



ISSN: 2038-3282

Pubblicato il: Gennaio 2012

©Tutti i diritti riservati. Tutti gli articoli possono essere riprodotti con l'unica condizione di mettere in evidenza che il testo riprodotto è tratto da www.qtimes.it

Registrazione Tribunale di Frosinone N. 564/09 VG

**The application of management models oriented to measuring the performance
and continuous improvement in training sector: comparing regional
experiences.**

**L'applicazione dei modelli di gestione orientati alla misurazione delle
performance e al miglioramento continuo nel settore della formazione:
esperienze regionali a confronto.**

di Amalia Lucia Fazzari e Giovanna Lucianelli¹

Università degli Studi "Tor Vergata" di Roma

Abstract

Per meglio comprendere il modo in cui un modello di gestione interviene nei processi di un'organizzazione, modificando il suo comportamento nei confronti degli interlocutori sociali e dell'ambiente in cui essa opera, nei successivi interventi si riporta un esempio pratico di come sia possibile armonizzare tanto la gestione dei processi interni, quanto le interazioni tra sistemi esterni di aziende diverse, nel caso del settore della formazione, per il quale sono in vigore, in Italia, i requisiti del D.M. 166/2001 per l'accreditamento delle organizzazioni che propongono e realizzano interventi di formazione finanziati con risorse pubbliche.

Parole chiave: modelli di gestione, misurazione performance, miglioramento continuo, formazione

¹ Pur essendo frutto di un lavoro congiunto, i paragrafi 2.3, 2.4, 2.5, 3 e 4 sono da attribuire a Amalia Lucia Fazzari mentre i paragrafi 1, 2, 2.1, 2.2, 2.6 sono da attribuire a Giovanna Lucianelli.

1. Considerazioni introduttive

Per meglio comprendere il modo in cui un modello di gestione interviene nei processi di un'organizzazione, modificando il suo comportamento nei confronti degli interlocutori sociali e dell'ambiente in cui essa opera², nei successivi interventi si riporta un esempio pratico di come sia possibile armonizzare tanto la gestione dei processi interni, quanto le interazioni tra sistemi esterni di aziende diverse, nel caso del settore della formazione, per il quale sono in vigore, in Italia, i requisiti del D.M. 166/2001 per l'accreditamento delle organizzazioni che propongono e realizzano interventi di formazione finanziati con risorse pubbliche. Negli ultimi anni le dinamiche competitive delle aziende operanti nel settore della formazione sono state ampiamente influenzate da un processo di innovazione organizzativa e gestionale tuttora in corso. Ogni Regione ha di fatto recepito in modo diverso i contenuti del D.M. 166/2001 in merito ai requisiti generali di accreditamento³ richiesti alle organizzazioni operanti nel settore della formazione; conseguentemente il livello generale di attenzione si è spostato dal contesto nazionale a quello regionale. Scopo del presente lavoro è individuare e analizzare i requisiti organizzativi richiesti alle aziende operanti in ciascuna Regione, al di là dei requisiti minimi stabiliti dal decreto ministeriale di cui sopra,⁴ al fine di definire il sistema di opportunità e di vincoli che il quadro normativo è andato progressivamente a delineare nel contesto nazionale.

Sul piano metodologico il presente studio si propone in primo luogo l'obiettivo di illustrare in quale modo le Regioni italiane, attraverso l'esplicitazione dei requisiti di accreditamento, abbiano dato attuazione alle politiche di sviluppo delle competenze territoriali (paragrafo 2), per poi descrivere la dimensione attuale del fenomeno "certificazione" in Italia (paragrafo 3). Il fine è quello di valutare se lo strumento normativo sia stato considerato un'opportunità da non perdere riguardo alla possibilità di influire sugli standard qualitativi delle strutture operanti nel settore della formazione oppure come un insieme di regole per controllare l'erogazione dei finanziamenti.

Si consideri che all'interno del panorama degli strumenti organizzativi disponibili per le aziende operanti nel settore della formazione è stato selezionato il "sistema qualità ISO 9001" in quanto capace di assicurare la qualità e la conformità delle prestazioni del sistema dei processi aziendali rispetto ai requisiti espressi dall'ambiente competitivo di appartenenza. Tale sistema, infatti, si caratterizza per la sua attitudine a coordinare non solo la gestione di processi all'interno delle aziende, ma anche nelle interazioni che si instaurano tra diverse aziende nel più ampio sistema al quale appartengono.

2. I requisiti del sistema di accreditamento regionale

Con il DM 166/2001, a seguito dell'accordo in Conferenza Stato-Regioni del 18-02-2000, sono stati definiti gli standard minimi nazionali per l'accreditamento delle strutture di formazione e di orientamento e gli standard minimi delle competenze professionali dei formatori.

² Cfr. "Finalità dell'impresa nell'ambiente competitivo globalizzato", articolo del 03 ottobre 2011

³ L'accreditamento "è un atto con cui l'amministrazione pubblica competente riconosce ad un organismo la possibilità di proporre e realizzare interventi di formazione – orientamento finanziati con risorse pubbliche". Cfr. Art. 1 comma 1), D.M. 166/2001 del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale.

⁴ Si consideri che i requisiti minimi di cui all'art.6, commi 1) e 2) e Allegato 2 costituiscono la base comune dei sistemi regionali di accreditamento. Cfr. Art. 1, comma 3) D.M. 166/2001 del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale.

Ai fini dell'accREDITamento la sede operativa deve essere in possesso, oltre che del requisito dell'affidabilità economico-finanziaria, dei seguenti requisiti generali:

1. capacità logistica;
2. capacità gestionale ed organizzativa;
3. capacità di relazione con il sistema sociale e produttivo territoriale;
4. disponibilità di risorse professionali, di cui la sede operativa dovrà prioritariamente avvalersi;
5. livello di efficienza ed efficacia negli ultimi tre anni.

Il presente lavoro analizza come le singole Regioni hanno recepito il DM 166/01 in merito ai requisiti sopra specificati.

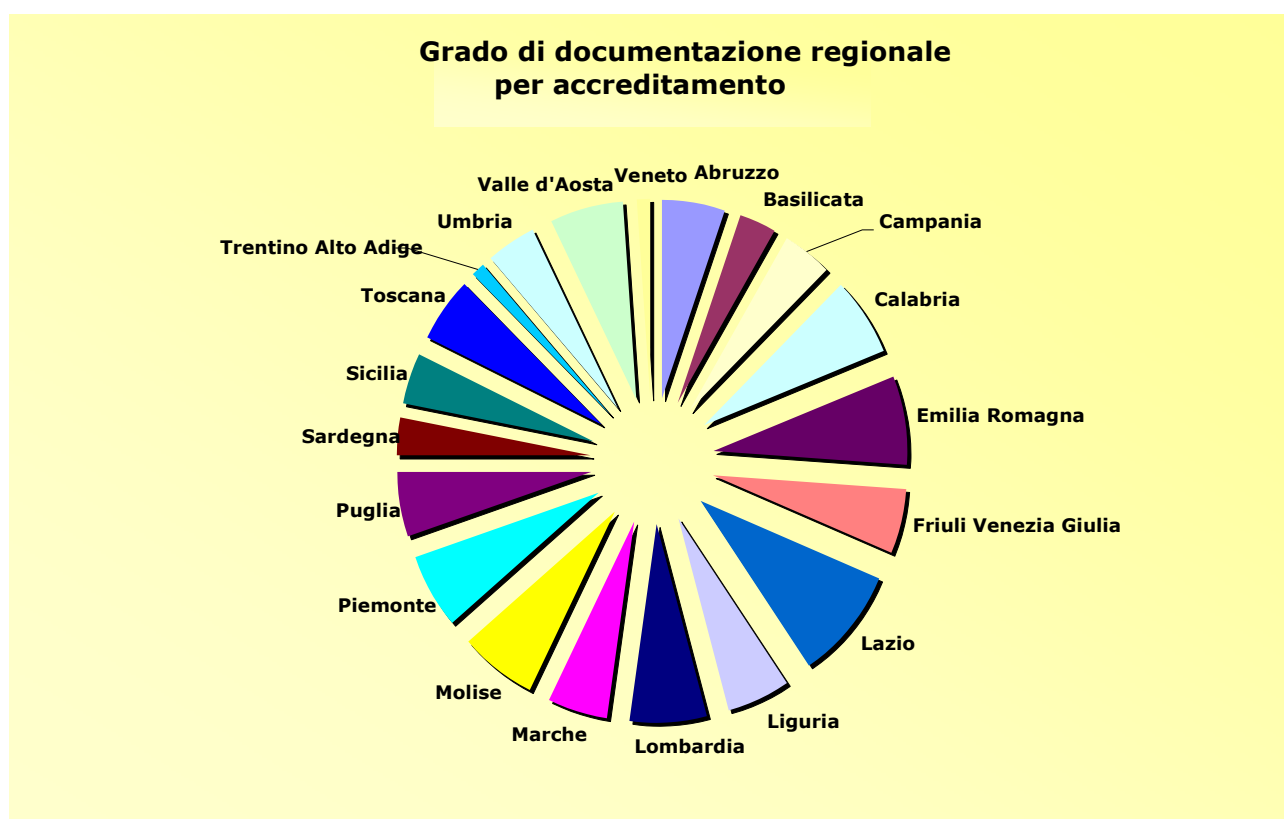
Ogni requisito è stato analizzato sia sotto il profilo quantitativo, esprimibile in termini di livello di dettaglio o grado di documentazione regionale richiesto, sia sotto il profilo qualitativo, ovvero in base alla tipologia di evidenza che emerge per ogni singolo requisito.

