



UNIVERSITÀ DI PISA

Dipartimento di Scienze Politiche

Corso di Laurea Magistrale in

COMUNICAZIONE D'IMPRESA E POLITICHE DELLE RISORSE UMANE

TESI DI LAUREA

**L'applicazione della gestione per processi ad una agenzia
formativa:**

IL CASO EDIFOR

Candidata:

Silvia Cenderelli

Relatore:

Lucia Bonechi

Anno accademico: 2013 – 2014

INDICE

INTRODUZIONE	7
CAPITOLO 1	9
La Gestione per processi, aspetti generali.....	9
1.1 Definizione di processo	9
1.1.1 Il Process Owner	16
1.2 Business Proces Reeingeniring e Miglioramento Incrementale	17
1.2.1 Business Process Reengineering	19
1.2.2 Business Process Improvement.....	21
1.3 La gestione per processi nell'ottica della qualità.....	24
1.4 La gestione per processi nelle diverse strutture organizzative	28
1.4.1. La struttura funzionale	32
1.4.2. La struttura divisionale	35
1.4.3. La struttura matriciale	37
1.4.4. La struttura a rete.....	39
CAPITOLO 2.	41
L'accreditamento delle strutture formative	41
2.1. Introduzione	41
2.1 La procedura di accreditamento	49
CAPITOLO 3	53
Il Caso Edifor: Gestire attraverso i processi un corso di formazione.....	53
3.1. Introduzione	53
3.2. Analisi di contesto	55
3.3. L'organizzazione di eventi in Edifor.....	57
3.4. Caso Aziendale: La gestione per processi di un corso di formazione continua professionale.....	62
CONCLUSIONI.....	78
ALLEGATI	80

ALLEGATO 1 – RAPPRESENTAZIONE IDEF0 PROCESSO “progettare un corso di formazione”	80
ALLEGATO 2 – RAPPRESENTAZIONE IDEF0 PROCESSO “erogare un corso di formazione”	81
ALLEGATO 3 – RAPPRESENTAZIONE IDEF0 PROCESSO “controllare un corso di formazione”	82
BIBLIOGRAFIA.....	83
SITOGRAFIA.....	84

"Se non riuscite a descrivere quello
che state facendo come se fosse un
processo, non sapete cosa state
facendo"

William Edwards Deming

INTRODUZIONE

Questo elaborato si pone come obiettivo quello di analizzare l'applicazione della metodologia di gestione basata sui processi ad un'azienda di servizi che si occupa di formazione ad hoc e attività di supporto per imprese e professionisti, nello specifico Edifor S.n.c., agenzia di zona di IPSOA per le province di La Spezia, Lucca e Massa Carrara, dove ho svolto attività di stage. Durante il periodo trascorso in azienda ho potuto capire come si articola il lavoro al suo interno, in special modo come avviene il processo di progettazione, erogazione e controllo di corsi di formazione da loro gestiti. Date le conoscenze apprese durante il periodo di stage relative allo svolgimento delle attività all'interno di Edifor ho deciso rivedere le loro attività nell'ottica della gestione per processi prendendo in esame il processo "gestire un corso di formazione".

L'elaborato si compone di tre capitoli: il primo riguardante l'aspetto teorico della gestione per processi e la sua applicazione nelle diverse strutture organizzative, sezione nel secondo capitolo viene presentato il processo di accreditamento degli enti formativi presso le Regioni, infine, all'interno dell'ultimo capitolo, in base a quanto descritto in modo teorico nei due capitoli precedenti, viene analizzato il processo specifico "gestire un corso di formazione". Tale processo verrà analizzato attraverso la metodologia Idef0 che permette di rappresentare il processo graficamente e di scomporlo in sottoprocessi. Nel caso specifico i sottoprocessi che vengono analizzati sono tre:

- Progettare un corso di formazione,
- Erogare un corso di formazione,

- Controllare un corso di formazione.

Per quanto riguarda il sottoprocesso progettazione di un corso di formazione all'interno del capitolo ne viene presentata la procedura, in linea con quanto richiesto nelle linee guida dell'accREDITamento regionale.

Con questa analisi ho voluto mettere in luce l'importanza della gestione per processi per le aziende di servizi, non solo come strumento per accedere a procedure di certificazione della qualità o di accREDITamento, ma come strumento per migliorare l'efficacia e l'efficienza aziendali, focalizzandosi sulla soddisfazione del cliente e la razionalizzazione delle risorse. L'utilizzo dei processi permette di standardizzare il flusso di lavoro all'interno dell'attività, così facendo tutti coloro che intervengono in un processo sono in grado di capire come si struttura il lavoro.

CAPITOLO 1

La Gestione per processi, aspetti generali

1.1 Definizione di processo

Gestire l'azienda per processi significa gestire un flusso di attività che, partendo da uno o più input, attraverso una serie di lavorazioni, vi aggiungono valore e, producono un output, che può essere costituito da beni, servizi o informazioni.

Sono moltissime le definizioni che vengono date di processo, di seguito ne vengono riportate alcune tra le più significative:

“Sequenza di attività tra loro logicamente interrelate al fine di gestire una risorsa durante il suo ciclo di vita e raggiungere uno specifico obiettivo. Dove per attività si intende un’aggregazione di operazioni elementari nell’ambito del quale si determina il consumo delle diverse risorse aziendali (umane, tecnologiche, strutturali, di know-how)” (Toscano G., Aspetti organizzativo - contabili della gestione per processi, Sviluppo & Organizzazione, n.139, settembre-ottobre 1993);

“Il processo viene definito come una serie di attività che prende l’input, aggiunge valore, e produce output” (Harrington H.J., Verso uno status di classe mondiale, The Quality, n 2/3, aprile-settembre,1993);

“Un’organizzazione razionale di persone, materiali, energia, impianti e procedimenti in attività concepita per produrre uno specifico risultato finale” (Pall G.A., Quality Process Management, Prentice-Hall, 1987).

In questo elaborato riferendosi a "processo" si intenderà *"una sequenza di attività, tra loro interdipendenti e finalizzate al perseguimento di un obiettivo comune, il quale, per il singolo processo si identifica nella creazione di valore per il destinatario dell'output, ma che, per la rete dei processi che compongono l'azienda, in ultima analisi coincide con i valori e gli obiettivi dell'azienda. Esso riceve un certo output, vi apporta delle trasformazioni che aggiungono valore, utilizzando risorse aziendali, ossia persone, mezzi e strutture ed infine trasferisce all'esterno l'output richiesto, prodotto/servizio e/o informazioni"* Piero De Risi¹.

Pur avendo iniziato a parlare di processi già intorno agli anni '60 del secolo scorso (Zoppa già nel 1957 definiva l'azienda come "unitaria combinazione dei processi"), solo con gli anni novanta questo tipo di gestione è diventata una pratica manageriale diffusa. Decidere di gestire un'azienda per processi non porta a modifiche solamente teoriche, si ha una completa ristrutturazione della gestione del lavoro all'interno come l'eliminazione del livello decisionale intermedio tipico delle strutture organizzative tradizionali. La gestione per processi non deve essere vista solo come uno strumento per ottenere la certificazione del sistema di gestione per la qualità, ma deve diventare un modello organizzativo su cui impostare il funzionamento dell'intera azienda. Dal punto di vista della gestione aziendale, l'approccio che si basa sul concetto di attività e processo prende il nome di Activity-Based Management (ABM) ed è diretto a:

- migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi gestionali;
- capire quali sono le modalità di svolgimento delle attività e dei processi nonché il grado con il quale esse contribuiscono al perseguimento degli obiettivi strategici dell'impresa;
- comprendere come la complessità gestionale di un prodotto o di un servizio (esprimibile, ad esempio, in termini di grado di personalizzazione, di specificità distributiva, di numero di varianti produttive, di dimensione

¹ Da *"La gestione per processi ed i suoi riflessi organizzativi in azienda"*, a cura di Piero De Risi, Consorzio Universitario in ingegneria della qualità, Nuovo Studio Tecna, 1999.

media del lotto di produzione) impatti sull'impiego delle risorse lungo le attività e i processi;

- promuovere un'attenzione diffusa e pervasiva alla soddisfazione del cliente e alla creazione del valore fornitogli;
- avviare confronti sistematici con i concorrenti per identificare le best practices.²

Il modello gestionale basato sui processi si adatta al moderno sistema economico che richiede alle organizzazioni flessibilità, attenzione ai costi e alla qualità del prodotto e servizio.

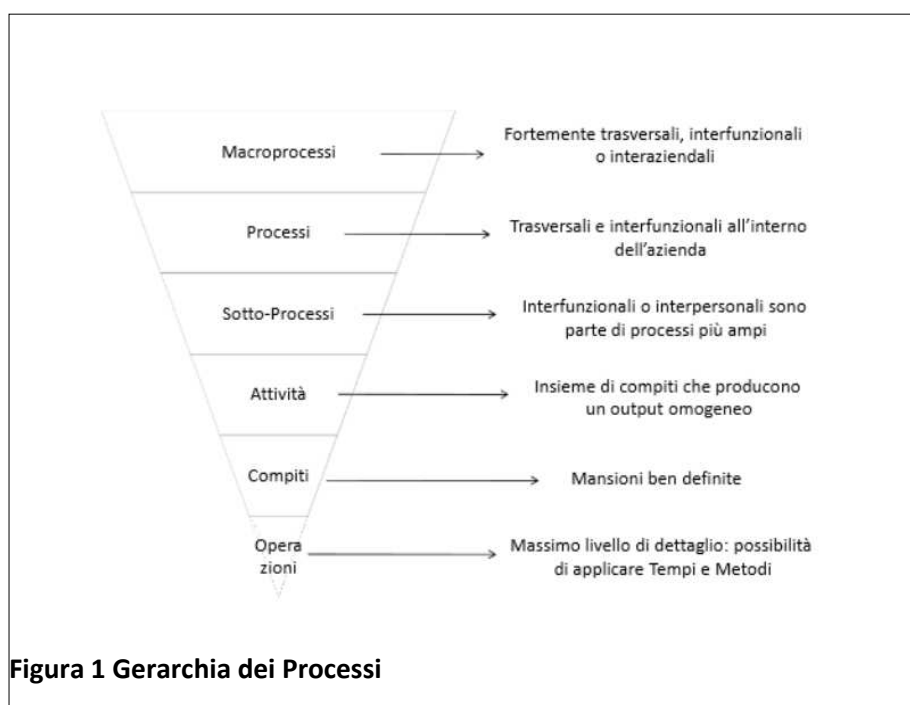
Le imprese di successo identificano i processi aziendali più importanti all'interno della catena del valore³. I processi all'interno di un'organizzazione si dividono in tre categorie:

- processi primari: quei processi che sono direttamente correlati con il business specifico dell'azienda, volti alla soddisfazione diretta del cliente;
- processi di supporto: quei processi che gestiscono le risorse necessarie per lo svolgimento dei processi principali, non aggiungono direttamente valore al prodotto/servizio offerto;
- processi direzionali, che forniscono attività di servizio essenziali ma non sempre percepibili dal cliente, come i processi di gestione delle risorse umane, di comunicazione interna ed esterna e processi di gestione di attività giuridico amministrative.

² Brimson e Antos, 1994; Innes e Mitchell, 1993; Turney, 1991.

³ Per catena del valore si intende un modello che permette di descrivere la struttura di una organizzazione come un insieme limitato di processi. Questo modello è stato teorizzato da Michael Porter nel 1985 nel suo best-seller *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Secondo questo modello, un'organizzazione è vista come un insieme di 9 processi, di cui 5 primari e 4 di supporto. [Wikipedia – Catena del Valore].

Ciascun processo aziendale è scomponibile in sotto-processi, dei quali, ai fini di una corretta analisi e gestione, si può decidere di effettuare o meno, una ulteriore suddivisione, fino ad arrivare al livello ritenuto adeguato. Il numero dei livelli di scomposizione è dunque variabile, anche se non è conveniente scendere troppo in profondità, poiché si corre il rischio di frazionare eccessivamente le informazioni.



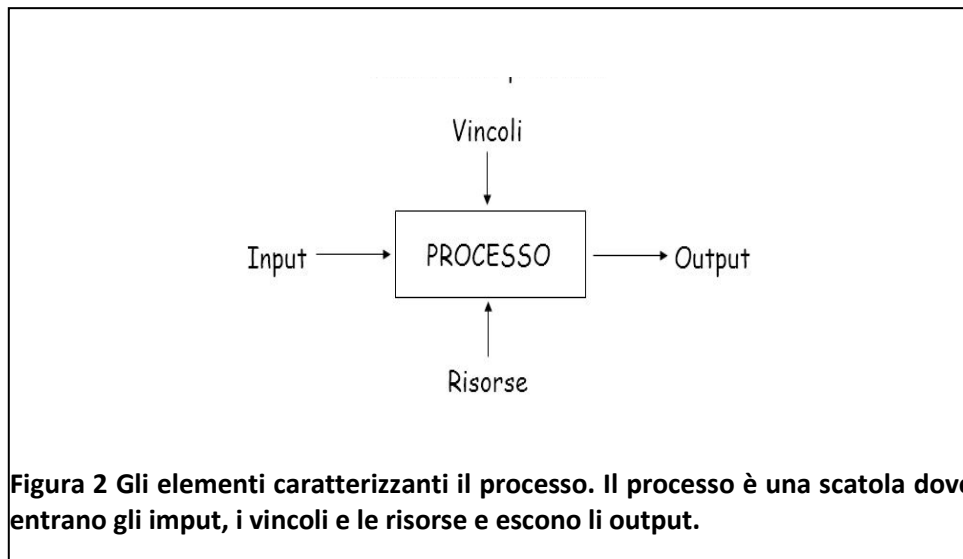
I processi possono essere scomposti focalizzandosi su una delle seguenti dimensioni:

- 1) Le unità organizzative coinvolte, in base ad esse i processi possono essere divisi tra interorganizzativi, interfunzionali e interpersonali;
- 2) La tipologia degli output del processo, si fa riferimento al fatto che l'output del processo può essere oltre che ad un prodotto materiale o un servizio anche una informazione come per esempio una polizza assicurativa o un rapporto di consulenza;

3) Il genere di attività svolte, dividendo tra processi di tipo operativo, produttivi e di tipo manageriale;

4) L'impatto sui risultati aziendali, richiamando Porter nella dimensione in esame i processi vengono divisi in processi diretti (o attività primarie) e processi indiretti (o attività di supporto) in base al modo in cui contribuiscono alla creazione di valore.

Secondo una delle metodologie che possono essere adottate per scomporre i processi in sottoprocessi, ossia la metodologia IDEF \emptyset , per ogni processo è possibile mettere in evidenza 4 elementi:



- gli input sono le informazioni, i materiali, dati e documenti che vengono immessi nel processo affinché subiscano una trasformazione;
- i vincoli sono le istruzioni, le regole, le prassi, le informazioni che condizionano lo svolgimento delle attività che lo compongono;
- le risorse sono le persone e gli strumenti utilizzati per svolgere le singole attività di trasformazione siano queste risorse materiali che immateriali;
- gli output sono il risultato del processo.

