

DARIO
NICOLI

La ricerca "Per una cultura della qualità nella SC: promozione e verifica. Formazione Professionale di ispirazione cristiana"

Il Centro Studi Scuola per la Cattolica (CSSC) ha promosso la ricerca, d'intesa con la CONFAP, per tutte le scuole.

La ricerca sui CFP s'inserisce nel progetto complessivo con una sua specificità.

Il "Rapporto di ricerca" è stato pubblicato nel n. 10 dei Quaderni di "Presenza CONFAP".

Qui n'è riportata una sintesi.

1. Introduzione

La ricerca, condotta sui Centri di formazione professionale aderenti alla CONFAP, s'inserisce in un progetto più generale d'indagine nazionale "Per una cultura della qualità nella scuola cattolica: promozione e verifica" realizzata dal Centro Studi per la Scuola Cattolica (CSSC), rifacendosi alle finalità di:

- a) diffondere una cultura della qualità nella prospettiva della formazione permanente,
- b) riconoscere la qualità esistente nelle scuola cattolica (SC) valorizzandola a vantaggio dell'intera comunità educativa ed ecclesiale,
- c) elaborare criteri e indicatori di qualità in cui le SC si riconoscano,
- d) elaborare ipotesi che riguardino la dinamica di rilevamento degli indicatori di qualità in ordine sia all'autovalutazione di istituto e al monitoraggio della qualità stessa sia alla predisposizione di un sistema di valutazione della qualità nella SC,
- e) studiare l'opportunità di formulare modelli di accreditamento e di certificazione per la SC ed elaborare eventualmente una proposta da sperimentare. Ovviamente, l'utilizzo di questa proposta è lasciata alla valutazione in merito da parte delle singole scuole e delle loro Associazioni.

Nella fase d'impostazione, il gruppo di ricerca¹ ha elaborato un *modello generale d'analisi della qualità* che potesse costituire una base comune di riferimento per lo sviluppo ulteriore di tre specifici sottoprogetti, coordinati dalle associazioni FISM, FIDAE e CONFAP, e riguardanti rispettivamente:

- la scuola materna;
- la scuola elementare, media e media superiore;
- la formazione professionale.

L'obiettivo finale è quello di pervenire, tenendo conto dei risultati delle indagini sviluppate nei sottoprogetti, all'*elaborazione di una proposta*:

- di indicatori di qualità in grado di favorire nelle comunità educative la promozione di una cultura della qualità e, nello stesso tempo, di permettere una sua efficace verifica (o autovalutazione) a livello di istituto sulla base di un approccio sistemico;
- di criteri per un sistema di valutazione della qualità che sia tavolo di confronto per le scuole cattoliche,
- di parametri per la certificazione e l'accreditamento specialmente dei CFP e/o degli Enti di FP di ispirazione cristiana
- di indicazioni per la creazione di un Osservatorio sulla qualità della SC presso il Centro Studi.

La ricerca CONFAP ha privilegiato lo studio di caso (13 organismi di formazione professionale) poiché la fase attuale vede una radicale trasformazione degli stessi, specie per ciò che concerne l'insieme dei dispositivi e modelli riguardanti la qualità (autovalutazione di Centro, accreditamento associativo, accreditamento esterno, certificazione ISO 9000).

Era quindi necessario analizzare in profondità questi cambiamenti ed il modo in cui essi influenzano la natura originaria degli Enti, con particolare riferimento alla loro ispirazione cristiana.

La riflessione sui dati raccolti ha permesso di porre a fuoco i seguenti risultati principali:

- a) Colpisce l'ampiezza e la complessità del processo di trasformazione dei Centri di formazione professionale che sono sollecitati ad attuare innovazioni *di prodotto* (ampliamento dell'offerta formativa superando l'esclusività di presenza nell'ambito della formazione iniziale), *di processo* (si estende lo spazio della formazione - che non coincide più unicamente con la didattica - con nuove fasi e metodologie quali la promozione/analisi dei fabbisogni, l'orientamento, l'accompagnamento, il tutoring, il presidio delle relazioni con il contesto in particolare con la rete delle imprese partner, la valutazione, la gestione della qualità), *di modelli finanziari* (superamento dell'esclusività del dispositivo detto del "consoli-

¹ La parte generale è stata redatta da un gruppo di ricerca formato da: B. Avataneo, A. Basso, G. Bocca, M. Castoldi, M. Gutierrez, G. Malizia, S. Marconi, D. Nicoli, B. Stenco, D. Vicentini. Hanno coordinato le attività G. Malizia e B. Stenco del CSSC.

dato" e passaggio ad una pluralità di dispositivi tra cui la gara pubblica, l'affido diretto ed il ricorso a modalità che prevedono il pagamento dei costi da parte dell'utenza), di *organizzazione* (il "tradizionale" centro di formazione professionale centrato sull'erogazione di corsi viene tendenzialmente meno per trasformarsi in *Centro polifunzionale di servizi formativi in grado di intervenire sui diversi ambiti o "filiere"*, anche con la comparsa di nuove strutture che possiamo definire *propriamente "agenzie formative"* ovvero entità organizzative decisamente più leggere).