Si è data rappresentazione grafica di tale distinzione, con un grafico "a torta", poiché è quello che meglio visualizza il contributo di ciascun requisito, in base alla tipologia analizzata, e che mette in evidenza i singoli indicatori.

2.1 L'affidabilità economico-finanziaria

Ogni Regione, come è possibile vedere dal grafico (Figura 1), ha richiesto una documentazione più o meno dettagliata della situazione economico-finanziaria per riconoscere l'accREDITamento delle strutture formative.

Figura 1



Il Lazio è la Regione che ha definito in modo più analitico la richiesta di documentazione in merito alla situazione economico-finanziaria, seguita dalla Calabria, il Piemonte, la Lombardia, il Molise, la Sardegna, la Sicilia, la Toscana, l'Emilia Romagna e la Valle D'Aosta.

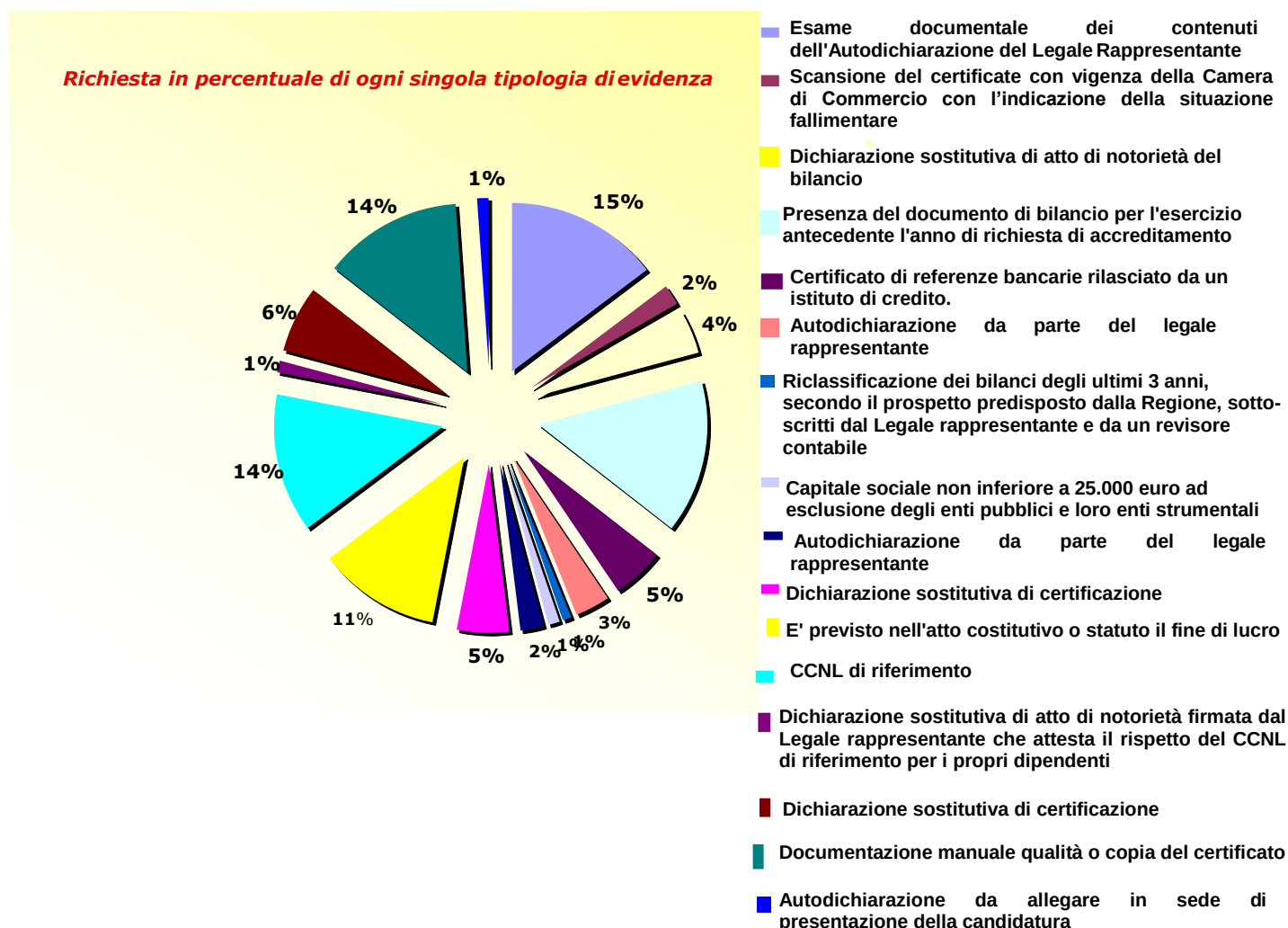
Il Veneto è la Regione che ha specificato meno la documentazione per tale requisito richiedendo come unico requisito ai fini dell'accreditamento "la dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà del bilancio in merito all'affidabilità economico-finanziaria".

In particolare, i requisiti richiesti per poter essere accreditati sotto il profilo economico- finanziario, sono evidenziati per singola tipologia di evidenza, nella Figura 2.

Si consideri che solo alcuni di essi sono ricorrenti (e in diversa misura) nelle Regioni:

- l'esame documentale dei contenuti dell'autodichiarazione del Legale Rappresentante per dimostrare l'affidabilità economica finanziaria (15%);
- il documento di bilancio per l'esercizio antecedente l'anno di richiesta di accreditamento, per dimostrare la solidità patrimoniale e finanziaria (15%);
- il rispetto dei contratti collettivi nazionali di lavoro con la relativa documentazione (14%);
- il manuale qualità o la copia del certificato UNI EN ISO 9001 (14%);
- la specifica nell'atto costitutivo o statuto del fine di lucro, per soggetti pubblici senza fini di lucro (11%),
- il certificato di referenze bancarie rilasciato da un istituto di credito (6%);
- l'autodichiarazione da parte del legale rappresentante a titolo di attestazione dei poteri di rappresentanza legale (3%), l'assenza di condanne per reati di natura amministrativo-finanziaria e l'assenza di dichiarazioni e procedure di fallimento con la scansione del certificato con vigenza della Camera di Commercio con l'indicazione della situazione fallimentare (1%).

Figura 2

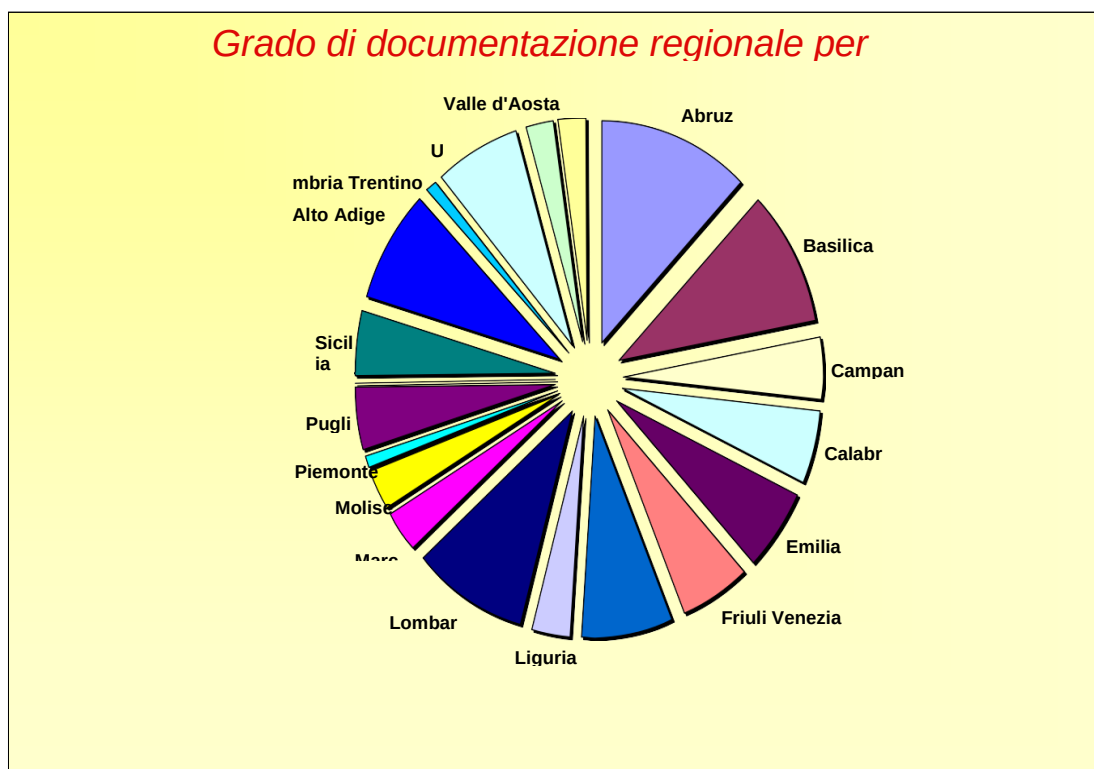


2.2 La capacità logistica

E' il requisito maggiormente esplicitato dalle Regioni. Anche per questo requisito ogni Regione, come è possibile vedere dal grafico (Figura 3), ha richiesto una documentazione più o meno dettagliata per riconoscere l'accREDITamento delle strutture formative. L'Abruzzo insieme alla Basilicata sono le Regioni che formulano richieste più dettagliate per documentare il possesso del requisito, seguite da Lombardia, Toscana, Lazio, Umbria, Calabria, Emilia Romagna, Sicilia, Friuli Venezia Giulia.