Rispetto alla visione tradizionale per funzioni, la visione per processi focalizza l'attenzione sulla creazione di valore, aumentando il grado di soddisfazione del cliente, sia questo un cliente interno o esterno. Per cliente interno del processo si intende un soggetto, processo o unità lavorativa che riceve un determinato prodotto all'interno di un determinato sistema produttivo; mentre il cliente esterno si identifica con il consumatore finale esterno al sistema produttivo.

Non è facile misurare in termini quantitativi il valore creato lungo il processo, mentre per un'indagine qualitativa può essere usata l'analisi del flusso del valore (value-added flow analysis). Questo tipo di analisi si articola in tre fasi:

- mappatura del processo, descrizione delle attività che formano il processo, inserendo non solo le attività effettive, ma anche le fasi di attesa indicandone la durata media generalmente espressa in minuti,
- analisi e classificazione delle attività che compongono il processo. In questa fase si procede ad effettuare una distinzione delle attività in tre categorie, 1) attività che creano valore; 2) attività che non creano valore direttamente per il cliente, ma non sono eliminabili, si pensi ad attività di gestione ordini, fatturazione e, in generale, a tutte le attività di tipo amministrativo che non creano valore direttamente per il cliente, ma indirettamente, consentendo all'impresa di operare al meglio; 3) attività che non creano valore e sono eliminabili, *in quanto non determinano alcuna creazione di valore per il cliente nella loro interezza*⁴. Questo tipo di attività deve essere eliminato (ad es. le attese). Completata la classificazione delle attività si procede creando una tabella dove queste vengono raggruppate a seconda della loro propensione alla creazione di valore all'interno del processo,
- acquisizione di elementi utili in vista di una azione di miglioramento del processo.

⁴ D. Pierantozzi, *La gestione per processi nell'ottica del valore*, Milano, EGEA, 1998, p. 138

Le analisi del flusso di valore generato da un processo sono preliminari rispetto alle azioni di miglioramento, ma anche ad interventi diversi quali ad esempio l'outsourcing, cioè l'affidamento a fornitori esterni di attività o di interi processi prima svolti internamente.⁵ Un processo deve essere portato avanti tenendo presente gli obiettivi di efficacia, efficienza, flessibilità e certificazione. Si deve tenere presente, nell'analisi dei processi, il concetto di variabilità naturale del processo, intesa come quella caratteristica intrinseca ed ineliminabile di un processo, che consiste nella tendenza di un processo a fornire prodotti/servizi diversi tra loro. Il grado di variabilità va studiato in modo da capire se questo sia accettabile o meno, cioè se ricade all'interno di valori che vengono ritenuti appunto accettabili o si riscontrano valori definiti inaccettabili. Graficamente il grado di variabilità del processo può essere rappresentato con la campana di Gauss. Come si osserva dall'immagine sottostante, vengono ritenuti accettabili i valori che cadono al di sotto della campana, nell'intervallo $(-x; +x)$. Se i risultati del processo cadono fuori da questo intervallo in modo sistematico si deve intervenire sul processo.

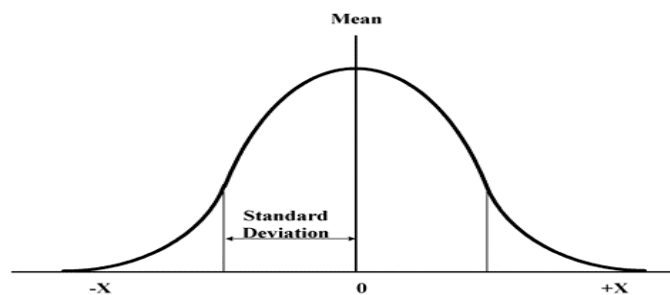


Figura 3 *Curva di Gauss, i valori ritenuti accettabili sono i valori che si trovano al di sotto della curva, tra l'intervallo $-x;+x$.*

⁵ D. Pierantozzi, *La gestione per processi nell'ottica del valore*, Milano, EGEA, 1998.

Oltre a focalizzarsi sulla creazione di valore, la gestione per processi permette di strutturare l'azienda nell'ottica dei sistemi di gestione della qualità come descritto nella normativa ISO 9001⁶.

1.1.1 Il Process Owner

Lavorare per processi comporta la formazione di nuove figure professionali, nascono i “knowledge worker”, questo modifica il modo di ragionare e concepire il lavoro in ogni settore economico. Di conseguenza viene richiesta una nuova professionalità ai collaboratori e una nuova visione della gestione delle risorse umane.

Con la gestione di un'organizzazione attraverso i processi si richiede lo svilupparsi di figure identificate con il termine “Process owner” o responsabile di processo. Il process owner è il *soggetto che vede accomunate su di se sia la responsabilità di tutto ciò che avviene all'interno del processo sia l'autorità per prendere tutte le decisioni che su di esso possono influire*⁷. Con l'aumentare delle dimensioni d'impresa e di conseguenza lavorando con processi via via sempre più articolati si ha la separazione della figura dell'attore di processo con quella del responsabile. Il process owner deve ottenere tutte le informazioni sul processo dagli operatori, in modo da rendere omogenee le loro attività perseguendo un obiettivo trasversale comune. Tale soggetto avrà tra i suoi compiti anche la gestione

⁶ Norme ISO 9001: normative e linee guida sviluppate dall'Organizzazione internazionale per la normazione (ISO), le quali definiscono i requisiti per la realizzazione, in una organizzazione, di un sistema di gestione della qualità, al fine di condurre i processi aziendali, migliorare l'efficacia e l'efficienza nella realizzazione del prodotto e nell'erogazione del servizio, ottenere ed incrementare la soddisfazione del cliente. L'argomento verrà approfondito nel paragrafo 1.4.

⁷ P. De Risi, *La gestione per processi ed i suoi riflessi organizzativi in azienda*, Consorzio Universitario in Ingegneria della Qualità, Nuovo Studio Tecna, 1999.

della relazione con i processi a valle e a monte rispetto a quello posto sotto la sua sorveglianza, deve quindi possedere ottime doti comunicative oltre che operative e decisionali. Il process owner si trova quindi a gestire un gruppo di persone differenti sia per mentalità che per cultura, deve essere quindi dotato di una spiccata personalità, capace di motivare e motivarsi in situazioni critiche e abile nel risolvere i conflitti.

1.2 Business Process Reengineering e Miglioramento Incrementale

L'obiettivo principale da seguire nella gestione per processi è il *miglioramento*⁸ che porta a una maggiore creazione di valore e aumento quantificabile della soddisfazione da parte dei clienti. Il miglioramento all'interno del processo può essere perseguito attraverso due strategie differenti: la prima prende il nome di business process reengineering e si basa sul ridisegno radicale dei processi aziendali, la seconda è il miglioramento incrementale cioè la modifica continua e non radicale di qualsiasi processo. I padri della metodologia del reengineering (M. Hammer e J. Champy) lo definiscono come *“il ripensamento di fondo e il ridisegno radicale dei processi aziendali, finalizzato a realizzare straordinari miglioramenti nei parametri critici delle prestazioni, come i costi, la qualità, il servizio e la rapidità”*. Si può parlare di BPR solamente nel caso in cui ci si trovi di fronte a un intervento radicale, a foglio bianco.

La metodologia del miglioramento incrementale consiste nel tentativo di cambiare partendo dall'esistente, modificando passo dopo passo il processo di partenza. Si sottopone il processo a una serie di verifiche per operare i cambiamenti

⁸ Per miglioramento nell'ottica della gestione per processi si intende l'aumento della customer satisfaction, riduzione dei costi, aumento dell'efficacia ed efficienza, della redditività e della produttività.

necessari a garantire migliori performance. Interventi di questo tipo vengono anche identificati con la locuzione anglosassone Business Process Improvement.

E' da notare che questi due meccanismi, pur partendo da posizioni diametralmente opposte hanno delle caratteristiche generali comuni, riassunte nella tabella seguente (tab1)⁹:

a. focus del cambiamento è il cliente;
b. oggetto del cambiamento è il processo;
c. sponsorizzazione del cambiamento da parte del top management;
d. attuazione di interventi sulle variabili organizzative;
e. attuazione di interventi sulla tecnologia;
f. individuazione di responsabilità sul funzionamento dei processi;
g. individuazione di misure di performance dei processi;
h. attuazione di progetti pilota.

Tabella 1 - Caratteristiche generali comuni al BPR e al miglioramento incrementale

Tra gli aspetti richiamati merita di essere analizzato con attenzione il punto c con riferimento al coinvolgimento nel processo di cambiamento del top management. *Nell'ambito del BPR il supporto dei massimi livelli direttivi è richiesto per cercare e mantenere la coesione dell'intera organizzazione nella fase di attuazione del cambiamento radicale e per il superamento delle inevitabili resistenze che essa incontra. Nei casi di miglioramento incrementale la sponsorizzazione dei vertici aziendali è rivolta a incrementare un soddisfacente livello di coinvolgimento e motivazione degli operatori dei processi coinvolti e a favorire l'instaurarsi di una cultura del miglioramento continuo (D. Pierantozzi, La gestione dei processi nell'ottica del valore, pp.41-42, EGEA, 1999).*

⁹ D. Pierantozzi, *La gestione del cambiamento nell'ottica del valore*, p.39

Dopo aver messo in chiaro le caratteristiche comuni alle due metodologie di intervento è opportuno analizzarle singolarmente per metterne in luce gli aspetti distintivi e caratteristici.

1.2.1 Business Process Reengineering

Come più volte sottolineato questo tipo di approccio si caratterizza per la radicalità del cambiamento posto in essere. Volendo esaminare quali sono le differenze tra i due metodi di intervento sui processi di seguito vengono elencate, ai fini comparativi, quali sono i caratteri distintivi del BPR, oltre alla radicalità nell'approccio al cambiamento:

- forte urgenza di cambiamento,
- collegamento con la ridefinizione della strategia,
- complessa gestione del cambiamento,
- coinvolgimento di processi ampi e trasversali rispetto alle funzioni.

Le fasi di un intervento di BPR

1. Individuazione dei processi critici.

- Mappatura dei processi,
- Scelta dei processi,
- Attribuzione ai process owner;

2. Analisi dei processi critici.

- Creazione di un team di riprogettazione,
- Descrizione del processo attuale,
- Identificazione degli indicatori,
- Raccolta dati;

3. Costruzione dei processi ideali.

- Elaborazione del flusso ideale,
- Confronto con il processo reale;

4. Riprogettazione.

- Scelta dei sottoprocessi critici,
- Elaborazione del modello,
- Valutazione delle priorità d'intervento,
- Stesura della proposta da realizzare.

Fonte: P. De Risi, La gestione per processi e i suoi riflessi organizzativi, p.61-62

1.2.2 Business Process Improvement

Caratteristica essenziale per definire un intervento di miglioramento incrementale è la gradualità dell'approccio al cambiamento, le altre caratteristiche che verranno di seguito illustrate sono in qualche modo accessorie a questa che viene considerata caratteristica essenziale per definire il modello. Caratteristiche di contorno sono: l'assenza di una situazione di emergenza, indipendenza dal cambiamento strategico, attitudine a cogliere anche le piccole opportunità di miglioramento (J.A. Edosomwan afferma che questo metodo permette l'identificazione delle piccole opportunità di miglioramento dei processi esistenti al fine di migliorare gradualmente le performance), coinvolgimento di processi di ampiezza contenuta, coinvolgimento di un numero elevato di processi, individuazione strada facendo di nuove opportunità di miglioramento¹⁰.

Le attività di business process improvement si articolano in due macro fasi: la prima è data dall'individuazione e selezione dei processi da migliorare, la seconda riguarda l'individuazione e realizzazione di interventi mirati e valutazione dell'intervento.

Come si vedrà nel paragrafo successivo (1.4 *la gestione per processi nell'ottica della qualità*) la metodologia del miglioramento incrementale è alla base di alcuni dei più studiati modelli della qualità come il Total Quality Management che viene definito come *uno sforzo di miglioramento continuo dei processi aziendali, prioritariamente orientato all'accrescimento delle performance di qualità e della customer satisfaction*.¹¹

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Ibidem.

	Miglioramento Continuo	BPR
- Livello del cambiamento	Incrementale	Radicale
- Punto di partenza	Processo esistente	Tabula rasa
- Frequenza del cambiamento	Continuo	Unica soluzione
- Tempo richiesto	Breve	Lungo
- Dimensione media	Limitata	Ampia
- Rischio	Moderato	Alto

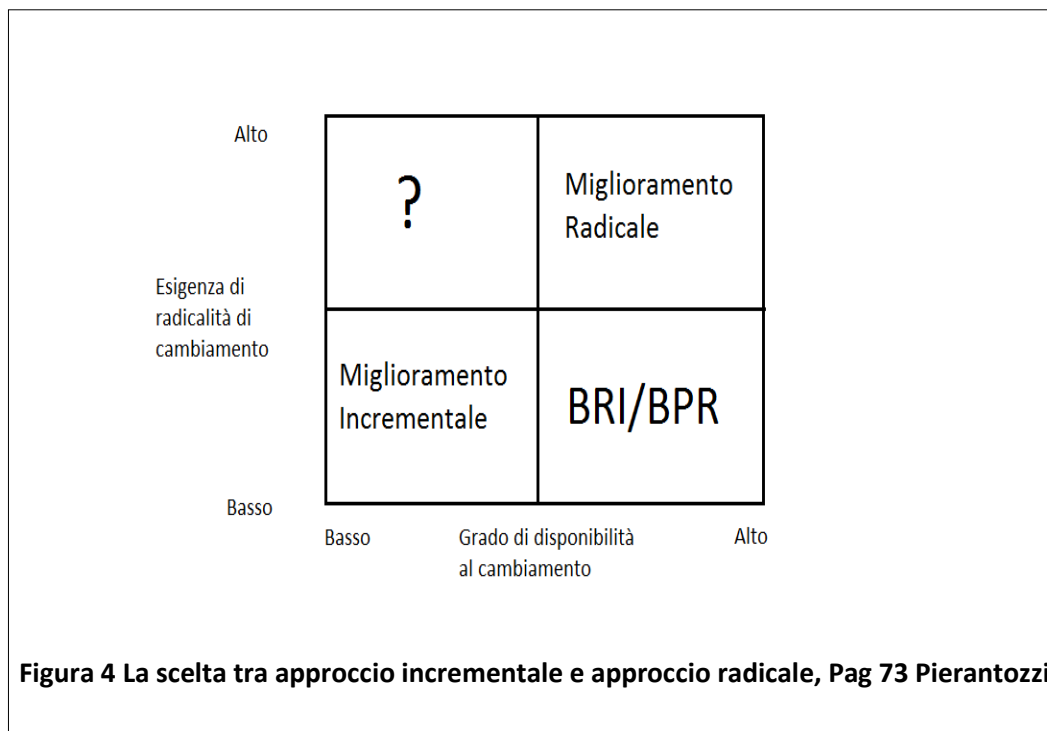
Tabella 2 - Confronto tra miglioramento e riprogettazione di un processo

L'analisi di questi due metodi non vuole avere l'obiettivo di "scegliere" il metodo migliore, ma solo quello di analizzarli, mettendone in luce aspetti positivi e negativi di entrambi. Ogni organizzazione dovrà essere in grado di capire quale tipo di intervento si adatta meglio alla propria situazione e procedere in tale direzione. Come ricordano Carr e Johansson *mentre lo scopo del reengineering è quello di costruire un processo giusto, lo scopo del miglioramento incrementale è quello di costruire un processo migliore*¹².

