

**SEMINARIO REGIONALE PER LA VALUTAZIONE DEL SERVIZIO SCOLASTICO
PALAZZOLO SULL'OGGIO (BS) – 19 SETTEMBRE 2005**

**“I SERVIZI ESTERNI DI VALUTAZIONE: LE PROCEDURE PER L'ACCREDITAMENTO
REGIONALE – UNO STRUMENTO VALIDO OLTRE LO SCOPO ORIGINARIO”
(ING. ANDREA AURIEMMA – TEOREMA SRL)**

**1. I requisiti dell'accREDITamento della Regione Lombardia: incentivo al
miglioramento della qualità del servizio formativo**

A. PREMESSA

La “NOTA CONGIUNTA DELL'UFFICIO SCOLASTICO PER LA LOMBARDIA E DELLA REGIONE LOMBARDIA SULL'ACCREDITAMENTO” Prot. N. 5699 del 27.05.2002, recita:

“ in base alla nuova normativa (cifr. Decreto del MIUR n. 166 del 25.5.2001) anche le Istituzioni Scolastiche devono richiedere ed ottenere l'accREDITamento da parte della competente Regione qualora intendano partecipare a bandi regionali o accedere a fondi comunitari per erogare azioni di:

- *Formazione professionale (negli ambiti della Formazione Superiore, della Formazione continua e dell'Obbligo formativo), oltre a fondi già erogati dal MIUR*
- *Orientamento*

In particolare la Regione Lombardia richiede tra i requisiti la certificazione di Qualità secondo la norma ISO 9001:2000”.

Ma cosa significa: *“la Regione Lombardia richiede “requisiti per l'ACCREDITAMENTO”, tra cui la certificazione di qualità”?*

B. ACCREDITAMENTO E CERTIFICAZIONE DI QUALITA'

Accreditare, in generale, significa “accertare l'esistenza di **predeterminati requisiti**, che consentano di poter considerare un soggetto affidabile, idoneo a svolgere una data attività, ad erogare una specifica tipologia di servizio”.

L'accREDITamento non è, quindi, la certificazione di qualità, ma questa può rappresentare uno dei requisiti predeterminati da accertare.

La Regione Lombardia ha previsto nel suo “Modello di accREDITamento” due requisiti da soddisfare:

- **La Certificazione di Qualità**, che si pone come obiettivo di fondo “la promozione e l'incentivazione del miglioramento della qualità nell'erogazione dei servizi formativi”, ed

- **Il rispetto delle “Linee Guida per l’accreditamento”**, che si pone come obiettivo di fondo “la garanzia della rispondenza del sistema formativo, in termini di soggetti erogatori e di azioni formative finanziate, agli indirizzi di politica regionale”.

Mentre la soddisfazione del primo requisito (la certificazione della Qualità) può essere considerata un criterio “automatico” (NO/SI; o esiste o non esiste), ed è dimostrabile tramite l’ottenimento di un “Certificato”, per la soddisfazione del secondo requisito, invece, il discorso è un po’ più articolato.

Il modello iniziale (anni 2000) dell’accreditamento della Regione Lombardia contemplava, per il secondo requisito, soprattutto il soddisfacimento “automatico” (SI/NO) della capacità logistica della sede operativa (possesso di attrezzature, strutture, aule, ecc.) e della presenza di alcune specificità relative in particolare al numero di dipendenti con rapporto stabile di lavoro. Il modello successivo (2003), invece, oltre a mantenere inalterata la soddisfazione dei criteri precedenti, ha posto il suo accento soprattutto sulla capacità organizzativa della sede operativa - sia internamente (competenza del management), sia verso l’esterno (sistema di relazioni) -, sulla capacità di produrre risultati positivi (tramite indici di efficienza ed efficacia) e su quella di lavorare per processi, compreso la parte economico/finanziaria (processo amministrativo).

