

## **Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers**

*Summary in Italian*

---

### **Insegnamento : Attrarre, sviluppare e trattenere gli insegnanti competenti**

*Riassunto in italiano*

#### **L'importanza della politica educativa**

La domanda di scuole e insegnanti si fa sempre più complessa, e la politica educativa è oggi una delle priorità delle agende governative. I ministri dell'istruzione dei paesi dell'Ocse si sono impegnati ad agire per aumentare la qualità dell'apprendimento per tutti, obiettivo che può essere raggiunto solo se tutti gli studenti riceveranno un insegnamento d'alta qualità.

Ma è soprattutto attraverso gli insegnanti, risorsa più significativa della scuola, che sarà possibile introdurre dei miglioramenti. Migliorare l'efficienza e le pari opportunità nei sistemi scolastici dipende, in larga misura, dal garantire che le persone che desiderano lavorare come insegnanti siano competenti, che il loro insegnamento sia d'alta qualità, e che tutti gli studenti abbiano accesso ad un insegnamento d'alta qualità.

Il presente documento offre una sintesi del maggiore progetto Ocse in questo campo, *Attrarre, Sviluppare e Trattenere insegnanti competenti*, al quale partecipano venticinque paesi: Australia; Austria; Belgio (Comunità fiamminga); Belgio (Comunità francese); Canada (Quebec); Cile; Corea; Danimarca; Finlandia; Francia; Germania; Giappone; Grecia; Irlanda; Israele; Italia; Messico; Norvegia; Paesi Bassi; Regno Unito; Repubblica Slovacca; Spagna; Stati Uniti; Svezia; Svizzera e Ungheria.

Come già detto, la domanda di scuole e insegnanti si fa più complessa, e la società esige che le scuole tengano conto delle diverse lingue e dei diversi bagagli degli studenti, che siano sensibili alle questioni legate alla cultura e al genere, che promuovano la tolleranza e la coesione sociale, che siano in grado di rispondere ai bisogni degli studenti disabili o con problemi comportamentali o di apprendimento, che usino nuove tecnologie, che tengano il passo con il progresso rapido di alcuni settori di conoscenza e dei metodi

di valutazione degli studenti. Gli insegnanti dovranno essere inoltre in grado di preparare gli studenti ad una società e ad un'economia nella quale sarà loro richiesto di utilizzare un approccio auto-diretto dell'apprendimento, e di essere capaci e motivati per continuare ad ampliare le proprie conoscenze durante tutto l'arco della vita.

Si prevede che nei prossimi 5-10 anni verrà reclutato un numero di insegnanti molto più alto di quello assunto negli ultimi 20 anni. L'ingresso di un numero considerevole di nuovi insegnanti con competenze aggiornate e nuove idee potrà apportare cambiamenti significativi nella scuola. Allo stesso tempo l'ingresso d'insegnanti più giovani farà diminuire le pressioni sul budget, consentendo di liberare le risorse per lo sviluppo. Tuttavia, se l'insegnamento non è visto come una professione attrattiva, e se non si rinnova in modo fondamentale, si corre il rischio di veder declinare la qualità dell'insegnamento e di provocare una spirale verso il basso difficile da ribaltare.

## **Principali problematiche politiche**

### ***Problematiche sull'attrattività della carriera d'insegnante***

- Circa la metà dei paesi esprimono serie preoccupazioni sulla possibilità di mantenere un'offerta adeguata di insegnanti competenti, in particolare in settori altamente richiesti;
- Esistono anche delle preoccupazioni riguardo alle tendenze a lungo termine nella composizione del personale docente (ad esempio meno insegnanti con un alto livello di studi e meno uomini);
- Altre preoccupazioni riguardano l'immagine e lo statuto dell'insegnamento, e il fatto che gli insegnanti hanno spesso l'impressione che il loro lavoro sia sottovalutato;
- Gli stipendi degli insegnanti sono diminuiti nella maggior parte dei paesi.

### ***Problematiche sullo sviluppo delle conoscenze e delle competenze degli insegnanti***

- In quasi tutti i paesi vengono espresse serie preoccupazioni circa l'abbassamento della qualità dell'insegnamento e ci si chiede se gli insegnanti abbiano le conoscenze e le competenze adatte ai bisogni della scuola;
- Preoccupano anche gravemente le scarse connessioni tra la formazione degli insegnanti, il loro sviluppo professionale e i bisogni della scuola;
- In molti paesi si registra inoltre una carenza di programmi sistematici di tirocinio per gli insegnanti principianti.