Il BPR e il miglioramento incrementale non si escludono vicendevolmente, ma si completano l'uno con l'altro. La scelta del tipo di approccio dipende in primis dalla logica strategico - organizzativa. Gli elementi che devono essere valutati nella scelta dell'uno o dell'altro intervento riguardano il posizionamento dell'azienda nell'ambito di un sistema competitivo, l'orientamento strategico di fondo, il settore in cui opera e la sua cultura. Le operazioni di BPR sono considerate l'ultima spiaggia per le aziende in quanto attuando interventi del genere si giocano il tutto per tutto

¹² D.K. Carr, H.J. Johansson, *Le prassi migliori nel reengineering. Come riprogettare per il successo i propri processi aziendali*, 1996.

avendo rischi e costi molto più elevati rispetto al miglioramento incrementale ma al contempo può portare a recuperi prestazionali rapidi e alla nascita di nuovi vantaggi competitivi. Infine nella scelta del modello di intervento occorre prendere in considerazione la cultura aziendale. Aziende creative, con pochi livelli gerarchici, con una forte spinta all'innovazione, pronte a mettersi in discussione, sono quelle che con maggiore probabilità intraprenderanno con successo iniziative di miglioramento radicale. Organizzazioni con culture orientate in senso opposto puntano ad approcci più moderati e gradualisti¹³.



¹³ P. De Risi, *La gestione per processi ed i suoi riflessi organizzativi in azienda*, Consorzio Universitario in Ingegneria della Qualità, Nuovo Studio Tecna, 1999.

1.3 La gestione per processi nell'ottica della qualità

Quando si parla di qualità si è orientati a pensare alla capacità delle azienda di soddisfare le attese del cliente con prodotti/servizi buoni, parlando di qualità però si fa riferimento anche ad un secondo aspetto, interno, che si identifica con la capacità delle organizzazioni di lavorare bene, lavorare senza fare errori, riducendo fino ad eliminare gli errori, senza spreco di risorse. Mentre il concetto esterno di qualità si sviluppa sin da subito con la produzione di tipo artigianale, della sua seconda accezione si inizia a parlare negli Stati Uniti con la Quality Assurance e in Giappone con i modelli CWQC negli anni '50. L'avvento della produzione di massa non ha cambiato solo le abitudini dei consumatori, ma anche quelle dei produttori, sia in termini di quantità prodotte e di qualità che di tempistiche di produzione. Dal secondo dopo guerra ad oggi abbiamo assistito quindi ad una evoluzione dei modelli per la qualità. *Per leggere correttamente la storia dell'evoluzione di questi modelli occorre chiarire fin da subito una regola base che ci accompagnerà lungo tutto il percorso: nei modelli per il raggiungimento della qualità che si susseguiranno nel tempo si nota che ogni modello ingloba il precedente e non avverrà mai una sostituzione di metodologie, ma soltanto un arricchimento delle stesse accompagnato da un graduale accrescimento del personale coinvolto nella loro applicazione.*¹⁴

Con lo svilupparsi della produzione di massa si dà vita ad un primo sistema di monitoraggio della qualità del prodotto: il Controllo Qualità di Prodotto (Product Quality Control). Questo può essere visto come un filtro inserito alla fine del processo produttivo che verifica la rispondenza del prodotto ai requisiti per esso prefissati. Con l'aumento esponenziale dei ritmi produttivi un controllo del genere non era più sufficiente. Negli anni '50 del secolo scorso si inizia così a teorizzare nuovi approcci alla qualità, approcci più globali, che cominciavano a vedere la qualità non solo come risultato del processo produttivo, ma come risultato di tutta

¹⁴ L. Bonechi, *L'evoluzione del concetto di qualità e delle metodologie per ottenerla*, 2013

l'organizzazione. Nasce il Total Quality Control di Feigenbaum, che prevedeva l'applicazione dei controlli a tutte le funzioni aziendali nell'ottica della riduzione degli sprechi e ottimizzazione degli sforzi. Feigenbaum definisce il Sistema TQC come "un sistema efficace per integrare e coordinare lo sviluppo della Qualità, il suo mantenimento e gli sforzi per il suo miglioramento in modo da permettere una produzione ed un servizio che soddisfino del tutto il cliente, ai costi minimi". *Caratteristica ed al tempo stesso limite di questo approccio era quello di non avere una vera e propria visione globale dell'organizzazione e di non vedere le sue parti (funzioni) in maniera interrelata tra loro. Inoltre la consapevolezza della presenza di un filtro alla fine del processo non faceva che deresponsabilizzare gli operatori, i quali finivano per fare troppo affidamento sugli addetti ai controlli e quindi per porre poca attenzione al loro lavoro¹⁵.*

Parallelamente a questo modello (americano), negli anni '50 viene proposto quello che verrà successivamente definito come il primo modello Giapponese: il Company Wide Quality Control (CWQC) – Controllo della qualità applicato all'intera azienda, definito dal Juse "un sistema per fornire buoni prodotti a basso costo dividendo i benefici tra consumatori, addetti e azionisti per aumentare la qualità della vita degli uomini". Questo modello coinvolge realmente tutta l'organizzazione e al suo interno si sviluppa il principio del miglioramento continuo che si raggiunge con la continua applicazione della ruota di Deming¹⁶. Questo modello è il primo che

¹⁵ L. Bonechi, *L'evoluzione del concetto di qualità e delle metodologie per ottenerla*, 2013, p7.

¹⁶ Ruota di Daming: Il ciclo di Deming o Deming Cycle (ciclo di PDCA - plan–do–check–act) è un modello studiato per il miglioramento continuo della qualità in un'ottica a lungo raggio. Serve per promuovere una cultura della qualità che è tesa al miglioramento continuo dei processi e all'utilizzo ottimale delle risorse. Questo strumento parte dall'assunto che per il raggiungimento del massimo della qualità sia necessaria la costante interazione tra ricerca, progettazione, test, produzione e vendita. Per migliorare la qualità e soddisfare il cliente, le quattro fasi devono ruotare costantemente, tenendo come criterio principale la qualità. La sequenza logica dei quattro punti ripetuti per un miglioramento continuo è la seguente: 1) P - Plan. Pianificazione. 2) D - Do. Esecuzione del programma, dapprima in contesti circoscritti. 3)

realmente monitora quella che è stata definita come qualità interna ed è in grado di motivare e coinvolgere il personale .

A questo modello ne sono seguiti altri:

- ✓ Quality Assurance – Garanzia della qualità, con questo modello si vuole superare i modelli proposti in precedenza. Il principio fondamentale su cui si basa è quello di individuare quali sono le caratteristiche essenziali che il prodotto o servizio deve avere e quindi individuare quei punti del processo in cui tali caratteristiche vengono create o possono essere distrutte. Il focus con questo modello passa, di conseguenza, dal prodotto al processo. Il Sistema di GQ si dota di una complessa documentazione su più livelli e necessita di una struttura organizzativa chiara e ben definita. Con questo modello la qualità viene vista, per la prima volta nel mondo occidentale, come il risultato dell'integrazione di tutte le funzioni aziendali in chiave di processo.
- ✓ Il Total Quality Management, è definibile come l'evoluzione del modello giapponese CWQC, è definito come un modo di governare un'organizzazione focalizzato sulla qualità, basato sulla partecipazione di tutti i suoi membri. Questo modello è stato lanciato nel 1987 con il premio "Malcom Baldrige National Quality Award" tutt'oggi ancora attivo. Tale modello si basa su sette criteri: leadership, strategic planning, customer and market focus, information and analysis, human resource development and management, process management, business result. L'applicazione del modello passa attraverso la compilazione di un report di autovalutazione.

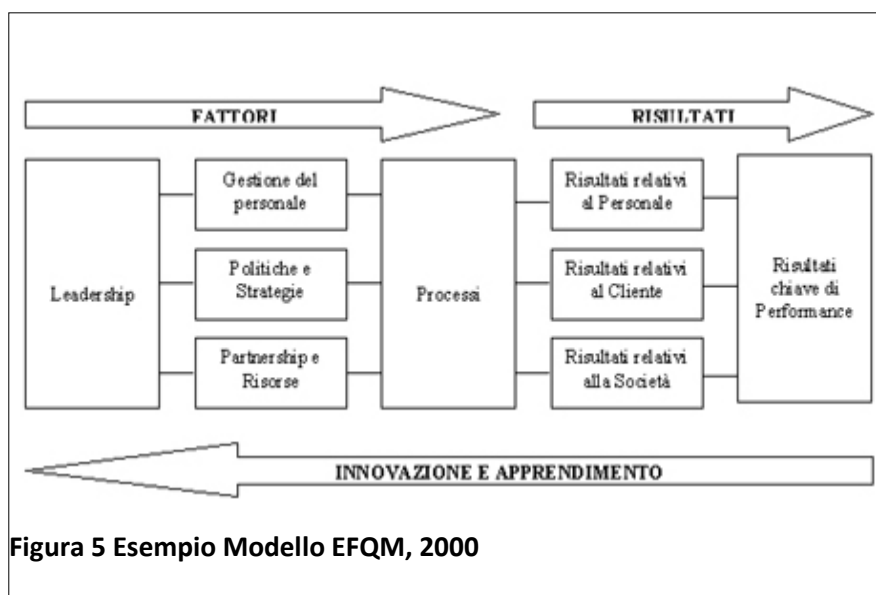
C – Check. Test e controllo, studio e raccolta dei risultati e dei riscontri. 4) A - Act. Azione per rendere definitivo e/o migliorare il processo (estendere quanto testato dapprima in contesti circoscritti all'intera organizzazione). [Da http://it.wikipedia.org/wiki/Ciclo_di_Deming].

Nel solito anno viene proposto un ulteriore modello per il monitoraggio della qualità. Questo sesto modello, in ordine cronologico, si identifica con le normative ISO del 1987. Questo è un pacchetto di quattro norme:

- 1 ISO 9000 che contiene i concetti generali e le definizioni collegate,
1. ISO 9001 che è la norma applicativa che contiene i criteri per la certificazione della qualità esterna,
2. ISO 9004 relativa all'assicurazione della qualità interna.
3. ISO 8402 che stabilisce i termini e le definizioni fondamentali relativi alla qualità.

L'applicazione della norma ISO 9001 porta alla certificazione della qualità. La certificazione è un processo attraverso il quale un ente autorizzato o accreditato riconosce e garantisce che un'organizzazione, un processo, o un prodotto corrisponda a criteri standard prestabiliti. In Europa le normative ISO sono viste come un utile strumento di supporto allo scambio di beni tra i paesi.

Con le normative ISO si fa strada l'idea che fare qualità va di pari passo con il lavorare meglio. Si hanno più edizioni delle normative in questione, l'ultima edizione della ISO 9001 è quella del 2008 e nel 2015 uscirà la prossima. A fianco al pacchetto di norme ISO all'interno dell'Unione Europea è nato nel 1991 l'European Quality Award emanato dall'European Foundation for Quality Management – EFQM, aggiornato nel 2000. Questo modello è diviso in due blocchi: fattori e risultati, il primo blocco è composto da 5 criteri e il secondo da 4 come messo in evidenza nell'illustrazione 5.



1.4 La gestione per processi nelle diverse strutture organizzative

Dallo studio delle realtà aziendali è emerso che la gestione per processi si addice a strutture organizzative di tipo orizzontale, mettendo in discussione i più classici modelli organizzativi come il modello funzionale, divisionale e a matrice. La struttura organizzativa può essere definita come l'insieme delle unità organizzative tra le quali è diviso il lavoro, ma anche come sistema di ruoli interagenti, ricoperti da individui portatori di bisogni, aspettative, valori, obiettivi e interessi¹⁷. La struttura organizzativa mette in evidenza lo schema di relazioni (gerarchiche, di staff, funzionali e orizzontali) che collegano l'attività di ogni organo a quella degli altri secondo un disegno unitario. Attraverso l'organigramma viene rappresentata graficamente la struttura organizzativa, questo può essere accompagnato da un

¹⁷ M. S. Fiorelli, *Dispensa on-line sulla gestione per processi*.

mansionario per meglio identificare la divisione dei ruoli e delle mansioni all'interno dell'organizzazione.

In base agli obiettivi e alle caratteristiche dell'organizzazione si possono distinguere due macro classificazione di strutture: strutture di tipo tradizionale orientate all'efficienza, con rigidi rapporti verticali, processo decisionale accentrato e compiti specializzati oppure strutture orientate verso le più moderne forme di learning organization dove l'accento è posto sulla comunicazione, condivisione dei compiti, processo decisionale decentrato e coordinamento orizzontale. *Ogni organizzazione ha bisogno, per funzionare e conseguire i profitti, di utilizzare il lavoro delle persone e di mettere in atto un assetto organizzativo, mediante il quale si realizza la divisione dei compiti, o un'attribuzione di ruoli operativi, e un coordinamento dei distinti interventi.*¹⁸

La struttura organizzativa deve rispecchiare l'attività dell'impresa al fine di contribuire al raggiungimento di buone performance in termini di efficacia, efficienza e produttività. La scelta della struttura organizzativa è una delle attività del top management. Essa deve rispecchiare le strategie messe in piedi dai vertici direzionali e deve essere coerente con gli obiettivi che l'organizzazione si prefigge di realizzare. Sulla scelta della configurazione aziendale influiscono fattori come la dimensione d'impresa, il tipo di attività svolta, la gamma di prodotti/servizi, i mercati di riferimento e la tecnologia utilizzata. *La struttura deve adattarsi alla tecnologia che caratterizza il flusso produttivo dell'organizzazione. Con una tecnologia di produzione di massa, come quella di una tradizionale linea di assemblaggio per auto, l'organizzazione funziona al meglio enfatizzando l'efficienza, la formalizzazione, la specializzazione, il processo decisionale accentrato e lo stretto controllo. Un'attività basata su internet, al contrario, può aver bisogno di essere molto informale e flessibile.*¹⁹

¹⁸ G. Reborà, *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Carocci, 2001, p.21

¹⁹ R. L. Daft, *Organizzazione Aziendale*, Apogeo, 2010, p. 65.

Come detto in precedenza la struttura organizzativa che meglio si addice alla gestione per processi risulta essere la struttura orizzontale. Questo tipo di struttura viene definita come la struttura organizzativa moderna all'interno della quale si sviluppa una cultura aziendale basata su determinati valori che vanno dalla collaborazione, alla valorizzazione delle responsabilità, alla fiducia, e al benessere dei dipendenti. Date le caratteristiche del processo, in questo tipo di struttura si annullano i confini tra le diverse unità organizzative rendendo il flusso di lavoro meno frammentato; gli obiettivi di performance organizzativa non si stabiliscono per singoli individui ma per team di lavoro dotati di competenze, strumenti, motivazione, autorità e autonomia decisionale, essenziali per le performance del team stesso. Il cliente e la sua soddisfazione sono il fattore guida dell'organizzazione orizzontale.

L'adozione di una gestione basata sui processi non comporta cambiamenti solo di tipo organizzativo, ma va ad incidere sulla cultura organizzativa, sulla filosofia del management e sui sistemi informativi e di ricompensa. Per evitare che si creino delle forti resistenze al cambiamento dovute all'eliminazione di livelli di autorità e potere, è necessario investire in formazione specifica e continua per tutti i lavoratori all'interno dell'organizzazione e non solo.

Caratteristica distintiva della struttura orizzontale è data dall'assottigliamento dei livelli gerarchici facendo venire meno la concezione piramidale dell'organizzazione con la conseguente eliminazione dei livelli intermedi di management. È una struttura flessibile che ben si adatta ai contesti in rapido cambiamento come quello attuale.

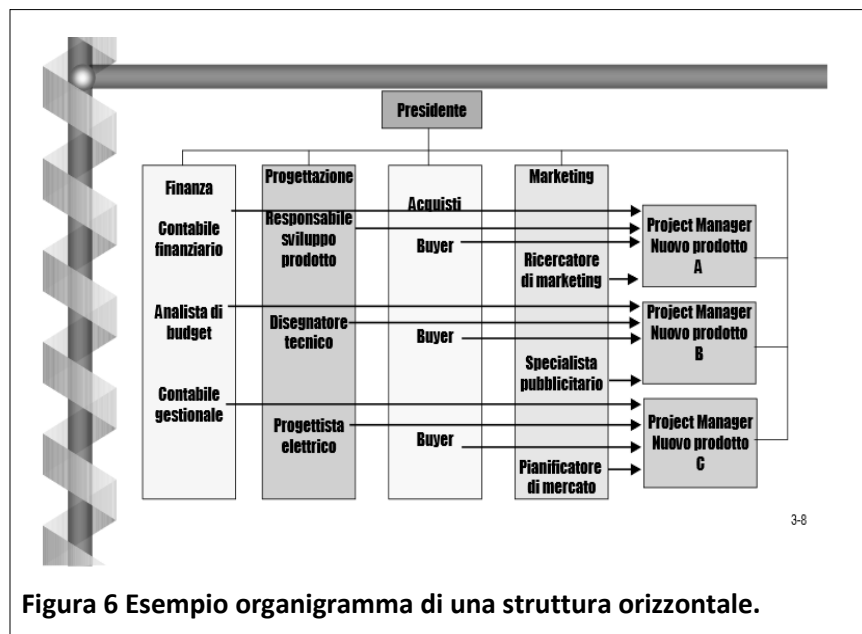
Riassumendo si può affermare che questo tipo di struttura risulta essere la più adatta ad una gestione basata sui processi in quanto presenta i seguenti punti di forza:

- Flessibilità e velocità di reazione ai cambiamenti nei bisogni dei clienti,

- Attenzione verso la creazione di valore per il cliente,
- Visione più ampia e diffusa degli obiettivi organizzativi,
- Lavoro di gruppo e collaborazione,
- Empowerment e condivisione delle responsabilità.

La struttura orizzontale non deve essere intesa come la soluzione perfetta per ogni azienda, come le altre strutture che verranno analizzate di seguito anche questo modello di organizzazione aziendale presenta dei punti di debolezza, quali:

- Il lungo meccanismo di determinazione dei processi chiave può essere d'ostacolo per la performance aziendali;
- Può limitare lo svilupparsi di conoscenze approfondite;
- Esiste una generale diffidenza, e quindi resistenza al cambiamento, da parte dei manager tradizionali ad abbandonare potere e autorità a favore di ruoli di guida dei team.



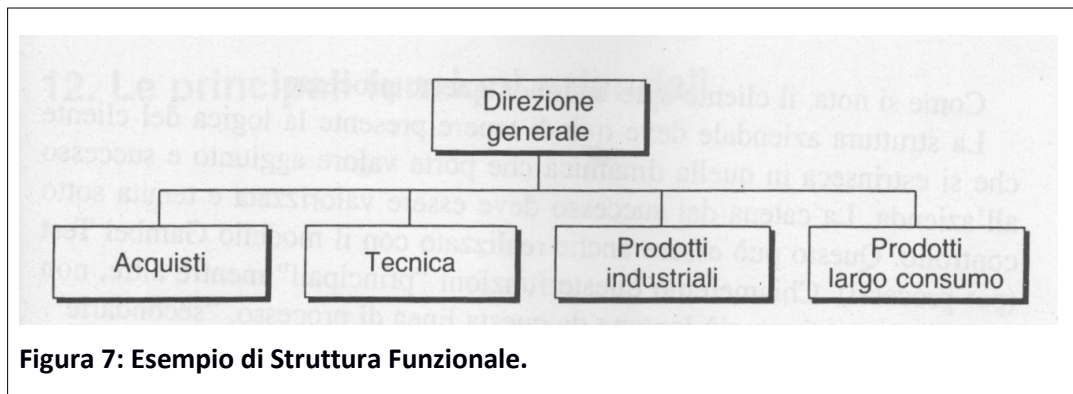
Di seguito verranno analizzati gli aspetti generali dei differenti modelli organizzativi classici mettendo in luce le difficoltà che si riscontrano per ogni struttura nell'applicare ad esse la gestione per processi. È da notare che le nette differenziazioni che sono presenti nelle definizioni teoriche delle varie strutture organizzative vengono meno nelle realtà aziendali dove si dà vita a strutture ibride, dove si mescolano i punti di forze delle varie strutture cercando di eliminare i punti di debolezza, o almeno di ridurli.

1.4.1. La struttura funzionale

La struttura funzionale è stata considerata per molti anni il modello organizzativo di riferimento per le attività aziendali. Si basa sul raggruppamento delle attività in base ad una funzione²⁰ comune, dalla base sino al vertice dell'organizzazione. Tra le aree tipiche di questa struttura possono essere identificate l'area produzione, marketing, risorse umane, l'area amministrativa, ricerca&sviluppo, commerciale e così via. Una struttura organizzativa di questo tipo è caratterizzata da una forte gerarchizzazione, gli organi gerarchicamente superiori sono responsabili delle attività affini sia in senso tecnico che economico. Permette lo sfruttamento di economie di scala e permette di sviluppare conoscenze e capacità approfondite. Questo tipo di struttura si addice maggiormente ad organizzazioni che lavorano con una sola linea di prodotto o comunque con pochi prodotti.²¹

²⁰ Per funzioni si intendono insiemi di operazioni di gestione, omogenee dal punto di vista tecnico-economico, con cui il sistema impresa realizza il proprio oggetto e persegue gli obiettivi della propria gestione. F. Culasso, *Sistema-Impresa e gestione per processi*, Giappichelli Editore, 1999, P. 13.

²¹ Organizzazione Aziendale.net <http://www.organizzazioneaziendale.net/organizzazione-aziendale-strutture-organizzative>



*Il principale punto di debolezza della struttura funzionale è la lentezza di risposta a cambiamenti ambientali che richiedono un coordinamento tra unità organizzative, adattandosi meglio ad ambienti con un ricambio tecnologico non elevato. La gerarchia viene sovraccaricata, le decisioni da prendere si accumulano e i top management non reagiscono in maniera sufficientemente rapida.*²² Oltre a ciò la struttura funzionale non incentiva il coordinamento orizzontale tra unità organizzative e questo si traduce in una ristretta condivisione degli obiettivi aziendali. Nella struttura funzionale non si ha un flusso di lavoro coordinato e ciò implica che non si ha il giusto coordinamento tra le varie attività aziendali andando a sacrificare la soddisfazione del cliente in termini di creazione di valore.

Date le caratteristiche di questo tipo di struttura organizzativa, visti sia i suoi punti di forza che di debolezza, emergono alcune difficoltà ad applicare un metodo di gestione basato sui processi. Come detto in precedenza, la gestione per processi permette un flusso continuo di lavoro evitando interruzioni di ogni genere in quanto ogni processo gode di autonomia decisionale e operativa. Come descritto nella figura sottostante, applicare alla struttura funzionale la gestione per processi darebbe vita ad una serie di gap ogni qual volta si presenti un problema al passaggio

²² R.L. Daft, *Organizzazione Aziendale*, Apogeo, 2010, p. 92.

del processo da una funzione ad un'altra con conseguente rallentamento del flusso di lavoro. Questo perché nella struttura funzionale il processo risulta spezzettato tra le diverse funzioni che vi intervengono. Questo crea una serie di rallentamenti in quanto il process owner non gode dell'autonomia decisionale necessaria e si troverebbe in conflitto con i manager di linea che gestiscono la propria parte di processo senza considerare ciò che accade nelle aree precedenti e successive alla loro. Nella pratica, per evitare questo genere di gap si procede con l'attribuzione della responsabilità del processo al responsabile della funzione che coinvolge maggiormente il processo in questione.

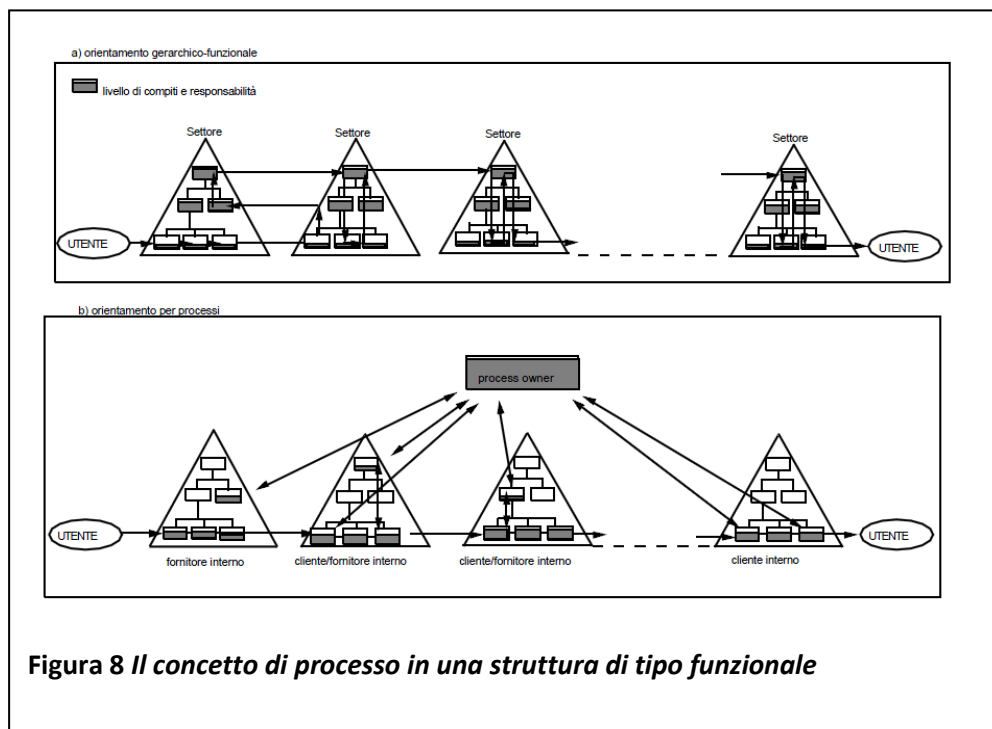


Figura 8 Il concetto di processo in una struttura di tipo funzionale

Oltre ad una discrepanza tra struttura organizzativa funzionale e gestione per processi sul piano operativo, dell'organizzazione e strutturazione del lavoro, si crea anche un problema legato all'aspetto intangibile dell'organizzazione con riferimento alla cultura, filosofia e mission aziendale.

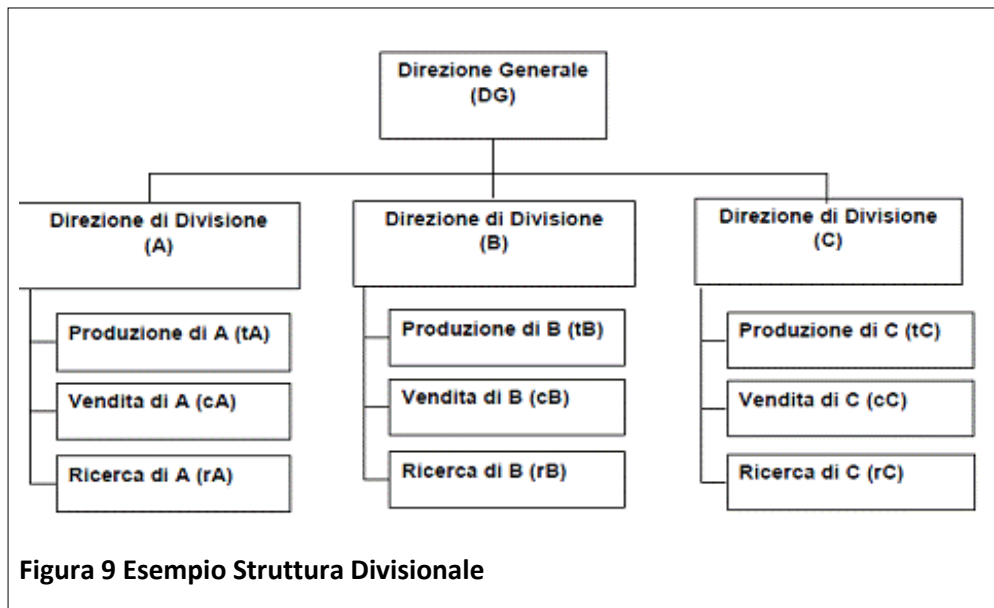
Nell'economia moderna, in continuo cambiamento, le classiche strutture funzionali si presentano troppo rigide, inadatte alla frenesia dell'ambiente esterno. Si nota nella pratica manageriale una sorta di comportamento comune che porta ad affiancare alle strutture funzionali elementi tipici delle strutture orizzontali più moderne, si pensi all'utilizzo di gruppi di lavoro, task force e sviluppo di sistemi informativi. Questo tipo di struttura ibrida facilita l'applicazione della gestione per processi rendendo graduale il passaggio tra due strutture diametralmente opposte.

1.4.2. La struttura divisionale

La struttura divisionale si caratterizza per la divisione delle attività in strategic business unit (BU) o unità di business. Questa struttura viene denominata anche struttura per prodotto, in quanto le unità sono organizzate per prodotto, cliente o area geografica. Il criterio di raggruppamento si focalizza quindi sull'output dell'organizzazione. A differenza della struttura funzionale, la struttura divisionale porta ad una decentralizzazione del processo decisionale. Al suo interno si promuove la flessibilità e il coordinamento, con effetti positivi sulla soddisfazione del cliente.²³

Questo tipo di organizzazione si ritrova maggiormente in quei settori caratterizzati da ambiente instabile dove sono necessari rapidi cambiamenti. Date le sue caratteristiche si addice ad attività di grandi dimensioni e con molti prodotti.

²³ Organizzazione Aziendale.net
<http://www.organizzazioneaziendale.net/organizzazione-aziendale-strutture-organizzative>



Nonostante questo tipo di struttura disponga di molti punti di forza, non permette di godere dei vantaggi derivanti dallo sfruttamento delle economie di scala. La separazione tra le linee di prodotto rende difficile il coordinamento tra le varie BU, spesso dislocate anche in zone differenti. A questi propositi è giusto ricordare quanto espresso da un dirigente della Johnson&Johnson in merito alla scarsa coordinazione: “Dobbiamo ricordare continuamente a noi stessi che lavoriamo per la stessa azienda”.

Il raggruppamento per unità organizzative oltre che per prodotto o servizio può essere effettuato su base geografica. *Con questa soluzione l'organizzazione si può adattare agli specifici bisogni della propria regione e i dipendenti si identificano con obiettivi regionali piuttosto che con obiettivi nazionali o sovranazionali. Viene enfatizzato il coordinamento orizzontale all'interno di una specifica regione piuttosto che i collegamenti tra regioni o con la sede centrale.*²⁴

²⁴ Daft, Organizzazione Aziendale, 2010, p. 98.

In questo tipo di struttura si ritrovano i medesimi problemi esposti nel paragrafo precedente: ogni divisione ha al suo interno diverse funzioni, funzioni che si ripetono in tutte le divisioni dell'organizzazione. Ciò comporta, che oltre al problema del controllo del processo da parte del process owner, si ha anche uno spreco di risorse dovuto al ripetersi di processi e attività che potrebbero essere accorpati.

1.4.3. La struttura matriciale

Nella struttura a matrice si combinano in modo equo due linee di autorità, verticale e orizzontale. *La struttura a matrice può essere usata quando sia l'esperienza tecnica sia l'innovazione di prodotto e il cambiamento sono importanti per raggiungere gli obiettivi organizzativi, ed è la soluzione perfetta quando le organizzazioni si trovano a constatare che né la struttura funzionale, né quella divisionale o le loro combinazioni con meccanismi orizzontali funzionano*²⁵. La struttura a matrice viene usata quindi quando si ha bisogno di mettere l'attenzione sia sul prodotto che sulla funzioni. Daft ²⁶evidenzia tre condizioni chiave per l'utilizzo di tale struttura con gerarchia duale:

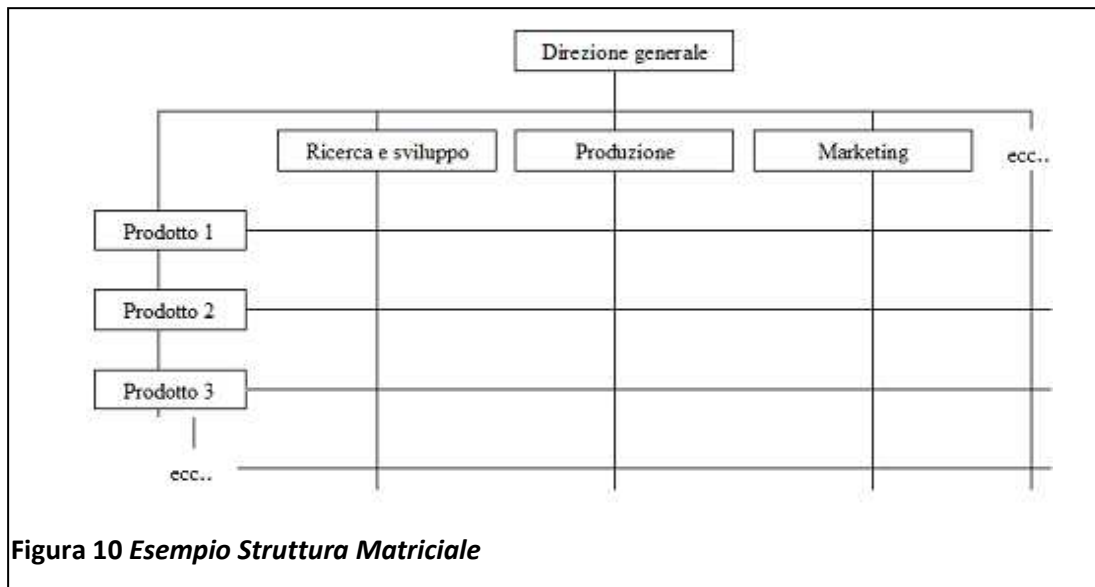
- Condizione 1. Esiste una pressione a condividere le risorse scarse tra le linee di prodotto;

- Condizione 2. Esiste una pressione abituale verso due o più output critici, [...] questa duplice pressione implica il bisogno di un bilanciamento di potere tra il versate funzionale e dell'organizzazione e quello del prodotto e si necessita di una struttura a duplice autorità per mantenere tale bilanciamenti.

²⁵ Ibidem, p. 97

²⁶ Ibidem

- Condizione 3. L'ambiente di riferimento dell'organizzazione è sia complesso sia incerto. Frequenti cambiamenti esterni e alta interdipendenza tra le unità richiedono un grande coordinamento e una consistente elaborazione di informazioni in direzione sia verticale sia orizzontale.



Questo tipo di struttura si preferisce quando il cambiamento ambientale è elevato e l'organizzazione ha dimensioni limitate. Esistendo al suo interno due linee di autorità, una di prodotto e una di funzione, può succedere che i dipendenti siano sottoposti a una duplice autorità, con pareri alle volte contrastanti. *La matrice induce i manager a impiegare una grande quantità di tempo in riunioni. Se i manager non si adattano alla condivisione di informazione e di potere richiesta dalla matrice, il sistema non potrà funzionare; essi devono collaborare gli uni con gli altri piuttosto che affidarsi all'autorità verticale del processo decisionale.*²⁷

L'applicazione di una gestione organizzativa incentrata sui processi in questo tipo di struttura riporta i medesimi problemi che si trovavano in una struttura organizzativa di tipo funzionale e divisionale. In questo tipo di struttura il problema

²⁷ Daft, Organizzazione Aziendale, quarta edizione, p. 100

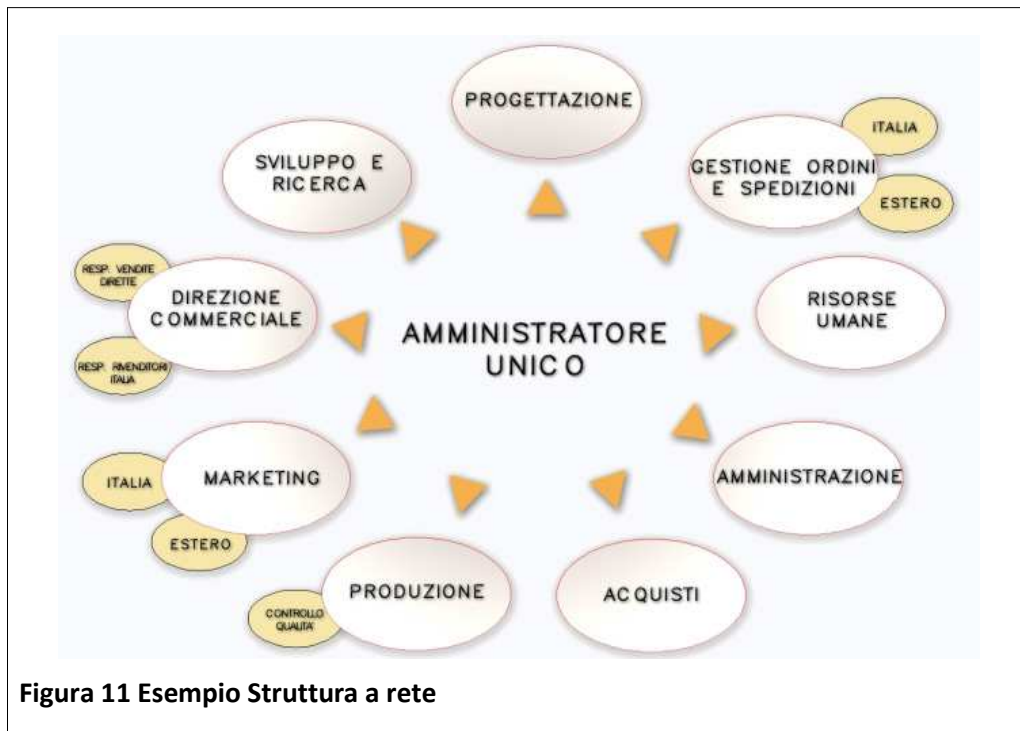
principale è legato al controllo del processo: anche sostituendo il project manager con un process owner, questo non godrebbe dell'autonomia decisionale necessaria per svolgere la sua attività di “controllore” del processo in quanto data la duplice linea di autorità all'interno della struttura analizzata, si troverebbe a dover chiedere il permesso per ogni attività al responsabile della funzione interessata, bloccando la fluidità del processo.

È da notare che nelle strutture classiche presentate nonostante le difficoltà evidenziate è possibile, grazie all'utilizzo di sistemi informativi e di collegamenti orizzontali, iniziare ad applicare la gestione per processi.

1.4.4. La struttura a rete

Un'ultima considerazione sull'applicazione della gestione per processi deve essere fatta sulla sua applicazione nelle strutture organizzative a rete. *Con la struttura a rete, chiamata a volte anche struttura modulare, l'organizzazione appalta un gran numero di funzioni o dei processi principali ad aziende separate e coordina la sua attività da un quartier generale snello. [...] La forma presa in esame prevede un coordinamento per mezzo del mercato al posto della tradizionale gerarchia verticale. I subappaltatori possono tranquillamente entrare e uscire dal sistema come richiesto dalle mutevoli esigenze.*²⁸

²⁸ R. L. Daft, Organizzazione Aziendale, quarta edizione, APOGEO, P 107.



Con la struttura organizzativa a rete le singole imprese si concentrano sul proprio core business con l'obiettivo di ottenere i vantaggi tipici dei singoli distretti abbattendo i vincoli territoriali. Questo tipo di organizzazione è orientata agli obiettivi da raggiungere piuttosto che alle funzioni da svolgere. In questo caso ogni processo sarebbe svolto da una singola impresa, o nella maggior parte dei casi, diviso tra più imprese. Questo comporta un problema legato al monitoraggio e al coordinamento tra le diverse aziende operanti sul processo. Questo tipo di struttura snella ha intrinsecamente un alto livello di incertezza dovuto al fatto che se un'azienda della rete non rispetta il suo compito si blocca tutta l'attività e il processo interessato.

Un modo per standardizzare il rapporto di collaborazione con i partner cercando di ridurre l'incertezza tipica del mercato e della struttura in analisi è di identificare i punti di forza e di debolezza delle singole aziende che intervengono sul processo, operando attività di miglioramento dove necessarie.

CAPITOLO 2.

L'accreditamento delle strutture formative

2.1. Introduzione

Negli ultimi anni ci si è resi conto del continuo mutamento dell'ambiente lavorativo. Dagli anni duemila si è iniziato a investire sempre più nella formazione professionale continua che ha appunto l'obiettivo di mantenere aggiornato chiunque sia impegnato nel mondo del lavoro (dipendenti, collaboratori ma anche liberi professionisti e imprenditori). Data la sempre maggior importanza dei corsi di formazione continua l'organo legislativo, con delega alle Regioni per gli argomenti di loro competenza, ha varato una serie di provvedimenti volti a garantire un certo standard qualitativo dei suddetti corsi. Tra questi provvedimenti rientra anche l'accordo tra Stato e Regioni per l'accreditamento regionale, procedimento volto ad attestare la validità delle agenzie formative e dei loro progetti di formazione. Il processo di accreditamento è stato introdotto per definire uno standard di qualità dei soggetti attuatori nel sistema della formazione professionale, secondo parametri oggettivi, per realizzare politiche pubbliche di sviluppo delle risorse umane nei territori di riferimento. I responsabili delle procedure di accreditamento

sono le Regioni, relativamente all'offerta formativa programmata sul proprio territorio²⁹. Le norme di riferimento in materia di accreditamento regionale sono:

- La legge 24 giugno 1997, n. 196 "Norme in materia di promozione dell'occupazione", in particolare l'articolo. 17;
- il Decreto del Ministero del Lavoro 25 maggio 2001, n. 166 concernente "Disposizioni per l'accREDITamento delle sedi operative dei soggetti che intendono attuare interventi di formazione e/o orientamento con il finanziamento pubblico";
- l'Accordo sancito in Conferenza Stato-Regioni in data 1° agosto 2002 sulle competenze professionali degli operatori della Formazione professionale, a completamento del processo di accREDITamento;
- l'Accordo Stato Regioni del 18 febbraio 2000 ;
- l'Accordo Stato-Regioni del 2 agosto 2002;
- il Decreto del Ministero della Pubblica Istruzione del 29 novembre 2007 concernente requisiti per l'accREDITamento in obbligo di istruzione.

L'importanza della formazione lifelong learning si ritrova anche a livello comunitario: il miglioramento della qualità della formazione rappresenta uno degli obiettivi più rilevanti per la Comunità Europea nell'ottica di coesione ed equità sociale in linea con gli obiettivi di "Europa 2020". Per attività di formazione professionale, nella dimensione europea del lifelong learning si intende "qualsiasi attività di apprendimento intrapresa nelle varie fasi della vita al fine di migliorare le conoscenze, le capacità e le competenze in una prospettiva personale, civica, sociale e/o occupazionale"³⁰. *È da sottolineare che l' AccredITamento non va inteso solo come una mera attività valutativa, anche se presuppone logicamente questa operazione, in quanto l' atto di accREDITare si fonda su un' articolata valutazione "organizzativa", circa l' affidabilità e la qualità dell' Ente, che si esprime*

²⁹ [Http://www.guidaformazione.com](http://www.guidaformazione.com).