Come si può notare, il secondo requisito non si basa più sulla soddisfazione dei soli “processi” che abbiamo chiamato automatici, ma, oltre ai **“criteri generali”**, che costituiscono i requisiti ai quali i soggetti erogatori devono rispondere, qualunque sia l’ambito di attività per il quale è richiesto l’accreditamento (obbligo formativo – peraltro escluso per le Istituzioni scolastiche -, formazione superiore, formazione continua ed orientamento – suddiviso in orientamento di base, orientamento specialistico ed accompagnamento al lavoro), il modello prevede:

- ❑ **“indicatori”** per ciascun criterio. Tali indicatori servono a verificare la rispondenza del soggetto erogatore al criterio scelto;
- ❑ **“parametri”** di riferimento per ciascun indicatore. Tali parametri servono a specificare le caratteristiche quali/quantitative dei fenomeni da porre sotto controllo;
- ❑ **“indici”** di riferimento per ciascun parametro. Tali indicatori sono rappresentati da valori di soglia o condizioni specifiche che i singoli parametri devono rispettare.

C. ACCREDITAMENTO E CULTURA ORGANIZZATIVA

L’approccio culturale di fondo adottato dalla Regione Lombardia in tema di accreditamento è stato quello di incentivare la qualità, ed il suo costante miglioramento, nell’erogazione dei servizi formativi e, per il raggiungimento dell’obiettivo, ha emesso una serie di modalità procedurali e di “regole” (“Linee Guida”), oltre a richiedere la certificazione di qualità.

L’utilizzo di tecniche per il miglioramento continuo della qualità dei processi formativi interessa tutti i soggetti, anche le Istituzioni scolastiche; però, essendo la certificazione un requisito “imposto” dall’accreditamento regionale, l’introduzione del Sistema di Gestione della Qualità è stato purtroppo vissuto, dalla stragrande maggioranza dei soggetti, più come uno strumento per l’adempimento formale/burocratico delle direttive regionali (“se si vogliono utilizzare i fondi regionali, bisogna essere accreditati, e quindi, primo requisito,

essere certificati”), che come reale strumento di miglioramento dell’organizzazione e del servizio.

2. Le figure professionali responsabili del presidio degli indicatori di efficienza ed efficacia

Premesso che un requisito della “Vision 2000” si riferisce “al monitoraggio e misurazione dei prodotti” ed un altro “al monitoraggio e misurazione dei processi”, nel sistema degli indicatori della Regione Lombardia sono puntualizzati i monitoraggi e le misurazioni che devono essere effettuate ai fini dell’accreditamento. (Tali indicatori si sommano evidentemente a quelli normalmente previsti dall’organizzazione).

La responsabilità operative del presidio di tali indicatori (in Allegato 1 è riportato un work flow nel quale sono evidenziate le attività e le responsabilità del controllo), soprattutto di quelli che si riferiscono agli aspetti economici, normalmente non considerati da un sistema standard di gestione della qualità certificato, riguardano principalmente il Responsabile del Progetto – RdP - che normalmente copre tutto il ciclo che va dalla progettazione all’erogazione del servizio -, ed il Responsabile Amministrativo che, nel caso di Istituzioni Scolastiche, è rappresentato dal DSGA.

Infatti un requisito previsto dall’accreditamento recita:

- ***“Il processo di erogazione del servizio di formazione/orientamento deve essere tenuto sotto controllo in modo da risultare conforme a quanto progettato e in modo da risultare controllato anche per gli aspetti economici”***,

ed un altro recita:

- ***“Il processo di fornitura del servizio di formazione/orientamento deve essere misurato anche con l'utilizzo dell'indicatore “indice di costo”, adottando opportune azioni correttive nel caso si verificano scostamenti dai valori previsti.***

Un sistema di gestione della qualità certificato ed accreditato deve prevedere, quindi, nelle competenze di ruolo del Responsabile di Progetto (RdP) la conoscenza anche degli aspetti economici.

Per questo motivo, DSGA può e deve diventare il Tutor del RdP relativamente a tali aspetti.

3. Le modalità per il controllo degli indicatori di efficienza e di efficacia

Esistono diverse modalità per eseguire e garantire il sistematico soddisfacimento dei requisiti evidenziati al paragrafo precedente, tutte però si rapportano alle metodologie consolidate da moltissimi anni nel Controllo Economico dei progetti (Project Cost Control).

Per quanto riguarda il controllo dell'indicatore "indice di costo" (in Allegato 2 è riportato un esempio di "modello" di riferimento), è buona norma che DSGA e RdP iniziano con il definire il budget del progetto e poi proseguano con il programmare le date intermedie di controllo.

