la qualità)
8.5 Risorse Umane e professionali	➤ Dotazione quantitativa di persone ➤ Adeguatezza delle competenze professionali <b>Seguenti funzioni primarie:</b> 1. Direzione 2. Gestione Economica - finanziaria 3. Analisi fabbisogni 4. Progettazione 5. Valutazione 6. Docenza 7. Tutoring 8. Orientamento	➤ Dotazione quantitativa di persone ➤ Adeguatezza delle competenze professionali <b>Seguenti 10 funzioni primarie:</b> 1. Direzione dell'O.d.F. 2. Gestione Economica - finanziaria 3. Marketing - Commerciale 4. Progettazione e sviluppo 5. Gestione Qualità 6. Coordinamento settore 7. Coordinamento Filiera 8. Formazione - docenza 9. Tutoring 10. Orientamento
8.6 Risultati prodotti	➤ <b>Livelli di efficacia ed efficienza raggiunti nelle attività precedentemente realizzate</b> ➤ <b>Relazioni maturate con il sistema sociale e produttivo presente sul territorio.</b>	<b>QUATTRO CLASSI DI RISULTATI DI EFFICACIA</b> 1. Soddisfazione dei clienti esterni 2. Soddisfazione dei dipendenti e collaboratori 3. Relazioni con l'esterno e Impatto sulla società 4. Qualità dei prodotti e servizi formativi
9. Determinazione del risultato	On - Off (accreditato - non accreditato)	<b>Quantitativo con Punteggio</b>
10. Rapporto con la certificazione ISO 9000	Il possesso della certificazione esclude la verifica dei requisiti strutturali e organizzativi	<b>Il possesso della certificazione aggiunge punteggio alla valutazione dei vari requisiti</b>
11. Procedura di accreditamento	È delegata alle regioni che dovranno tradurre operativamente e personalizzare il modello nazionale	1. Invio e ricezione documentazione 2. Audit presso sedi dei centri da parte del gruppo di esperti nazionali 3. Elaborazione del report e restituzione 4. Programma di sviluppo supportato dagli esperti del gruppo nazionale per migliorare eventuali punti deboli dei centri

## 8. Peculiarità dell'accREDITAMENTO interno CNOS-FAP

L'accREDITAMENTO interno, così come pensato e proposto per il CNOS-FAP, si configura come un percorso metodologico di cambiamento piuttosto che come strumento di verifica e valutazione di requisiti. Esso perciò, nonostante una serie di similitudini strutturali e di impostazione con l'accREDITAMENTO esterno proposto dall'art.17 della L.196/97, si differenzia profondamente da questo per la filosofia e le modalità di utilizzo.

Allo scopo di chiarire questo concetto verranno evidenziate di seguito le principali peculiarità dell'accREDITAMENTO interno, distinte a livello di aspetti generali e specifici del modello proposto.

### 8.1 Peculiarità a livello generale

Queste peculiarità riguardano il significato e le finalità degli elementi strutturali che definiscono il modello ovvero: finalità dell'accREDITAMENTO, individuazione del soggetto, ambiti di accREDITAMENTO, requisiti da soddisfare, standard di riferimento, processo di accREDITAMENTO.

#### *Finalità dell'accREDITAMENTO interno*

Stimolare il miglioramento continuo della qualità nei centri di formazione attraverso una prassi affidabile, sistematica e razionale, finalizzata comunque ad "includere" il singolo centro accREDITATO nella rete. *Per converso, l'accREDITAMENTO esterno tende a rilevare la soddisfazione di requisiti prestabiliti al fine di escludere chi non li possiede*

#### *Soggetto che richiede l'accREDITAMENTO*

Organizzazione di formazione che intende legittimare volontariamente l'appartenenza ad una rete /comunità di organismi formativi confrontandosi con parametri oggettivi noti e condivisi da tutti gli appartenenti alla rete.

#### *Ambiti di accREDITAMENTO*

Le attività formative che il soggetto si impegna a "fare bene" almeno quanto gli altri appartenenti alla rete/comunità.

#### *Requisiti da soddisfare*

Aspetti importanti per la qualità dei prodotti e servizi formativi ovvero elementi sui quali controllare la qualità ed orientare il miglioramento continuo.

#### *Standard di riferimento*

Traguardi dinamici sui quali puntare per migliorare ovvero elementi di accumulo / capitalizzazione del *know how* della rete/comunità. *Nell'accREDITAMENTO esterno gli standard rappresentano invece le soglie minime da rispettare.*

### *Processo di accreditamento*

Percorso verso l'eccellenza qualitativa caratterizzato da un confronto continuo, con se stessi e con gli altri appartenenti alla rete/comunità. Per converso nell'accREDITAMENTO esterno il processo è finalizzato a verificare il possesso di requisiti prestabiliti per decidere l'inclusione o l'esclusione del soggetto.

