



**OPEN DAY PER IL MIGLIORAMENTO SNV  
STRUMENTI TQM PER REALIZZARE E MONITORARE IL PdM E IL POF Triennale  
AICQ EDUCATION – CIPAT – RETE AMICO AFFIANCANO LE SCUOLE  
IS Sasseti – Peruzzi Via di San Donato 46/48 - 27 gennaio 2016**

**Supporto e affiancamento da scuola a scuola (peer to peer) con metodologia TQM**

**Autovalutazione – miglioramento un unico processo (dal RAV al PdM al POF Triennale)**

**metafore:**

- sintomo / cura
- fusione / modellamento
- Istituto scolastico / persona
- farmaco / ristrutturazione del setting

## **TQM come qualità sostanziale**

Manuale Maggioli, Cap. 2 *Interpretare e usare i dati*, par. 2.1-2.7

Nota 01.09.2015, Tabelle 2, 3, 4 e 5

Format PdM INDIREe altri

- cultura del processo, del dettaglio, del micro, delle correlazioni ...
- misure e coerenze
- indicatori
- organizzazione per processi (analisi di processo, mappatura dei processi, relazioni fra processi)

GLSNV – AICQ Education Tosco Ligure - Progetto Formazione DPR 80 - OPEN DAY FIRENZE 27 gennaio 2016

*Senni Guidotti Magnani Paolo*

## MIGLIORAMENTO E CAMBIAMENTO IN OTTICA TQM

### GLI STRUMENTI CONCETTUALI

- cultura del processo
- punto di vista di insieme
- correlazione fra le parti
- coordinamento nel cambiamento e nell'innovazione
- condivisione
- scuola comunità (star meglio tutti)

### GLI STRUMENTI TECNICO - OPERATIVI

- PDCA
- GANTT/ fase PLAN del PDCA
- tabella
- tabella ALI
- scheda di controllo
- Indicatori quali quantitativi
- dati numerici
- osservazioni professionali
- metodologia TQM



Paolo Senni Guidotti Magnani, Sheila Bombardi, Marina Battistin, Catterina Pasqualin (a cura di)  
**RAPPORTO DI AUTOVALUTAZIONE (RAV) E MIGLIORAMENTO - UN MANUALE PER LE SCUOLE, I DOCENTI E I DIRIGENTI**

*Autori:*

Nerino Arcangeli, Marina Battistin, Monia Berghella, Sheila Bombardi, Giancarlo Cerini, Giovanna Chiricosta, Maurizio Cisi, Federico De Cillis, Fabrizio Ferrari, Renza Anna Gallo, Vito Infante, Catterina Pasqualin, Marco Pelillo, Alfio Pelli, Giuseppe Santucci, Benito Barreca Scriva, Paolo Senni Guidotti Magnani, Virginia Vergnano

© Copyright 2 015 by Maggioli S.p.A.



## LA TABELLA

### cosa è a cosa serve

*matrici e tabelle sono aree in cui vengono visualizzati in celle suddivise in righe e colonne: numeri, date, valutazioni, misure, parole, frasi, definizioni, sintesi concettuali, simboli, codici. ... le tabelle soddisfano il principio delle evidenze oggettive, delle prove, dei dati di fatto. ...Le tabelle, a lettura verticale e orizzontale combinata, sono soprattutto quindi uno strumento di raccolta, sintesi, presentazione e comunicazione di dati che servono per controllare, valutare e migliorare.*

### competenze necessari

Quando si tratta di presentazione di dati anche complessi, sia la composizione sia la lettura delle tabelle richiedono **competenze logico-relazionali, linguistico-formali e funzionali-organizzative**. Una tabella può riferirsi a uno o a più processi. Nella costruzione e nell'utilizzo di tabelle le competenze più importanti sono **l'ottima e approfondita conoscenza del processo o dei processi interessati e la conoscenza dell'insieme di tutti i processi dell'organizzazione**

## IL DIAGRAMMA DI GANTT

Fonte: Paolo Senni Guidotti Magnani, Sheila Bombardi, Marina Battistin, Catterina Pasqualin (a cura di) - **RAPPORTO DI AUTOVALUTAZIONE (RAV) E MIGLIORAMENTO - UN MANUALE PER LE SCUOLE, I DOCENTI E I DIRIGENTI**- Maggioli 2015. pag. 115, Cap. 4 *Pianificare l'autovalutazione e il miglioramento*

