

DARIO
NICOLI

La qualità della formazione: dalla valutazione alla affidabilità

1. La strategia della qualità totale

Anche nel mondo della formazione professionale si sta imponendo la tematica della certificazione di qualità. I più la vivono come un male inevitabile, cui occorre sottoporsi per via delle normative europee e dei vari organismi pubblici che finanziano le attività.

Pochi la considerano quale essa è, ovvero l'occasione per raggiungere un traguardo di valore strategico per lo stesso organismo formativo.

È questa la prospettiva che si intende dare al presente articolo: la certificazione non deve essere ridotta ad una pura formalità per poter ottenere un documento da esibire ai finanziatori ed ai clienti, ma una scelta strategica che interessa totalmente l'organizzazione nella sua totalità.

La strategia della qualità totale si iscrive nelle metodiche del tipo programmazione-controllo che consentono ad un attore sociale di affrontare una realtà complessa realizzando in essa un cambiamento desiderato.

Ma la sua peculiarità sta nel fatto che non si tratta unicamente di un nuovo approccio alla gestione orga-

nizzativa, bensì di una vera e propria "filosofia" riferita alle relazioni che intercorrono tra gli attori della scena economica, primi fra tutti il cliente ed il fornitore.

Questa strategia nella versione di TQM (Total Quality Management) si è imposta a livello industriale (prodotti) ma poco a poco ha coinvolto anche i servizi, fattore sempre più importante in una logica di mercato aperto e fortemente dinamico.

Nel linguaggio delle norme della classe ISO, si intende per *qualità* "l'insieme delle proprietà e delle caratteristiche di un prodotto o di un servizio che conferiscono ad esso la capacità di soddisfare le esigenze espresse o implicite [del cliente]" (ISO 8402).

Il *sistema qualità* è "un sistema efficace per integrare gli sforzi per lo sviluppo, il mantenimento ed il miglioramento della qualità, dei vari gruppi in un'organizzazione, in modo che produzione ed assistenza garantiscano la piena soddisfazione del cliente al minimo costo" (Feigenbaum).

L'assicurazione della qualità si realizza attraverso norme e linee guida in grado di garantire la costante e puntuale applicazione di procedure atte a migliorare continuamente la qualità e la soddisfazione dei clienti dell'organizzazione oltre che delle altre componenti coinvolte (dipendenti, proprietari, subfornitori, società).

Ma l'applicazione di tali sistemi — pensati in un primo tempo per le imprese industriali — alla realtà dei servizi formativi provoca non pochi problemi derivanti dalla peculiarità della formazione stessa.

Infatti, per poter delineare ciò che rappresenta la qualità della formazione, è necessario porsi preliminarmente le seguenti questioni:

- come individuare i clienti della FP?
- in che modo delineare i risultati della formazione?
- come definire la responsabilità dell'organismo erogatore in relazione a tali risultati?
- come elaborare la qualità del servizio di formazione sotto l'aspetto organizzativo ma senza dimenticare quello pedagogico?
- in quale modo ampliare il significato di formazione o di pratiche formative specie nell'ambito dell'impresa (ovvero non intesa solo come *stage* o aggiornamento)?
- come specificare la natura e le pratiche della valutazione dell'azione formativa e definirne il rapporto con l'assicurazione-qualità?

Si tratta di questioni importanti, che hanno interessato il mondo della formazione negli ultimi anni, fortemente impegnato in uno sforzo rilevante di trasformazione; in tal senso, la tematica della qualità ha coinvolto tutti gli ambiti del sistema, ovvero l'organizzazione, le pratiche della formazione (ed in particolare la valutazione) ed infine la collocazione degli organismi erogativi all'interno del "mercato formativo".

A proposito di quest'ultimo, occorre dire che si tratta di un mercato particolare, nel quale si nota la compresenza di diversi modelli d'azione, il più rilevante dei quali sembra essere il modello istituzionale o di "concorrenza

amministrata”, mentre il modello concorrenziale pare — specie nel nostro Paese — in genere minoritario.

Come si può intuire, la natura ambivalente del mercato formativo influenza decisamente la questione della qualità della formazione ed il tema della certificazione.

Inoltre va tenuto conto della particolare collocazione del sistema formativo-professionale in quanto “sistema di confine” che incrocia più organismi ed attori. Di conseguenza, si fa complesso il quadro delle sfide connesse alla qualità. Esso è definibile schematicamente nel modo seguente:

1. <i>Organismo di formazione</i>	<ul style="list-style-type: none">• Accedere ai mercati concorrenziali riducendo i costi e qualificando i prodotti/servizi• Creare un servizio affidabile ovvero rispondente alle esigenze dei clienti in modo da acquisirne la fiducia• Padroneggiare la qualità e migliorarla continuamente• Trarre un vantaggio commerciale da tutti questi sforzi
2. <i>Clienti individuali</i>	<ul style="list-style-type: none">• Valorizzare il proprio potenziale ed accrescere il proprio bagaglio di competenze• Aumentare il proprio valore sul mercato del lavoro e delle professioni• Finalizzare in modo pertinente ed efficace-efficiente i propri sforzi all’attività formativa
3. <i>Impresa cliente</i>	<ul style="list-style-type: none">• Far evolvere ed accrescere le competenze del personale in rapporto ai bisogni dell’organizzazione• Spendere il budget per la formazione in modo pertinente ed efficace
4. <i>Comunità locali</i>	<ul style="list-style-type: none">• Finalizzare la formazione allo sviluppo locale:• valorizzando le risorse• promuovendo occupazione• creando iniziativa economica• incrementando la socialità
5. <i>Stato</i>	<ul style="list-style-type: none">• Finalizzare la spesa formativa ad obiettivi di pubblica utilità

Questa complessità di attori e di attese rappresenta uno degli elementi peculiari del sistema formativo-professionale in riferimento alla qualità.