Per il controllo a tali date intermedie – Punto A dell'Allegato 2 (**almeno uno di tali controlli deve esserci!**) –, DSGA e RdP raccolgono i costi sostenuti fino a quel momento, effettuano, in base a quanto si deve ancora fare, una previsione dei costi a finire e confrontano il totale finale previsto con il budget, calcolano le eventuali differenze (positive o negative), e propongono le eventuali azioni correttive da mettere in atto, soprattutto se si sta spendendo, o se si prevede di spendere, più del previsto.

Al termine del progetto, DSGA ed RdP compilano la parte B dell'Allegato 2.

Per quanto riguarda, invece, il controllo degli indicatori di efficienza e di efficacia, in Allegato 3 è riportato un esempio (autoesplicativo!) del "modello" di riferimento per quanto riguarda la Regione Lombardia.

4. Conclusioni

E' evidente che l'accreditamento regionale basato, come in Lombardia, sulla certificazione e sul soddisfacimento degli indicatori automatici (SI/NO) hanno aiutato i soggetti erogatori ad ottenere l'accreditamento, ma, per poter mantenere quest'ultimo, la cultura organizzativa si è dovuta adeguare alla filosofia sottesa al dover "lavorare in qualità, rispettando gli indici regionali". Questo ha significato che le sedi formative, ed in particolare le Istituzioni scolastiche, che hanno saputo cogliere consapevolmente, a prescindere dall'accreditamento, questa occasione per effettuare una spassionata riflessione sui propri punti di forza e di debolezza, stimolo per il miglioramento continuo del servizio, hanno messo in atto delle azioni per:

- Eliminare, razionalizzando ed ottimizzando i processi operativi, gli sprechi e le inefficienze, ad esempio impostando, e quindi gestendo, un sistema di indicatori non solo coerenti con le Linee Guida Regionali, ma anche utili per la gestione corrente.
- Dimostrare oggettivamente al mercato (uscendo quindi dall'autoreferenzialità) il possesso dei requisiti come la competenza, la qualità e l'affidabilità.
- Sviluppare quel valore aggiunto al servizio che consente di perseguire la piena soddisfazione dei propri clienti (e di tutti gli stakeholders in generale) e di ottenere la loro fidelizzazione nel tempo.
- Sostituire, nelle Istituzioni scolastiche, al concetto di "Utente" quello di "Cliente", concetti sostanzialmente diversi tra di loro.

ALLEGATO 1 - FLUSSO OPERATIVO GENERALE (WORK FLOW) PER IL CONTROLLO DEGLI INDICI DI COSTO E DEGLI INDICATORI DI EFFICIENZA ED EFFICACIA

Flusso	Attività	Riferimenti	Responsab.	Collaboraz.
<pre> graph TD INIZIO[INIZIO] --> Esame[Esame di fattibilità tecnico ed economica] Esame --> Progetto{Progetto fattibile} Progetto --> Decision1{ } Decision1 -.-> A((A)) Decision1 --> Consolidamento[Consolidamento del progetto] Consolidamento --> Acquisizione([Acquisizione]) Acquisizione --> Controllo[Controllo economico] Controllo --> Decision2{ } Decision2 -.-> Decision1 Decision2 --> Coerenza1{Coerenza tra preventivo e consuntivo alla data} Coerenza1 --> Decision3{ } Decision3 -.-> Decision2 Decision3 --> Coerenza2{Coerenza tra budget e "totale finale previsto"} Coerenza2 --> Decision4{ } Decision4 -.-> Decision3 Decision4 --> END[] </pre>	<p>Valutazione tecnica ed economica (previsioni di costo) del progetto</p> <p>Analisi dei tempi e dei costi previsionali</p> <p>Budget e programmazione del progetto</p> <p>Preventivo operativo (costi interni ed esterni); Piano degli esborsi (risorse esterne) in base al programma di sviluppo del progetto; raccolta ore risorse interne; raffronto costi (budget) e ricavi (finanziamenti); calcolo dello "a finire" (determinazione dei costi mancanti)</p> <p>Analisi dei consuntivi alla data; analisi degli indici di efficienza: 1. operatività; 2. Capacità di spesa; 3. Indice di costo</p> <p>Analisi dei consuntivi "finali" ed il budget previsionale; analisi degli indici "finali": 1. operatività; 2. Capacità di spesa; 3. Indice di costo; 4. Tasso di successo; 5. Indicatore di monitoraggio</p>	<p>Scheda progetto; progettazione di massima</p> <p>Scheda progetto</p> <p>Scheda progetto; di progettazione massima</p> <p>Schede gestione economica; scheda progetto, progettazione esecutiva e di dettaglio</p> <p>Schede economica; indicatori</p> <p>Schede economica; gestione schede indicatori</p>	<p>RdP</p> <p>RdP</p> <p>RdP</p> <p>RdP</p> <p>RdP/ DSGA</p> <p>RdP/ DSGA</p>	<p>DSGA</p> <p>DSGA</p> <p>Team</p> <p>DSGA</p> <p>Team</p> <p>Team</p>