***E' uno strumento di pianificazione strategica chiamato anche crono programma. Viene utilizzato per descrivere l'arco temporale di sviluppo delle attività di un progetto. In una tabella sull'asse orizzontale è collocato l'intervallo di tempo (anni, mesi, settimane, giorni, ore .... a seconda del progetto che viene rappresentato), sull'asse verticale sono inserite le fasi di sviluppo. All'interno del grafico barre orizzontali colorate visualizzano la collocazione dell'attività nel tempo, evidenziando anche eventuali tempi sovrapposti per particolari fasi progettuali o eventuali legami logici. E' un tipico documento direzionale e per controllare e monitorare progetti e processi e di salvaguardia, in quanto può essere utilizzato come promemoria anche di cose che non è possibile dimenticare. ...Si consiglia di utilizzare tabelle excel, per la loro flessibilità, (o altri software specifici online) e di inserire tutte le attività del progetto o del processo, anche quelle apparentemente banali che tuttavia richiedono l'attenzione e si dispiegano in un tempo permettendo la fase successiva. Non presenta particolari difficoltà e impegno di tempo.***

**TABELLA ALI (Azioni, logistica, indicatori)**

**PROCESSO: organizzazione uscite didattiche e viaggi d'istruzione**

**FINALITA': pianificazione dei viaggi funzionale alle esigenze didattiche e alle risorse**

**RESPONSABILE: fiduciari dei plessi**

<b>DATI IN ENTRATA</b>						
Indicazioni e criteri Consiglio d'Istituto; - Proposte del territorio; - Monitoraggio anno precedente; - programmazione disciplinare e/classe; - disponibilità docenti	Elaborazione del piano viaggi di massima	Docenti su base volontaria	Entro 31 ottobre	Piano viaggi condiviso tra i docenti presentatori	Docenti presentatori e disponibili, DS,DSG A, Comuni	Numero dei docenti disponibili rispetto al totale; 50% almeno un progetto per classe
Disponibilità dei comuni	Adeguamento del piano	Docenti fiduciari dei plessi	Entro il 30 novembre	Proposta piano definitivo viaggi	Docenti, DS, comuni, DSGA,	
Proposta piano definitivo	approvazione	Consiglio d'Istituto	Entro il 10 dicembre	Piano definitivo approvato	Docenti, famiglie, alunni, comuni Ata, DS, DSGA	Coinvolgimento di tutte le classi nel piano delle uscite - 100%
Piano viaggi definitivo Modulistica ( non compilata)	Definizione programma dettagliato e moduli	Docenti accompagnatori	- viaggi d'istruzione entro il 28 febbraio - uscite 1 mese	modulo responsabilità docenti accompagnatori programma dettagliato autorizzazione genitori	Famiglie, docenti,DS, alunni, ATA,comuni, DSGA	
Programma dettagliato viaggi d'istruzione	Richiesta preventivi; Individuazione ditta	DSGA	Entro il 28 febbraio	Contratto con le ditte	DSGA, DS, ATA,fiduciari	
Contratto Modulo di richiesta	Calcolo e raccolta quote e caparra	ATA, DSGA, fiduciari, docenti	Per i viaggi un mese	Modulo di adesione e quote	Fiduciari, famiglie, ATA, DSGA,DS	Numero degli alunni che aderiscono 70%
Programma autorizzazioni	Viaggio-uscita	Alunni,docenti,famiglie	Data stabilita	Relazione dei docenti accompagnatori e alunni	Docenti, alunni, Consiglio d'Istituto DS,	
Questionario alunni	Monitoraggio	Docenti, comm. autovalutazione	Fine anno scolastico	Questionari compilati Tabelle riepilogative	DS,docenti,Consiglio d'Istituto	Numero di alunni con parere favorevole - 70%

## PdM come sistema – Nota MIUR 0007904.01.09. – tabella 4 *Pianificazione operativa e monitoraggio dei processi 2015 – 2018* - IPSSCA Cattaneo-Deledda di Modena

Vedi anche: S. Bombardi e A. Gallo, *Percorso di autovalutazione, miglioramento e rendicontazione sociale: uno schema guida*, in A.A.V.V., *Rapporto di autovalutazione (RAV) e miglioramento – Un manuale per le scuole, i docenti e i dirigenti*, Maggioli marzo 2015, pp. 154-158