Veneto, Valle D'Aosta, Trentino Alto Adige, Sardegna, Molise e Marche sono invece le Regioni che esplicitano meno la documentazione da presentare per ottenere l'accREDITamento.

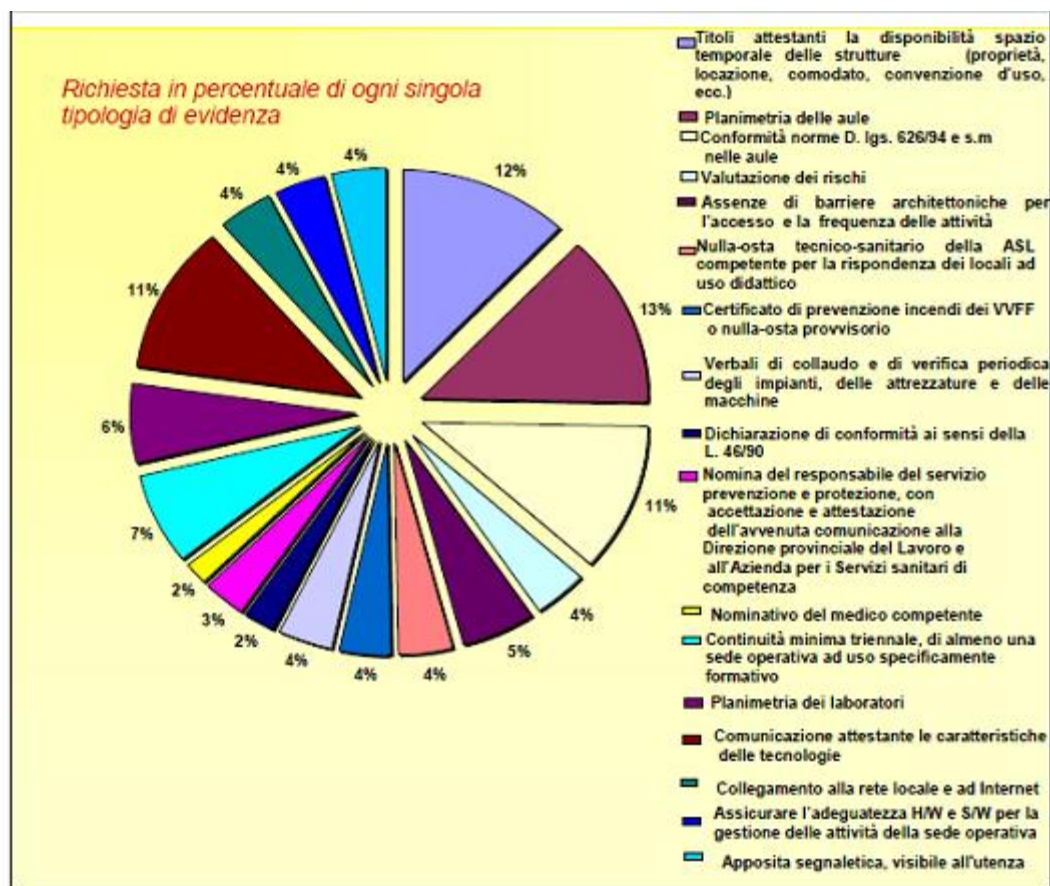
Figura 3



Come si vede dal grafico (Figura 4) ciò che è maggiormente richiesto al fine di dimostrare la capacità logistica è:

- assicurare l'adeguatezza delle aule specificandone la planimetria in base al numero di allievi (13%);
- la disponibilità e adeguatezza dei locali con titoli attestanti la disponibilità spazio temporale delle strutture: proprietà, locazione, comodato, convenzione d'uso o altro (12%);
- assicurare la rispondenza normativa delle aule, dei laboratori e di tutti gli spazi della sede operativa in particolar modo in riferimento alla L. 626/94 (11%);
- assicurare l'adeguatezza didattica e tecnologica delle attrezzature e degli strumenti del laboratorio informatico (11%);
- l'assenza di barriere architettoniche per l'accesso e la frequenza delle attività, alla valutazione dei rischi (5%);
- l'utilizzo a titolo esclusivo dei locali e delle attrezzature (4%);
- il nulla-osta tecnico-sanitario della ASL competente per la rispondenza dei locali ad uso didattico (4%);
- il certificato di prevenzione incendi dei VVFF o un nulla-osta provvisorio (4%);
- la nomina del medico competente (2%);
- la dichiarazione di conformità ai sensi della L. 46/90 (2%).

Figura 4



2.3 La capacità gestionale ed organizzativa

E' il requisito meno esplicitato dalle Regioni. Come è possibile vedere dal grafico (Figura 5), non tutte le Regioni richiedono una documentazione dettagliata. Fanno una esplicita richiesta solo l'Emilia Romagna, il Lazio, l' Abruzzo, la Basilicata, la Campania e la Calabria.

Ciò che viene richiesto è desumibile dal grafico successivo (Figura 6):

- il documento descrittivo della missione e degli obiettivi (37%);
- l' organigramma nominativo dell'organizzazione e dei processi (27%);
- il manuale della qualità e i curricula professionali (9%).