Flusso	Attività	Riferimenti	Responsab.	Collaboraz.
<pre> graph TD Start(()) --> D1{{Fine progetto ??}} D1 --> A1[] A1 --> B[Calcoli finale degli indici] B --> D2{{Tutto OK ??}} D2 --> A2[] A2 --> C((A)) A2 --> D3((fine)) C --> E[Analisi della situazione] E --> F[Proposte di miglioramento] F --> D4((fine)) D3 --> G[Azioni correttive e preventive] D4 --> G G --> Start </pre>	<p>Calcolo finale degli indici di efficienza ed efficacia; calcolo delle medie</p> <p>verifica della coerenza con i "valori" previsti dall'accreditamento regionale</p> <p>Per i progetti finanziati individuazione dei parametri da assoggettare al miglioramento</p> <p>Analisi delle componenti che hanno originato il non soddisfacimento</p> <p>Individuazione dei parametri da migliorare</p> <p>Individuazione delle azioni correttive e preventive</p>	<p>Schede economiche; Schede indicatori</p> <p>Schede indicatori</p> <p>Piano di miglioramento</p> <p>Schede economiche; Schede indicatori</p> <p>Schede economiche; Schede indicatori</p> <p>Schede NC; Schede AC/AP</p>	<p>DSGA</p> <p>RGQ</p> <p>RGQ</p> <p>RdP/ DSGA</p> <p>RdP/ DSGA</p> <p>RdP;</p>	<p>RdP</p> <p>RdP</p> <p>RdP</p> <p>RGQ</p> <p>RGQ</p> <p>RGQ</p>

ALLEGATO 2 – CONTROLLO DEI COSTI DI UN PROGETTO

A. Controllo dei costi – Fase/i intermedia/e

Macro voci	COSTI				
	Consuntivo alla data	Previsione a finire	Totale finale previsto	Budget	Differenza
Progettazione di max					
Progettazione Esecutiva					
Erogazione					
Tutoraggio					
Coordinamento					
Amministrazione					
Varie ed eventuali XX YY					
Totale					

Note:

B. Costi finali del progetto

Macro voci	Budget	Consuntivo	Differenza
Progettazione di max			
Progettazione Esecutiva			
Erogazione			
Tutoraggio			
Coordinamento			
Amministrazione			
Varie ed eventuali XX YY			
Totale			

Note:

ALLEGATO 3: IL CONTROLLO DEGLI INDICATORI DI EFFICIENZA ED EFFICACIA

A. Indici di efficienza

Indicatore	Target di progetto	Consuntivo	Differenza
Operatività (Destinatari rendicontati/ Destinatari previsti) * 100			Non > 20%
Capacità di spesa (Costo rendicontato/ Costo approvato) * 100			Non > 5%
Indice di costo 1-(Costo totale rendicontato/ Destinatari rendicontati)/ (costo Totale approvato)/ Destinatari previsti) * 100			Non < 0,99

Note:

B. Indici di efficacia

Indicatore	Target di progetto	Consuntivo	Scostamento
Tasso di successo (Destinatari formati od orientati/ Destinatari avviati ai servizi) * 100			Non > 10%
Monitoraggio (Schede destinatari trasmesse/ Destinatari formati od orientati) * 100			Non > 20%
Soddisfazione del cliente (Destinatari soddisfatti/ Destinatari intervistati) * 100			Non < 80%
Esito occupazionale (N. occupati o rientri nel S.S. o inserimento in altri servizi/ N. destinatari formati od orientati) * 100			Non < 70%

Note:

Commenti finali: