

## Le ragioni d'una utopia

Michele De Gregorio

Direttore Generale dell'Ufficio Scolastico Regionale per le Marche

**SOMMARIO:** 1. Premessa. – 2. Il duplice versante di un'utopia ragionevole. – 3. Le azioni intraprese. – 3.1. (*segue*) nei riguardi dell'Amministrazione – 3.2. (*segue*) nei riguardi della scuola. – 4. Prospettive.

### 1. Premessa.

Quando assunsi, nell'ottobre del 2002, la responsabilità dell'Ufficio Scolastico Regionale, mi chiesi in qual modo avrei potuto evitare che esso si riducesse ad un apparato burocratico, destinato semplicemente a sostituire quelli preesistenti, e far sì che si caratterizzasse, invece, per quanto possibile, quale soggetto istituzionale "nuovo", nato dal superamento del pregresso assetto organizzativo<sup>1</sup> conseguente al progressivo consolidarsi dell'autonomia delle scuole, e con lo scopo di collocare in periferia una struttura idonea – per ampiezza di competenze e di spazi di autodeterminazione – a dialogare efficacemente con il sistema degli Enti locali, titolare di sempre più estese attribuzioni anche in materia scolastica.

Ritenni che, per essere stato connotato come Direzione Generale, l'Ufficio – pur all'interno di un quadro normativo che ne colloca l'azione in continuità con le direttive del Ministro e del Capo di Dipartimento<sup>2</sup> – in aggiunta ai propri ordinari compiti amministrativi dovesse saper definire ed esprimere anche una propria linea di "politica scolastica", congruente con i tratti socio-economico-culturali del contesto di riferimento, costruita anche in raccordo con i soggetti istituzionali del territorio e comunque tale da sostenere efficacemente l'azione delle scuole autonome.

Di questa linea politica ho creduto di non poter e di non dover essere l'interprete esclusivo: se avessi preteso, del resto, di assumere una sorta di vincolante "ruolo guida", mi sarei fatalmente attardato in una visione anacronistica delle relazioni fra scuola e amministrazione, che l'autonomia scolastica<sup>3</sup> ha da tempo e definitivamente consegnato alla storia.

Sono tuttora convinto che le opportunità implicite in quanto di nuovo l'istituzione della Direzione Generale reca con sé potranno tradursi in credibili risposte di senso solo attraverso il coinvolgimento, la condivisione e l'impegno diretto della scuola. Nella mia visione, dunque, la scuola deve *appropriarsi* di quelle potenzialità, dello spazio di autodeterminazione che esse rendono praticabile e deciderne un uso *concordato*, intorno a temi culturalmente aggreganti, unificanti.

---

Note presentate al "Primo seminario di studi per i dirigenti scolastici delle scuole statali e paritarie delle Marche" sul tema «*Le Marche: una regione laboratorio*», tenuto presso l'Università degli Studi di Macerata l'11 marzo 2004.

<sup>1</sup> Che suddivideva fra l'Amministrazione centrale, le Sovrintendenze Scolastiche Regionali ed i Provveditorati agli Studi le residue competenze burocratiche (quantitativamente non trascurabili, peraltro) non trasferite alle scuole autonome.

<sup>2</sup> Cfr., ad es., artt. 4, 14, primo comma, lett. a) e 16 del d. lgs. 30 marzo 2001 n. 165 come modificato dalla l. 15 luglio 2002 n. 145. Il quadro ordinamentale delineato in tali disposizioni deve essere tuttavia considerato in larga misura ancora programmatico, perché tuttora sopravvive – grazie anche alla quantità di procedure definite a mezzo di contrattazione collettiva nazionale – un marcato centralismo anche per quanto concerne minuti aspetti di natura precipuamente burocratica, e sebbene l'art. 6, primo comma, del D.P.R. 6.11.2000 n. 347 (*Regolamento recante norme di organizzazione del Ministero della Pubblica Istruzione*) – ora trasfuso nell'art. 8, primo comma, del nuovo regolamento di organizzazione del M.I.U.R. approvato con D.P.R. 11 agosto 2003, n. 319 (pubblicato sul S.O. n. 177/L alla G.U., Serie Generale, n. 270 del 20 novembre 2003) – disponga che tutte le funzioni già spettanti agli uffici periferici dell'amministrazione della pubblica istruzione (Provveditorati agli Studi e Sovrintendenze Scolastiche Regionali) sono assegnate all'Ufficio Scolastico Regionale.

<sup>3</sup> Elevata a dignità di rango costituzionale (cfr. art. 117, terzo comma, Cost., nel testo modificato dalla l. cost. 18 ottobre 2001, n. 3).

## 2. Il duplice versante d'una utopia ragionevole.

So che la visione da cui scaturisce questa utopia può apparire perfino ingenua. Essa tuttavia nasce dall'idea – potrei dire da una speranza, cui nonostante tutto non so ancora rinunciare – che:

- per un verso, l'U.S.R. *possa e debba* superare i limiti intrinseci nell'essere pur sempre una sponda amministrativa del sistema e rifiuti di confinarsi in una dimensione essenzialmente tecnica e adempitiva, prevalentemente riversata, per fatale vocazione, nei tradizionali compiti di vigilanza e di intervento sui profili giuridico-formali dell'attività delle scuole.

Certo non è (e forse per lungo tempo non sarà) agevole ottenere che l'Ufficio riveda criticamente – per abbandonarle, o almeno migliorarle in prospettiva <sup>4</sup> - le sue collaudate consuetudini, per acquisire la capacità di rapportarsi in modo solerte ed efficace con una realtà scolastica in rapido e variegato divenire.

E tuttavia, perché la sua presenza acquisti dignità di senso, nelle direzioni e per i fini utili alla scuola, dovrà sapersi connotare come soggetto istituzionale in grado di fornire risposte ulteriori, più ricche ed esaurienti, rispetto a quelle ordinariamente richieste ad un comune apparato di servizi.

- la scuola, dal suo canto, *accetti di credere* che l'U.S.R. sia non solo la struttura amministrativa deputata a curare questioni di carattere eminentemente burocratico, ma possa divenire anche un luogo ospitale, in cui sia possibile portare al confronto - con l'Amministrazione e con le altre scuole - idee, proposte, volontà propulsive, con la certezza di ricevere ascolto, sostegno, collaborazione.

Le difficoltà, le resistenze e gli scetticismi, più o meno espliciti, finora incontrati non hanno fatto venir meno la convinzione che sussistano tutte le premesse per ritenere che la nostra realtà possa connotarsi come *regione laboratorio*.

Nella quale – come ho già avuto modo di chiarire – ritengo possa credibilmente avviarsi un processo di riflessione aperta, immune da condizionamenti, ispirato alla sola esigenza culturale di interrogarsi sul "sé", sul senso del proprio ruolo, per ritrovare e riaffermare le ragioni che ancora giustificano l'orgoglio di lavorare nei luoghi dove abita e si esercita il pensiero, in un tempo che sembra respingere le sfide e i dubbi che il pensiero propone.

Lo rendono possibile i segni univoci della qualità alta della nostra scuola, che non sono certo espressione d'un risultato casuale, ma frutto dell'impegno convinto e appassionato con cui ciascuno assolve la propria funzione, e valgono dunque ad attestare, di per sé, l'esistenza della disposizione d'animo necessaria per proporsi traguardi ulteriormente migliorativi.

Lo consentono la dimensione quantitativa e quella geografica, se si considera che l'intera regione conta circa 1.400.000 abitanti e complessivamente 451 scuole <sup>5</sup>, distribuite in modo sostanzialmente omogeneo fra le quattro province.

Lo permette l'ottimale presenza e dislocazione dei poli universitari sul territorio e la loro disponibilità ad instaurare un dialogo fecondo con la scuola, nell'ormai matura consapevolezza che essa costituisce parte non certo gregaria d'un medesimo sistema.

Lo chiediamo tutti, quando proclamiamo le ragioni del nostro scontento di fronte ad una società che sembra sempre più smarrita e indifesa (e forse per ciò stesso non di rado aggressiva), ma rinunciamo a credere che la loro sconfitta parte necessariamente dalla più consapevole assunzione delle nostre responsabilità, individuali e collettive, e dalla spinta propulsiva in cui dobbiamo saperla convertire.

Lo chiede il contesto sociale, nelle sue molteplici espressioni, quando, di fronte a comportamenti talora impropri dei nostri giovani, in toni invariabilmente censori domanda: "ma la scuola che fa ?", in tal modo implicitamente attestando che so-

---

<sup>4</sup> E per quanto glielo consentiranno la pleora dei vincoli normativi cui rimane soggetto e il perdurante dirigismo centralistico che ne condiziona l'azione.

<sup>5</sup> Di cui 278 statali e 173 paritarie (che, con oltre 30.000 addetti, quest'anno servono poco meno di 215.000 alunni).

prattutto dalla scuola si attende riparo ai danni spesso indotti dalla superficialità e dalle disattenzioni degli adulti.

Lo chiede il rispetto che dobbiamo alle generazioni che vengono, alle quali occorre offrire l'opportunità di dotarsi soprattutto degli strumenti culturali necessari per affrontare il confronto con la complessità del vivere e del convivere con società, culture, mondi meno remoti ed astratti d'un tempo.<sup>6</sup>

Lo chiedete, non da ultimo, voi stessi, che, rispondendo alle mie sollecitazioni - a quella di oggi come alle precedenti - a mio conforto testimoniate, con la presenza e con l'adesione corale ai gruppi di lavoro, la volontà di impegnarvi ancora una volta, *insieme*, per individuare i riferimenti culturali cui convenga ispirare l'azione comune, i soli capaci di sostenerci nel raffronto altrimenti deludente con i limiti del reale.<sup>7</sup>

### **3. Le azioni intraprese.**

In questa duplice prospettiva vanno considerate le azioni avviate, in parallelo, nel corso di questo primo anno, nei riguardi dell'Amministrazione e della scuola.

#### **3.1- (segue) nei riguardi dell'Amministrazione.**

Dopo la scomparsa delle Sovrintendenze Scolastiche e dei Provveditorati agli Studi, sul territorio provinciale sono stati istituiti, com'è noto, i Centri Servizi Amministrativi, cui però il regolamento di organizzazione approvato con il D.P.R. n. 347/2000 non ha riconosciuto autonoma soggettività, il che - almeno sul piano formale - ne ha profondamente modificato il ruolo.<sup>8</sup>

La Direzione Generale, d'altra parte, se non altro perché geograficamente meno vicina alle scuole, non sarebbe stata certo in grado di garantire una qualità di servizio migliore di quella assicurata dagli Uffici provinciali.

Per conservare, dunque, un adeguato livello di funzionalità all'insieme delle "nuove" strutture amministrative periferiche - rivisitate e rinominate dalla riforma (U.S.R. e CC.SS.AA.) - è stata adottata una formula organizzativa certamente per-

---

<sup>6</sup> L'«atlante sociale delle Marche» di DIAMANTI I. (settembre 2002) - reperibile in internet sul sito [www.consiglio.marche.it/informazione\\_ed\\_eventi/pubblicazioni/ricerche](http://www.consiglio.marche.it/informazione_ed_eventi/pubblicazioni/ricerche) - informa che, per mantenere l'attuale standard produttivo, le Marche avranno bisogno di assorbire, nel prossimo decennio, non meno di 10.000 nuovi ingressi lavorativi, italiani o stranieri.

<sup>7</sup> Chi crede che dalle profondità del tempo possa ancora venire una luce che rischiarerà e conferirà senso al nostro incerto andare, e alle intenzioni che lo governano, forse consentirà di richiamare qui, metaforicamente, quanto riferisce Erodoto (*Storie*, 1, 197) sulla reciproca sollecitudine con cui, nella piazza di Ninive, i cittadini assiri usavano accostarsi ai bisognosi di cure: «Ecco un'altra abitudine che essi hanno ...portano i loro ammalati in piazza, poiché da loro non usano medici. Accostandosi dunque all'ammalato, i passanti gli danno consigli sul suo male, se l'hanno già avuto essi stessi, o hanno visto altri soffrirne. Questo appunto gli consigliano e l'inducono a fare quello che essi stessi hanno fatto o hanno visto fare ad altri, per guarire dalla medesima malattia. Non è loro permesso passare oltre, quando c'è un ammalato, senza chiedergli di che male egli soffre.»

<sup>8</sup> Nella visione riformatrice da cui sono scaturiti il D.P.R. n. 347/2000 e le «linee di articolazione degli uffici scolastici periferici» (c.d. «linee guida») allegate all'Accordo sottoscritto il 19 aprile 2001 fra il Ministero della pubblica istruzione, le regioni, le province, i comuni e le comunità montane (in G.U. n. 115 del 19 maggio 2001), gli ex Provveditori e Sovrintendenti dovevano essere obbligatoriamente ricollocati presso la Direzione Generale, mentre ai CC.SS.AA. si sarebbero dovuti preporre funzionari dell'area C. Senza voler porre in dubbio le capacità di tali funzionari, merita tuttavia precisare, se non altro per il rispetto dovuto alla storia, che - per effetto di una delle tante «transumanze» propiziate dalla sensibilità sindacale - nella detta «area C» sono confluiti gli impiegati già appartenenti ai pregressi livelli settimo (collaboratore), ottavo (funzionario) e nono (direttore), e che - per analoghi fenomeni di «levitazione» collegati all'applicazione della legge n. 312/1980 - nel settimo livello erano a suo tempo confluiti anche quelli provenienti dalla ex carriera di concetto. Stando dunque alle prefate «linee guida», il Direttore Generale avrebbe potuto affidare la responsabilità di un C.S.A. ad un qualsiasi impiegato, discrezionalmente scelto fra i tanti ricompresi nella detta area C; non, comunque, ad un dirigente, ad evitare il sospetto che per tal via si volesse conservare ad ogni costo in vita la figura del Provveditore agli Studi.

fettibile ma che, dal punto di vista dei risultati, al vaglio del tempo e dell'esperienza maturata risulta ancora sostanzialmente equilibrata e soddisfacente:

- sono stati collocati posti di funzione dirigenziale anche presso i CC.SS.AA.,<sup>9</sup> la cui responsabilità si è potuta quindi attribuire a dirigenti, titolati ad assumere – nell'ambito di materie delegate – atti a rilevanza esterna, con riflessi indubbiamente positivi quanto a tempestività di interlocuzione con le scuole;

- si è procurato di assicurare l'indispensabile raccordo continuo fra i diversi poli della nuova geometria organizzativa, attraverso l'istituzionalizzazione di *conferenze settimanali di servizio*, cui prendono ordinariamente parte non solo tutti i dirigenti amministrativi (della Direzione Generale e dei CC.SS.AA.), ma anche i Coordinatori dei dirigenti tecnici e dell'Ufficio Studi: modalità che garantisce sia la diffusa ed aggiornata conoscenza di tutti gli aspetti più rilevanti dell'attività dell'U.S.R. (inteso nell'accezione comprensiva dei CC.SS.AA.), sia la partecipazione generalizzata ai processi di analisi delle problematiche e alla ricerca delle relative soluzioni, la cui successiva, coerente declinazione in sede provinciale è curata dai dirigenti dei CC.SS.AA.<sup>10</sup>.

Nella stessa visione "sistemica" rientrano anche le ulteriori misure organizzative adottate:

- la trattazione accentrata del contenzioso, che – sebbene comporti un impegno di speciale onerosità e complessità<sup>11</sup> – è stata reputata necessaria per evitare il rischio di eventuali determinazioni difformi, a livello provinciale, in ordine a problematiche comuni;

- l'affermato carattere unitario dell'Ufficio Studi, posto alle dirette dipendenze della Direzione Generale, indipendentemente dalla collocazione dei relativi addetti presso la Direzione Generale o presso i CC.SS.AA.;

- il coinvolgimento dei dirigenti dei CC.SS.AA. nei momenti di interlocuzione esterna di maggiore rilievo istituzionale (ad es. rapporti con la Regione in materia di dimensionamento);

- l'affidamento ai Dirigenti dei CC.SS.AA. di incarichi aggiuntivi per l'espletamento di competenze proprie della Direzione Generale e di funzioni di rappresentanza della stessa Direzione Generale in Organismi costituiti o operanti presso altre Amministrazioni o Enti.

### **3.2 - (segue) nei riguardi della scuola.**

Già negli incontri provinciali dell'ottobre 2002 esposi le linee di azione della Direzione Generale e rivolsi a tutti i Dirigenti scolastici l'esortazione a prender parte ad un percorso di collaborazioni strutturate.

A quella enunciazione di intenti hanno fatto seguito:

- l'incontro svoltosi a Senigallia il 14 gennaio 2003, che costituì occasione di ulteriore confronto e fornì lo spunto per la presentazione di primi contributi critico-propositivi;

- la nota dell'8 aprile 2003, che ha esplicitato in forma più compiuta ed argomentata le ragioni del mio invito ed ha indicato i temi – segnalati peraltro dagli

---

<sup>9</sup> Soluzione adottata ad onta delle contrarie indicazioni contenute nelle «*linee guida*» citate nella precedente nota 6, ma che la Corte dei conti ha ritenuto di condividere, ammettendo al visto il relativo provvedimento.

<sup>10</sup> Esigenza indefettibile, per coerenza con il disposto dell'art. 2, terzo comma, del D.P.R. n. 319/2003 (cit. in nota 2), secondo cui «Il Ministero è articolato, a livello periferico, negli uffici scolastici regionali di cui all'articolo 75, comma 3, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300»: i CC.SS.AA. rimangono articolazioni degli UU.SS.RR. ed operano, con rilevanza esterna, nell'ambito delle materie loro delegate dalle Direzioni Generali.

<sup>11</sup> Dall'inizio del suo funzionamento (aprile 2001) l'Ufficio Regionale per il Contenzioso ha trattato 1.403 pratiche (ricorsi gerarchici e straordinari; procedure conciliative; ricorsi giurisdizionali dinanzi al TAR, alla Magistratura del Lavoro, alla Corte dei Conti; questioni di carattere disciplinare). Per la rappresentanza e difesa in giudizio – sia in sede conciliativa presso le Direzioni Provinciali del Lavoro, sia dinanzi al Giudice del Lavoro o alla Corte dei Conti – l'Ufficio si vale ampiamente anche del personale in servizio nei CC.SS.AA.

stessi dirigenti scolastici - che avrebbero dovuto costituire materia di successivi approfondimenti;

- la costituzione, con provvedimento n. 8440 del 17 giugno 2003 dell'Organismo tecnico chiamato a svolgere funzioni istruttorie, consultive e di proposta in ordine alle tematiche considerate dalle direttive n. 36/2003 e n. 43/2003. In coerenza con la mia visione, di quell' Organismo non potevano non far parte le scuole, l'Amministrazione (nella sua accezione "plurale": dirigenti amministrativi della Direzione Generale e dei CC.SS.AA., dirigenti tecnici, personale dell'Ufficio Studi) e l'IRRE: espressioni istituzionali diverse di una medesima realtà, riguardata e interpellata nella sua connotazione sistemica.

Le modalità con cui si è posto di fronte al compito affidatogli e le azioni realizzate assumono rilievo particolarmente significativo e altamente simbolico, perché propongono e realizzano, nella microdimensione, le forme di coinvolgimento, collaborazione ed integrazione che, almeno nelle linee concettuali portanti, dovrebbero potersi sviluppare anche su scala regionale, nei riguardi della totalità delle istituzioni scolastiche. Tale Organismo ha infatti progressivamente assunto un ruolo consulativo/operativo permanente e, con tale veste, in particolare:

- ha redatto il *Piano regionale della formazione*, validamente affiancando l'Amministrazione anche nel successivo confronto con le Organizzazioni sindacali;
- ha analizzato i progetti presentati dalle scuole e formulato proposte per il relativo finanziamento, nei limiti delle risorse disponibili;
- ha in corso d'esame e di definizione le attività formative rivolte al personale A.T.A.

Con la generosità dell'impegno e con i risultati prodotti dalla qualità della sua collaborazione, l'Organismo tecnico incoraggia a proseguire nella ricerca dei modi che consentano alla scuola di *entrare* nella Direzione Generale, per misurarsi con le problematiche comuni e più significative e concorrere alla elaborazione delle soluzioni più adatte. E' auspicabile che da questo primo nucleo - che deve continuare ad aver vita quale luogo di analisi, di programmazione e di impulso - si dipartano ulteriori organismi partecipativi per affrontare, nella stessa ottica, tematiche di carattere specifico;

- l'esperienza di INFORSCUOLA, cui si è ritenuto di dar vita - dopo XXI edizioni itineranti in diverse regioni - per proporre finalmente alle scuole della regione un primo momento di visibilità nel nostro territorio. Immaginata come risposta all'esigenza di incontro e di reciproca conoscenza, si è rivelata anche occasione molto apprezzata di aggiornamento e di formazione, cui si è risposto con l'offerta di numerosi momenti convegnistici e seminariali. Si è trattato di un evento che - al di là d'ogni ottimistica previsione <sup>12</sup> - ha confermato la convinzione che la nostra scuola risponde entusiasticamente alle sollecitazioni capaci di motivarla sul piano culturale;

- per consentire la verifica sistematica dell'attività delle scuole e per valutarne i risultati in termini di congruenza con il POF, con l'Organismo tecnico si è deciso di promuovere uno specifico progetto di monitoraggio a carattere biennale, in concorso con l'IRRE e con la Facoltà di Economia dell'Università Politecnica delle Marche. Per l'acquisizione degli elementi necessari ad avviare una prima analisi sono stati intanto elaborati specifici indicatori di bilancio, con cui ai revisori dei conti si è chiesto di rilevare, entro il 28 febbraio 2004, dati contabili relativi agli esercizi finanziari 2001, 2002 e 2003. Finalità essenziale del progetto è soprattutto quella di fornire alla dirigenza scolastica uno strumento di autoanalisi, utile a riorientarne le scelte;

- per favorire lo spirito di gruppo e per rendere palese la visione d'insieme entro cui si arricchisce di significati ulteriori il lavoro di ciascuno, particolare impegno è stato posto anche nella cura del sito web dell'U.S.R., costantemente aggiornato anche per quanto concerne i collegamenti ad altri siti di speciale interesse

---

<sup>12</sup> Sono stati presenti ben 77 istituti scolastici, che hanno avuto modo di mettere in luce - attraverso gli spazi espositivi e soprattutto negli *workshop* - esperienze e progetti didattici molto significativi.

(CC.SS.AA., scuole, enti, ecc.). Con lo stesso fine il sito ospita uno spazio entro il quale è possibile pubblicare anche i lavori delle scuole;

- poiché non sempre la comunicazione raggiunge in tempi congrui la generalità dei destinatari, è parso inoltre opportuno costituire una *mailing list*, comprendente gli indirizzi di posta elettronica di tutti i componenti della comunità scolastica (dirigenti, docenti, personale ATA, genitori) interessati a ricevere le informazioni sugli eventi culturali, le manifestazioni, le iniziative e le attività di interesse scolastico che hanno vita nel territorio, contribuendo in tal modo anche a dare visibilità all'impegno della scuola della regione;

- va infine annoverata fra i mezzi rivolti a favorire la più celere interlocuzione con l'Ufficio, anche la casella di posta elettronica *scuolamarche.propone@istruzione.it*

#### **4. Prospettive.**

La lentezza - che può apparire eccessiva - con cui le azioni fin qui poste in essere si vanno traducendo in risultati dipende essenzialmente dal fatto che un disegno di questo respiro ha bisogno non solo d'essere compiutamente partecipato, discusso e (sperabilmente) condiviso da tutti i soggetti coinvolti, ma anche adeguatamente collaudato nel tempo.

Esso si pone infatti in assoluta discontinuità con le pregresse abitudini operative e comporta tutte le incertezze proprie d'un percorso sperimentale ed innovativo.

E' anche per questa ragione che l'Ufficio attende di conoscere gli esiti della recente rilevazione condotta dalla *Ernst & Young* - nell'ambito d'un progetto sperimentale di ricerca promosso dal M.I.U.R., in sette regioni, al fine di verificare il grado di rispondenza fra i servizi erogati e quelli attesi - per cogliere gli aspetti deboli della propria organizzazione e per impostare, con il coinvolgimento imprescindibile dell'Organismo tecnico, le opportune azioni correttive, in funzione del conseguimento di un più elevato grado di funzionalità.

Le difficoltà finora incontrate non bastano a privare di fondamento e di fascino l'idea che alla scuola debbano essere comunque offerti gli spazi necessari perché possa parlare di sé da sé, per divenire così sempre più in grado di conservare - e di accrescere, se possibile - la tensione verso l'alta idealità della sua missione, senza perdere, in pari tempo, il confronto con gli inevitabili limiti che la realtà propone.

Sono certo che l'esito delle vostre riflessioni recherà ulteriori ed ancor più convincenti ragioni a sostegno dell'aspirazione da cui questa occasione ha tratto vita.

Ve ne ringrazio fin d'ora.