2. Unione Europea e qualità

Uno stimolo rilevante in tema di qualità viene dalla Unione europea. Per comprenderlo occorre fare riferimento ai tre obiettivi generali della sua politica:

- abolizione fra gli Stati membri degli ostacoli alla libera circolazione di beni, persone, servizi e capitali
- contributo a un'istruzione e ad una formazione di qualità
- valorizzazione delle culture degli Stati membri.

Tutto ciò nel contesto del principio di sussidiarietà, che prevede una cooperazione ed un adattamento volontari tra gli Stati membri.

In particolare, il nuovo capitolo 3 nel Titolo VIII del Trattato definisce l'importante funzione della Commissione in tema di sviluppo di un'istruzione di qualità, evitando di passare per un'armonizzazione delle disposizioni giuridiche e legislative degli Stati membri (di cui si conferma la responsabilità riguardo ai contenuti dell'insegnamento ed all'organizzazione dei propri sistemi di istruzione e formazione).

Ad esempio, la recente *"Proposta di raccomandazione relativa alla cooperazione europea in materia di garanzia della qualità nell'istruzione superiore"* propone uno stretto legame tra:

- a) valutazione e garanzia della qualità
- b) libera circolazione e mercato unico
- c) trasparenza e reciproco riconoscimento dei titoli.

L'approccio della qualità e della sua certificazione risulta molto coerente con tali obiettivi generali.

Esso, attraverso il rinvio a norme tecniche e consensuali, permette di superare la logica dirigistica degli apparati pubblici in una prospettiva di delegificazione, valorizzando di contro il consenso delle parti in gioco, la loro capacità (ed il loro interesse) a definire autovincoli tenendo conto delle esigenze sia dei clienti sia dei produttori.

La normativa tecnica è strumento continuamente aggiornabile e supera la necessità di seguire pesanti iter burocratici come invece avviene per norme di legge. La normativa — a differenza della legge — è quindi più accettabile e maggiormente applicata; essa è consensuale poiché volontaria e prescinde da un potere coercitivo. Ciò rappresenta un elemento di forza: le norme infatti debbono essere sufficientemente buone per poter essere accettate e quindi rispettate.

Esiste una notevole differenza di sistemi nazionali di istruzione e di formazione; di conseguenza, vi sono di fatto strade molto diverse in tema di qualità della formazione e quindi di perseguimento della certificazione. In generale, si può dire che là dove il sistema di "regolazione" della formazione è particolarmente preciso e orientato alla qualità, il processo di certificazione rappresenta più o meno come un elemento aggiuntivo che conferma uno stato di cose preesistente; là invece dove il sistema di formazione è scarsamente regolato oppure presenta spazi di non qualità, allora il processo di certificazione risulta impegnativo poiché pone in gioco una serie di regole orientate alla filosofia del "sistema aperto" di formazione.

3. Tre scuole di pensiero circa la qualità nella formazione professionale

In linea generale, si possono individuare in tema di qualità in rapporto alla formazione tre diverse scuole di pensiero:

- 1) qualità come valutazione
- 2) qualità come standardizzazione
- 3) qualità come affidabilità del sistema.

3.1. *Qualità come valutazione*

La qualità come **valutazione** appartiene ad un approccio di origine pedagogica che poi si è esteso a tutti gli altri fattori del processo formativo, sia diretti che indiretti, arricchendosi di strumenti e metodiche anche fortemente diversi da quelli di natura pedagogica.

La logica della valutazione dell'azione formativa consiste in una serie di esami o ispezioni che vengono svolti in particolari momenti e con metodi adeguati rispetto al "ciclo di vita" del processo-prodotto formativo. In tal senso si possono avere tre livelli di valutazione:

- *ex ante* (svolta prima della realizzazione del servizio formativo)
- *in itinere* (corrisponde al monitoraggio, ma in alcuni casi anche all'ispezione)
- *ex post* (al termine dell'attività formativa).

Ma vi è anche una valutazione di sistema che punta a rilevare la coerenza tra gli obiettivi iscritti nei piani di sviluppo (dell'ente pubblico, ma anche dell'impresa) e interventi realmente svolti, ma che inoltre considera anche criteri di efficienza e di effetto (capacità delle azioni realizzate di sviluppare un circuito moltiplicatore nel contesto di riferimento).

Il punto forte della logica della valutazione è la sua capacità di classificare le varie componenti del processo/prodotto formativo e di misurarle: essa consente infatti di indagare su attività formative che appartengono ad organismi di diversa natura. Nella realtà italiana, la prospettiva valutativa (che fa parte dell'approccio progettuale) ha permesso di dare inizio al superamento delle rigide barriere tra comparti e segmenti del sistema di formazione, anche se non pochi sono stati i problemi che essa ha comportato.