### *8.2 Peculiarità a livello di elementi specifici*

Queste peculiarità riguardano il significato e le finalità dei requisiti specifici del modello come riportati di seguito.

#### *Missione e valori*

Ha lo scopo di stimolare gli organismi di formazione a mantenere viva e attiva l'attenzione alla missione e ai valori fondanti dell'Ente promotore.

#### *Requisiti strutturali*

Attivare negli organismi formativi un processo razionale di gestione delle risorse strutturali e tecnologiche orientato alla definizione e al rispetto di standard e al continuo miglioramento degli stessi.

#### *Requisiti economici – finanziari*

Sviluppare nelle organizzazioni formative della rete/comunità una metodologia comune e razionale per la gestione economica e finanziaria.

#### *Organizzazione e Gestione*

Stimolare lo sviluppo di una cultura gestionale e di modelli organizzativi efficaci e orientati al conseguimento di alti livelli qualitativi.

#### *Risorse umane e competenze professionali*

Orientare gli organismi di formazione ad una gestione delle risorse umane finalizzata allo sviluppo delle competenze dei formatori e al rispetto dei ruoli organizzativi ricoperti.

#### *Risultati dell'attività formativa*

Sviluppare la cultura della pianificazione e controllo della qualità dei risultati delle attività formative.

### **BIBLIOGRAFIA**

CAPELA C., *Système d'accréditation des organismes de formation - Origine, objectifs et méthodologie du système d'accréditation*, CEDEFOP, Formation Professionnelle n°15.

CONTI T., *Autodiagnosi organizzativa - Il self assessment: una via verso l'eccellenza organizzativa*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1997.

DEMING E., *L'impresa di Qualità*, Isedi - Petrini, Torino, 1989.

FERRARIO E., "La valutazione dei sistemi scolastici: gli indicatori di qualità", *Dirigenti Scuola*, n. 5, giugno-luglio 1995.

ERWIN SEYFRIED, *L'évaluation de la qualité dans les programmes de formation professionnelle*, CEDEFOP, Formation Professionnelle n°15.

- ISFOL, *Unità capitalizzabili e crediti formativi. I repertori sperimentali*, Franco Angeli, Milano, 1997.
- ISFOL, *Unità capitalizzabili e crediti formativi. Metodologie e strumenti di lavoro*, Franco Angeli, Milano, 1997.
- ISFOL, *Qualità, Valutazione ed innovazione nella formazione professionale*, Isfol, Roma, 1997.
- ISFOL, *Standard formatori*, Isfol, Roma, 1998.
- JURAN J.M., *Quality Control Handbook*, Mc Graw Hill, New York, 1974.
- LIEBRI D., *Progettazione e valutazione nei processi formativi*, Edizioni Lavoro, Roma, 1995.
- NEGRO G., *Qualità totale a scuola*, Edizioni Il Sole 24 ore, Milano, 1995.
- NICOLI D., *Formazione professionale: linee del disegno innovativo*, in "Professionalità", 11, n. 5, pp. 33-41.
- PUGLIESE S., *Dal Centro di formazione professionale (Cfp) al Centro di servizi formativi (Csf)*, in "Professionalità" n. 40, pp. XI-XXIII, 1997.
- THOMAS STAHL, *L'autoévaluation voi royale de l'assurance qualité dans la formation continue?*, CEDEFOP, Formation Professionnelle n°15.

### **Leggi e regolamenti**

Legge 196/97, Articolo 17

Conferenza Stato-Regioni 18/02/00, *Accordo tra il Ministero del Lavoro e della previdenza sociale, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano per l'individuazione degli standards minimi delle qualifiche professionali e dei crediti formativi e per l'accreditamento delle strutture della formazione professionale*, Febbraio 2000.

### **Norme e linee guida**

- E.F.Q.M.- European Foundation for Quality Management, 1994, 1996, *Linee guida per l'autovalutazione*.
- UNI (Ente Nazionale Italiano di Unificazione). UNI EN ISO 9001, *Sistemi Qualità, Modello per l'assicurazione della qualità nella progettazione, sviluppo, fabbricazione, installazione ed assistenza*, Milano 1994.
- UNI, *Linea guida UNI n° 23, Sistemi qualità - Linee guida per lo sviluppo e l'adozione di un sistema qualità negli organismi di formazione secondo le UNI EN ISO 9001*, Milano 1998.
- DIS (Draft International Standard) ISO 9004:2000: *Quality Management System - Guidelines*, 1999.
- DIS (Draft International Standard) ISO 9001:2000: *Quality Management System - Requirement*, 1999.