### ***Problematiche sul reclutamento, la selezione e l'assunzione di insegnanti***

- Esistono in molti paesi preoccupazioni sull'ingiusta ripartizione degli insegnanti nelle scuole, e sul fatto che, nelle aree svantaggiate, gli studenti non abbiano la qualità di insegnamento di cui necessitano;
- Spesso le scuole non sono direttamente coinvolte nella nomina degli insegnanti;

- Alcuni paesi hanno una sovraofferta di insegnanti qualificati, e ciò implica altre sfide politiche.

### ***Problematiche su come trattenere gli insegnanti competenti nelle scuole***

- Si registra in alcuni paesi un alto tasso di logoramento psicofisico del personale docente, in particolare tra i giovani insegnanti;
- Gli insegnanti esprimono preoccupazione sugli effetti che l'alto carico di lavoro, lo stress e le condizioni scadenti dell'ambiente di lavoro possono avere sulla soddisfazione professionale e sull'efficacia dell'insegnamento;
- La maggior parte dei paesi non ha i mezzi sufficienti per valorizzare e ricompensare il lavoro degli insegnanti;
- Le procedure adottate per rendere l'insegnamento più efficace sono spesso pesanti e lente.

L'età del personale docente costituisce un fattore aggravante delle problematiche elencate sopra. In media il 25% degli insegnanti di scuola elementare e il 30% degli insegnanti della scuola secondaria hanno più di 50 anni, e in alcuni paesi più del 40% degli insegnanti appartengono a questo gruppo d'età.

Qualche segno positivo proviene tuttavia dall'attuazione di alcune politiche in grado di migliorare la situazione, come dimostrano gli esempi riportati nel rapporto principale. In alcuni paesi gli stipendi degli insegnanti sono alti, e ci sono più candidati qualificati che posti vacanti. Anche nei paesi in cui esiste una carenza di personale, si è registrato di recente un aumento dell'interesse per l'insegnamento, e alcune iniziative politiche sembrano apportare buoni risultati.

## **Due livelli di implicazioni politiche**

Benché importante, non è solo la qualità degli insegnanti a determinare la qualità dell'insegnamento, ma anche l'ambiente nel quale gli insegnanti lavorano. Anche i bravi insegnanti possono avere difficoltà ad esprimere le loro capacità in contesti che non offrono strutture adeguate, o motivazioni sufficienti e compensi adeguati.

Le iniziative politiche sono necessarie a due livelli. Il primo riguarda la professione docente nel suo insieme e il miglioramento del loro statuto e della competitività nel mercato del lavoro, dei modelli di sviluppo degli insegnanti, e dell'ambiente di lavoro. Il secondo riguarda strategie più mirate, ed in particolare le iniziative destinate ad attrarre e a trattenere particolari tipi di insegnanti, e a spingere gli insegnanti a lavorare in particolari scuole. La tabella 1 riassume i principali orientamenti politici.

**Tabella 1: Implicazioni delle politiche**

<b>Obiettivo della politica</b>	<b>Diretto alla professione docente nel suo insieme</b>	<b>Diretto ad un particolare tipo di insegnanti o di scuole</b>
<b>Fare dell'insegnamento una carriera attrattiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Migliorare l'immagine e lo statuto dell'insegnamento</li> <li>-- Migliorare la competitività degli stipendi degli insegnanti</li> <li>-- Migliorare le condizioni di assunzione</li> <li>-- Trarre vantaggio dalla sovraofferta di insegnanti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Elargire la disponibilità di insegnanti potenziali</li> <li>-- Rendere più flessibili i meccanismi di ricompensa</li> <li>-- Migliorare le condizioni di ingresso di nuovi insegnanti</li> <li>-- Riequilibrare il rapporto tra numero di studenti per insegnante e stipendio medio degli insegnanti</li> </ul>
<b>Sviluppare le conoscenze e le competenze degli insegnanti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Sviluppare i profili degli insegnanti</li> <li>-- Considerare lo sviluppo degli insegnanti nella continuità</li> <li>-- Rendere la formazione degli insegnanti più flessibile e reattiva</li> <li>-- Valorizzare i programmi di formazione degli insegnanti</li> <li>-- Integrare lo sviluppo professionale lungo tutta la carriera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Migliorare la selezione nella formazione degli insegnanti</li> <li>-- Migliorare le esperienze in campo pratico</li> <li>-- Abilitare nuove insegnanti</li> <li>-- Rafforzare i programmi di tirocinio</li> </ul>
<b>Reclutamento, selezione e assunzione degli insegnanti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Usare forme più flessibili di assunzione</li> <li>-- Dare alle scuole maggiori responsabilità nella gestione del personale docente</li> <li>-- Soddisfare i bisogni di personale a breve termine</li> <li>-- Migliorare i flussi di informazione e il monitoraggio del mercato dell'insegnamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Elargire i criteri di selezione degli insegnanti</li> <li>-- Rendere obbligatorio un periodo di prova</li> <li>-- Incoraggiare una maggiore mobilità degli insegnanti</li> </ul>
<b>Trattenere gli insegnanti efficaci nelle scuole</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Valutare e ricompensare gli insegnanti competenti</li> <li>-- Offrire maggiori opportunità per variare e diversificare la carriera</li> <li>-- Migliorare la leadership e l'atmosfera scolastica</li> <li>-- Migliorare le condizioni di lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Reagire nei confronti degli insegnanti inefficaci</li> <li>-- Offrire maggiore sostegno agli insegnanti principianti</li> <li>-- Offrire condizioni e orari di lavoro più flessibili</li> </ul>
<b>Elaborare e attuare politiche educative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Coinvolgere gli insegnanti nell'elaborazione e nello sviluppo delle politiche</li> <li>-- Sviluppare comunità di apprendimento professionale</li> <li>-- Migliorare le conoscenze di base a sostegno delle politiche educative</li> </ul>	

## Le implicazioni nei diversi paesi

Le politiche suddette non hanno le stesse implicazioni in tutti i 25 paesi partecipanti. Alcuni paesi hanno già adottato gran parte delle iniziative sopraelencate, che si rivelano invece meno importanti in altri paesi a causa delle diverse strutture e tradizioni sociali, economiche e educative.

Molti insegnanti lavorano nel settore pubblico, ma i sistemi pubblici variano da un paese all'altro. Due sono i sistemi di base che prevalgono nei paesi partecipanti: quelli basati sulla carriera e quelli basati sulla posizione. Sebbene nessun paese offra un esempio "puro" di ciascuno dei modelli, la distinzione è utile per offrire una visione chiara degli aspetti che caratterizzano il lavoro di insegnante.

Nei sistemi basati sulla carriera, gli insegnanti lavorano generalmente nel settore pubblico tutta la vita. Vengono normalmente assunti da giovani, in base ai diplomi ottenuti e/o a concorsi pubblici superati, e i criteri d'ingresso sono generalmente severi. I posti sono attribuiti agli insegnanti assunti in base a regole interne. La promozione è basata su un sistema di gradi assegnati più alla persona che alla posizione. Gli stipendi iniziali sono spesso relativamente bassi, ma aumentano con gli anni, e gli schemi pensionistici sono generalmente generosi. La Francia, il Giappone, la Corea e la Spagna sono paesi che presentano molte delle caratteristiche di un servizio pubblico basato sulla carriera.

I paesi con un sistema basato sulla carriera non hanno grossi problemi d'offerta di insegnanti: molti hanno più candidati ben qualificati che posti vacanti disponibili. Le problematiche legate ai sistemi basati sulla carriera tendono ad essere di natura qualitativa: ciò significa che la formazione dell'insegnante non è ben connessa ai bisogni della scuola, che i criteri di selezione non sempre danno importanza alle competenze necessarie per un insegnamento efficace e che, una volta entrati di ruolo, gli insegnanti mancano di forti incentivi per continuare a sviluppare le loro competenze e conoscenze; inoltre, l'eccessiva importanza data ai regolamenti limita la capacità e la possibilità delle scuole di soddisfare i bisogni a livello locale. Questo tipo di sistemi presenta ugualmente lo svantaggio di non riuscire ad attrarre coloro che non sono certi di intraprendere una carriera di insegnanti a vita o che hanno acquisito esperienza in altri settori. È quindi necessario che i paesi con questo tipo di sistemi rafforzino innanzitutto le connessioni tra la formazione iniziale degli insegnanti, la selezione e lo sviluppo professionale, introducano posizioni di lavoro più flessibili, facilitino il reclutamento esterno, e diano maggiore libertà d'azione alle autorità scolastiche locali e alle scuole nelle decisioni che riguardano il personale docente.

I servizi pubblici con sistemi basati sulla posizione tendono a selezionare il candidato più adatto per ogni posizione, sia tramite il reclutamento esterno che tramite la promozione interna. Questo tipo di sistemi permette di reclutare più facilmente persone di età molto diverse e provenienti da altri settori, ed offre anche agli insegnanti l'opportunità di lasciare l'insegnamento per un altro lavoro, e di riprendere ad insegnare più tardi. Sebbene gli stipendi siano abbastanza alti all'inizio, si stabilizzano relativamente presto. L'avanzamento degli insegnanti dipende dal superare con successo i concorsi per i posti vacanti, e il numero di posti vacanti di più alto livello è generalmente ristretto. In questo tipo di sistemi, la gestione e la selezione del personale è generalmente decentralizzata alle

scuole e alle autorità locali. Canada, Svezia, Svizzera e Regno Unito sono esempi di paesi che presentano molte delle caratteristiche di un sistema pubblico con un modello di lavoro basato sulla posizione.

Alcuni di questi sistemi presentano problemi di reclutamento degli insegnanti, in particolare per le discipline come la matematica, la scienza e le tecnologie della comunicazione e dell'informazione science and ICT. Sebbene in questi paesi le condizioni di lavoro del settore pubblico siano molto simili a quelle del settore privato, il settore pubblico manca spesso di flessibilità per poter competere secondo le regole del settore privato. Questi sistemi hanno inoltre difficoltà a trattenere insegnanti esperti di età superiore ai 40 anni, e le scuole soffrono spesso di un eccessivo avvicendamento di personale, soprattutto nelle aree socialmente svantaggiate.

È quindi necessario per i paesi con sistemi d'insegnamento basati sulle posizioni di allargare i criteri di selezione del personale, di adottare un sistema di valutazione delle prestazioni, e di creare degli schemi di carriera. Poiché in tali paesi, i dirigenti locali hanno un ruolo importantissimo nella gestione del personale e nella definizione dei programmi scolastici volti a soddisfare i bisogni locali, occorrerà dare maggiore importanza alla selezione e alla formazione dei presidi e degli altri dirigenti scolastici. Considerato inoltre il fatto che nei sistemi basati sulla posizione, i processi di selezione e di gestione del personale docente tendono ad avere un orientamento di mercato, è necessario che alle scuole situate in aree svantaggiate o marginali siano allocate maggiori risorse affinché possano competere per dotarsi di insegnanti di qualità. Bisognerà ugualmente differenziare gli stipendi e le condizioni di lavoro al fine di attrarre le categorie di insegnanti che scarseggiano.

## **Orientamenti politici comuni**

Malgrado le importanti differenze esistenti, i paesi partecipanti al progetto, inclusi quelli che hanno sia un sistema basato sulla carriera che un sistema basato sulle posizioni, condividono alcuni orientamenti politici.

### ***Privilegiare la qualità degli insegnanti sulla quantità***

Le diverse ricerche condotte in questo campo hanno mostrato che la qualità degli insegnanti e del loro insegnamento hanno un impatto fondamentale sui risultati degli studenti. È stato anche dimostrato che c'è una notevole differenza tra gli insegnanti per quanto riguarda la loro efficacia. Le differenze tra i risultati degli studenti sono spesso maggiori all'interno della stessa scuola che tra una scuola e l'altra. L'insegnamento è un lavoro impegnativo, e non tutti possono essere dei bravi professionisti e mantenere lo stesso rendimento sul lungo termine.

Per garantire insegnanti di buon livello occorre porre maggiore attenzione ai criteri di selezione sia per la formazione iniziale degli insegnanti che per il reclutamento, adottare sistemi di valutazione continua lungo tutta la carriera scolastica per individuare possibili aree di miglioramento, per valorizzare e ricompensare l'insegnamento efficace, e bisogna inoltre assicurarsi che gli insegnanti abbiano le risorse e il sostegno necessari per soddisfare alte aspettative. Gli insegnanti sono estremamente motivati dai benefici

intrinseci dell'insegnamento – lavorare con bambini e giovani, aiutarli a svilupparsi, e apportare un contributo alla società – e le strutture e gli ambienti scolastici di lavoro devono aiutare gli insegnanti a concentrarsi su questi compiti.

### ***Sviluppare i profili degli insegnanti per conciliare lo sviluppo e le prestazioni degli insegnanti con i bisogni della scuola***

I diversi paesi hanno bisogno di formulare in modo chiaro e conciso cosa gli insegnanti devono sapere e devono essere capaci di fare, e tali profili dovrebbero essere integrati nei sistemi scolastici e di formazione degli insegnanti. Il profilo delle competenze di cui ha bisogno un insegnante deve essere stabilito in base agli obiettivi di apprendimento dello studente, e deve inoltre fornire dei modelli professionali e una comprensione condivisa di ciò che è un insegnamento completo.

I profili devono essere stabiliti in base ad una visione molto ampia dell'insegnamento e includere una solida conoscenza della disciplina, competenze pedagogiche, la capacità di lavorare efficacemente con una grande varietà di studenti e colleghi, di apportare il proprio contributo alla scuola e alla professione, e la capacità di continuare a svilupparsi. Il profilo può esprimere livelli di prestazione diversi per gli insegnanti principianti, per gli insegnanti esperti, e per le persone che ricoprono alte responsabilità.

### ***Considerare lo sviluppo degli insegnanti nella continuità***

Per creare un sistema coerente di sviluppo e di apprendimento per gli insegnanti occorre coordinare meglio tra loro, i periodi di formazione iniziale, di tirocinio e di sviluppo professionale. In questo contesto, è necessario definire le aspettative riguardo alle responsabilità degli insegnanti per il loro sviluppo continuo, e fornire una struttura di sostegno per aiutarli a progredire. Nella prospettiva di apprendimento per gli insegnanti lungo tutto l'arco della vita, molti paesi devono porre maggiormente l'accento sul sostegno fornito agli insegnanti nei primi anni della loro carriera, e sugli incentivi e le risorse necessarie allo sviluppo professionale continuo.

### ***Rendere più flessibile la formazione degli insegnanti***

In alcuni paesi, le persone sono costrette a scegliere di diventare insegnanti agli inizi dei loro studi universitari. Ciò può avere l'effetto di precludere a chi ha fatto questa scelta ogni possibilità di cambiare tipo di lavoro, e di ritrovarsi ad insegnare solo dopo aver terminato un programma di studi che fornisce poche altre competenze. Tali sistemi rischiano di impedire l'ingresso all'insegnamento agli studenti universitari che stanno effettuando altri studi, o a persone che hanno già un altro lavoro e che preferirebbero diventare insegnanti.

Un sistema più flessibile di formazione degli insegnanti offrirebbe una maggiore gamma di opportunità alla professione, come: fare studi post-universitari dopo aver ottenuto un diploma iniziale in una determinata disciplina; dare la possibilità a coloro che hanno iniziato la carriera scolastica come paraprofessionisti e aiuto-insegnanti di ottenere una piena qualifica basata sulla loro esperienza nelle scuole; e offrire agli insegnanti che sono a metà carriera l'opportunità di ridurre le ore di lavoro in classe e di partecipare alla preparazione dei programmi d'insegnamento. Il sistema dovrebbe anche promuovere le relazioni tra le scuole, e offrire un sostegno più diretto agli insegnanti principianti agli

inizi della loro carriera. Questi cambiamenti, che sono già stati introdotti in alcuni paesi, possono aiutare a indirizzare le risorse per la formazione degli insegnanti verso coloro che le utilizzeranno meglio.

### ***Trasformare l'insegnamento in una professione ricca di conoscenze***

Le indagini sulle caratteristiche di uno sviluppo professionale efficace mostrano che gli insegnanti hanno bisogno di essere agenti attivi nell'analisi della loro pratica professionale alla luce dei modelli professionali, e dei progressi dei loro studenti alla luce dei modelli di apprendimento. Le politiche giocano un ruolo chiave nell'aiutare gli insegnanti a creare comunità di apprendimento professionale nelle scuole e tra di esse, anche tramite insegnanti che svolgono un ruolo di ricerca per rafforzare il loro insegnamento, o insegnanti attivamente impegnati ad acquisire nuove conoscenze, nonché tramite lo sviluppo professionale basato sull'esperienza per una migliore pratica dell'insegnamento.

### ***Offrire alle scuole maggiori responsabilità nella gestione del personale docente***

A causa della dimensione dei sistemi scolastici, il processo di selezione degli insegnanti è spesso molto impersonale ed è difficile per gli insegnanti sviluppare un senso di impegno nei confronti delle scuole nelle quali sono stati nominati – o per le scuole, sviluppare un senso di impegno nei loro confronti.

Poiché le scuole stanno diventando un elemento essenziale del sistema scolastico per il miglioramento dell'apprendimento degli studenti, esse devono avere un ruolo determinante – ed anche una responsabilità – nella selezione degli insegnanti, nelle condizioni di lavoro, e nello sviluppo. Tuttavia, per poter esercitare queste responsabilità molte scuole avranno bisogno di un gruppo di dirigenti con competenze più elevate, e di un maggiore sostegno. In particolare, le scuole che accolgono le comunità più svantaggiate, e che hanno spesso maggiori difficoltà ad attrarre e a trattenere gli insegnanti competenti, avranno bisogno di maggiori risorse per fare in modo che lavorare in queste scuole sia una scelta di carriera vantaggiosa. Per decentralizzare con successo la gestione del personale è necessario che le autorità nazionali e regionali garantiscano una ripartizione equa e adeguata delle risorse di insegnanti nelle scuole.

## **Elaborare e attuare una politica educativa**

Per riuscire ad attuare con successo dei cambiamenti sostanziali, è necessario che gli insegnanti partecipino attivamente alla definizione delle politiche educative e che si sentano protagonisti del rinnovamento. Tuttavia, se i gruppi beneficiari non possono esercitare un veto sulle riforme scolastiche, delegate ai rappresentanti politici eletti democraticamente, si corre il rischio di perdere il sostegno pubblico dal quale il sistema educativo dipende in modo cruciale. Trovare il giusto equilibrio non è facile, ma un dialogo e una consultazione aperta e continua sono fondamentali nel processo di elaborazione delle politiche.

Gli accordi istituzionali possono anche rivelarsi utili. Alcuni paesi hanno istituito dei “Consigli per l'insegnamento” che offrono agli insegnanti e ai gruppi beneficiari la



possibilità di scambiare le proprie opinioni sullo sviluppo delle politiche e, soprattutto, un dispositivo, gestito dalla professione, destinato a definire modelli e a garantire il controllo della qualità per quanto riguarda la formazione, il tirocinio, le prestazioni e l'evoluzione della carriera degli insegnanti.

Monitoraggio e valutazione delle innovazioni e delle riforme saranno ugualmente di grande utilità per la definizione delle politiche. Per adottare una strategia efficace d'attuazione delle politiche, è inoltre fondamentale individuare i fattori che determinano le innovazioni vincenti, e creare nelle altre scuole le condizioni per la loro diffusione e la loro sostenibilità.

## **Further Information**

**Ordering** OECD Publications  
2 rue André Pascal  
75775 Paris Cedex 16, France  
Tel: + 33 1 4910 4235  
Fax: + 33 1 4910 4276  
Email: [sales@oecd.org](mailto:sales@oecd.org)  
Online orders: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

Price: €37.00

Project documents, including individual country reports, can be found in the OECD Teacher Policy website: <http://www.oecd.org/edu/teacherpolicy>

© OCSE 2005

Questa sintesi non è una traduzione ufficiale dell'OCSE.

La riproduzione della presente sintesi è autorizzata sotto riserva della menzione del Copyright OCSE e del titolo della pubblicazione originale.

**Le sintesi sono traduzioni di stralci di pubblicazioni dell'OCSE i cui titoli originali sono in francese o in inglese.**

**Sono disponibili gratuitamente presso la libreria online dell'OCSE sul sito [www.oecd.org/bookshop/](http://www.oecd.org/bookshop/)**

Per maggiori informazioni contattare l'Unità dei Diritti e Traduzioni,  
Direzione Affari Pubblici e Comunicazione

[rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org)

Fax: +33 (0)1 45 24 13 91

OECD Rights and Translation unit (PAC)  
2 rue André-Pascal  
75116 Paris  
France

Website [www.oecd.org/rights/](http://www.oecd.org/rights/)