³⁰ Regione Liguria <http://www.regione.liguria.it/argomenti/scuola-formazione-e-lavoro/formazione-professionale/accreditamento-delle-strutture-formative.html>

su oggetti, caratteristiche e dimensioni assai diversificate. Per questa sua forte e complessa componente valutativa il processo di accreditamento dovrebbe imprescindibilmente fondarsi su un attento esame dei riferimenti teorici e concettuali che ne sottendono la costruzione, che se rimangono impliciti, inespressi o misconosciuti rischiano di compromettere l'attendibilità degli atti di giudizio. Il Sistema di Accreditamento va pertanto inserito in un quadro teorico e scientifico, non solo e non tanto per rispondere ad esigenze conoscitive e culturali, ma per impostarne correttamente la progettazione, la strutturazione concreta e procedurale, e per guidarne poi l'applicazione³¹. L'Ente valutante non è interessato ad agire un controllo di natura ispettiva, col fine di eliminare i "non conformi" per disporre di un elenco di agenzie certificate, ma piuttosto è impegnato in un'operazione di monitoraggio della realtà esistente nell'ottica della programmazione dello sviluppo e della valorizzazione del proprio patrimonio di competenze, non solo nella prospettiva di cambiamento ma anche di identificazione e diffusione delle "best practices". Lo sforzo di identificare i fattori ed i parametri espliciti sottesi alla qualità, all'efficacia ed all'efficienza delle agenzie formative si concretizza pertanto nella definizione di uno "standard" che possa fungere da orientamento e stimolo per attuare strategie ed azioni di empowerment organizzativo e miglioramento continuo, a partire non da norme ed obiettivi aprioristici ma dalla quotidianità organizzativa³².

³¹ Guida alle attività ed alle procedure dell'Accreditamento degli organismi formativi 2011
P.4 <http://www.regione.liguria.it>

³² Guida alle attività ed alle procedure dell'Accreditamento degli organismi formativi 2011
P.20 <http://www.regione.liguria.it>

L'accreditamento regionale ha lo scopo di garantire dei livelli di qualità in merito ai seguenti requisiti:

- capacità gestionali e logistiche,
- situazione economica,
- competenze professionali,
- livelli di efficacia ed efficienza nelle attività precedentemente realizzate,
- interrelazioni maturate con il sistema sociale e produttivo presente sul territorio.

Il processo di accreditamento ha l'obiettivo di rispondere all'interrogativo: "chi assicura gli utenti finali dei servizi che i soggetti che li erogano siano affidabili?"; accreditamento assume quindi il significato di attribuire (o attestare) la credibilità di chi dichiara la conformità ad una norma di qualità, ambientale, di igiene o di sicurezza. *L'accreditamento nel nostro Paese è ancora alla ricerca di un equilibrio tra processi di auto-valutazione ed accompagnamento nonché di premialità per l'eccellenza degli enti indirizzata ad un più ampio miglioramento del sistema formativo ed esigenze cogenti di puro controllo amministrativo*³³.

Il sistema di accreditamento prende in esame alcuni elementi tipici necessari per la certificazione della qualità: per esempio il focus sui processi organizzativi e sulle credenziali degli operatori e la valutazione delle performance del soggetto formativo. Nonostante la certificazione del sistema di gestione per la qualità sia un'attestazione molto importante per le agenzie formative (in generale per ogni tipo di attività), questo non è sufficiente per ottenere l'accreditamento da parte di Regioni e enti privati. L'organismo di formazione certificato che intenda accreditarsi, deve soddisfarne integralmente i requisiti, integrandoli, per quanto

³³ L'Attuazione del nuovo Modello nazionale di accreditamento per la qualità dei servizi formativi p8

possibile, all'interno del proprio sistema di gestione per la qualità (in coerenza con lo spirito di semplificazione documentale richiesto dalla norma ISO 9001:2000).

Tra i principi guida dell'accreditamento viene indicato "il mantenimento dei requisiti e l'efficacia dei controlli" sottolineando l'importanza non solo della fase iniziale dell'accreditamento (la domanda) ma anche il (ben più lungo) periodo di conservazione dei requisiti richiesti. Dal punto di vista operativo, gli organismi regionali hanno definito procedure e check-list di verifica che vengono messe preventivamente a disposizione dei soggetti formativi che erogano formazione, anche nell'ottica di fornire strumenti di auto-valutazione a supporto del miglioramento dell'ente e delle sue prassi.

Ad ogni organismo che eroga formazione viene richiesto di analizzare puntualmente ogni requisito espresso nella normativa regionale di riferimento.³⁴ Devono essere analizzati tutti i processi che concorrono allo studio, realizzazione e controllo dei servizi erogati negli ambiti relativi alla formazione, quali:

Processi di governo/supporto

- Analisi generale di contesto,
- Pianificazione strategica, sviluppo organizzativo e politiche di qualità,
- Gestione delle risorse materiali,
- Gestione delle risorse economiche,
- Gestione delle risorse informative,
- Gestione delle risorse esterne (clienti e fornitori),

³⁴ Regione Toscana - <http://www.regione.toscana.it/enti-e-associazioni/lavoro-e-formazione/accreditamento>.

- Gestione delle risorse umane;

Processi di erogazione del servizio:

- Analisi contestuale dei bisogni,
- Progettazione del servizio,
- Programmazione ed erogazione del servizio,
- Valutazione e monitoraggio.

Per quanto riguarda i requisiti per l'accreditamento questi variano da Regione a Regione, secondo le linee guida nazionali gli enti formativi devono rispettare i seguenti punti:

- _ Criterio A: "Risorse infrastrutturali e logistiche";
- _ Criterio B: "Affidabilità economica e finanziaria";
- _ Criterio C: "Capacità gestionali e risorse professionali";
- _ Criterio D: "Livelli di efficacia e di efficienza";
- _ Criterio E : "Relazioni con il territorio".

In questo elaborato mi soffermerò maggiormente sull'analisi del criterio C attraverso il quale si individua l'insieme dei requisiti che permettono di rilevare la capacità complessiva dell'Organismo di governare i diversi processi, e, dunque, la sua capacità gestionale. Il criterio in analisi prende in esame i processi di 1) direzione, 2) gestione economico finanziaria, 3) analisi dei fabbisogni, 4)

progettazione e 5) erogazione del servizio. Nella tabella sottostante si rappresenta l'articolazione dei processi in aree di attività³⁵.

PROCESSO	ESEMPI DI AREE DI ATTIVITA'
Direzione	<ul style="list-style-type: none"> _ Definizione delle strategie organizzative, commerciali e standard del servizio; _ Pianificazione e coordinamento delle risorse umane, tecnologiche, finanziarie, organizzative e informative; _ Gestione delle relazioni e degli accordi con la committenza; _ Valutazione e sviluppo delle risorse umane; _ Pianificazione e Gestione delle relazioni locali con le imprese, le istituzioni, i servizi per l'impiego e gli attori locali; _ Promozione e pubblicizzazione dei servizi della struttura; _ Supervisione delle attività di follow up _ Gestione della qualità inerente tutti i processi;
Gestione Economico- Amministrativa	<ul style="list-style-type: none"> _ Gestione della contabilità e degli adempimenti normativi; _ Controllo economico; _ Rendicontazione delle spese; _ Gestione amministrativa del personale; _ Gestione della qualità inerente il processo;

³⁵ Guida alle attività ed alle procedure dell'Accreditamento degli organismi formativi 2011 <http://www.regione.liguria.it>

<p>Analisi e definizione dei fabbisogni</p>	<ul style="list-style-type: none"> _ Lettura del fabbisogno occupazionale a livello territoriale, settoriale e/o aziendale; _ Rilevazione del fabbisogno formativo e/o orientativo; _ Definizione della strategia formativa; _ Gestione della qualità inerente il processo;
<p>Progettazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> _ Project management _ Progettazione di massima di un'azione corsuale; _ Progettazione di dettaglio di un'azione corsuale; _ Progettazione di un intervento individualizzato; _ Elaborazione di un progetto educativo finalizzato a far acquisire ai predetti giovani i saperi e le competenze di cui all'articolo 1, comma 2 del D.l. 29/11/2007 per le attività di obbligo d'istruzione/DIR-DOV; _ Progettazione delle attività di follow up _ Gestione della qualità inerente il processo;
<p>Erogazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> _ Coordinamento delle risorse umane, tecnologiche e finanziarie del processo di erogazione; _ Gestione delle relazioni e degli accordi con la committenza; _ Monitoraggio delle azioni e dei programmi; _ Valutazione dei risultati ed identificazione delle azioni di miglioramento; _ Presidio delle attività di erogazione (tutoraggio, docenza, equipe etc) del servizio formativo;

	<ul style="list-style-type: none">_ Valutazione delle competenze_ Gestione della qualità inerente il processo;_ Orientamento.
--	---

2.1 La procedura di accreditamento

Le procedure di accreditamento variano di Regione in Regione come i requisiti specifici richiesti. Dall'analisi dei diversi modelli per l'accREDITAMENTO trovati sul web si possono individuare tre differenti procedure:

1. Procedura per il rilascio (definitivo o provvisorio),
2. Procedura per il mantenimento,
3. Procedura per le variazioni.

Per quanto riguarda la procedura per il rilascio dell'accREDITAMENTO può essere divisa in 4 momenti: presentazione della domanda, esame documentale, verifica (audit) in loco attraverso delle check-list per la conformità ai requisiti dell'accREDITAMENTO e conclusione del processo di accREDITAMENTO³⁶.

Per la presentazione delle domande la quasi totalità delle Regioni ha predisposto un formulario da compilare on-line. La procedura di accREDITAMENTO non ha scadenza ed è possibile presentare la domanda in qualsiasi momento dalla data di avviso pubblico per l'accREDITAMENTO degli organismi formativi. Oltre alla presentazione tramite formulario on-line è possibile presentare la domanda tramite una procedura a sportello. A seguito dell'invio della domanda di accREDITAMENTO,

³⁶ Guida alle attività ed alle procedure dell'AccREDITAMENTO degli organismi formativi 2011
<http://www.regione.liguria.it>

l'organismo competente provvede all'analisi documentale. La valutazione viene fatta nel rispetto delle modalità previste per ciascun indicatore ed è evasa entro 90 giorni dal ricevimento della domanda di accreditamento. Finita l'analisi documentale si ha una verifica (audit) in loco attraverso delle check-list per la conformità. Attraverso questa valutazione si vanno ad analizzare tre aspetti dell'ente richiedente l'accreditamento: capacità logistiche, capacità professionali e capacità gestionali - organizzative. Quest'ultima dimensione merita di essere analizzata in modo più dettagliato. Di seguito viene riportato un esempio sintetico di check-list dove sono messi in evidenza gli interrogativi più comuni che vengono posti in fase di audit relativamente all'aspetto in analisi³⁷.

CAPACITA' GESTIONALI	
Variabili	Note
- E' presente almeno un documento/procedura organizzativa che indica la <i>mission</i> dell'Ente, le strategie, finalità ed obiettivi (o la politica della qualità) e gli impegni assunti verso i destinatari?	
- E' presente una procedura organizzativa e/o una prassi riferita alla modalità con cui vengono gestite le relazioni con le famiglie degli allievi, coi servizi socio-assistenziali, col mondo dell'associazionismo e del volontariato?	
- E' presente una metodologia strutturata di rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi?	

³⁷ Per ogni domanda posta nella tabella si hanno quattro possibilità di risposta che vanno dal completamente conforme a non conforme.

<p>- E' presente una procedura organizzativa e/o una prassi indicante la modalità organizzativa di conduzione della progettazione?</p>	
<p>- E' presente una metodologia strutturata di osservazione di contesti produttivi locali ed imprese?</p>	
<p>- E' presente una procedura organizzativa e/o una prassi con cui vengono descritte le modalità utilizzate nelle attività di orientamento?</p>	
<p>- E' presente una procedura organizzativa e/o una prassi con cui sono descritte le modalità di progettazione del servizio di Tutoraggio?</p>	
<p>- E' presente una procedura organizzativa e/o una prassi che indichi le modalità di pubblicizzazione delle attività corsuali?</p>	
<p>- E' presente una procedura organizzativa e/o una prassi che evidenzia la modalità organizzativa di valutazione e monitoraggio del servizio?</p>	

Al termine di tutte le verifiche l'organismo valutatore procede con la formulazione del giudizio che potrà essere:

- *Positivo, la sede operativa riceverà comunicazione formale del rilascio dell'accreditamento da parte della competente struttura regionale;*
- *Interlocutorio, l'accreditamento è rilasciato nonostante il rilevamento di alcune carenze non invalidanti, da colmare comunque in un arco di tempo prestabilito; la sede operativa si impegna ad adeguarsi agli standard entro i tempi fissati;*
- *Negativo, l'accreditamento non viene rilasciato a causa del rilevamento di difformità importanti negli standard prefissati. Alla sede operativa vengono comunicati i requisiti giudicati non conformi e le azioni che possono consentirne il raggiungimento dell'idoneità³⁸. La dichiarazione formale di non conformità risponde all'esigenza di stimolare l'avvio di processo di miglioramento.*

Il processo di accreditamento è leggermente diverso per le agenzie formative che hanno ottenuto la Certificazione della qualità in rispetto alla normativa ISO 9001, ma saranno comunque valutate secondo le modalità previste e subiranno verifiche in loco come gli altri enti non certificati.

Come è emerso dall'analisi effettuata nelle pagine precedenti, alle agenzie formative che intendono accreditarsi è richiesta una particolare metodologia di gestione che è la gestione per processi. Nel capitolo successivo verrà analizzato, attraverso l'utilizzo strumenti pratici come la rappresentazione Idef0, diagrammi di flusso e procedure, il processo di gestione di un corso di formazione dell'agenzia Edifor.

³⁸ Guida alle attività ed alle procedure dell'Accreditamento degli organismi formativi 2011 P.62 <http://www.regione.liguria.it>

CAPITOLO 3

Il Caso Edifor: Gestire attraverso i processi un corso di formazione

3.1. Introduzione

Nei capitoli precedenti ho analizzato in modo dettagliato come si struttura la gestione per processi e la sua applicazione nelle differenti strutture organizzative. In questa sezione si vuole analizzare l'utilizzo della metodologia di gestione aziendale basata sui processi applicata ad un'azienda di servizi che nello specifico si occupa di formazione continua per figure professionali e imprese. Verrà analizzata una specifica realtà aziendale, Edifor, all'interno della quale ho portato avanti il mio progetto di tirocinio curricolare.

Edifor S.n.c. nasce nel 1998 come agenzia di zona Ipsoa, per le province di La Spezia, Massa Carrara e Lucca. Sin da subito ha affiancato alla vendita di prodotti editoriali, banche dati e software gestionali, specifici corsi di formazione e aggiornamento in supporto alle imprese e ai liberi professionisti. Con la fine del ventesimo secolo sono state varate dall'organo legislativo una serie di provvedimenti volti ad obbligare imprese e professionisti di ogni sorta a seguire per ogni anno di esercizio

corsi di formazione continua³⁹ (si pensi al decreto legislativo approvato nel luglio 2007 “Regolamento disciplina le modalità di assolvimento dell’obbligo deontologico della formazione continua” relativo alla formazione professionale continua per il consiglio forense; più in generale si fa riferimento all’art.9 della legge n. 236 del 19 giugno 1993 e l’art. 6 della legge 53 del 2000). E' in questo periodo che Edifor, date le esigenze dei suo clienti, si specializza nella formazione attraverso l’organizzazione di convegni, corsi e master, senza abbandonare l’attività di promozione editoriale. Tra le altre attività svolte da Edifor è da ricordare la consulenza a tutela delle anomalie bancarie per casi di anatocismo e usura alle imprese in associazione con SDL Centro Studi⁴⁰, e la collaborazione con OmniaDoc⁴¹ e OmniaLab⁴² per quanto riguarda il processo di archiviazione digitale e de materializzazione del cartaceo come previsto dalla normativa sulla privacy.