**Priorità: Migliorare le competenze acquisite nelle materie di base e nelle lingue straniere**

**Area di processo: Curricolo, progettazione e valutazione**

**Obiettivo di processo: Rielaborare una struttura di programmazione e valutazione verticale che accompagni i docenti nella definizione dei singoli piani di lavoro**

Azioni previste	Soggetti responsabili dell'attuazione	Termine previsto di conclusione	Risultati attesi per ciascuna azione	Adeguamenti effettuati in itinere (eventuali)	Azione realizzata entro il termine stabilito	Risultati effettivamente raggiunti per ciascuna azione
Identificazione dei docenti esperti/referenti disponibili all'interno dei singoli dipartimenti e dell'organico di sostegno	DS FS Inclusione	Novembre 2015	Elenco dei docenti facenti parte del GdL curricoli			
Costituzione del GdL curricoli	DS Resp.li PDM	Novembre 2015	Circolare di convocazione del GdL curricoli			

**Segue nella presente diapositiva una seconda parte della tabella 4. Per lo sviluppo completo vedi sito [www.valutazione scuole.it](http://www.valutazione scuole.it)**

Azioni previste	Soggetti responsabili	Termine previsto	Risultati attesi per ciascuna azione	Adegua menti effettuati in itinere (eventuali)	Azione realizzata entro il termine stabilito	Risultati effettivamente raggiunti per ciascuna azione
-----------------	-----------------------	------------------	--------------------------------------	--	--	--

<p>Condivisione in sede di riunione congiunta degli obiettivi, del percorso da intraprendere e delle metodologie di lavoro nonché delle modalità di comunicazione tra gruppi e tra gruppi e DS</p>	<p>GdL curricoli Resp. Indirizzo Resp.li PDM</p>	<p>Novembre 2015</p>	<p>Verbale del GdL curricoli Luogo virtuale per la condivisione del materiale Programmazione temporale delle attività Tabella di suddivisione dei compiti</p>			
<p>Raccolta dei documenti messi a disposizione dall'Istituto (Linee Guida Ministeriali, PECUP, UC delle Qualifiche Regionali, Curricoli e delle Griglie di valutazione)</p>	<p>GdL curricoli</p>	<p>Dicembre 2015</p>	<p>Presenza nel luogo virtuale del materiale</p>			
<p>Ricerca in rete (virtuale e fisica) di buone pratiche in tema di curricoli di competenze delle scuole professionali, relative griglie, format e declinazione degli OM disciplinari</p>	<p>GdL curricoli</p>	<p>Dicembre 2015</p>	<p>Presenza nel luogo virtuale del materiale</p>			
<p><b>Esame di tutto il materiale raccolto</b></p>	<p>GdL curricoli</p>	<p>Gennaio 2016</p>	<p>Proposte di Format e di contenuti dei Curricoli e Griglie</p>			

# **SNV - OPEN DAY RAV MIGLIORAMENTO**

**PRIORITÀ TRAGUARDI PROCESSI OBIETTIVI AZIONI TEMPI CONTROLLI  
INDICATORI MISURE FORMAZIONI ATTIVITÀ D'AULA TQM - CAF**

**I sopramenzionati contenitori, che attengono alla scienza programmatica e organizzativa, costituiscono la sostanza del PdM**

**Il PdM è un progetto con delle parti obbligate che devono essere collegate per raggiungere un fine, che è il miglioramento in una delle quattro aree di performance di apprendimento misurabile (la priorità), attraverso il cambiamento di uno o più punti del sistema istituto (processi)**

**La metodologia della qualità (TQM) considera il processo un ambiente dinamico, una centralina, una consolle che governa il sistema istituto, costituito da processi interrelati e mappati. Il PdM può essere pensato come un processo in qualità.**

**Gli strumenti principali sono l'analisi di processo (vincoli, norme, attività, attori, tempi, controlli, misure, scostamenti), la tabella ALI e relativa scheda di controllo, la mappatura dei processi. Tutto ciò si applica col ciclo PDCA: pianifico, attuo, controllo, riprogetto con metodologia innovativa TQM e CAF**

**Esperienze: Caf & education, Marchio SAPERI, Rete AMICO, Progetto AMICO CAF RAV**

**Fonti: A. A. V. V., *Rapporto di autovalutazione (RAV) e miglioramento – Un manuale per le scuole, i docenti e i dirigenti*, Maggioli, marzo 2015 con molti esempi di PDCA di miglioramento**