Figura 5

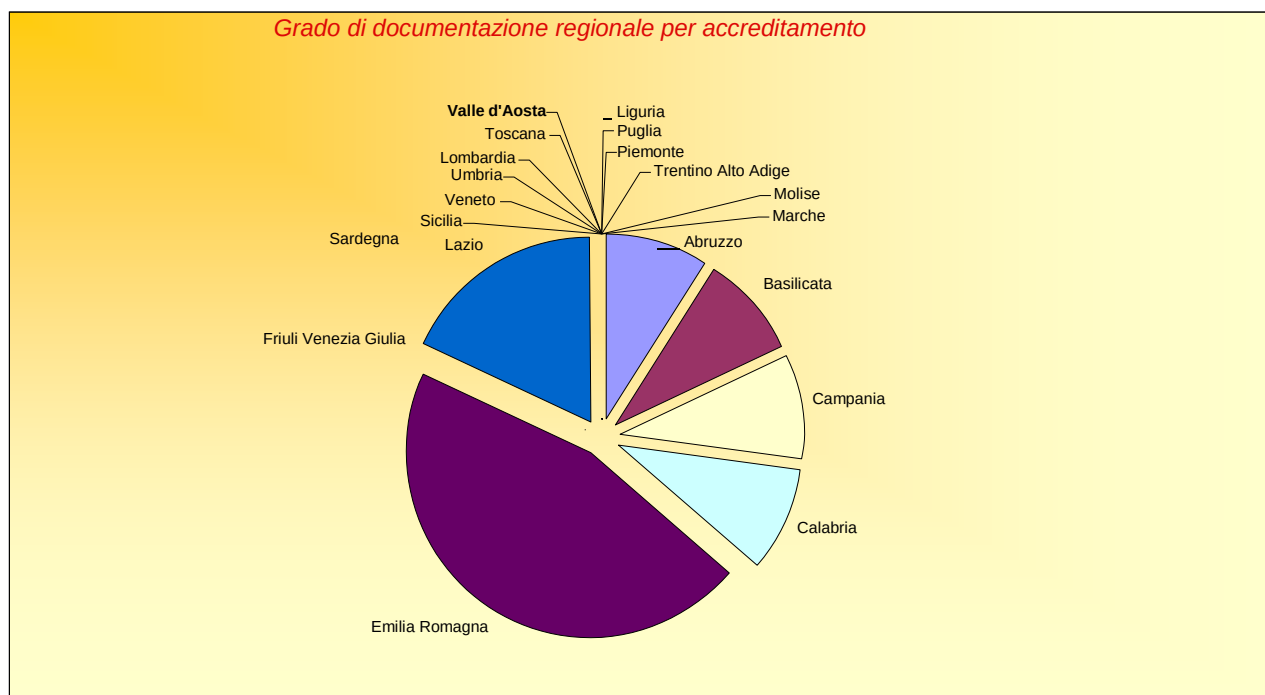
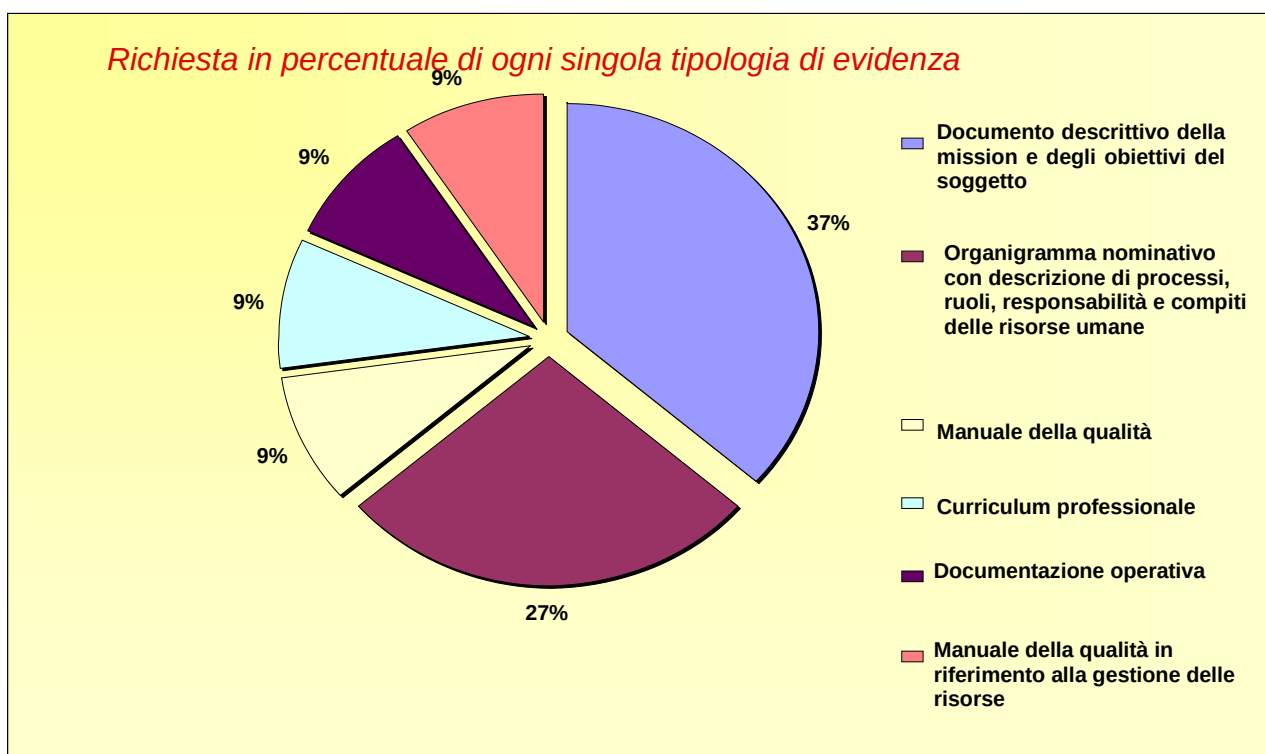


Figura 6



2.4 La capacità di relazione con il sistema sociale e produttivo territoriale

In questa area vengono verificate le competenze tecnico-professionali, e come si può notare (Figura 7) mentre l'Abruzzo, la Basilicata, la Campania, la Calabria, il Lazio, le Marche e la Sicilia

esplicitano la documentazione necessaria, le altre Regioni non hanno fatto nessuna richiesta in merito a tale requisito.

Il requisito si ritiene posseduto se documentato attraverso (Figura 8):

- la presenza di contratti/stage (25%);
- il programma didattico in cui siano previsti gli incontri istituzione-famiglia (17%);
- il contratto da cui si evinca la durata del vincolo e la pertinenza con l'area professionale/occupazionale (13%);
- il documento da cui si evinca la durata della collaborazione, l'accordo in forma scritta di collaborazione, il programma scritto degli incontri, la valutazione della pertinenza del contenuto della collaborazione (9%).

Figura 7

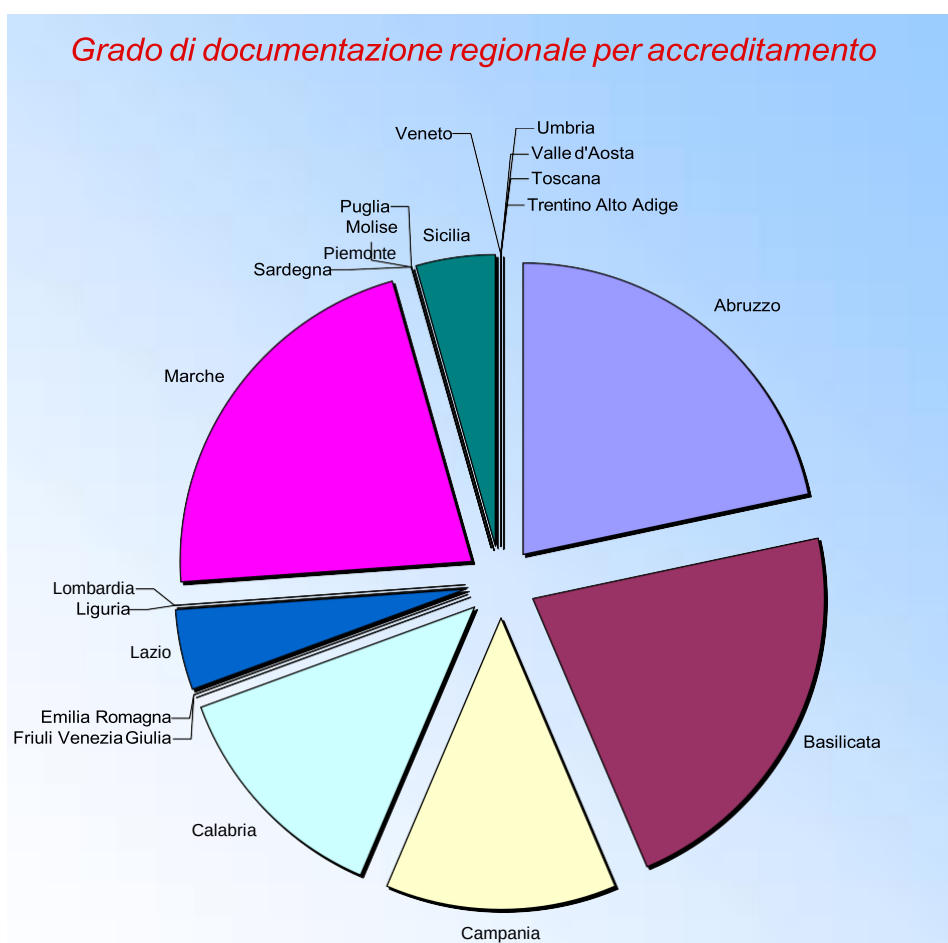
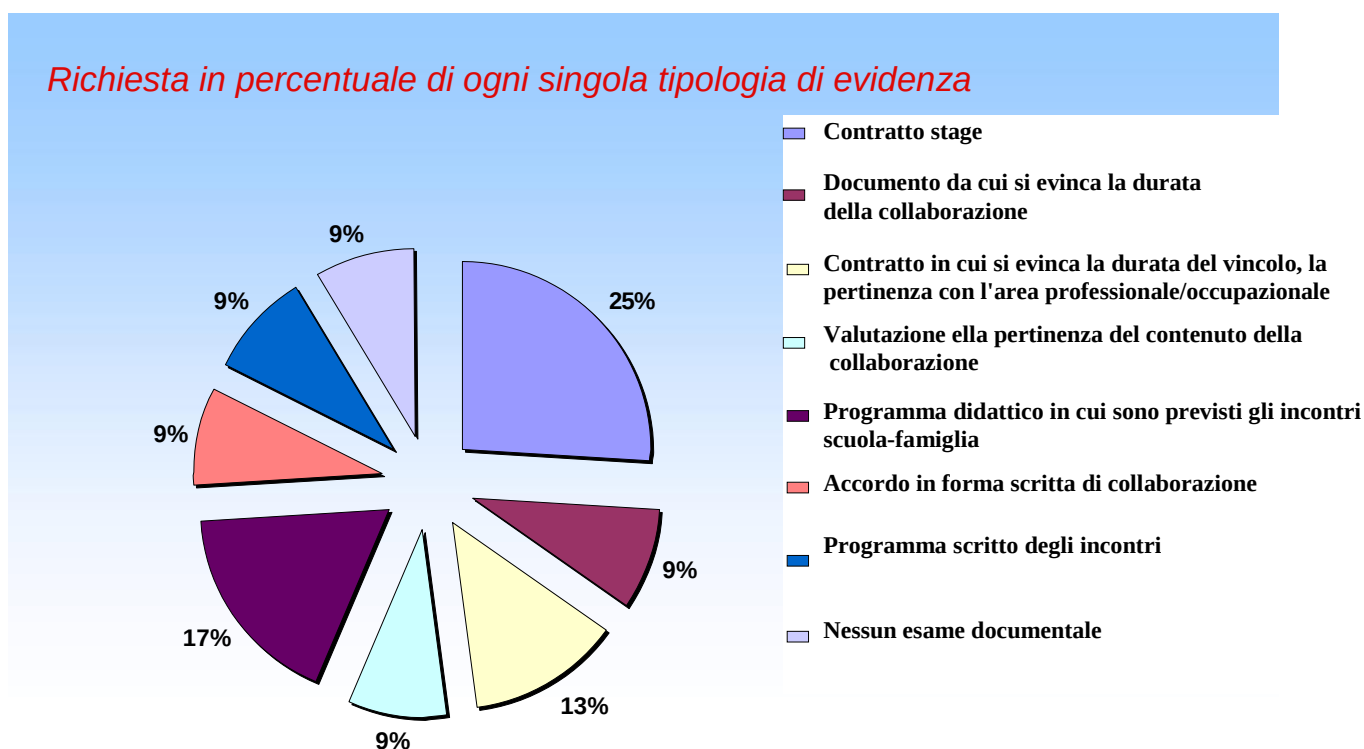