Prima di analizzare in modo pratico i processi messi in essere all’interno di Edifor è giusto presentare un quadro generale sulla formazione continua, e sull’ambiente economico nel quale la società opera al fine di capire al meglio come si sviluppa il lavoro al suo interno.

³⁹ Quando si parla di formazione continua, ci si riferisce più specificatamente alla formazione sul lavoro e quindi la riqualificazione professionale e l’attività di aggiornamento del lavoratore. In questo ambito rientra la formazione degli occupati che abbia carattere di sviluppo e completamento (aggiornamento e perfezionamento) di competenze professionali già acquisite. Le attività possono essere finanziate sia dalle imprese per i propri dipendenti, sia sostenute da fonti finanziarie diverse (finanziamenti di tipo pubblico o privato) e destinate ai singoli lavoratori che, a prescindere dalle esigenze della propria azienda, vogliano autonomamente accedere a percorsi formativi che supportino il loro sviluppo professionale. Si tratta quindi di attività formative rivolte ai soggetti adulti, occupati o disoccupati, al fine di adeguarne o di svilupparne conoscenze e competenze professionali, in stretta connessione con l’innovazione tecnologica ed organizzativa del processo produttivo e in relazione ai mutamenti del mondo del lavoro. Da www.isfol.it

⁴⁰ <http://www.sdlcentrostudi.it>

⁴¹ <http://www.omniadoc.it>

⁴² <http://www.omnialab.it>

3.2. Analisi di contesto

Al fine di rendere la trattazione il più chiara possibile è opportuno dedicare alcune righe per inquadrare il contesto all'interno del quale Edifor opera.

Sotto il profilo economico le tre province di sua competenza (La Spezia, Lucca e Massa Carrara) hanno caratteristiche che, nonostante le opportune specificazioni, possono considerarsi simili. Si riscontra infatti una forte vocazione turistica e ai servizi in generale, sia rivolti alle persone che alle aziende, e poca industrializzazione, favorendo lo svilupparsi di micro e medie imprese. Data la composizione del territorio Edifor monitora costantemente i bisogni dei suoi clienti al fine di offrire servi compatibili e personalizzabili con le loro esigenze.

Per quanto riguarda la formazione professionale continua, nelle suddette province viene considerata come uno strumento fondamentale per la crescita economica, tant'è alcune delle attività proposte da Edifor vengono poi sovvenzionate con borse di studio per giovani imprenditori e professionisti. *La formazione professionale va ad agire non solo sul sapere, ma anche sul saper fare e sul saper essere; non incide dunque, solo su ciò che riguarda le competenze di base, le procedure e gli aspetti normativi e legali, indispensabili per svolgere al meglio il proprio lavoro, ma verte anche sulla praticità e sulla professionalità del ruolo, che permette di agire professionalmente all'interno dell'organizzazione, e mira infine a sviluppare tutte quelle che sono le caratteristiche di ruolo e la capacità di rispondere ai vari problemi con comportamenti adeguati*⁴³.

⁴³ Dispensa di gestione delle risorse umane, Giuseppe Bellandi, 2014. A cura della Dott.ssa Nicoletta Quagliarella.

I percorsi formativi di maggior richiesta riguardano i seguenti ambiti:

- Fisco

- Fiscalità d'impresa,
- Iva,
- Contenzioso tributario,
- Trust.

- Diritto

- Diritto societario,
- Responsabilità civile,
- Diritto fallimentare,
- Diritto di famiglia,
- Enti locali.

- Lavoro

- Diritto del lavoro,
- Amministrazione del personale,
- Sicurezza sul lavoro,
- Selezione e formazione.

- Amministrazione e contabilità

- Diritto amministrativo,
- Contabilità generale,
- Buste paga.

Ogni edizione dei corsi presentati viene aggiornata e integrata in base alla normativa vigente.

È da sottolineare che Edifor si rivolge ad una particolare schiera di clienti ai quali non offre solo il servizio formativo, ma offre supporto per l'attività professionale tant'è che la formazione può essere considerata come attività non

principale della società. La particolarità dell'ambiente in cui opera fa sì che ad ogni corso, seminario o convegno corrisponda la nascita di nuove opportunità per le altre attività che svolge quali la vendita di programmi gestionali e prodotti editoriali. Viceversa, il contatto continuo con il cliente per la vendita di nuovi prodotti editoriali e aggiornamento software rappresenta una grande fonte per il reperimento di informazioni relative a futuri corsi da organizzare e permette di fidelizzare il cliente.

3.3. L'organizzazione di eventi in Edifor

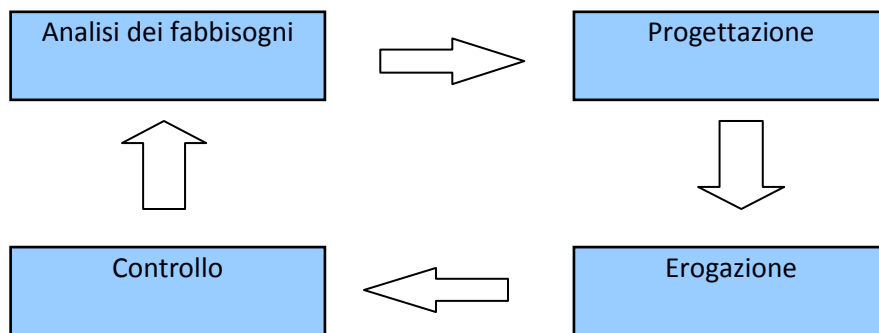
Nell'organizzazione dei suoi eventi Edifor parte dal presupposto che ogni evento deve lasciare un'emozione, piccola o grande che sia. L'errore più ricorrente è quello di pensare che per organizzare un evento sia sufficiente ripetere meccanicamente una serie di attività, così facendo si ottiene un unico risultato: il fallimento. Nell'organizzazione di un intervento formativo non deve quindi essere sottovalutata la fase creativa, volta a differenziare un evento da quelli precedenti.

L'organizzazione di un intervento formativo può essere scomposta in tre fasi operative:

- prima, la progettazione,
- durante, l'erogazione,
- dopo, il controllo.

Prima di iniziare la fase di progettazione dell'intervento, è necessario effettuare l'analisi dei fabbisogni formativi. *Il processo di analisi dei bisogni è il punto di partenza obbligato di qualsiasi intervento formativo, senza il quale si può incorrere in errori costosi come ad esempio utilizzare la formazione quando altri metodi sarebbero più efficaci, utilizzare la formazione in modo scarso o eccessivo, sbagliare nel trarre le soluzioni da applicare. Se ben eseguita permette invece di*

risparmiare tempo, denaro e fatica poiché si arriva non solo all'esatta definizione dei problemi ma anche delle tecniche e degli strumenti più appropriati per risolverli. L'analisi dei bisogni deve essere un procedimento sistematico, basato principalmente su delle specifiche tecniche di raccolta di informazioni; deve procedere per passi successivi in modo che ciascuno di essi influenzi i successivi⁴⁴.



Disegno 1: Il processo della formazione

Una volta effettuata l'analisi dei fabbisogni inizia la fase di progettazione dell'evento: scegliere il target di riferimento, definire il budget, individuare una sede, definire il programma e i piani di comunicazione per pubblicizzare l'evento sono i punti chiave di questa prima fase. Le attività all'interno di questa prima fase dell'organizzazione di un intervento formativo sono svolte dal responsabile dei corsi, che in stretta collaborazione con le segreterie degli ordini professionali provinciali e regionali cerca di dar vita a eventi formativi quanto più possibile rispondenti alle esigenze dei suoi (possibili) clienti. Dal momento che il responsabile della formazione di Edifor ha buttato giù una bozza dell'intervento formativo questa viene trasmessa alla segreteria amministrativa che procederà alla pianificazione dettagliata del corso in oggetto. La bozza che viene presentata alla segreteria

⁴⁴ G. Bellandi, Dispensa on line di Gestione delle Risorse Umane, 2014, a cura di N. Quagliarella.

contiene le linee guida per la programmazione del corso: il nome dell'evento, la tipologia di evento (convegno, seminario, corso o master, a seconda dell'oggetto del corso), i nomi dei relatori disponibili da contattare in relazione alle date che verranno successivamente concordate in base anche alla disponibilità delle aule. Rientra, quindi, tra i compiti della segreteria la definizione delle date del corso, la sede del corso, la pubblicizzazione, e la conseguente raccolta delle iscrizioni al corso.

Arrivati al giorno dell'evento, passando alla seconda fase operativa del durante, erogazione del corso, le attività possono essere divise in tre macro aree:

- ✓ coordinamento della sala,
- ✓ gestione del tempo,
- ✓ gestione degli imprevisti.

Alla fine di ogni evento formativo Edifor mette a disposizione dei partecipanti ai corsi appositi materiali di supporto sia a carattere gratuito a che non a integrazione delle nozioni apprese: per esempio un corso sulla nuova normativa fiscale per i commercialisti sarà abbinato alla vendita del manuale di riferimento dove sono indicate tutte le novità legislative. Occorre, quindi, identificare, in base alla tipologia di evento, il materiale da predisporre affinché ogni partecipante possa ricordare ogni passaggio dell'evento stesso.⁴⁵

Una buona organizzazione non può prescindere dall'analisi dell'efficacia dell'evento. Al termine di ogni intervento formativo, viene rilasciato ai partecipanti un questionario di valutazione del corso dovrà essere riconsegnati in forma anonima all'uscita. Un esempio di questionario utilizzato da Edifor viene presentato nelle pagine successive. Il questionario in analisi viene utilizzato per l'organizzazione di corsi sotto il patrocinio di Ipsoa - Scuola di Formazione. È da evidenziare che il questionario contiene una serie di domande per l'analisi dei fabbisogni e quindi

⁴⁵ C. Berneri, Organizzare e gestire un evento, seminario Ipsoa – Scuola di Formazione.

viene utilizzato oltre che per la valutazione del corso in essere anche come input per riiniziare il ciclo.

Titolo dell'iniziativa:

Sede e data:

La ringraziamo per aver partecipato a questa iniziativa di approfondimento che ci auguriamo abbia soddisfatto le Sue aspettative e sia stata utile per la Sua attività professionale. Le chiediamo cortesemente di compilare e restituire il presente questionario, i Suoi suggerimenti ci saranno utili per migliorare i nostri servizi e per organizzare nuove iniziative di Suo gradimento.

Cognome: **Nome:**

Professione:

1. Quale è stato il Suo livello di soddisfazione relativamente a:

Alta soddisfazione			Media soddisfazione			Bassa soddisfazione		
9	8	7	6	5	4	3	2	1

1. L'iniziativa nel suo complesso

Osservazioni, commenti, suggerimenti

.....

.....

.....

2. Qual è stato il Suo grado di soddisfazione relativamente all'intervento del/i Relatore/i*:

*Indicare il nome di ciascun Relatore

	Alta soddisfazione			Media soddisfazione			Bassa soddisfazione		
1.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6.	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Osservazioni, commenti, suggerimenti

.....

.....

.....

3. Quale è stato il Suo grado di soddisfazione relativamente alla sede:

	Alta soddisfazione			Media soddisfazione			Bassa soddisfazione		
1. Raggiungibilità	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Comodità	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Osservazioni, commenti, suggerimenti

.....

.....

.....



Segu

4. Quale è stato il Suo livello di soddisfazione relativamente al materiale fornito come supporto didattico:

Alta soddisfazione			Media soddisfazione			Bassa soddisfazione		
9	8	7	6	5	4	3	2	1

Osservazioni, commenti, suggerimenti

.....

.....

.....

5. La durata è stata:

Alta soddisfazione			Media soddisfazione			Bassa soddisfazione		
9	8	7	6	5	4	3	2	1

Osservazioni, commenti, suggerimenti

.....

.....

.....

6. In relazione alla Sua professione, ritiene che questa iniziativa sia stata:

Molto utile			Mediamente utile			Poco utile		
9	8	7	6	5	4	3	2	1

Osservazioni, commenti, suggerimenti

.....

.....

.....

7. Sulla base delle Sue esigenze professionali, quali sono i temi ai quali è più interessato e che vorrebbe diventare oggetto di corsi o convegni di aggiornamento nel corso dell'anno?

Fisco

- a. Fiscalità d'impresa
- b. IVA e dogane
- c. Contenzioso tributario
- d. Fiscalità e commercio internazionale
- e. Trust

Diritto

- f. Diritto societario
- g. Diritto fallimentare
- h. Diritto di famiglia
- i. Responsabilità civile
- l. Enti Locali
- m. Contrattualistica
- n. Legal English

Lavoro

- o. Diritto del lavoro
- p. Amministrazione del personale
- q. Privacy
- r. Sicurezza sul lavoro
- s. Selezione e formazione

Sviluppo manageriale

- t. Parlare in pubblico
- u. La comunicazione scritta
- v. Tecniche di negoziazione
- zz. Lavorare in gruppo
- aa. Sviluppo della leadership
- bb. Gestione del cambiamento

Azienda

- cc. Contabilità e bilancio
- dd. Controllo di gestione
- ee. Finanza
- ff. Gestione crediti
- gg. Marketing e vendite
- hh. Internal Auditing

- ll. Altro
-
-

Ai sensi dell'art. 13 del D.Lgs. n. 196/2003 La informiamo che i Suoi dati sono conservati nel nostro archivio informatico e saranno utilizzati dalla nostra società nonché da società esterne ad essa collegate, solo per l'invio di materiale amministrativo, commerciale e promozionale derivante dalla nostra attività. La informiamo inoltre che ai sensi di 7 della legge, Lei ha il diritto di conoscere, aggiornare, cancellare, rettificare i suoi dati o opporsi all'utilizzo degli stessi, se trattati in violazione della legge. Con la presente si autorizza Wolters Kluwer Italia S.r.l. ad inviare proposte commerciali a mezzo fax, posta, e-mail ai sensi e per gli effetti dell'art.13 del D.Lgs. 30/6/2003 n.