**TQM**

**RAV**

**obiettivi, attori, tempi, indicatori, procedure, schede di controllo, rapporti con altri processi, snodi organizzativi**

**Processo  
Processi**

**azioni (o sequenze di azioni) che riguardano la didattica e l'organizzazione**

**centralina  
sceneggiatura video**

**temi contenuti  
fotografie**

**fondano il miglioramento sull'analisi dettagliata di ciò che avviene, su misure con indicatori, analisi delle cause e azioni di cambiamento mirate (analisi di processo)**

**sono descritti (punti deboli e punti forti) sono valutati – le azioni di cambiamento si fondano su azioni intuitive e dettate dall'esperienza**

- **GLSNV – AICQ Education Tosco Ligure - Progetto Formazione DPR 80 - OPEN DAY FIRENZE 27 gennaio 2016 - Senni Guidotti Magnani Paolo**

Finalità: facilitare le uscite e le gite scolastiche e promuovere la efficace organizzazione in coerenza con l'obiettivo e la priorità di miglioramento

ATTIVITA'	CHI	QUANDO	0	1	2
<b>OBIETTIVO 1- PIANIFICAZIONE E DELIBERE COLLEGATE</b>					
1. Proposte gite e discussione dei criteri	DS	novembre			
2. Consultazione materiale tenendo conto della didattica	Equipe pedagpgica	Entro metà febbraio			
3. Definizione di : classi, partecipanti, giorno, orari, accompagnatori	idem	idem			
<b>OBIETTIVO 2- GESTIONE DELL'ATTIVITÀ PER L'ATTUAZIONE DELL'USCITA</b>					
1. Presentazione proposte all'assemblea di classe, al CdC, Interclasse	Coordinatore (sec.) ins. Di classe (prim.)	Marzo			
1. Presentazione proposte all'ufficio contabilità	Idem	idem			
1. Richiesta di tre preventivi per il trasporto	Ufficio contabilità	Marzo			
1. Presentazione al Consiglio di Istituto	DS, Vicaria	Entro fine marzo			
5. Richiesta autorizzazione famiglie	insegnanti	Entro fine marzo			
6. Accordi con le ditte e le agenzie	Ufficio contabilità, Vicaria	Entro la settimana precedente			
6. Raccolta quote di partecipazione	Rappresentanti di classe	Idem			
6. Nomine insegnanti	DS	Qualche giorno prima della gita			
6. Versamento alla ditta i trasporto	Ufficio contabilità	Al ricevimento della fattura			
<b>OBIETTIVO 3- VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ</b>					
1. Relazione sulla gita	Insegnanti	Maggio/giugno			

Legenda: 0= non eseguito; 1= eseguito parzialmente ma non efficace; 2= eseguito ed efficace



## PROPOSTE PER IL CONTROLLO E IL MONITORAGGIO DEL PdM (DO – ACT)

### ESECUZIONE DI QUANTO PREVISTO (efficienza)

Azione	Si	No	Parzialmente o in ritardo	osservazioni
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

### VALUTAZIONE DI RISULTATO-TRAGUARDO (efficacia)

Scheda di valutazione mensile / quadrimestrale / attività intensiva

Priorità e traguardo: \_\_\_\_\_

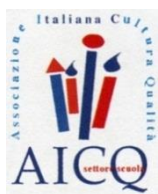
Processo/i coinvolti: \_\_\_\_\_

Obiettivo/i: \_\_\_\_\_

Punteggi / livelli / **osservazioni professionali:**

\_\_\_\_\_

Scostamenti: \_\_\_\_\_



## PROPOSTE PER IL CONTROLLO E LA VALUTAZIONE DEL PdM (DO – ACT)

**Punteggi individuali, di classe, di istituto ottenuti con strumenti quantitativi  
Giudizio professionale condiviso negli organi collegiali**

Obiettivi	Raggiunto	Non raggiunto	Parzialmente raggiunto	Osservazioni
1.				
2.				
3.				
4.				