Figura 8



2.5 La disponibilità di risorse professionali, di cui la sede operativa dovrà prioritariamente avvalersi

In questa area vengono trattate le competenze professionali. Tutte le Regioni hanno esplicitato la presenza di tale requisito, solo la Liguria ha specificato maggiormente la richiesta.

I requisiti richiesti sono:

- curricula con esperienza nel settore docenza (25%);
- curriculum da cui si verifica il possesso delle competenze tecnico-professionali (24%) e
- programma didattico (15%);
- valutazione della pertinenza tra i curricula e l'area professionale di riferimento (9%);
- curriculum dettagliati delle figure professionali con autocertificazione che attesti la veridicità di quanto dichiarato nel curriculum, gli estremi di tutti gli incarichi svolti e l'ente presso il quale si è svolta l'attività (6%);
- copia del contratto di lavoro, accordo in forma scritta con istituzione sanitaria per la professione richiesta (5%);
- curriculum dettagliati dei responsabili da cui si evinca il possesso delle competenze di base in relazione al ruolo di valutazione (4%).

Figura 9

*Grado di documentazione regionale per
accreditamento*

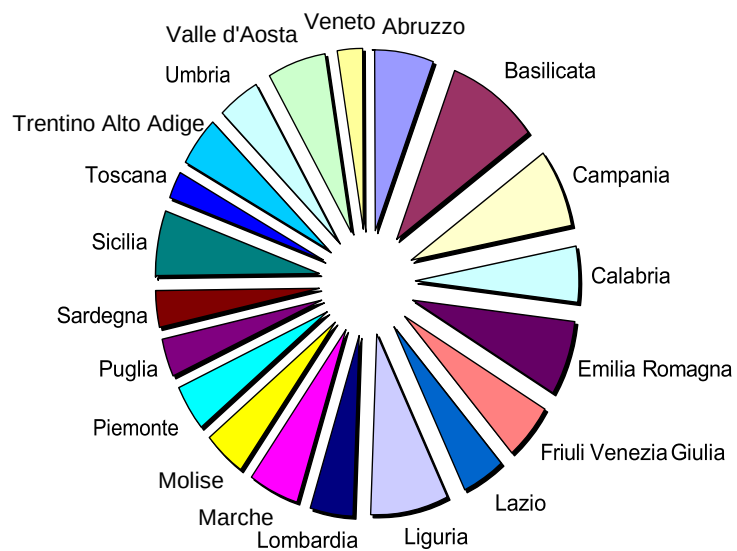
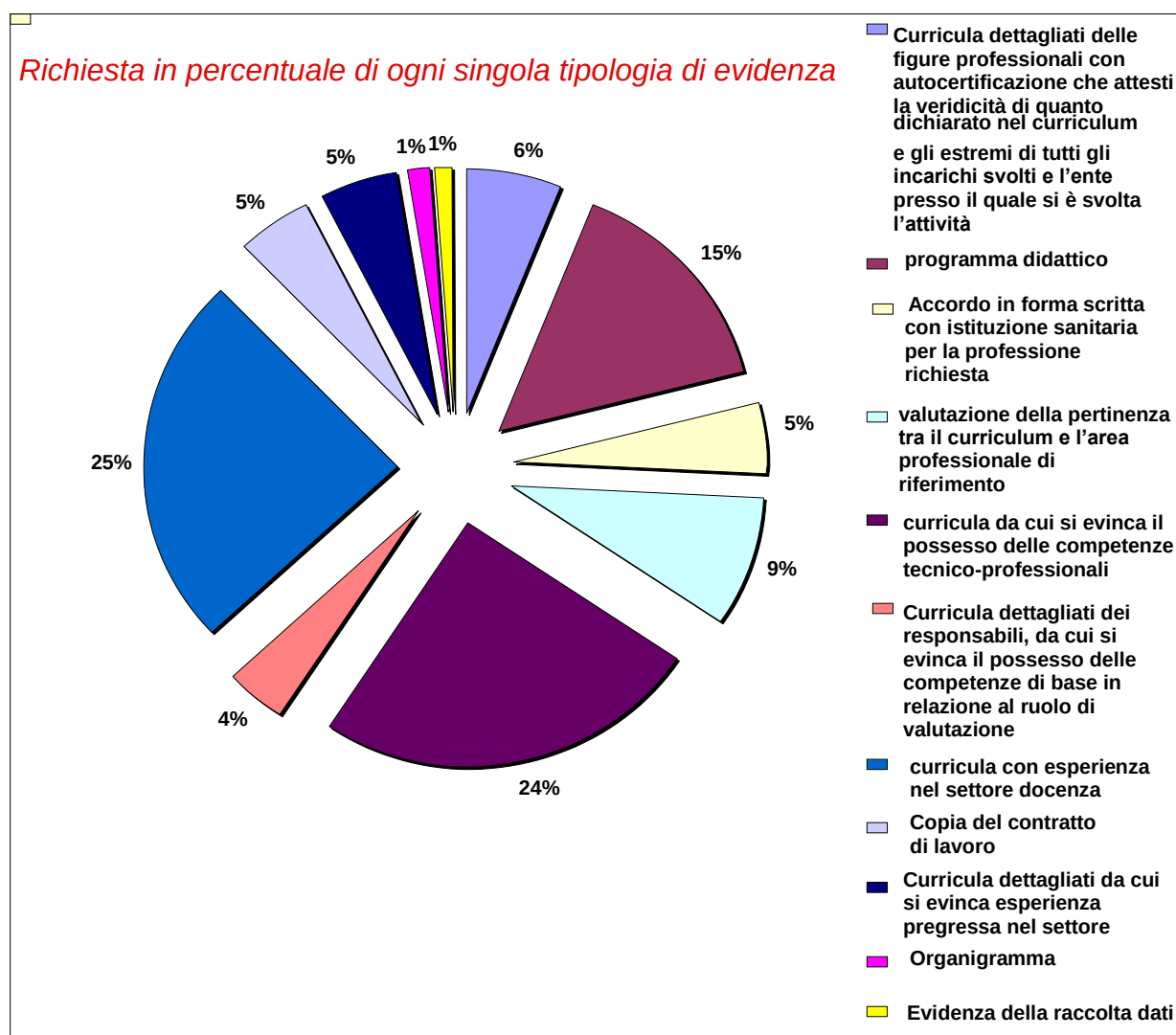