- b) Viene meno la tradizionale configurazione del sistema di FP convenzionato (che pure si collocava in una prospettiva di minorità rispetto alla scuola) dove dominavano Enti e Centri di formazione di ispirazione cristiana; emerge la tendenza a duplicare il baricentro della struttura organizzativa che in precedenza era collocato unicamente nel momento di erogazione e che ora prevede anche il presidio del cosiddetto "secondo livello" dove si prevedono le funzioni di indirizzo, delle relazioni strategiche, di gestione ed accompagnamento dei flussi e dei processi più rilevanti. Sorge di conseguenza una nuova criticità in corrispondenza di strutture di piccole dimensioni e monocratiche, e nel contempo nascono e si rafforzano legami associativi specie di natura regionale, ovvero il contesto in cui sempre più si presentano le decisioni più rilevanti del sistema.
- c) Si impone la necessità di nuove categorie culturali in grado di rappresentare la realtà che si sta delineando e di orientare i comportamenti dei cosiddetti "Enti storici" così come delle nuove Agenzie formative. Emergono nuovi paradigmi culturali di natura tecnica, finanziaria, di articolazione dell'offerta per soggetti destinatari oppure per territori, infine si fa strada in modo energico la prospettiva della qualità che si propone come "filosofia" organizzativa dotata di un proprio quadro di valori. L'insieme di questi innesti culturali e simbolici entra in tensione con la tradizionale identità dei Centri/Enti di formazione d'ispirazione cristiana. Da qui lo sforzo teso a *rielaborare le "proposte formative" degli Enti* alla luce delle nuove sfide nel senso di una sorta di ri-attualizzazione del quadro valoriale in riferimento allo scenario attuale; ma accanto a ciò emerge pure una sorta di *secolarizzazione* che consiste nella progressiva perdita di valenza reale della Dottrina sociale della Chiesa a vantaggio di condotte tendenti a porre in evidenza elementi organizzativi, tecnici e territoriali, corrispondendo in tal modo alle sollecitazioni degli attori che presidiano i punti più rilevanti del nuovo sistema.
- d) La centralità della prospettiva della qualità va oltre la tradizionale valenza pedagogica o di supporto al personale (perché sappia dirigere in modo efficace ed efficiente i propri sforzi); è invece una vera e propria teoria manageriale basata su principi di programmazione, proceduralizzazione ed evidenza delle attività, il tutto come garanzia - certificata da terzi - circa l'adozione da parte dell'organismo di un sistema di qualità orientato alla soddisfazione delle attese dei clienti (committenti, destinatari, partner...). Certificazione e accreditamento sono processi che investono fortemente le organizzazioni ed il loro modo di operare.

e) Preoccupa la prevalenza nei Centri/Enti indagati dell'ansia di "conformità" alle procedure piuttosto che il riferimento ad una formazione veramente riuscita. Emerge peraltro una riflessione tesa a delineare modelli di qualità che salvaguardino lo "specifico" della formazione professionale e del quadro dei valori di riferimento. Si può pertanto affermare che la prima fase della stagione della qualità appare ancora gravida d'incertezze. Sorge la necessità di una riflessione più approfondita, stigmatizzando l'approccio meramente strumentale (la rincorsa del "bollino"). In generale si può dire che siamo nel punto di transizione tra un approccio indistinto alla qualità ad un altro che punta a delineare un percorso ad hoc, su misura di Enti/Centri che fanno della formazione e dell'orientamento azioni culturalmente e metodologicamente ricche, fortemente legate al proprio quadro di valori.

È qui che si pone la nostra proposta, tesa a porre in luce la possibilità/necessità di una politica di "marchio" di qualità peculiare della formazione professionale.

Tale proposta prevede, infatti, un modello di valutazione della qualità formativa e le linee per un modello di gestione della qualità nella prospettiva del "marchio di qualità" del Centro polifunzionale di servizi formativi (d'ispirazione cristiana).

2. Il disegno di ricerca

Il disegno della ricerca ha previsto tre prospettive metodologiche diversificate e tra di loro integrate:

	Obiettivi/fasi	Metodologia
1.	Ricognizione dello stato dell'arte	Studio della letteratura esistente, a livello nazionale ed europeo, organizzato secondo ambiti coerenti con il disegno di ricerca (quadro generale, mutamento dell'organismo formativo, quadro dei valori, modelli di valutazione, modelli di certificazione/accreditamento)
2.	Rilevazione	Studio organizzativo su un numero congruo (12) di organismi erogativi - rappresentativi delle varie tipologie esistenti e distribuiti su tutto il territorio nazionale - per rilevarne le dinamiche più importanti dal punto di vista culturale, strategico ed organizzativo e raccogliere materiale utile alla fase elaborativa (statuti, progetti educativo-formativi, organigrammi, modelli gestionali, tipologie di servizi, modalità di presidio delle funzioni di rilievo strategico e ruoli-chiave, procedure più rilevanti...)
3.	Elaborazione di strumenti	L'elaborazione prevede i seguenti strumenti di indirizzo e (sia pur parzialmente) operativi: a) mappa dei fattori specifici della formazione di ispirazione cristiana b) modello di valutazione della qualità formativa c) linee per un modello di certificazione/accreditamento (prima interno poi esterno) dell'organismo erogativo.

I casi di studio, previsti inizialmente in numero di 12, sono divenuti 13 con l'aggiunta di un ulteriore caso. Essi sono stati individuati in base alla loro rappresentatività con riferimento alle diverse realtà che compongono il mondo degli enti di formazione d'ispirazione cristiana d'area CONFAP. Nel contempo, si è inteso comprendere nel campione le seguenti modalità d'azione:

- Autovalutazione di Centro
- Accredimento associativo
- Accredimento esterno
- Modello qualità / Certificazione ISO 9000.

Infine, si è voluto ottenere un campione rappresentativo dell'intero territorio nazionale (va però detto che i dispositivi d'azione circa la qualità sono più diffusi nell'area Centro-Nord Italia).

Si presenta di seguito l'elenco di casi di studio su cui si è svolta la ricerca

N.	Enti	Organismi	Collocazione territoriale		
			Nord	Centro	Sud-isole
1.	ABCA	Sede regionale Bologna EDSEG Modena		V + SQ AE + AA	
2.	Casa di Carità Arti e Mestieri	Sede Centrale Torino Organismo erogativo c/o sede centrale	V + SQ AA		
3.	CIOFS/FP	Reggio Calabria			vs SQ V + AA
4.	CNOS-FAP	Selargius - Cagliari			vs SQ V
5.	CNOS-FAP	Pio XI - Roma		vs SQ V + AE	
6.	Consorzio Scuole Lavoro	Napoli			vs SQ V + AA
7.	Enac	Sede di coordinamento nazionale Verona Organismo erogativo c/o sede di coord.to	vs SQ V + AA		
8.	Endo-Fap	Borgonovo Val Tidone (PC)		SQ V + AE	
9.	Engim	Vicenza	vs SQ V + AA		
10.	Ficiap	S.Donà - Istituto San Luigi suore della Riparazione	vs SQ V		
11.	Fondazione Clerici	Parabiago (MI)	vs SQ V + AA		
12.	Opera don Calabria	Ferrara		vs SQ V + AA	
13.	CIOFS/FP	Taranto			vs SQ V

LEGENDA

V	Valutazione didattico-formativa
AC	Autovalutazione di Centro *
AA	Accreditamento associativo
AE	Accreditamento esterno
SQ	Certificazione ISO 9000 (vs = in fase di certificazione).