**GIUDIZIO GLOBALE DI CONSIGLIO DI CLASSE** : dati numerici, valutazioni professionali, aggiustamenti, cause, riprogettazione - max 100 caratteri):\_\_\_\_\_



## **PROPOSTE PER IL CONTROLLO E LA VALUTAZIONE DEL PdM (DO – ACT) OSSERVAZIONI DIARISTICHE – IL REGISTRO DIARIO**

**La metodologia TQM applicata al RAV, al PdM e al POF Triennale, che si basa sull'idea dell'istituto sistema e sulla cultura del processo inteso come una centralina e un software, porta a dire che:**

- oltre ai dati quantitativi sono molto importanti anche le osservazioni professionali nate sul campo e dall'esperienza**
- è pertanto utile prevedere uno strumento misto che raccolga dati quantitativi e dati qualitativi**
- una sua configurazione può basarsi sul Gantt generale del PdM o in sua assenza sul *plan* del PdM (vedi check list esecutiva del PdM)**



## **Il PDCA (plan, do, check, act)**

**Fonte: A.A.V.V., *Rapporto di autovalutazione (RAV) e miglioramento – Un manuale per le scuole, i docenti e i dirigenti*, Maggioli marzo 2015, pp. 105 e con esempi: 58, 63, 92, 117, 118, 132, 142, 151)**

**Pianificazione (Plan)**

**Realizzazione (Do)**

**Riesame, monitoraggio e valutazione (Check)**

**Riprogettazione (Act)**



# 1. PIANIFICAZIONE (PLAN)

La fase di pianificazione può essere a sua volta articolata ulteriormente in:

- a) **SCELTA DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI** (*scelta già assunta definendo le priorità in conclusione dell'autovalutazione*)
- b) **INDIVIDUAZIONE non generica e ANALISI DELLE AZIONI UTILI A PERSEGUIRE E REALIZZARE CIASCUN OBIETTIVO DI PROCESSO** (*in alcuni casi, anche l'individuazione delle azioni potrebbe essere già stata fatta in conclusione dell'autovalutazione*)
- c) **PIANIFICAZIONE DELLE SINGOLE AZIONI per CIASCUN PROCESSO** (*ogni processo ha un esito: OBIETTIVO del processo*)



## 2. REALIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ PIANIFICATE (DO)

**Durante questa fase vengono svolte tutte le azioni pianificate.**

***Il periodo complessivo è pluriennale, modulato (nel medio e nel lungo termine) secondo il livello e la difficoltà dei traguardi così come questi sono stati già scelti e identificati nel RAV. Un singolo processo e la singola azione possono anche avere una durata breve, mentre il miglioramento è progressivo e continuativo e si attua nel tempo.***

***La realizzazione di quanto pianificato costituisce l'effettivo percorso verso il MIGLIORAMENTO, cioè le cose che sono scritte nel Piano e condivise vengono concretamente attuate nei tempi previsti; il miglioramento è il progresso che si ottiene (avvicinamento/raggiungimento del traguardo in termini quantificabili). È opportuno pianificare solo le azioni che si ritiene di essere in grado di sostenere, verificando prima anche la congruità dei tempi.***





### 3. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE (Check)

**Il monitoraggio è concomitante alle azioni, l'analisi/valutazione dei risultati si attua con misure quali-quantitative e con l'osservazione professionale. Si utilizzano indicatori e strumenti predisposti nel plan esterni (prove standardizzate) e interni (progettazioni dell'istituto)**

### 4. RIPROGETTAZIONE (Act)

**Metodologicamente la riprogettazione è una nuova fase *plan*, ma con dati di partenza diversi: le misure e le riflessioni professionali avvenute nella fase *do* e nella *fase check*.**

**Ciò dimostra che in ottica sistemica TQM le fasi del PDCA vengono isolate per efficienza operativa, ma che sono collegate da un sistema di vasi capillari.**

**Per questo nella realizzazione del PdM come di un qualsiasi progetto il coordinamento fra le parti e fra i processi è fondamentale ai fini di realizzare i miglioramenti auspicati.**



## ESEGUIRE IL PdM con il supporto della *check list* AICQ EDUCATION

### **PLAN**

1. C'è stata condivisione e diffusione negli organi collegiali delle priorità di Istituto sulle quali si sono poi progettati i PdM? (Collegio Docenti, dipartimenti, consigli di classe, consiglio di Istituto, studenti, famiglie, enti locali...)
2. Sono state previste specifiche formazioni per realizzare il PdM?
3. Sono state previste e calendarizzate le azione annualmente?
4. E' previsto/pianificato un funzionigramma: - **Chi** (chi pianifica? Chi realizza? Chi valuta in itinere e alla fine del processo? - **Chi fa cosa, quando e perché** (in funzione degli esiti attesi)? E' stato previsto un coordinamento?)
5. Sono state previste le sotto-articolazioni del PdM?
6. *E' stato fatto un diagramma di Gantt?*
7. Il progetto è suddiviso in sotto-progetti/macro attività?
8. Sono previste azioni in contemporanea o in successione? (con quali modalità e scansioni: riunioni mensili, settimanali...?)