Infatti, si sono registrate le seguenti difficoltà:

- *appesantimento burocratico*: la valutazione spesso si è trasformata in una "doppia burocrazia" che si è sovrapposta a quella tradizionale di tipo ispettivo-amministrativo, con forti costi dovuti alla raccolta dei dati, alla produzione dei criteri, alla misurazione ed all'attribuzione di giudizi;
- *costi eccessivi*: è la conseguenza dell'appesantimento burocratico, tanto che in alcuni casi si è sospesa la valutazione poiché presentava costi quasi pari all'azione formativa su cui essa si intendeva applicare;
- *casualità*: la logica valutativa ha dato vita ad una sorta di indifferenza circa i soggetti che erogano formazione e la loro dimensione culturale e in-

tenzionale, elementi che dalla gran parte degli esperti vengono considerati invece decisivi nel successo del servizio formativo.

Per questi motivi (ed altri, tra cui la incapacità della valutazione a condizionare ed indirizzare effettivamente il sistema verso obiettivi di cambiamento), la logica valutativa si è evoluta affrontando la tematica della standardizzazione.

3.2. *Qualità come standardizzazione*

La qualità come **standardizzazione** si impone come strumento dinamico del sistema formativo e punta alla definizione di requisiti minimi di accettabilità delle varie componenti della formazione:

- l'organizzazione erogatrice
- i progetti
- i risultati.

Ciò consente di definire le condizioni organizzative, strumentali e di performance dei prodotti-servizi formativi che consentano al sistema di porsi delle mete e di poterle perseguire e quindi verificare. In una parola: di qualificarsi.

La qualificazione del sistema di formazione professionale è infatti un processo assolutamente necessario perché esso si doti di un insieme veramente sistematico di azioni, ed inoltre sia diffusivo, stabile, controllato e capace di effetto moltiplicativo.

La valutazione può ridursi ad un'attività puramente formale se non si definiscono effettivi standard formativi che consentano di comparare qualifiche, contenuti formativi più rilevanti e modelli organizzativi (durata, attori, ambienti, tecnologie, etc.). Ciò consente successivamente di introdurre un sistema di certificazione ai vari livelli del sistema di formazione:

- delle organizzazioni formative;
- dei progetti;
- degli esiti (apprendimenti);
- dell'impatto (valore aggiunto in termini socio-economici).

Ma, se pure la logica della standardizzazione fornisce elementi importanti per la trasformazione del sistema formativo in un sistema aperto, essa comporta anche alcune problematiche:

- *omologazione*: lo sforzo di portare tutti gli elementi del sistema ad un livello minimo definito dallo standard produce un effetto omologante che fa smarrire gli elementi di eccellenza e di qualità ma pure le identità e le culture formative dei vari attori in gioco
- *appiattimento*: come conseguenza a quanto detto sopra, le organizzazioni in un regime di standardizzazione tenderanno a produrre performance medie, conformi agli standard, evitando di produrre qualità ed eccellenza che in tale logica non vengono premiate
- *frammentazione*: essa è collegabile al difetto di casualità sopra accennato (connesso al fatto che spesso gli standard prioritari sono quelli riferiti al-

la singola azione formativa), e produce una graduale dissipazione dei legami che si instaurano tra organismi erogativi, organismi finanziari e territori di riferimento.

Le disposizioni del tipo **accreditamento** appartengono inizialmente a tale logica, anche se ultimamente cercano di aprirsi alla prospettiva successiva, quella dell'affidabilità del sistema erogativo.

3.3. *Qualità come affidabilità*

La logica dell'**affidabilità** è totalmente differente da quelle precedenti. Con essa si intende la "confidenza" che una data organizzazione evidenzia nell'assicurare che il proprio processo/prodotto sia continuamente reso coerente con le aspettative dei clienti/utenti.

Ciò esprime uno sforzo continuo di:

- coinvolgimento del personale nell'impegno della qualità totale
- rilevazione delle necessità dei clienti/utenti e degli organismi di riferimento
- adeguamento dell'organizzazione a tali necessità
- ricerca delle non conformità e di una loro positiva risoluzione
- creazione delle condizioni di un miglioramento continuo.

L'affidabilità si riferisce:

- a) ad un prodotto/servizio
- b) ad un'organizzazione.

La prospettiva dell'affidabilità nasce da due esigenze fondamentali:

- assicurare la **rispondenza** del prodotto a specifiche tecniche definite
- garantire la **sicurezza** da parte dell'utilizzatore.

Tale approccio, che trae origine dal mondo industriale, si è via via imposto — pur se con non pochi problemi — anche nel mondo dei servizi. Le problematiche sono dovute al fatto che, per carenza di conoscenze e di metodologie procedurali, si è ritenuto di ovviare al ritardo accumulato tentando di mutuare concetti e tecniche del settore industriale. Il servizio non è tangibile, ma risulta da una serie di processi che vengono "confezionati" di volta in volta.

Di conseguenza, l'erogazione del servizio si avvicina più al concetto di "quality assurance" piuttosto che a quello di qualità del prodotto. Inoltre la qualità del servizio inizia a monte, ovvero al momento della sua definizione, dove si individuano le prestazioni qualificanti. Tale spiegazione deve essere esaustiva e deve figurare al momento dell'offerta come descrizione del prodotto.