* è parte di AA e SQ

3. Una sintesi dei dati

Nell'analizzare i dati emersi dalla ricerca, si è colpiti innanzitutto dalla rilevante fase di trasformazione che coinvolge i Centri di formazione professionale.

I cambiamenti che si sono evidenziati negli ultimi anni, e che si sono potuti riscontrare in forma evidente negli studi di caso, si collocano lungo tutta la linea delle funzioni e delle azioni che definiscono il servizio orientativo e formativo:

- *Di prodotto*: ampliamento dell'offerta formativa superando l'esclusività di presenza nell'ambito della formazione iniziale. Le cosiddette "filieri formative" si stanno ampliando fino a comprendere la formazione superiore (con i post-diploma, gli IFTS che vengono realizzati in partnership con università, scuole e imprese, i post-laurea), l'orientamento e l'accompagnamento, la cosiddetta formazione continua per i lavoratori in attività, la formazione per gli apprendisti, la formazione per i soggetti deboli, i piani di sviluppo locale, le politiche attive del lavoro, la formazione imprenditoriale, senza dimenticare le nuove modalità formative quali l'impresa simulata, la formazione a distanza, l'elaborazione di package didattico, i centri servizi formativi...
- *Di processo*: emergono soprattutto innovazioni che riguardano i processi didattici – che sempre meno coincidono con il "corso" ma che si presentano come una successione di fasi aventi origine – con la promozione e l'orientamento – in momenti precedenti l'avvio delle attività didattiche, che si prolungano lungo l'attività e dopo la conclusione della stessa con interventi di accompagnamento all'inserimento lavorativo e verifica ex post dell'efficacia delle azioni. Quindi, le innovazioni di processo prevedono una varietà di funzioni e di presidi che spaziano dall'area didattica (a sua volta distinguibile in coordinamento, docenza, tutoring – anche di interventi formativi a distanza) a quella di promozione/analisi fabbisogni, progettazione, orientamento, relazioni con il contesto (in particolare con la rete delle imprese partner), valutazione ed anche certificazione.
- *Di modelli di affidamento*: è sempre più evidente il superamento dell'esclusività del dispositivo di affidamento basato sul criterio del "consolidato" in riferimento ad una categoria predefinita (e per certi versi "garantita") di Enti riconosciuti ex legge-quadro n. 845/78², per passare ad una plura-

² Tale legge all'art. 5 indica tra le modalità gestionali quella della convenzione "nelle strutture di enti che siano emanazione o delle organizzazioni democratiche e nazionali dei lavoratori dipendenti, dei lavoratori autonomi, degli imprenditori o di associazioni con finalità formative e sociali, o di imprese e loro consorzi, o del movimento cooperativo". Si ricorda che tale strumento, che definiamo pluralistico o anche paritario, è fortemente maggioritario nel sistema di FP, specie per la formazione iniziale.

lità di dispositivi tra cui l'avviso pubblico (tipico dei Fondi Sociali Europei), l'affido diretto ed il ricorso a modalità che prevedono il pagamento della totalità dei costi da parte dell'utenza (catalogo e corsi ad hoc).

- *Di organizzazione*: alla luce delle trasformazioni indicate, muta radicalmente la struttura erogatrice e nel contempo sorgono nuove entità organizzative. Il "tradizionale" centro di formazione professionale centrato sull'erogazione di corsi viene tendenzialmente meno per trasformarsi in *Centro (polifunzionale) di servizi formativi* in grado di intervenire sui diversi ambiti o "filieri" (orientamento, formazione iniziale, formazione superiore, formazione continua, formazione speciale, servizi formativi...) sommando alle competenze didattiche quelle strategiche e gestionali. In questo modo si nota una tendenza a duplicare il baricentro della struttura organizzativa che non si centra più unicamente sul momento dell'erogazione, ma che comprende anche le attività del cosiddetto "secondo livello" dove si prevedono le funzioni di indirizzo, di presidio delle relazioni strategiche, di gestione ed accompagnamento dei flussi e dei processi più rilevanti. Sorge di conseguenza una nuova criticità in corrispondenza di strutture di piccole dimensioni e monocratiche, e nel contempo nascono e si rafforzano legami associativi specie di natura regionale, il contesto in cui sempre più si presentano le decisioni più rilevanti del sistema.

Nel contempo compaiono nuove strutture che possiamo definire *propriamente "Agenzie formative"* ovvero entità organizzative decisamente più leggere, centrale su un "nucleo strategico" di responsabili e progettisti-coordinatori, in grado di intercettare più facilmente i flussi finanziari e di conseguenza di mutare il proprio assetto organizzativo a seconda delle necessità facendo ricorso soprattutto a prestazioni professionali o anche ad esternalizzazioni di parti dell'attività.

Appare, in buona sostanza, il venire meno della tradizionale configurazione del sistema di FP convenzionato dove dominavano Enti e Centri di formazione di ispirazione cristiana, e con esso la necessità di nuove categorie in grado di rappresentare la realtà che si sta delineando e di orientare i comportamenti.

Infatti, una trasformazione di quest'ampiezza e profondità porta con sé paradigmi culturali diversi che tendono a sostituirsi ai precedenti o perlomeno a porli in una posizione secondaria. La grande espansione del sistema formativo - divenuto a detta di tutti una *risorsa strategica* per lo sviluppo delle risorse umane - e la sua apertura ad una pluralità di attori, accanto all'introduzione di modelli di attribuzione di natura concorsuale, conducono ad una realtà di nuovo tipo che da un lato attrae e seduce ma che non nasconde una certa tendenza all'omologazione.