**GLSNV – AICQ Education Tosco Ligure - Progetto Formazione DPR 80 - OPEN DAY  
FIRENZE 27 gennaio 2016 – A cura del GLSNV – AICQ Education**



## DO

1. Il coordinamento dei lavori per la realizzazione e l'attuazione del PdM avviene con:
  - a. commissioni tradizionali
  - b. gruppi di lavoro specifici coordinati dalla F.S.
  - c. Nucleo Interno di Valutazione
  - d. gruppi di lavoro delegati dal Collegio Docenti
  - e. gruppi specifici coordinati da esperti esterni
  - f. F.S.
2. Vi è una ripartizione degli eventuali finanziamenti (USR, FIS, Fondo "premierità" L. 107) per:
  - a. pagamento delle ore di Commissione
  - b. pagamento ore eccedenti dei soggetti coinvolti nella realizzazione del PdM.
3. C'è un coordinatore del PdM?
4. Chi realizza il PdM?
5. Sono stati definiti i ruoli?
6. Lavorano solo i componenti del Nucleo Interno di Valutazione?
7. Il PdM è finanziato con un bando dell'USR?
8. Il PdM è finanziato con risorse della scuola?
9. Le ore eccedenti dei docenti sono retribuite?
10. I rapporti con le altre scuole in rete sono proficui... sotto quali profili?
11. E' prevista una continua, focalizzata e diffusa comunicazione delle azioni del PdM mentre avvengono e qualcuno ne ha la responsabilità?



## **CHECK**

1. Come si fornisce evidenza ai passi compiuti?
2. E' stato pensato uno strumento per la registrazione delle attività del PdM? Un registro? Un diario? Una procedura di documentazione?
3. Sono previste azioni di “monitoraggio” (ovvero di “valutazione in itinere”) e di “valutazione finale”: - da parte di chi? - su quali aspetti? - con indicatori? – con indici (ovvero “misure”)?
4. Il PdM utilizza una valutazione esterna di esperti? Fra pari: - di docenti di altre scuole? Controlli incrociati?
5. Alla fine di ogni sequenza di azioni c'è una verifica? Con indicatori e con indici numerici? Con indicatori qualitativi? Con indicatori quali-quantitativi?
6. Eventuali scostamenti come vengono analizzati?



## **ACT**

1. Qualora i risultati previsti non vengano raggiunti, si sono pensate azioni di miglioramento?
2. Si è pensato di modificare le parti risultate inefficaci, carenti o da migliorare in caso di necessità? Come? Con quali strumenti? Da parte di chi?
3. Su quali strumenti si appoggiano eventuali riprogettazioni? Funzionigramma? Gantt? Modifica dei rapporti fra azioni, processi e priorità?



Paolo Senni Guidotti Magnani, Sheila Bombardi,  
Marina Battistin, Catterina Pasqualin (a cura di)  
**RAPPORTO DI AUTOVALUTAZIONE (RAV) E  
MIGLIORAMENTO - UN MANUALE PER LE SCUOLE, I  
DOCENTI E I DIRIGENTI**

*Autori:*

Nerino Arcangeli, Marina Battistin, Monia Berghella, Sheila Bombardi, Giancarlo Cerini, Giovanna Chiricosta, Maurizio Cisi, Federico De Cillis, Fabrizio Ferrari, Anna Rencana Gallo, Vito Infante, Catterina Pasqualin, Marco Pelillo, Alfio Pelli, Giuseppe Santucci, Benito Barreca Scriva, Paolo Senni Guidotti Magnani, Virginia Vergnano

© **Copyright 2015** by Maggioli S.p.A.

**Maggioli Editore è un marchio di Maggioli S.p.A.**

**Azienda con sistema qualità certificato ISO9001:2008**

**47822 Santarcangelo di Romagna (RN) • Via del Carpino, 8**

**Tel. 0541/628111 • Fax 0541/622595**

**www.maggioli.it/servizioclienti**

**e-mail: clienti.editore@maggioli.it**