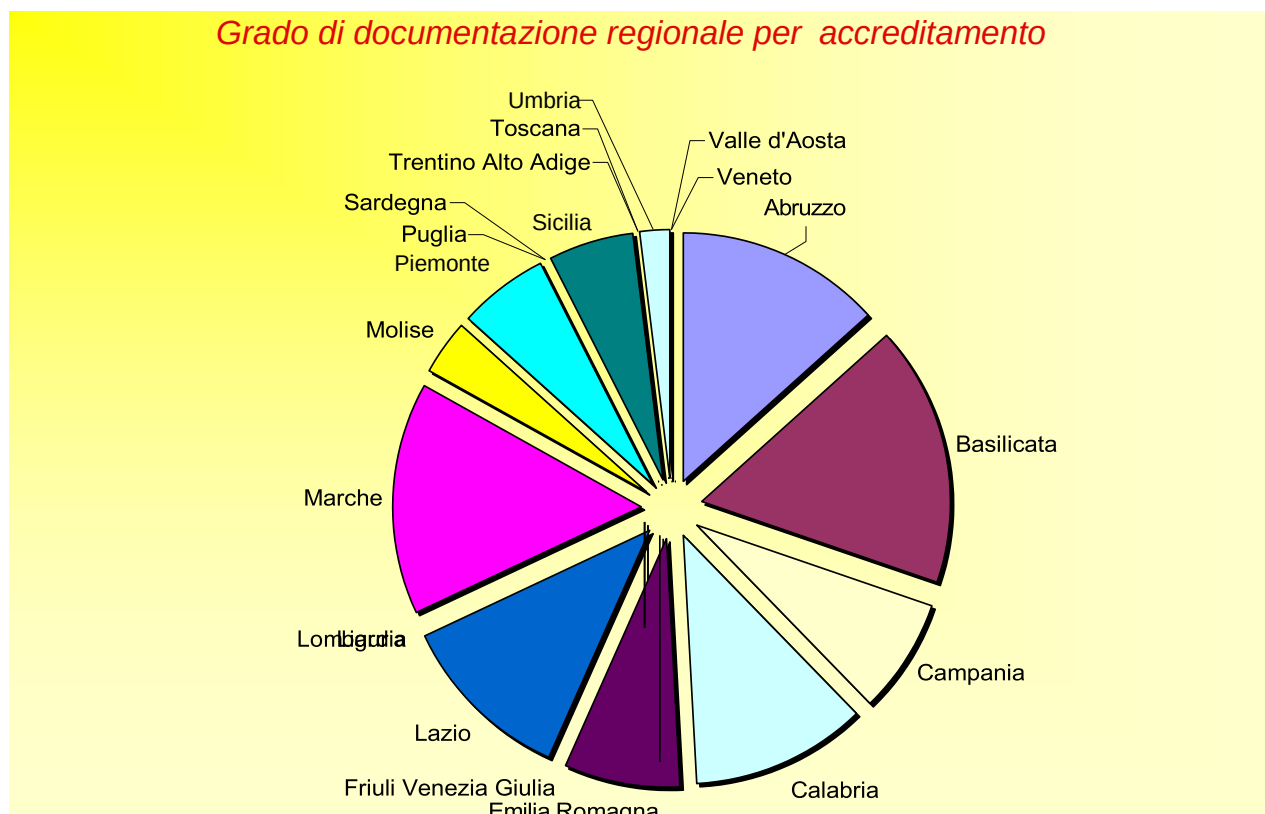
Figura 10



2.6 Il livello di efficienza ed efficacia negli ultimi tre anni

In merito ai requisiti dell'efficienza e dell'efficacia con riferimento agli ultimi tre anni, Basilicata, Calabria, Marche, Abruzzo e Campania esigono una maggiore documentazione, rispetto a Molise, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia e alle altre Regioni (Figura 11).

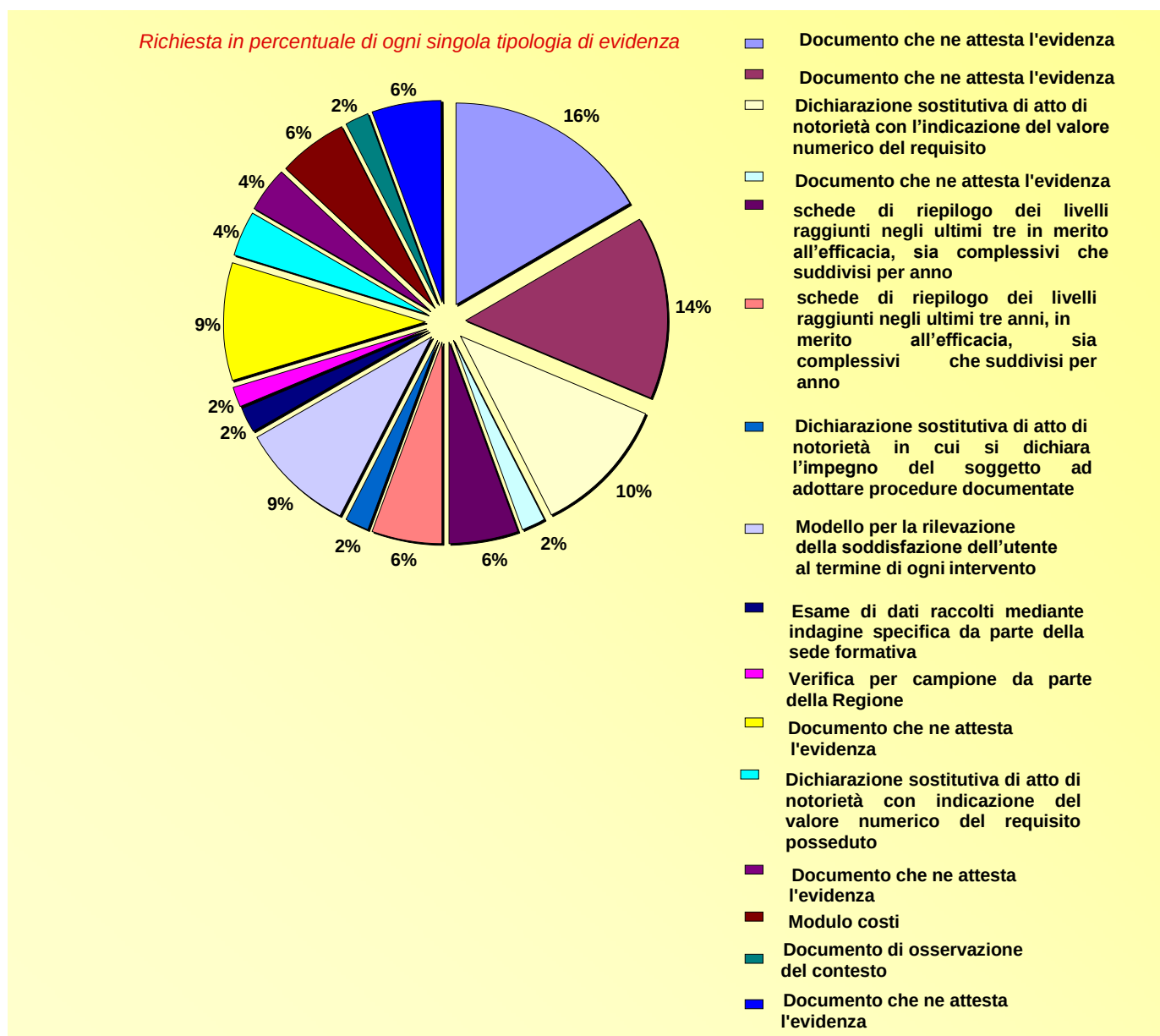
Figura 11



I requisiti richiesti sono esplicitati attraverso diversi documenti, che attestano (Figura 12):

- l'evidenza in termini di misurazione del livello di attuazione e del livello di abbandono della politica della qualità e degli obiettivi compresi nel riesame della direzione (16%);
- il livello di successo formativo (attraverso dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà) con indicazione del valore numerico del requisito (14%);
- il livello di soddisfazione (mediante il modello per la rilevazione della soddisfazione dell'utente) al termine di ogni intervento (9%);
- il costo per allievo formato, mediante documento che ne attesti l'evidenza (6%);
- la lettura dei fabbisogni formativi e professionali del territorio, attraverso il documento di osservazione del contesto (4%);
- l'osservazione del contesto (2%);
- il livello di efficacia e di efficienza (schede di riepilogo dei livelli raggiunti) negli ultimi tre anni (6%).

Figura 12



3. La dimensione del fenomeno “certificazione” in Italia

Lo studio qui presentato fa riferimento alla macro-area della formazione e dell'Istruzione in Italia che ha voluto dare attenzione allo strumento della certificazione.

Nell'intento di fornire dei dati il più aggiornati possibile, compatibilmente con i tempi di elaborazione degli stessi, si è proceduto alla consultazione delle banche dati, aggiornate al 9 Giugno 2009, rese disponibili dal SINCERT sul proprio sito web.

Dalle suddette banche dati, sono state selezionate le strutture di formazione accreditate per il settore EA 37 “Istruzione”, che rispondono ai seguenti requisiti: operatività sul territorio italiano ed implementazione di un sistema di gestione per la qualità certificato.

Sono molte e sempre in crescita le aziende che offrono servizi di formazione che seguono la norma ISO 9001, ormai conosciuta e adottata nel mondo, così come in Italia, e diventata di fatto lo

standard di riferimento per chiunque voglia applicare all'interno della propria organizzazione un Sistema di Gestione per la Qualità.

Si veda a titolo esemplificativo la Regione Lombardia dove sono state registrate 1.843 aziende certificate.

Molte organizzazioni che erogano formazione nel territorio nazionale hanno ritenuto il modello ISO come un valido strumento per iniziare un processo di valutazione della propria organizzazione, in particolare in termini di efficienza nella gestione dei processi interni e di efficacia del servizio erogato. Non è dunque un caso se, a differenza di altri settori, le certificazioni rilasciate nel segmento dell'istruzione in Italia, sono tutte relative ai sistemi di gestione per la qualità.

Negli ultimi anni si è registrato un incremento delle certificazioni dovute anche alle numerose riforme nazionali e regionali sull'istruzione pubblica e privata, che hanno ottenuto un sostegno finanziario, come ad esempio la progettazione e l'erogazione di corsi tenuti da istituti nazionali o regionali co-finanziati dal Fondo Sociale Europeo (F.S.E.). Il F.S.E. ha lo scopo di promuovere una serie di misure volte a sviluppare le conoscenze e le competenze delle risorse umane, agevolare l'inserimento e il reinserimento nel mondo del lavoro o l'adeguamento professionale, attraverso attività di formazione ed aiuti all'occupazione dei giovani, adulti e svantaggiati.