Cinque paiono gli assi o "centri d'attrazione" intorno ai quali si ridefinisce l'identità dei Centri /Enti di formazione professionale:

- 1) La prospettiva *tecnica* che intende la formazione come un processo che si conduce secondo una modalità di intervento disegnata sulla base di una sequenza di fasi standard ed inoltre mediante una modalità di articolazione dei percorsi che risulta indifferente dal punto di vista culturale e sociale poiché s'indirizza nella prospettiva delle "unità formative capitalizzabili" variamente componibili e scomponibili a seconda dei contesti e dei soggetti.
- 2) La prospettiva *finanziaria*, che persegue una sorta di "addomesticamento" delle strutture in funzione delle programmazioni pubbliche al fine di meglio intercettarne i flussi di risorse. In tal senso, l'organismo di formazione tende a investire soprattutto nella capacità di costruire reti di partnership e di elaborare progetti conformi ai capitolati di gara per poi attivare il processo erogativo nella cura della soddisfazione dei requisiti formali richiesti.
- 3) La prospettiva *dei soggetti* che tende a specializzare l'organismo formativo alla luce delle tipologie di utenza con particolare riferimento a quelli più deboli ovvero soggetti a bassa scolarità, emarginati, disabili...
- 4) La prospettiva *territoriale* che viene perseguita mediante una strategia di partnership che prende il nome di "rete formativa e orientativa" e che si concretizza in modi molto variegati, che possono prevedere tavoli di confronto, integrazione di azioni, integrazione ed ottimizzazione dei servizi, realizzazione di politiche di lobby, politiche della qualità, fino anche a raggiungere forme di integrazione di parti della stessa organizzazione con la creazione di centri-sistema in grado di agire come vere e proprie agenzie integrate sul territorio.
- 5) Vi è infine la prospettiva della *qualità* che prevede l'adozione di una nuova "filosofia gestionale" – e di un nuovo linguaggio spesso di origine industriale – riferita alla visione propria del TOM (Total Quality Management) che prevede l'adozione dei principi di programmazione, proceduralizzazione ed evidenza delle attività, il tutto come garanzia – certificata da terzi – circa l'adozione da parte dell'organismo di un sistema di qualità centrato essenzialmente sulla soddisfazione delle attese dei clienti (committenti, destinatari, partner, collaboratori...). E' questa la prospettiva che presenta maggiore influenza sull'identità dell'organizzazione, anche se non necessariamente essa si pone come un punto di vista dogmatico e omologante.

L'insieme di questi innesti culturali e simbolici entra in tensione con la tradizionale identità dei Centri/Enti di formazione d'ispirazione cristiana. In particolare, la fortissima attenzione sulle procedure gestionali e sulle tecniche di indirizzo, programmazione, progettazione, accompagnamento e valutazione risulta fortemente inedita rispetto alla tradizione degli Enti storici.

Due paiono i punti di maggiore tensione:

- a) il contrasto tra il principio della *disseminazione* tipico della tradizione ed il principio della *programmazione* che viene oggi fortemente sollecitato,
- b) la tensione tra il primato della *relazione educativo-formativa* ed il primato della *rete o partnership territoriale*.

Da un certo punto di vista, si nota una progressiva acquisizione da parte degli Enti di formazione professionale di un profilo di *impresa sociale* di servizi orientativi e formativi, anche se il cosiddetto "mercato della formazione" appare dotato di caratteristiche particolari poco assimilabili ad altri mercati di prodotti e servizi.

Questa trasformazione conduce ad una serie di reazioni nell'ambito degli organismi di formazione. Due sono quelle di maggiore rilevanza:

- 1) La prima reazione che si è potuta riscontrare prevede la messa in atto di uno sforzo teso a *rielaborare le "proposte formative" degli Enti* alla luce delle nuove sfide nel senso di una sorta di *attualizzazione del quadro valoriale in riferimento alla realtà d'oggi*;
- 2) **Ma** accanto a ciò emerge pure una sorta di *secolarizzazione* che consiste nella progressiva perdita di valenza reale dei riferimenti della Dottrina sociale della Chiesa a vantaggio di condotte tendenti a porre in evidenza elementi organizzativi, tecnici, finanziari e territoriali.

I risultati della ricerca sembrano confermare il primo scenario (attualizzazione della proposta formativa); abbiamo ad esempio registrato – in tema di criteri cardinali della qualità – un consenso importante intorno al criterio-guida relativo all'educazione integrale della persona, ma pure all'idea che il Centro rappresenti un luogo di servizio educativo, luogo di testimonianza dei docenti, ambiente comunitario.

Ma emerge anche una linea minore – magari non pienamente esplicitata nelle dichiarazioni degli interlocutori, benché di fatto sia piuttosto diffusa – che interpreta l'evoluzione della FP in termini tecnici e gestionali e che sembra porre in primo piano i vantaggi attuali dell'organizzazione in rapporto al soggetto finanziatore (Regione, Provincia) piuttosto che la definizione di uno spazio di azione "di area" degli enti erogativi basato su una visione fondata ed organica del servizio orientativo e formativo.

Il centro della questione pare pertanto il tema della qualità. Certificazione e accreditamento sono processi che investono fortemente le organizzazioni ed il modo di operare in esse.

Preoccupa la prevalenza nei Centri indagati della preoccupazione di "conformità" alle procedure piuttosto che il riferimento chiaro ad una formazione veramente riuscita. Solo pochi evidenziano l'importanza del soggetto-destinatario e la sua soddisfazione, ed ancora meno dei valori proposti ed alla *mission* dell'Ente.

Tutto ciò fa emergere la presenza di differenti finalità poste a riferimento del percorso della certificazione:

- acquisire un vantaggio competitivo sulla "concorrenza",
- acquisire lo "sconto" previsto dall'art. 17 della legge 196/97 in tema di accreditamento,
- delineare un adeguato disegno gestionale ed organizzativo.

Si è poi rilevato come talune certificazioni paiono approfondire in modo molto limitato la natura del servizio formativo, adottando approcci più simili ai processi di produzione o di intermediazione commerciale. Altri invece hanno colto l'occasione della adozione del modello di gestione della qualità per approfondire la natura del servizio, elaborare una strategia della qualità rispettosa di tale realtà, dar vita ad un insieme di procedure che favoriscono la qualificazione reale del servizio ed il suo miglioramento continuativo.