La logica della qualità come affidabilità è effettivamente un modo nuovo di intendere l'intero sforzo dell'organizzazione erogatrice e dei suoi componenti. Essa supera pertanto i difetti di omologazione ed appiattimento individuati nel caso della standardizzazione, ma apre a nuove problematiche:

- **strumentalità**: molti di fronte al diffondersi delle forme di certificazione della qualità mirano unicamente all'acquisizione del documento piuttosto

che a realizzare gli interventi che rendano effettivo il sistema qualità nella propria organizzazione;

- *costi/dimensioni*: indubbiamente la gran parte delle organizzazioni di piccole e medie dimensioni si trovano in difficoltà nel dare vita ad un disegno culturale ed organizzativo così impegnativo (vedi ad esempio la normativa ISO 9000);
- *disposizione culturale*: conseguentemente, risulta critica la presenza di una reale disposizione culturale (della direzione, del personale, ma anche dei vari attori in gioco) a tale modello, intesa sia come insieme di valori e di intenzioni che spingono a svolgere il servizio formativo sia come "disposizione a comportamenti di qualità".

Abbiamo riassunto le tre scuole di pensiero circa la qualità nella formazione professionale nella seguente tabella comparativa:

	TIPO DI APPROCCIO	ENFASI	PROBLEMATICHE
1	VALUTAZIONE	classificazione / misurazione	<ul style="list-style-type: none"> • appesantimento burocratico • costi eccessivi • casualità
2	STANDARDIZZAZIONE	standard (requisiti minimi)	<ul style="list-style-type: none"> • omologazione • appiattimento • frammentazione
3	AFFIDABILITÀ	normativa consensuale	<ul style="list-style-type: none"> • strumentalità • costi/dimensioni • disposizione culturale

Ora affrontiamo i diversi modelli di certificazione presenti.

4. Modelli di certificazione della qualità presenti nell'ambito formativo

I modelli di certificazione diffusi nel sistema di formazione (ma questa classificazione vale anche più in generale) sono i seguenti :

- 1) norme ISO 9000
- 2) modello EFQM
- 3) associazioni di qualità.

4.1. Le norme ISO 9000

Le norme ISO 9000 tendono a fornire dei documenti di riferimento che attestano l'effettuazione di pratiche a carattere tecnico e commerciale volte a conferire a determinati prodotti/servizi la capacità di soddisfare nel miglior modo possibile le esigenze di impiego per le quali sono concepite.

Infatti, l'acquisizione della fiducia da parte dei clienti risulta dalla realizzazione da parte dell'organismo erogatore di attività preliminari e sistemat-

che tendenti ad assicurare la qualità dei prodotti-servizi forniti. L'assicurazione qualità impone all'organismo di formazione:

- a) di scrivere ciò che fa
- b) di fare ciò che ha scritto
- c) di provare ciò che ha fatto.

Tali norme hanno un impatto estremamente rilevante sul mercato della formazione, nel senso che tendono:

- a creare il mercato nel senso della sua apertura favorendo l'informazione e le condizioni del dialogo e dell'interazione tra fornitori e clienti;
- ad introdurre criteri di selezione basati sulla presenza di certificazioni di assicurazione-qualità.

La famiglia di norme UNI EN ISO 9000, pubblicate in una prima versione nel 1987 ed in una seconda nel 1994, è utilizzata ai fini della certificazione, ovvero di riconoscimento, da parte di un organismo neutrale (o "terzo"), della conformità delle disposizioni attuate da parte dell'organismo rispetto alle esigenze espresse dalle norme.

Le norme contrattuali per l'utilizzo ai fini esterni sono:

ISO 9001 *Modello per l'assicurazione della qualità nella progettazione, sviluppo, fabbricazione, installazione ed assistenza*

ISO 9002 *Modello per l'assicurazione della qualità nella fabbricazione, installazione ed assistenza*

ISO 9003 *Modelli per l'assicurazione della qualità nelle prove, controlli e collaudi finali.*

Le motivazioni che spingono gli organismi di formazione a certificarsi sono le seguenti:

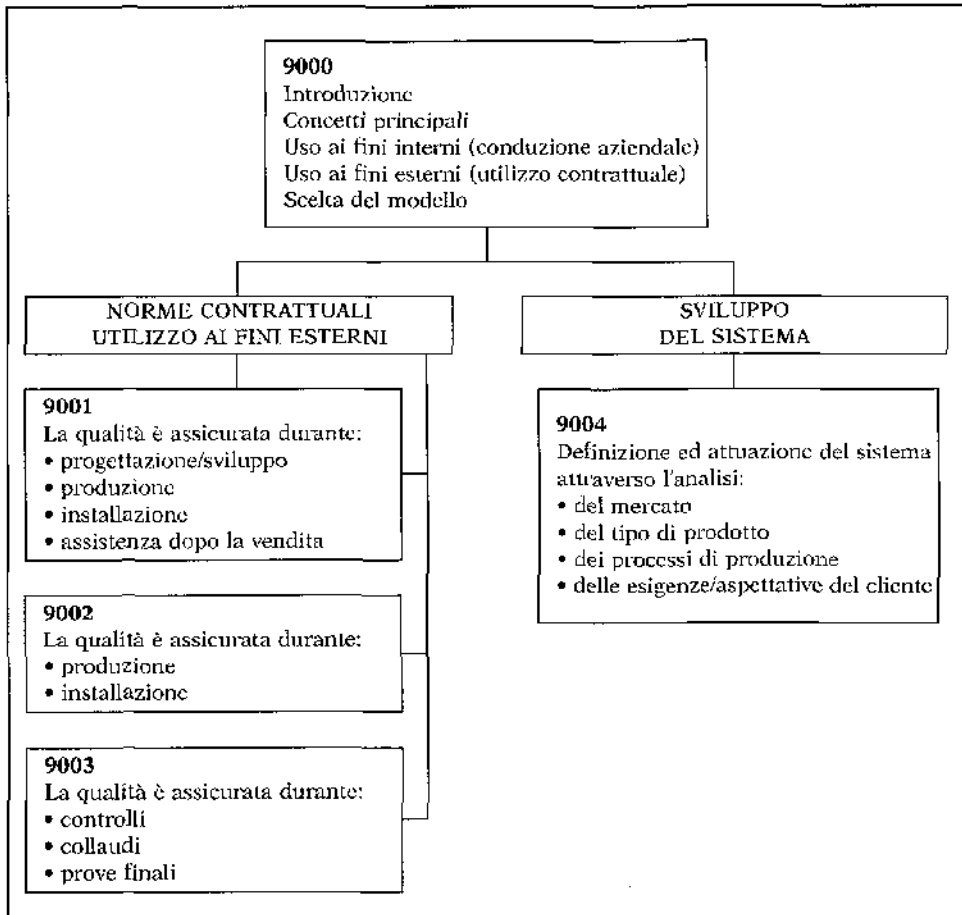
- *commerciale*: di fronte ad un'offerta multipla, il possesso della certificazione rappresenta un valore aggiunto importante;
- *strutturale*: la possibilità di essere oggetto di interventi numerosi e diversificati e la disponibilità di strumenti di diffusione delle metodiche di assicurazione della qualità permettono di chiarire i ruoli di ciascuno, gli ambiti di intervento, le finalità del proprio lavoro;
- *di impresa*: una migliore organizzazione consente di diminuire i costi di intervento e di conseguenza di aumentare la propria competitività: inoltre la formalizzazione del saper-fare e delle regole rende possibile di conservarne traccia nel tempo; infine l'assicurazione qualità conduce ad una maggiore responsabilizzazione e coinvolgimento del personale.

Ma la logica di chi ottiene la certificazione può essere duplice:

- ottenimento di un documento al solo scopo di sviluppare un vantaggio competitivo sul mercato di riferimento
- punto culminante di un processo di miglioramento significativo dell'organizzazione.

È questa l'ambivalenza delle norme ISO 9000, che emerge anche dalle ricerche del settore.

Si riporta un grafico generale delle norme indicate:



L'applicazione della norma ISO 9001 alle attività di formazione — secondo le prassi tipiche delle imprese di produzione — è risultata da un lato eccessivamente pesante e dall'altro poco centrata sulla peculiarità dell'azione formativa.

Da qui la necessità di linee-guida specifiche.

Per tale motivo, diverse realtà nazionali hanno in corso l'elaborazione di guide di lettura della norma ISO 9001 applicata agli organismi di formazione.

Inoltre, sono in corso di elaborazione le future norme ISO 10015 che rappresenteranno una guida a disposizione delle imprese clienti di formazione per mettere in opera i consigli e le esigenze relativi alla formazione delle norme della famiglia ISO 9000.

4.2. Il modello EFQM

Si tratta del modello di gestione della qualità proposto dalla fondazione europea per la gestione della qualità (*European Foundation for Quality Management*), denominato modello E.F.Q.M., molto noto per essere utilizzato nell'assegnazione del premio europeo della qualità.

Esso consente la valutazione (*assessment*) del livello di eccellenza nella gestione della qualità ed è anche utilizzato da molte aziende europee nel processo di autovalutazione.

Il modello non propone un metodo «chiuso» bensì un meta-metodo ovvero descrive come dovrebbe essere il metodo da utilizzare.

La scelta del modello è stata motivata dalle seguenti ragioni:

- È un modello conosciuto e diffuso che riassume molte esperienze sull'eccellenza organizzativa
- È basato sulla filosofia della qualità totale che pone la persona al centro dell'organizzazione
- Costituisce un riferimento unico all'interno di tutto il sistema in questione
- Consente di avviare un processo di apprendimento di un linguaggio comune, quello della qualità
- Permette di innestare un processo di continuo e graduale miglioramento.

Il modello è strutturato in 9 elementi, ognuno dei quali ha un peso nella determinazione del punteggio finale.

Gli elementi di valutazione sono suddivisi in due classi:

1) **FATTORI**: si riferiscono al "come" l'Ente usa le risorse e i processi a sua disposizione per la gestione secondo i principi della qualità totale;

2) **RISULTATI**: si riferiscono al "cosa" l'Ente ha prodotto ovvero all'effettivo risultato ottenuto dalla gestione.

Utilizzando una metafora, possiamo definire i nove elementi del modello come dei termometri e la loro applicazione come la misurazione dello stato di salute dell'organizzazione.

È interessante notare la distribuzione dei pesi attribuita nel modello, che evidenzia in termini quantitativi gli aspetti ritenuti particolarmente importanti per la qualità.

A tale scopo, la *soddisfazione dei clienti* è considerato il risultato più importante a fronte dei processi che hanno il maggior peso tra i fattori.

Il piano di implementazione del modello all'interno dell'Ente di formazione passa infatti attraverso le seguenti fasi principali:

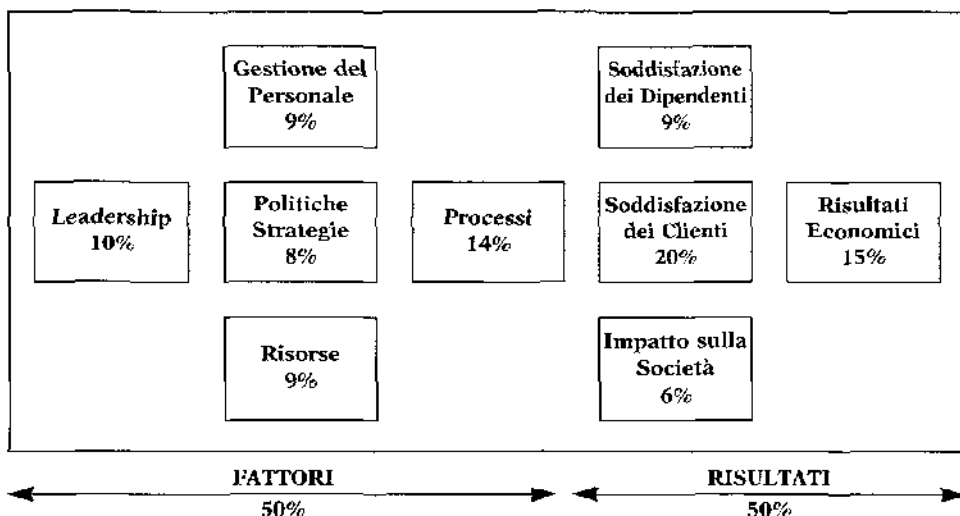
1. Attuazione di progetti di adeguamento organizzativo in alcuni poli del sistema, ispirati alle indicazioni del modello E.F.Q.M.;

2. Personalizzazione del modello alle peculiarità culturali e valoriali dell'Ente, in quanto organizzazione di servizi formativi;

3. Sperimentazione del modello attraverso la conduzione di processi di autovalutazione;

4. Revisione del modello e approntamento di una guida operativa per l'autovalutazione da utilizzare all'interno del sistema;
5. Uso diffuso del modello per la gestione della qualità all'interno del CSF.

IL MODELLO E.F.Q.M.



Allo scopo di chiarire ulteriormente i contenuti, riassumiamo brevemente le finalità dei vari fattori e risultati:

Il risultato *soddisfazione dei dipendenti (clienti interni)*, la cui finalità consiste nel valutare ciò che i dipendenti provano per il loro Ente, è indubbiamente innovativo: infatti, per la prima volta esso viene formalmente considerato come elemento importante ai fini dell'eccellenza qualitativa.

Il risultato *soddisfazione del cliente* ha lo scopo di valutare come i clienti esterni percepiscono l'azienda e la qualità del suo servizio. Ciò spinge l'Ente di formazione a "proiettarsi verso l'esterno" per ascoltare la voce del cliente nonché ad interrogarsi sui livelli di qualità fornita.

Un risultato particolarmente significativo per la FP è *l'impatto sulla società* che valuta la percezione della collettività nei confronti dell'organizzazione di formazione. Si tratta di un termometro per rilevare il risvolto sociale delle azioni e degli esiti prodotti dalla formazione.

L'elemento *risultati economici* ha un peso quasi equivalente alla soddisfazione dei clienti; la spiegazione è da ricercare nel principio della qualità totale secondo il quale la qualità non costa ovvero fare qualità comporta un aumento del valore e non una dissipazione di risorse.

L'elemento più innovativo è il fattore *leadership*, che si può tradurre come la capacità di guida all'interno di un'organizzazione. È un elemento particolarmente critico nella FP, ragione per cui esso va adeguatamente affrontato.

Il fattore *processi* si riferisce a tutti quegli aspetti organizzativi i cui risultati incidono sulla qualità prodotta. Essi comprendono sia i processi operativi (progettazione, produzione, controllo della qualità, orientamento, assistenza, etc.) sia i processi gestionali (marketing, controllo dei progetti, comunicazione, controllo di gestione, etc.).

Il fattore *gestione del personale* ha lo scopo di valutare il modo in cui l'azienda utilizza il potenziale umano nell'ottica di un continuo miglioramento delle proprie attività; esso costituisce perciò un termometro sulla capacità del CSF di gestire il personale.

Il fattore *risorse* ha lo scopo di valutare come vengono utilizzate le risorse per conseguire la qualità. La sua importanza deriva dall'orientamento dell'azienda a valutare l'efficacia, piuttosto che l'efficienza nell'uso delle risorse materiali e tecnologiche.

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. Tali politiche indicano la strada maestra da seguire per realizzare la missione dell'azienda.

4.3. Le associazioni di qualità

Interessante è la logica delle associazioni di qualità (regionali, aziendali, altre) ovvero di fornitori di formazione.

Tali associazioni legano l'adesione dei propri membri a criteri basati sulla qualità; essi operano secondo la logica degli standard minimi da assicurare per poter essere accettati dall'associazione stessa.

Alcune di queste associazioni di qualità contrassegnano l'adesione con un'etichetta che funge da segnale al mercato che il fornitore di formazione è membro di un organismo di qualità.

Si possono individuare (ad esempio nel caso tedesco) 3 tipi differenti di associazioni di qualità:

- a) quelle che cercano di innalzare il livello di qualità dei mercati regionali;
- b) quelle che comprendono associazioni industriali o/o imprese a queste affiliate al fine di innalzare il livello di qualità della formazione dei loro dipendenti e principalmente del personale direttivo;
- c) altre che associano sulla base di criteri specifici da esse definite.

Per meglio spiegare la via associativa alla certificazione di qualità si può fare riferimento al caso italiano dell'ASFOR, Associazione per la Formazione alla Direzione Aziendale, nata nel 1971 con l'obiettivo di sviluppare la cultura di gestione in Italia, di qualificare l'offerta di formazione manageriale adattandola continuamente alla dinamica della domanda. Essa conta oltre 50 soci tra Scuole, Centri, Istituti, Enti e Società.

È socio fondatore, con le altre maggiori associazioni europee, di EQUAL (European Quality Label).

Essa prevede la seguente "Tabella di confronto dei requisiti minimi e obbligatori per l'accreditamento ASFOR":

	MASTER IN GENERAL MANAGEMENT	MASTER SPECIALIZZATO caratteristiche diverse o aggiuntive rispetto al Master in General Management
Obiettivo	Fornire conoscenza organica e sistematica della gestione aziendale	Approfondimento di una funzione aziendale, un settore di attività o un'area tematica specifica
Selezione dei candidati		
Requisiti candidati	90% laureati 10% diploma di scuola media superiore; età minima 27 anni; esperienza di lavoro con responsabilità di tipo direttivo e/o coordinamento di risorse di almeno 4 anni.	80% laureati 20% diploma di scuola media superiore; età minima 27 anni; esperienza di lavoro con responsabilità di tipo direttivo e/o coordinamento di risorse di almeno 4 anni
Procedura di ammissione	Almeno tre dei seguenti elementi: • curriculum studi e professionale • colloqui • prove scritte • test psico-attitudinale	
Attività didattica		
Durata minima	complessiva: 1500 h di cui in aula: 1000 h giornaliera: 6 h di 60' complessiva 1500 h	di cui in aula: 1000 h giornaliera: 6 h di 60' Impegno didattico in aula per le tematiche di General Management: almeno 35% (350 h) del totale ore in aula. Area specialistica: 40% dell'attività complessiva Attività complementari obbligatorie: <= 10% ore in aula
Piano di studio	Almeno 8 tra le seguenti 12 aree tematiche: • strategia e politica aziendale • contabilità, bilancio e amministrazione • controllo di gestione • economia industriale e dei servizi • finanza • gestione risorse umane e relazioni industriali • marketing e vendite • metodi quantitativi • organizzazione e comportamento organizzativo • problemi giuridici dell'impresa • produzione, logistica, ricerca e sviluppo • sistemi informativi Impegno minimo per area: 50 h	Almeno 7 tra le seguenti 12 aree tematiche: • strategia e politica aziendale • contabilità, bilancio e amministrazione • controllo di gestione • economia industriale e dei servizi • finanza • gestione risorse umane e relazioni industriali • marketing e vendite • metodi quantitativi • organizzazione e comportamento organizzativo • problemi giuridici dell'impresa • produzione, logistica, ricerca e sviluppo • sistemi informativi Impegno minimo per area: 35 h
Progetti sul campo	• Durata: almeno 10 settimane • Caratteristiche: sviluppo di un progetto applicato	
Corpo docente	• Composizione: docenti con responsabilità didattica; Comitato Scientifico; esperti senza responsabilità didattica con impegno minimo non inferiore ai 10 gg. • Esperienza: almeno 3 anni di attività didattica e/o formativa; e/o almeno 5 anni di esperienza professionale nell'area. • Numero totale: 10 di cui almeno 5 con impegno didattico non inferiore alle 50 ore. • Rotazione annuale: 30%	• Composizione: docenti con responsabilità didattica; Comitato Scientifico; esperti senza responsabilità didattica con impegno minimo non inferiore ai 10 gg. • Esperienza: almeno 3 anni di attività didattica e/o formativa; e/o almeno 5 anni di esperienza professionale nell'area di specializzazione. • Numero totale: 15 di cui almeno 5 con impegno didattico non inferiore alle 40 ore. • Rotazione annuale: 30%
Direzione Didattica	• Membri: non più di 5 tra Comitato Scientifico, Direzione e Coordinamento Master • Impegno: almeno 100 gg/anno	
Altro	• preferibilmente attorno a 50 partecipanti in aula • metodologie: di tipo attivo • supporti: personale (tutors, assistenti, etc.); attrezzature (biblioteca, PC, etc.)	

Valutazione del rendimento
Individuato ad inizio programma Verificato durante lo svolgimento Formalizzato alla fine
Procedure di placement
Collocamento sul mercato di almeno il 75% dei diplomati - media delle ultime 3 edizioni - entro 6 mesi dal termine del corso.
Finanziamento del programma
Indicazione delle principali fonti di copertura finanziaria inclusi fondi e contributi per la realizzazione dei programmi e borse di studio.

Nel caso tedesco, dove tali associazioni sono piuttosto numerose, esse favoriscono la diffusione di formazione di qualità specie nelle realtà regionali.

Spesso la certificazione associativa è connessa alla certificazione ISO 9000, integrata pertanto da elementi peculiari alla formazione che tali norme non prevedono.

Anche le associazioni di qualità definiscono standard minimi di qualità che aiutano gli associati ad ottenere una posizione di evidenza nel mercato della formazione.

Esse inoltre lasciano uno spazio sufficiente per i fornitori al fine di delineare modelli di servizio specifici, più adatti alle proprie peculiari necessità. Ancora, esse offrono una piattaforma per lo scambio di esperienze. Infine, tali associazioni possono diventare agenzie in grado di aiutare i piccoli fornitori a sopravvivere in un mercato molto sofisticato.

È questo il motivo per cui tale modello di certificazione favorisce le organizzazioni medio-piccole (che diversamente vengono soffocate da organismi più grandi e meglio rispondenti alle normative della classe ISO 9000).

Stranamente, tale forma di associazione di qualità non è diffusa in Italia, dove invece sussistono tutte le condizioni che potrebbero consentirne il successo.

Bibliografia

- AFNOR 1997, *La qualité en formation professionnelle - qualité et efficacité des organisations*, Paris.
- ANDREINI, P. (cur.) 1997, *Certificare la qualità. Le norme ISO 9000 verso la qualità totale*, Hoepli, Milano.
- CARDUCCI P. 1995, *La valutazione degli investimenti d'informazione*, SSSGR, L'Aquila.
- CERMET, 1995, *Guida alla interpretazione della norma UNI EN ISO 9001-95 applicata agli Enti di formazione*, Bologna.
- CICCARELLI L. (a cura di), 1993, *La qualità nella formazione*, SIPI, Roma.
- COLLARD R., 1991, *La Qualità Totale*, Angeli, Milano.
- Cortellazzi S. - Nicoli D. - Vergani A., 1994, *La formazione professionale. Problemi e prospettive*, La Scuola, Brescia.
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, 1996, *L'assurance qualité de la formation en entreprise. Études de cas en Europe*, Bruxelles.
- , 1997, *Proposta di raccomandazione relativa alla cooperazione europea in materia di garanzia della qualità nell'istruzione superiore*, Bruxelles.

- Commissione per la riforma della legge quadro in materia di formazione professionale, 1997, *Orientamenti per l'attuazione dell'articolo 17 della legge 196/97*, "Norme in materia di promozione dell'occupazione".
- CROZIER M., 1988, *Stato modesto, stato moderno*, Edizioni Lavoro, Roma.
- CROZIER M. - FRIENBERG E., 1978, *Attore sociale e sistema*, Etas, Milano.
- DE LEONARDIS O. - MALRI D. - ROTELLI F., 1994, *L'impresa sociale*, ANABASI, Milano.
- DINTEC, 1997, *Normazione, certificazione, qualità. Le regole, le strutture*, Roma.
- FROMAN, B., 1996, *Il manuale della qualità - strumento strategico per il cammino verso la qualità*, Franco Angeli, Milano.
- GAGLIARDI, P., 1991, *Le imprese come culture*, ISEDI, Milano.
- GALGANO, A., 1992, *I sette strumenti della qualità totale*, Il Sole - 24 Ore, Milano.
- GRAMMA, 1987, *La qualità nei servizi*, Isedi, Milano.
- ISFOL, 1990, *Valutare l'investimento formazione*, Angeli, Milano.
- ISVOR-FIAT, 1996, *Sistema qualità e certificazione per gli enti di formazione - esperienze europee a confronto*.
- LASH L.M., 1992, *Customer service: misurare e valutare la qualità*, Etas, Milano.
- LIPARI D., 1995, *Progettazione e valutazione nei processi formativi*, Edizioni Lavoro, Roma.
- LIKERT, R., 1982, *Nuovi modelli di direzione aziendale*, Angeli, Milano.
- MAGGI B., 1991, *La formazione: concezioni a confronto*, Etas, Milano.
- MERLI, G., 1991, *Total Quality Management*, ISEDI Petrini Editore, Torino.
- MINTZBERG, H., 1985, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- NEGRO, G., 1995, *Qualità totale a scuola*, Il Sole - 24 Ore, Milano.
- NICOLI D., 1997, *La strategia organizzativa per una formazione professionale rinnovata*, in "Professionalità" n. 40, pp. IV-X.
- PUGLIESE S., 1997, *Dal Centro di formazione professionale (Cfp) ai Centri di servizi formativi (CSF)*, in "Professionalità" n. 40, pp. XI-XXIII.
- REGIONE EMILIA-ROMAGNA, 1997, *Direttive attuative per la formazione professionale e per l'orientamento - triennio 97-99*.
- UNI, 1994, *UNI EN ISO 9001 - Sistemi qualità. Modello per l'assicurazione della qualità nella progettazione, sviluppo, fabbricazione, installazione ed assistenza*.
- , 1994b, *UNI EN 29004 - parte 2ª - Elementi di gestione per la qualità e del sistema qualità. Guida per i servizi*.
- VAGLIANI, P., 1996, *Approcci ed esperienze per la qualità negli enti di formazione*, in "Professionalità", n. 34/96, pp. 9-14.
- VAIRETTI U., 1993, *La qualità della formazione professionale: una funzione specifica e un servizio efficace*, Professionalità, 15.
- VENTURI, P., 1996, *Guida alla preparazione del manuale della qualità*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- VERGANI A., 1992, *Qualità dei servizi e qualità della formazione*, Skill, 5.
- , 1997, *La valutazione ex-ante dei progetti formativi*, in "Professionalità", n. 37, pp. 11-22.