Il F.S.E. assume la forma del co-finanziamento, essendo complementare ai finanziamenti pubblici messi a disposizione dei singoli Stati membri.

Il percorso per l'accesso ai finanziamenti è passato attraverso un meccanismo di accreditamento, per il quale molte Regioni hanno evidenziato dei requisiti che facevano riferimento, appunto, alla norma ISO 9001.

In seguito, soprattutto per il grande riscontro positivo avuto dall'attività intrapresa ai fini della certificazione, queste strutture di formazione hanno deciso di portare avanti il medesimo orientamento.

Attualmente in Italia questo aspetto non è l'unico che motiva l'organizzazione a certificarsi. Tra le motivazioni predominanti vi sono: l'importanza del miglioramento continuo e l'ottenimento di un vantaggio competitivo.

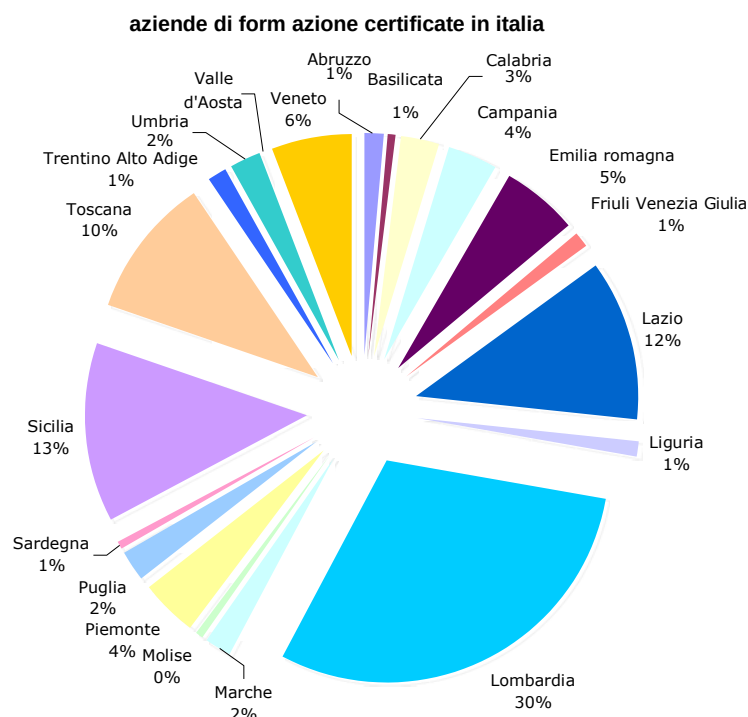
Ad oggi in Italia è possibile contare 6.146 aziende certificate solo nel settore della formazione. Questo è sintomo dell'evoluzione delle scelte dei consumatori e clienti e nello stesso tempo di una risposta strategica da parte delle aziende nazionali.

Quello a cui stiamo assistendo è una tendenza spinta verso una realtà non più concentrata nel piccolo ma volta verso un confronto con il resto del mondo.

La formazione così offerta creerà gli strumenti idonei, ai clienti finali delle nostre aziende di formazione, necessari per essere accettati da un mercato ormai globalizzato.

Dalla ricerca si evince che la maggioranza delle organizzazioni/aziende con sistema di gestione certificato è concentrato nella Regione Lombardia con ben il 30%.

Le Regioni con meno concentrazione sono rappresentate dalla Valle d'Aosta e dal Molise.

Figura 13

Di seguito, nella Tabella 1, sono indicate il numero delle aziende di formazione che sono certificate nel territorio italiano. Per una più attenta analisi, le aziende sono state suddivise in relazione alle Regioni e per tipo di certificazione (i dati sono aggiornati al 9 giugno 2009 e comparati con quelli aggiornati al 31.01.2011).

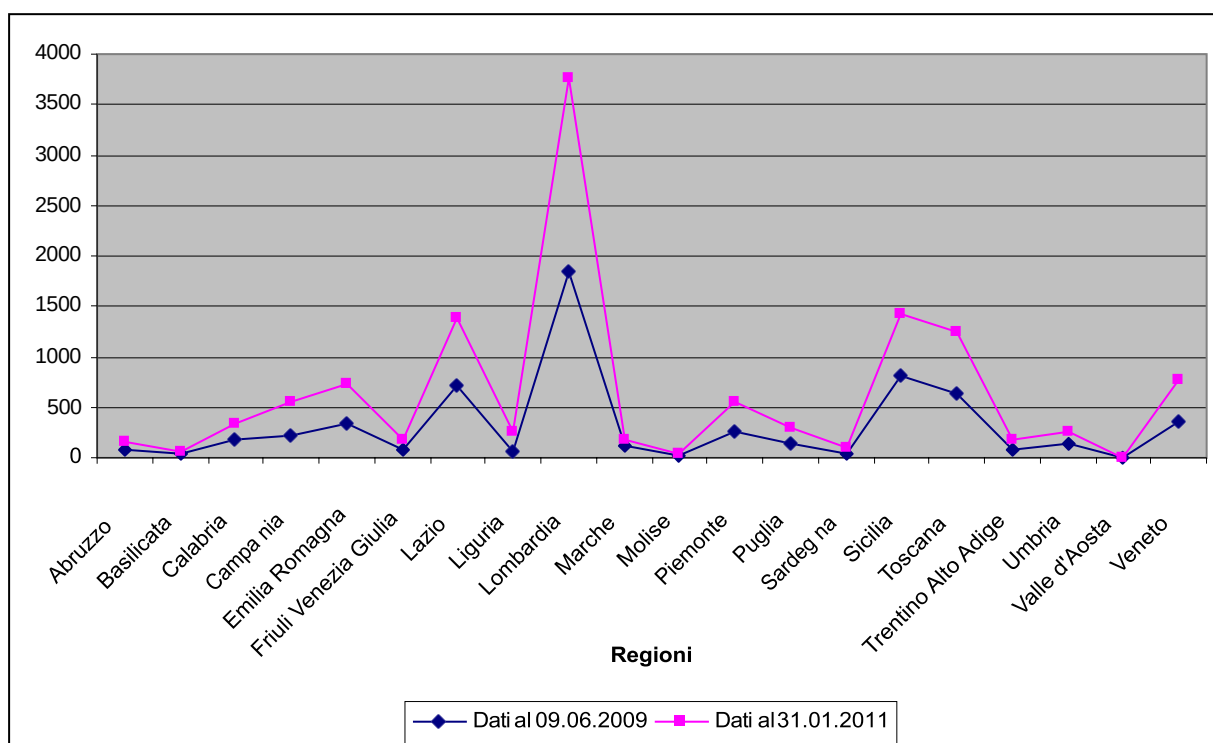
Tabella 1

	N. aziende certificate			
	Totale	ISO 9001:2000	ISO 9001:2008	Totale (ISO 9001:2008)
Regione	Dati al 09.06.2009			Dati 31.01.2011 al %
Abruzzo	82	82	0	79 -4%
Basilicata	32	31	1	29 -9%
Calabria	180	175	5	150 -17%
Campania	221	216	5	335 52%
Emilia Romagna	331	323	8	411 24%
Friuli Venezia Giulia	82	75	7	101 23%
Lazio	716	689	27	677 -5%
Liguria	68	64	4	181 166%

Lombardia	1843	1725	118	1918	4%
Marche	122	121	1	57	-53%
Molise	22	22	0	24	9%
Piemonte	263	256	7	294	12%
Puglia	129	125	4	176	36%
Sardegna	38	36	2	53	39%
Sicilia	809	792	17	608	-25%
Toscana	632	600	32	623	-1%
Trentino Alto Adige	75	75	0	96	28%
Umbria	139	132	7	122	-12%
Valle d'Aosta	2	0	2	3	50%
Veneto	360	344	16	412	14%
totali	6.146	5.883	263	6349	3%

È interessante anche notare (Figura 14) in quale misura sia aumentato o diminuito il numero delle organizzazioni/aziende con sistema di gestione certificato secondo la norma ISO 9001:2008.