Alcuni Enti, poi, hanno adottato un approccio ad un tempo di certificazione e di *accreditamento interno*, ovvero hanno valorizzato l'occasione della certificazione per delineare un disegno di Ente che consenta di governare i cambiamenti in atto finalizzati ad omogeneizzare organizzazioni a rete e potenziarne l'efficacia specialmente quando i cambiamenti riguardano aspetti fondamentali dell'organizzazione.

L'area dei consigli per coloro che intendano iniziare il percorso di certificazione evidenzia bene il momento attuale. Emerge infatti la necessità di una riflessione più approfondita, stigmatizzando l'approccio strumentale volto ad ottenere unicamente il bollino da esibire come segno di una qualità finalmente raggiunta. Si avanzano riflessioni più puntuali circa i limiti dell'approccio ISO 9000 ed avanza la necessità di dotarsi di una visione della qualità che rispetti e valorizzi il servizio formativo nella sua peculiarità.

Ciò pare d'altronde coerente con il passaggio dalle norme ISO 9001 del 1994 a quelle del 2000. Si ricordano i principali cambiamenti che presentano i documenti ISO/DIS rispetto alle norme ISO 9000 dell'edizione 1994.

- Riduzione dei modelli di sistemi qualità da tre (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003) ad uno solo
- Maggiore compatibilità del nuovo sistema con quello della ISO 14001 sulla gestione ambientale
- La struttura prevede solo quattro elementi fondamentali di sistema (punti da 5 a 8) rispetto ai venti elementi di sistema di gestione (punti da 4.1 a 4.20 delle ISO 9001 e 9002) dell'edizione 1994
- È permessa la non applicazione di determinati requisiti di sistema se non trovano riscontro nelle attività reali dell'azienda/organizzazione
- Maggiore enfasi alla gestione per processi, alle esigenze e alla soddisfazione dei clienti
- Minore enfasi alle procedure documentate
- Maggiori prescrizioni per il miglioramento continuativo
- Maggiore chiarezza sul ruolo dell'alta direzione o dei vertici dell'organizzazione

- Inserimento di considerazioni sui requisiti legislativi e regolamentari
- È richiesta la definizione di obiettivi misurabili per funzione
- È previsto il monitoraggio delle informazioni sulla soddisfazione e insoddisfazione del cliente
- Maggiori indicazioni sulla gestione delle risorse
- Indicazioni sulla determinazione dell'efficacia dell'addestramento
- Misurazioni estese al sistema di gestione, ai processi e al prodotto e/o servizio.

La transizione alle ISO 9000/2000 comporterà un approfondimento ed uno sforzo ulteriore nella direzione della *qualità sostanziale* e non solo cartacea o procedurale.

Si può pertanto affermare che la ricerca ha colto gli Enti/Centri in un passaggio piuttosto importante: quello della prima fase della stagione della qualità che si presenta ancora gravida di incertezze.

In generale si può dire che siamo nel punto di transizione tra un approccio indistinto alla qualità ad un altro che punta a delineare un percorso ad hoc, su misura di Enti/Centri che fanno della formazione e dell'orientamento azioni culturalmente e metodologicamente ricche, fortemente legate al proprio quadro di valori.

È qui che si pone pertanto la nostra proposta, tesa a porre in luce la possibilità/necessità di una politica di "marchio" di qualità peculiare della formazione professionale.

La prospettiva della certificazione "plus", definita anche di "accREDITAMENTO interno", punta ad affrontare il tema della qualità apportando ad esso un valore aggiunto al fine di delineare una politica della qualità coerente con l'identità propria della formazione professionale ed inoltre un modello gestionale non solo del Cfp ma dell'Ente inteso come rete di servizi per l'organizzazione che lo promuove. Altri possibili vantaggi dell'accREDITAMENTO interno sono:

- integrazione con i processi di standardizzazione interni alla rete
- integrazione con i processi di accREDITAMENTO esterno
- integrazione con i processi di certificazione del sistema qualità
- rafforzamento della coesione della rete su basi oggettive
- sviluppo della capacità interna di auto - valutazione.

Prima di avanzare tale prospettiva, intendiamo però approfondire il modello di qualità emergente dalla ricerca in rapporto ai settori/ambiti di qualità ed ai criteri cardinali indicati.

4. Riflessioni circa i settori/ambiti di qualità ed i criteri cardinali

Tre sono gli elementi sui quali appare prioritario richiamare l'attenzione nella prospettiva di un utilizzo dei risultati dell'analisi per la predisposizione di un *modello di valutazione della qualità formativa di un CFP*:

1. il primo elemento si riferisce ad una significativa diversità nella *consistenza* di ciascun *ambito* costitutivo della *Mappa*;
2. il secondo elemento riguarda invece il fatto che gli *ambiti* così come definiti nella *Mappa* non si identificano con degli indicatori ma – piuttosto – con delle *aree* (degli *ambiti*, appunto) alle quali possono/devono essere riferiti degli indicatori che ne specificano ulteriormente il contenuto a fini valutativi. Pertanto, la costruzione di un *modello* di valutazione dovrà prevedere necessariamente l'individuazione – per ciascun *ambito* – di uno o più indicatori in grado di declinare in maniera operativa e sufficientemente circoscritta il contenuto dell'*ambito* stesso;
3. il terzo elemento, infine, fa riferimento alla natura *descrittiva* degli *ambiti* previsti. Si rende pertanto necessaria la costruzione di indicatori di *performance* o di *qualità* sotto il profilo del *messaggio* che veicolano e – appunto – di *analisi* o *valutazione* dal punto di vista della *finalità*³.

I *criteri cardinali* proposti come ulteriore elemento costitutivo del *modello di qualità* del C.f.p. di matrice sono finalizzati ad indirizzare l'individuazione di *indicatori* rispondenti a ciascuno degli *ambiti* definiti in sede di *Mappa della qualità*.

Nel quadro di una valutazione complessivamente molto positiva per ciascuno dei *criteri*, i quali ricevono dunque una conferma netta rispetto alla loro impiegabilità *di principio* per la costruzione degli indicatori di valutazione, qualche elemento di criticità sembra emergere solo in relazione al criterio D (CFP come *luogo di educazione nella 'cultura' e nella promozione della sintesi tra fede, cultura e vita*): in ogni caso, ciò non pone problemi alla sua accettabilità complessiva tra i *criteri* proposti.

Semmai, il problema è quello di individuare il modo attraverso il quale questi *criteri* passano da una impiegabilità *di principio* ad una impiegabilità *effettiva* ovvero risultano realmente utilizzabili per costruire gli indicatori del *modello di valutazione* in maniera tale che essi siano coerenti con le specifiche indicate in precedenza.

A questo proposito si pone una duplice questione:

- la prima – più generale – è rappresentata dalla questione della *triangolazione* tra singolo *ambito* – non solo come concepito nella *Mappa* ma anche come risultante dalla validazione effettuata -, relativi *indicatori* e *criteri cardinali*;
- la seconda – più specifica e probabilmente di maggiore complessità – è costituita dal rapporto possibile ed effettivamente attivabile tra *criteri cardinali* e caratterizzazione degli indicatori in coerenza con le logiche ed i dispositivi di *accreditamento* assunti a riferimento.

³ CEDEFOP, *Indicators in perspective (The use of quality indicators in vocational education and training)*, Cedefop, 1997, p.4 e segg.

5. Le proposte

L'analisi dei risultati della ricerca ha posto in luce la crucialità della tematica dell'accreditamento e della certificazione in tema di valutazione della qualità formativa. Si tratta del passaggio – già indicato nella prima parte a proposito delle ricerche sui modelli di qualità relative alla Formazione Professionale – dalla qualità intesa come valutazione alla standardizzazione fino al concetto di affidabilità dell'organismo erogativo. Tale passaggio, pur con qualche aporia, risulta evidente nella fase attuale attraversata dal sistema di formazione professionale, ma in qualche modo coinvolgente anche il mondo della scuola e dell'università.

Tale passaggio rileva uno spostamento di enfasi dalla dimensione didattico-formativa a quella più chiaramente manageriale ed organizzativa, ovvero due tematiche da sempre considerate come secondarie nella prospettiva dell'educazione e della formazione.

La strategia della qualità totale infatti propone un approccio inusuale in questo ambiente, 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.

Occorre segnalare come questa visione prende le mosse da una prospettiva di mercato tesa ad assicurare la liberalizzazione degli scambi ed a por fine ai mercati protetti eliminando le barriere alla libera concorrenza, ciò anche nel mondo dei servizi cosiddetti "di cura" o promozionali, tra cui la formazione.

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.

Si pensi, ad esempio, al Libro bianco pubblicato a metà degli anni '80 per il completamento del mercato interno (Commissione delle Comunità europee, 1985); nel 1994, ben 265 delle 282 disposizioni previste per l'eliminazione delle barriere fisiche, tecniche e fiscali erano state definitivamente ed ufficialmente adottate da parte del Consiglio dell'Unione europea⁴.

Nel nostro contesto, occorre ricordare che 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).

⁴ Cfr. P. Andreini, 1997, p. 2

Fa parte di questa linea la recente "Proposta di raccomandazione relativa alla cooperazione europea in materia di garanzia della qualità nell'istruzione superiore" che propone uno stretto legame tra:

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

I due ultimi punti rappresentano le finalità di questo sforzo, teso appunto a costituire un mercato unico europeo senza vincoli né barriere per gli organismi erogatori ma anche per le persone la cui possibilità di mobilità esige appunto la trasparenza ed il riconoscimento reciproco (tra stati e regioni) dei titoli erogati, mentre la valutazione ed in definitiva la garanzia di qualità rappresentano gli strumenti per tale politica.

Ma la logica della valutazione e garanzia di qualità è sottoposta a sua volta al principio di conformità dei prodotti, processi e sistemi organizzativi a norme predefinite ed alle due regole chiave di tale approccio:

- a) regola del controllo, ovvero l'attivazione di tecniche ed attività operative tramite le quali soddisfare i requisiti finalizzati alla qualità,
- b) regola dell'assurance, ovvero la capacità di dare fiducia circa il soddisfacimento di questi requisiti sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione erogatrice.

Come si vede, l'origine delle normative di seconda parte (accreditamento) e di terza parte (certificazione) va collocata in una prospettiva non di tipo didattico-pedagogico bensì economica e di mercato.

Il fuoco da cui traggono origine molte norme – e che spiega la direzione dell'attuale processo di cambiamento – è da individuare nella necessità di creare un "sistema aperto" dei servizi di cura (istruzione, formazione, assistenza, sanità...) ed assicurare la piena concorrenzialità degli organismi erogativi come pure di garantire la centralità del cliente-utente.

Si tratta di una autentica rivoluzione culturale che si abbatte in un mondo – quello dei servizi – abituato da lungo tempo ad una prospettiva di tipo protezionistico che aveva portato in diversi casi ad una sorta di commistione pubblico-privato secondo la modalità della "cessione di servizio pubblico" ad organismi privati ma sottoposti alla normativa pubblicista di legittimità degli atti, di responsabilità e di conformità alla norma amministrativa¹.

¹ Si ricorda che in generale i contratti di lavoro circa il personale della formazione professionale "convenzionata" sono stati sottoscritti fino all'ultima versione dagli Enti erogatori, dai Sindacati dei lavoratori ma anche dalle Regioni e Province autonome che hanno rappresentato i veri garanti finanziari e normativi di tali patti, mentre in diversi casi l'assunzione del personale presso gli enti del cosiddetto "consolidato" era sottoposto ad approvazione da parte dell'organismo finanziatore. Ciò a significare un processo di lenta assimilazione di tali Enti – tramite lo strumento della convenzione – all'apparato dei servizi pubblici. Tanto che in alcune Regioni si è andati anche oltre: la pubblicizzazione del personale degli Enti convenzionati.

Gli orientamenti dell'Unione europea sovvertono tutta questa impostazione, ed impongono il principio di distinzione tra potere programmatario-finanziario e potere erogativo del servizio. In tal modo anche le strutture pubbliche acquisiscono autonomia ed entrano a pieno titolo nel contesto di mercato; a maggior ragione le strutture private degli Enti di formazione che sono spinte a identificarsi sempre più – secondo una definizione peraltro poco felice – nella prospettiva dell'“agenzia formativa”.