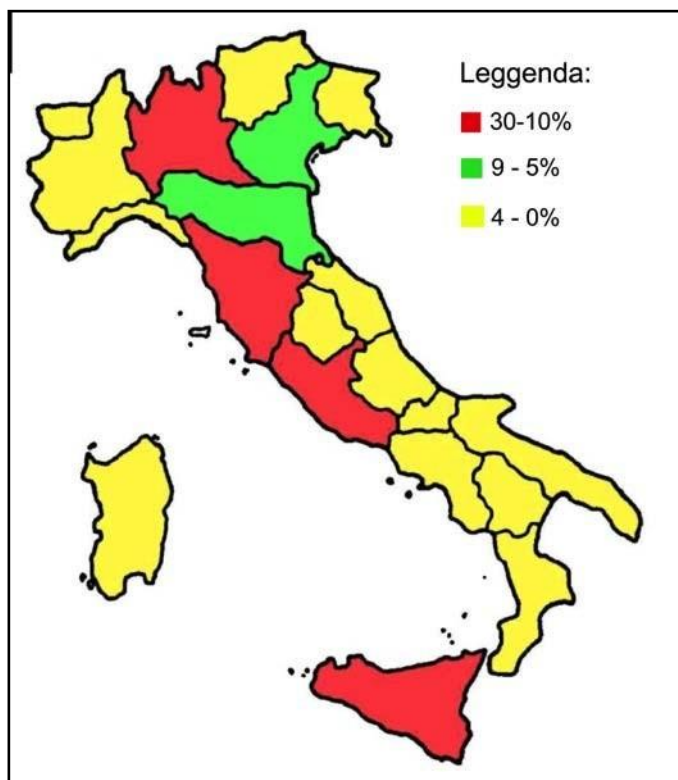
Figura 14



Dalla Figura 15 riusciamo a cogliere immediatamente la distribuzione sul territorio italiano delle suddette Organizzazioni attraverso l'aiuto dei tre colori utilizzati.

- Le Regioni colorate di giallo sono caratterizzate dalla presenza della percentuale dal 4% allo 0% delle Organizzazioni/aziende con sistema di gestione certificato;
- quelle in verde dal 9% al 5%;
- quelle in rosso sono le Regioni con maggiore concentrazione (dal 30% al 10%).

Figura 15



4. Considerazioni conclusive

Oggi in Italia, come in Europa, la società è caratterizzata dalla crescita accelerata delle conoscenze, della capillare diffusione di innovazioni scientifiche e tecnologiche, dalla velocità delle comunicazioni e dell'informazione, dalla globalizzazione dell'economia, deve poter contare su un sistema istruttivo/formativo idoneo, capace di offrire servizi moderni e di elevato profilo.

Purtroppo a fronte della celerità e dell'ampiezza dei cambiamenti, non sempre il sistema formativo presenta requisiti e caratteristiche tali da poter assicurare qualificati e coerenti esiti culturali e formativi; ne deriva, pertanto, che di frequente si registrano evidenti sfasature tra offerta e domanda di istruzione e di formazione.

In particolare il nostro sistema formativo, sostanzialmente autoreferente ed immutato nel suo impianto per oltre 50 anni, ligio ad un ruolo di pura teorizzazione delle conoscenze e concepito in funzione di contrapposizione tra cultura e professione, necessita di un più lungo processo, rispetto ad altre realtà, per adeguarsi completamente.

È stato giustamente osservato che il “modello italiano” è stato uno degli ultimi in Europa a cercare di porsi in sintonia con le logiche ed il modo di essere e di operare della nostra società.

Eppure la formazione ha assunto ormai un ruolo preminente e di assoluto rilievo nelle moderne comunità, sì da costituire un fattore determinante ai fini dell’espansione delle opportunità e delle capacità produttive, nonché momento strutturale e di snodo rispetto all’insieme delle strategie volte ad orientare o ri-orientare le politiche del lavoro e le potenzialità occupazionali.

In una tale logica la formazione diviene un moltiplicatore delle opportunità e delle capacità produttive, elemento strutturale nel quadro delle strategie praticabili, e tale da influire notevolmente sugli investimenti produttivi.

La formazione rappresenta, insomma, un’opportunità di grande importanza per il reperimento e il coinvolgimento di “risorse umane” capaci di interpretare e soddisfare i bisogni e le aspettative della vita organizzata. Essa non costituisce, quindi, una possibilità aggiuntiva a sostegno dell’evoluzione della struttura istituzionale ed economica, ma parte integrante e linfa vitale della stessa.

È opinione di molti operatori che le rigide regolamentazioni e metodi di controllo della qualità, adottati con profitto ed applicati nelle aziende accreditate dalle rispettive Regioni, non siano validamente trasferibili negli istituti scolastici e formativi, caratterizzati da maggiore complessità e dove comunque, gli aspetti umani assumono la massima rilevanza.

Tale punto di vista non è condivisibile: nasce dal preconconcetto che la qualità consista solo in un insieme di norme, regole e controlli.

Sappiamo che la realtà è molto diversa: il primo fondamento della qualità coinvolge problemi di carattere culturale ed umano e solo successivamente si estrinseca nelle regolamentazioni e nelle metodologie gestionali più opportune a risolvere detti problemi.

Infatti alcune Regioni italiane hanno saputo più di altre considerare lo strumento normativo, più come un’opportunità da non perdere riguardo alla possibilità di influire sugli standard qualitativi delle strutture operanti nel settore della formazione, che non come ad un insieme di vincoli burocratici per controllare la qualità e di conseguenza limitare l’erogazione dei finanziamenti.

Le aziende a loro volta hanno risposto modificando il sistema organizzativo e l’ambiente competitivo di riferimento e in molti casi hanno “scelto” il sistema qualità come strumento per la gestione e il miglioramento dei processi andando al di là dei requisiti richiesti nelle diverse Regioni, al fine di ottimizzare i propri processi e le performance.

Riferimenti Bibliografici:

CICCARELLI L., *La qualità nella formazione*, Roma, Ed. SIPI, 1993;

COMMISSIONE EUROPEA, *Crescita, competitività, occupazione. Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo*, Bruxelles, 1994;

COMMISSIONE PER LO SVILUPPO DELL’UNIONE, *Agenda 2000*, Luglio 1997;

CROSBY P. B., *Obiettivo Qualità*, McGrawHill, 1996; DEMING W. E., *L’impresa di qualità*, Torino, Isedi, 1989;

DOUCET C., *Qualità e certificazione delle imprese*, in A.A. V.V. ‘ *Trattato di Qualità Totale* ’, a cura di V. Laboucheix, Franco Angeli, Milano, 1991;

GRAZIOLI F., *Accreditamento certificazioni e Pubblica Amministrazione: regole, metodi e strategie*, in “De Qualitate”, Settembre 2008, pag.6;

IREL LIGURIA, *Rapporto finale della ricerca “Certificazione della qualità dei processi formativi: principi, casi di studio, modelli applicabili al contesto ligure”*, novembre 1997;

ISHIKAWA K., *Guida al controllo della qualità*, Milano, Franco Angeli, 1990;
ISFOL, *L'accreditamento delle strutture formative: esperienze e modelli a confronto*, Ed. Franco Angeli, 2001;
JURAN J.M., *La qualità nella storia*, Sperling & Kupfer, 1997;
JURAN J.M., *Quality policies and objectives*, in A.A. V.V., *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, New York, 1989;
KAROL EN.H e GINSBURG S.G., *Managing the Higher Education Enterprise*, John Wiley & Sons, New York, 1980;
MARCHITTO F, FICARRA G., *Qualità e certificazione nei processi formativi*, Prometeo, 1998;
MATTANA G., *Qualità, Affidabilità, Certificazione*, Milano, Franco Angeli, 1986;
MELE R., POPOLI P., *La valutazione e il controllo di gestione nelle aziende-università*, Economia Pubblica, numero 1, 1999;
MERLI G., *I nuovi parametri della qualità Totale*, in "l'Impresa" n.8, 1993;
MINELLI E., REBORA G. e TURRI M., *Il valore dell'Università*, Milano, Guerini, 2002;
MODICA L. in A.A. V.V., *Valutazione dell'Università, accreditamento del processo, misurazione del prodotto*, Milano, Franco Angeli, 2002;
NEGLIA G., *Formazione e qualità*, in "De Qualitate", Settembre 2002, pag.31;
NEGLIA G. (a cura di), *La valutazione della qualità della formazione: esperienze a confronto*, Fondazione Taliercio, Milano, Lupetti Editori, 1999;
NEGRO G., *Organizzare la qualità nei servizi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1992; PORTER M.E., *Il vantaggio competitivo*, Ed. Comunità, 1987;
PORTER M.E., *La strategia competitiva*, Bologna, Edizioni Tipografica Editori, 1982.

Sitografia:

Istituzionali

UNIONE EUROPEA: <http://www.europa.eu.int>

MINISTERO DELLA PUBBLICA ISTRUZIONE: <http://www.istruzione.it>

MINISTERO DEL LAVORO E DELLA PREVIDENZA SOCIALE: <http://www.minlavoro.it>

PARLAMENTO: <http://www.parlamento.it>

EUROPA LAVORO, sito ufficiale del Fondo Sociale Europeo in Italia: <http://www.europalavoro.it>

Area formazione on line

ISFOL, Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori: <http://www.isfol.it>
TECNOSTRUTTURA, Tecnostruttura delle Regioni per il Fondo Sociale Europeo: <http://www.tecnostruttura.it>

EURISPES, Istituto di studi politici, economici e sociali: <http://www.eurispes.it>

SINCERT, Sistema nazionale per l'Accreditamento degli Organismi di Certificazione: <http://www.sincert.it>

FONDTALIERCIO, Fondazione di Confindustria e Federmanager, svolge attività, essenzialmente di studio, ricerca, informazione, promozione e formazione: <http://www.fondtaliercio.it>