Il momento in cui si è svolta la presente ricerca coglie nel vivo questo processo di trasformazione epocale. Contemporaneamente si stanno svolgendo sotto i nostri occhi tre processi di notevole spessore:

- la tendenza all'autonomia degli organismi erogativi ed ad una loro crescente caratterizzazione imprenditoriale,
- la sempre maggiore dipendenza delle politiche formative nazionali e regionali allo strumento del Fondo sociale europeo con incertezza di entrate ma concorrenza sempre più spinta tra attori,
- la prospettiva dell'accREDITAMENTO volta a delineare l'Albo degli organismi fornitori tramite garanzia circa la sussistenza di una serie di requisiti minimi predefiniti da norme di parte seconda.

Le conclusioni della nostra ricerca – che pongono in luce una ambivalenza di fondo dei sistemi di garanzia qualità che risultano talvolta finalizzati alla reale trasformazione organizzativa in una prospettiva rispettosa della peculiarità del servizio formativo ma che risentono anche di una logica unicamente protesa all'acquisizione dell'“etichetta” purchessia – mostrano le tensioni introdotte da questo processo di radicale trasformazione e propongono una serie di nodi critici che necessitano di una adeguata strategia di fronteggiamento.

Evidenziamo di seguito tali nodi:

- in che modo identificare i risultati della formazione?
- come individuare i diversi attori della FP ed in particolare i “clienti-utenti”?
- 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 superando la prospettiva (unicamente) corsuale?
- come specificare la natura e le pratiche della valutazione dell'azione formativa e definirne il rapporto con l'assicurazione-qualità?

Tutti questi interrogativi convergono di conseguenza su quest'ultimo.

Non esistendo una norma specifica della formazione professionale, come garantire un sistema qualità rispettoso della specificità del servizio formativo?

Tali questioni tendono a concentrarsi su tre temi di fondo:

- 1) la questione della soggettività ed intenzionalità della formazione, che enfatizza il rapporto tra valori e processi/tecniche**
- 2) la delicatezza dell'approccio valutativo, che presenta quattro fuochi differenti a seconda degli oggetti: il contesto, le risorse, i processi, i risultati**
- 3) la necessità di delineare un approccio alla qualità, che contempli in modo armonico ed univoco la prospettiva dell'autovalutazione, dell'accreditamento e della certificazione.**

È in rapporto a tali questioni, e tenuto conto dei risultati della presente ricerca, che si intende in questa parte avanzare altrettante proposte che si ritengono in grado di dotare gli organismi di formazione – nel processo di trasformazione in corso – di una metodologia di intervento che possa consentire loro di affrontare le sfide attuali, ovvero in grado di:

- affermare (e quindi non porre in secondo piano né secolarizzare) la propria proposta formativa,
- dotarsi di un apparato tecnico-culturale adeguato ai fini,
- accompagnare la definizione di una strategia degli organismi formativi di ispirazione cristiana,
- delineare una struttura erogativa coerente con le finalità del servizio.

Si presentano le tre proposte:

A. Lo specifico dell'ispirazione cristiana nella qualità della formazione

Abbiamo ritenuto essenziale proporre – prima dei documenti analitici e procedurali relativi alla qualità – una mappa dei fattori che un organismo di formazione di ispirazione cristiana dovrebbe presentare come elementi costitutivi lo “specifico” del proprio quadro di valori e di appartenenza.

Tali fattori debbono essere naturalmente definiti entro la Carta dei valori dell'organismo ed entrare a far parte della politica della qualità.

Non si tratta di tutti i fattori necessari: il modello/dispositivo di valutazione della qualità formativa li presenta tutti in una configurazione completa.

Si tratta invece di fattori qualificanti, quelli che caratterizzano in modo preciso una buona formazione intesa secondo i criteri della pedagogia di ispirazione cristiana.

Tali fattori non vanno però intesi come un “valore aggiunto” che si somma ad una base di tipo tecnico, condivisibile da tutti, ma rappresentano una visione formativa culturalmente fondata, ineludibile per coloro che ispirano la loro opera alla Dottrina sociale della Chiesa, che presuppone un approccio formativo integrale ed organico.

Si propone la seguente mappa, composta da 6 fattori.

	FATTORI SPECIFICI DI ISPIRAZIONE CRISTIANA	SPECIFICAZIONE
1.	Valori di riferimento	<p>I valori di riferimento dell'organismo formativo di ispirazione cristiana debbono essere coerenti con i principi della Dottrina sociale della Chiesa, con particolare riferimento a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visione della persona - visione del lavoro - destinatari di riferimento - visione pedagogica. <p>Tali valori debbono essere a fondamento dei documenti costitutivi, programmatici e progettuali dell'organismo.</p> <p><i>(Si esclude una visione della qualità come mera corrispondenza alle attese dei clienti, bensì come fedeltà ad una appartenenza ed apertura ai bisogni dei destinatari).</i></p>
2.	Centralità e integralità della persona	<p>Il riferimento dell'azione è costituito dalla visione integrale della persona che in forza dell'esperienza educativo-formativa apprende ma nel contempo procede nel senso della piena maturazione, ovvero diviene più persona.</p> <p><i>(Non si considera sufficiente il mero perseguimento degli obiettivi didattici né tantomeno gli aspetti tecnici, ma la realizzazione delle persone nei limiti delle esperienze che vengono loro offerte).</i></p>
3.	Coinvolgimento delle famiglie	<p>La formazione professionale rivolta a destinatari in età evolutiva è intesa come servizio in relazione al progetto educativo della famiglia. Questa viene coinvolta in modo pieno e diretto secondo un profilo di corresponsabilità nell'azione educativo-formativa tanto da costituire un vero e proprio patto fondativo.</p> <p><i>(Si esclude l'autoreferenzialità dell'organismo erogativo).</i></p>
4.	Comunità educativa	<p>L'azione educativo-formativa richiede una comunità che crede, vive e testimonia la fede in Gesù Cristo figlio di Dio in modo da alimentare e vivificare ogni attività. Ciò attribuisce all'opera formativa uno stile di condivisione e di comunità educativa.</p> <p><i>(Il personale impegnato nell'opera non è pertanto inteso come un tecnico di un asettico "processo di apprendimento").</i></p>
5.	Contenuti culturali	<p>I contenuti culturali dell'organismo di formazione debbono essere caratterizzati in senso cristiano/cattolico.</p> <p><i>(Si escludono visioni che contrastano ad esempio con le verità religiose, il valore della vita, i principi di libertà, solidarietà e sussidiarietà).</i></p>
6.	Rilievo ecclesiale	<p>L'azione educativo-formativa si colloca in una dimensione ecclesiale ovvero è luogo di annuncio e di vita pastorale.</p> <p>I soggetti ecclesiali che concorrono all'opera educativa sono pertanto pienamente coinvolti nel partenariato locale (rete), con particolare riferimento ai Centri di formazione, alle scuole ed università, alle associazioni professionali ed imprenditoriali, agli organismi culturali, alle associazioni del settore socio-assistenziale.</p> <p><i>(Nel definire l'efficacia del servizio non si considera sufficiente l'aspetto funzionale dello stesso).</i></p>

B. Modello di valutazione della qualità formativa

Il modello (o meglio: dispositivo) di valutazione della qualità formativa è il risultato di uno sforzo teso ad armonizzare quanto indicato nella proposta formativa dell'Ente con il modello di indicatori di qualità avanzato nella parte generale della presente ricerca.

Esso fa riferimento ai 'criteri di qualità cardinali' che emergono dai documenti della Gerarchia, cogliendo il luogo di educazione come

- Luogo di servizio educativo e formativo ecclesiale e civile
- Ambiente comunitario basato sulla promozione della partecipazione
- Luogo di educazione integrale della persona considerata nella sua singolarità
- Luogo di educazione nella 'cultura' e nella promozione della sintesi tra fede, cultura e vita
- Luogo di testimonianza dei docenti, dei formatori e delle figure educative.

Il dispositivo è strutturato in relazione a 4 macro-voci:

- a) il contesto di riferimento dell'organismo (ovvero: l'insieme strutturato delle relazioni e delle appartenenze a livello ideale e fisico),
- b) le risorse (ovvero: le dotazioni che *alimentano* il processo formativo),
- c) i processi (ovvero: le modalità di erogazione del servizio formativo);
- d) i risultati (a *breve* e a *lungo* termine).

Tale distinzione indica la necessità di approcci valutativi diversificati a seconda dell'oggetto cui si riferisce:

- nel caso del *contesto* si valorizzerà l'approccio sociale di natura relazionale fino a delineare intese o partnership ed anche reti operative
- nel caso delle *risorse* si privilegerà l'approccio quantitativo (per le risorse materiali) e qualitativo per quelle immateriali ed umane (per le quali sarà necessaria una sorta di accreditamento specifico)
- nel caso dei processi si punterà a procedure essenziali centrate sulla dinamica dei team di lavoro ed in una prospettiva di "comunità formativa"
- nel caso infine dei *risultati* si alterneranno valutazioni oggettive (apprendimento, occupazione, impatto organizzativo) a giudizi di conformità al modello antropologico di riferimento (capacità personali, maturazione).

Tale strumento rappresenta pertanto il quadro di riferimento per tutte le azioni valutative dell'Ente ed inoltre per i modelli di assicurazione qualità (accreditamento associativo ed esterno, certificazione).

C. Linee per un modello di gestione della qualità nella prospettiva del "marchio di qualità" del Centro polifunzionale di servizi formativi (di ispirazione cristiana)

La prospettiva di fondo del modello della qualità proposto è evidente nel momento in cui si indica l'attivazione di un "marchio di qualità" proprio della formazione professionale degli organismi di ispirazione cristiana.

Si tratta di una proposta che consente di dotare gli Enti/centri di formazione professionale di ispirazione cristiana di un modello di gestione della qualità proprio, di natura consensuale e non normativa, che consenta di delineare un approccio coerente ai principi indicati e di dare evidenza a ciò tramite un dispositivo esplicito e dotato di procedure di valutazione e miglioramento continuativo.

Si delinea in altri termini una proposta di ampio respiro che definisce un percorso a tre gradi:

- I un modello di qualità autodefinito secondo la prospettiva indicata nei due strumenti precedenti ed in grado di svolgere un ruolo di "accreditamento interno o associativo"
- II un approccio che soddisfa totalmente i requisiti dell'accREDITAMENTO esterno (obbligatorio e vincolante)
- III un approccio conforme alla prospettiva ISO 9001/2000 pur se non necessariamente orientato alla certificazione che diviene pertanto opzionale ed aggiuntiva.

È questa la prospettiva indicata nella analisi della letteratura come "associativa" volta a colmare una lacuna rilevante nel nostro Paese in relazione ad esempio a ciò che da anni accade in Germania. In tal modo si dà vita ad un soggetto impegnato nel delineare un sistema di gestione della qualità definito a partire da un processo di elaborazione "dal basso" del tipo autovalutativo. Tale prospettiva consente infatti un approccio più sostanziale ed effettivo alla certificazione, tanto che il passaggio teso ad acquisire il "bollino" ISO 9000 può diventare a questo punto poco più che una formalità.

Tale approccio è definito di "accreditamento *plus*" ovvero una prospettiva che punta non solo ai requisiti minimi, ma che si apre ad un vero e proprio sistema-qualità della formazione.

Il modello ispirativo di fondo è quello EFQM (Premio europeo della qualità) inteso come linea guida flessibile ed in grado di sostenere la metodologia del team di lavoro, la prospettiva della comunità professionale e la valutazione mista (oggettiva, sociale, soggettiva).

Per tale motivo si distinguono tre sezioni:

1. la prima, denominata "peculiarità della formazione e opzioni organizzative di fondo", mira a delineare, a livello teorico e generale, il modello organizzativo e di gestione della qualità proposto per l'organismo di formazione;

2. la seconda, denominata "*Linee guida per la gestione della qualità nei processi organizzativi e gestionali dell'O.d.f.*" definisce le indicazioni e linee guida per orientare i processi organizzativi e gestionali dell'O.d.f. secondo il modello proposto di gestione della qualità;
3. la terza denominata "*Linee guida per la gestione della qualità nei prodotti dell'O.d.f. (Risultati)*", fornisce indicazioni e linee guida per impostare il controllo e la valutazione della qualità dei risultati conseguiti dall'O.d.f.