Data: **Firma:**

3.4. Caso Aziendale: La gestione per processi di un corso di formazione continua professionale.

Nel paragrafo precedente ho messo in chiaro come operata Edifor nella realizzazione dei suoi interventi formativi, in questa sezione si vuole analizzare l'utilizzo della metodologia di gestione aziendale basata sui processi applicata appunto al processo gestione di un corso di formazione. I processi aziendali necessitano di un costante monitoraggio, per la loro rappresentazione ci si avvale di strumenti come la mappatura per processi, la metodologia IDEFO, il diagramma di flusso, e la matrice delle responsabilità. Gli strumenti richiamati non sono alternativi gli uni agli altri, ma vengono usati, all'interno delle organizzazioni, congiuntamente, con il fine di rendere più trasparente la gestione aziendale. Di seguito cercherò di spiegare l'utilizzo di questi elementi applicato alla processo "gestire un corso di formazione".

La mappatura dei processi non è altro che la rappresentazione grafica dei processi attivati al suo interno, cioè del flusso lavorativo aziendale. Grazie alla mappatura si mettono in evidenza quali sono i processi che l'organizzazione svolge, quali sono le relazioni che li legano, gli obiettivi dei vari processi e i loro confini.

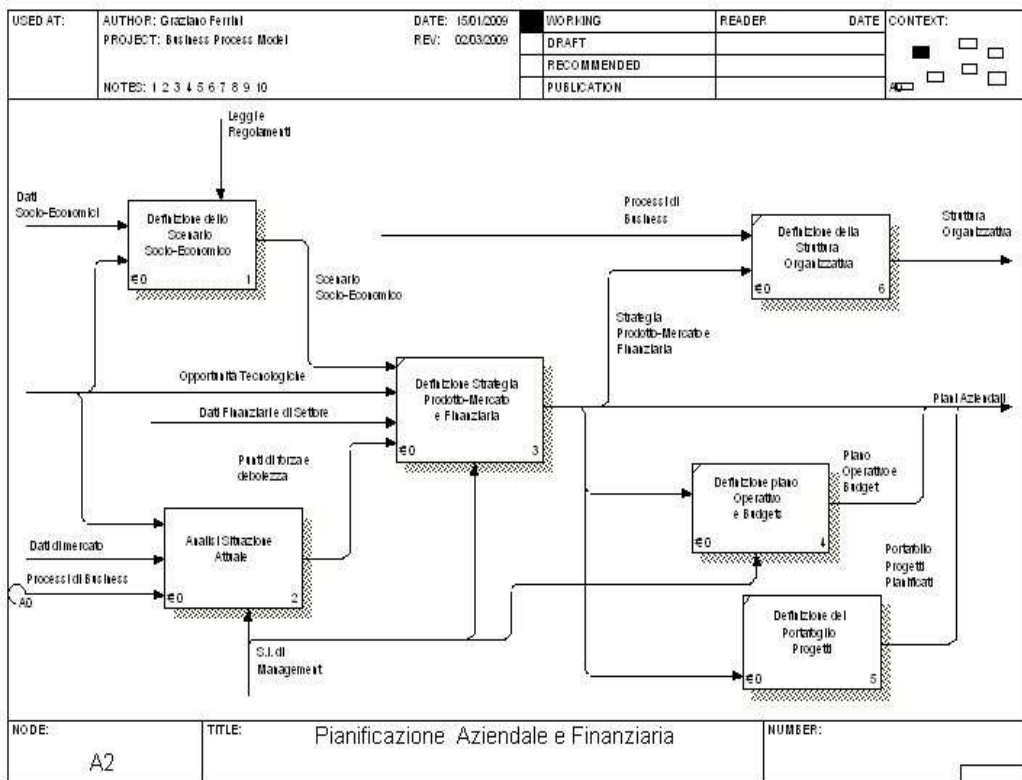


Figura 12 Esempio Mappatura dei Processi Aziendali

La mappatura è differente dall'organigramma che ha il compito di rappresentare graficamente la struttura dell'organizzazione. Attraverso l'organigramma non vengono messe in evidenza le relazioni tra le varie funzioni che invece vengono messe in luce con la mappatura dei processi, inoltre l'organigramma non permette di capire l'importanza delle differenti posizioni. La mappatura rende possibile l'identificazione dei clienti e dei fornitori di un processo. *Murdock e Kaplan dicono che una mappa dettagliata dei processi e dei flussi è il primo passo nell'analisi dei problemi di performance (...). E' particolarmente importante perché fornisce una base consistente che può essere sfruttata per dare origine ad azioni di ridisegno* (R.B. Kaplan, L. Murdock, *Core process redesign*, 1991).

Il primo elemento di studio per l'analisi dei processi che viene preso in esame per la rappresentazione del caso aziendale è la rappresentazione grafica attraverso la metodologia IDEF0, dove il processo viene indicato come un rettangolo dove entrano input, vincoli e risorse ed escono output. Per quanto riguarda il processo in esame, verrà analizzato il livello zero "gestire un corso di formazione" e il livello uno scomposto in tre sotto-processi:

- Progettazione di corsi di formazione,
- Erogazione di corsi di formazione,
- Controllo di corsi di formazione

come mostrato dalla illustrazione 13.

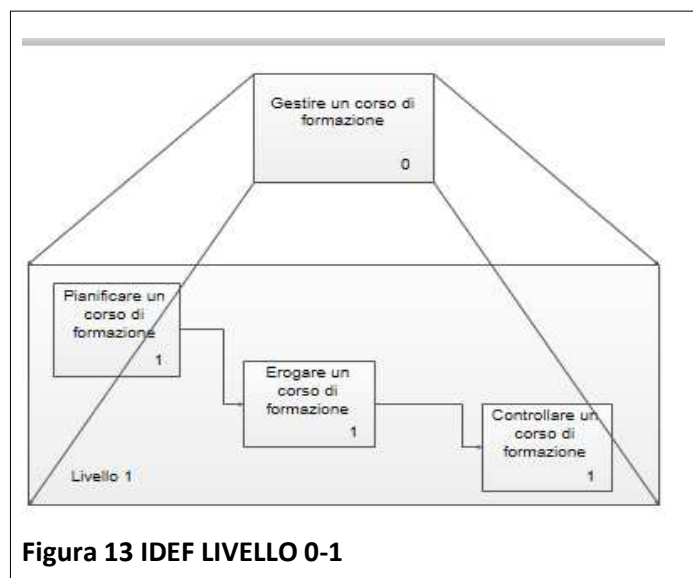


Figura 13 IDEF LIVELLO 0-1

La metodologia IDEF0 prevede una rappresentazione dei processi secondo un approccio top-down di scomposizione del processo in sottoprocessi⁴⁶. Il numero dei sottoprocessi, di norma, può variare da 2 a 5, rappresentati da altri rettangoli. La scomposizione può continuare sino a quando non è più possibile identificare dei sotto-processi, ma delle singole attività. Se applicato a sistemi già esistenti, IDEF0 è un ottimo mezzo per analizzare le funzioni che fanno parte del sistema e per prendere nota di tutti i meccanismi attraverso i quali tali funzioni vengono esplicate.

⁴⁶ A. Sinibaldi, La gestione dei processi in azienda, Franco Angeli, 2014.

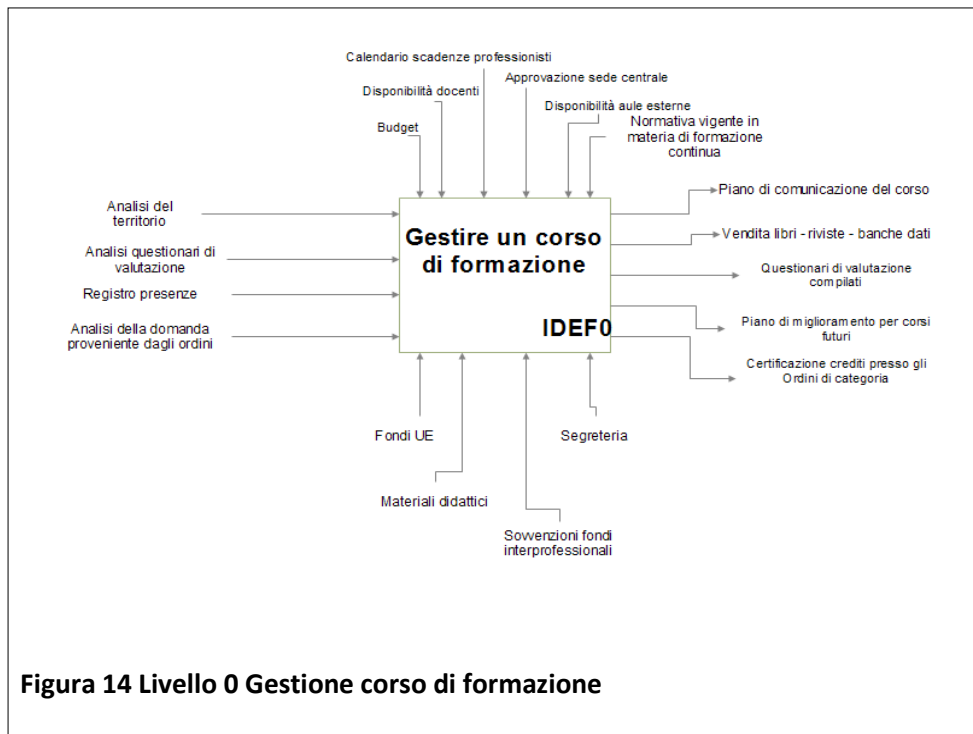
Partendo dall'analisi del livello zero (Figura 14) vengono messi in evidenza, a livello macro, quelli che sono gli elementi che caratterizzano il processo:

1. Tra gli input si ritrovano:
 - 1.1 Analisi della domanda proveniente dagli ordini professionali,
 - 1.2 Interviste ai clienti
 - 1.3 Analisi questionari di valutazione
 - 1.4 Analisi del territorio

2. Fanno parte dei vincoli:
 - 2.1 Il budget,
 - 2.2 Disponibilità docenti,
 - 2.3 Approvazione sede centrale,
 - 2.4 Calendario scadenza professionisti,
 - 2.5 Disponibilità aule esterne
 - 2.6 Normativa vigente in materia di formazione continua.

3. Le risorse:
 - 3.1 Materiali Didattici,
 - 3.2 Fondi UE,
 - 3.3 Sovvenzioni fondi interprofessionali,
 - 3.4 Segreteria amministrativa.

4. Gli output:
 - 4.1 Piano di comunicazione del corso,
 - 4.2 Vendita di prodotti editoriali e banche dati collegate al corso,
 - 4.3 Certificazione crediti presso l'ordine di categoria,
 - 4.4 Piano di miglioramento per i corsi futuri,
 - 4.5 Questionari di valutazione compilati.



Come detto in precedenza il processo gestire un corso di formazione viene scomposto in tre sotto-processi che sono riconducibili alle tre fasi operative volte alla realizzazione di un evento portate avanti da Edifor espresse nel paragrafo 3.2. Guardando la scomposizione dell'illustrazione 15 si notano oltre ai sotto-processi i legami che intercorrono tra di essi. È da notare come tutti gli output del sottoprocesso di progettazione, ad esclusione di "piano di comunicazione del corso" rientrino negli altri due sottolivelli o come input, vincoli o risorse. La solita cosa si ha con gli output del sottoprocesso di erogazione del corso. Questo indica un forte legame di interconnessione tra i tre sottoprocessi.

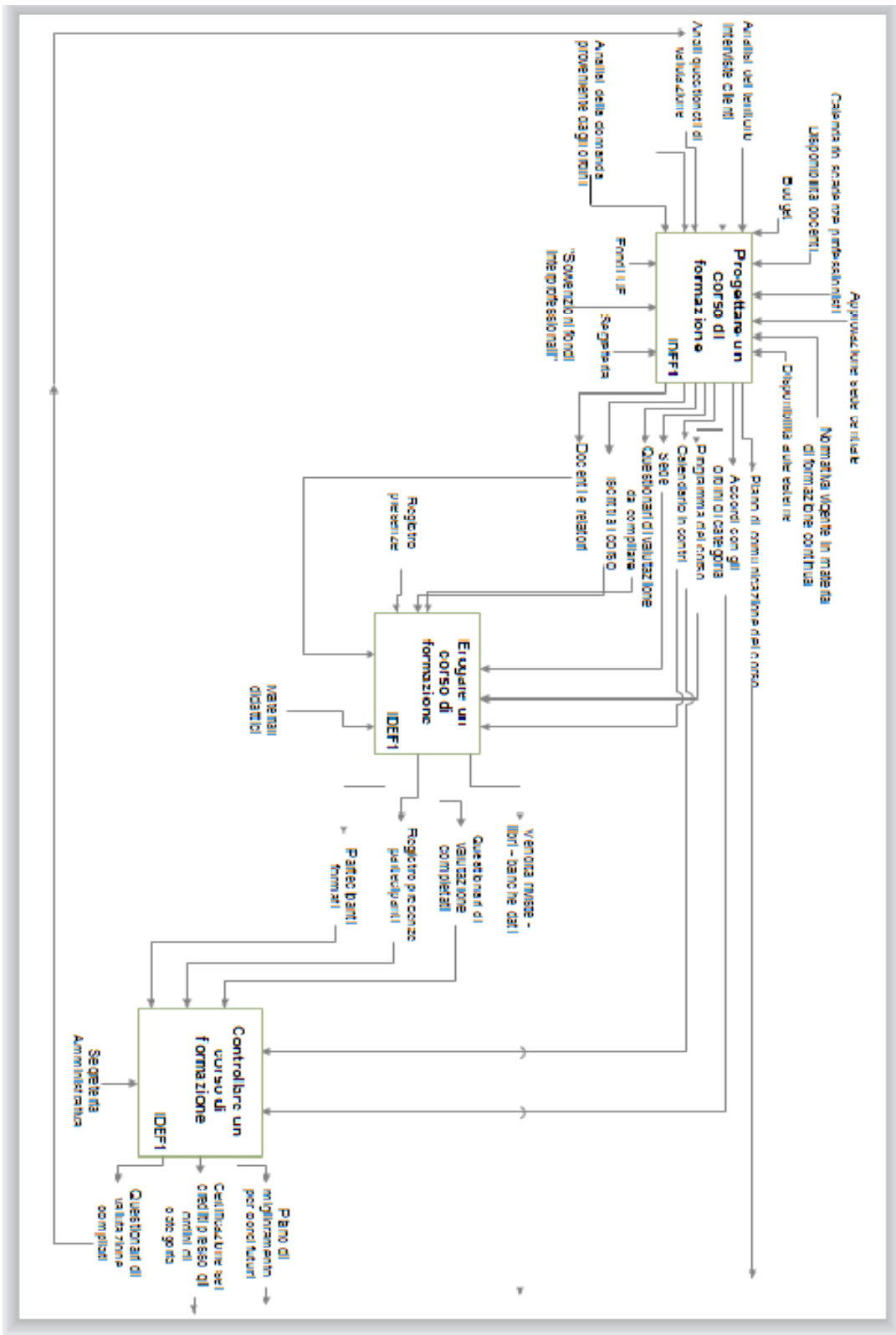


Figura 15 Scomposizione livello 1

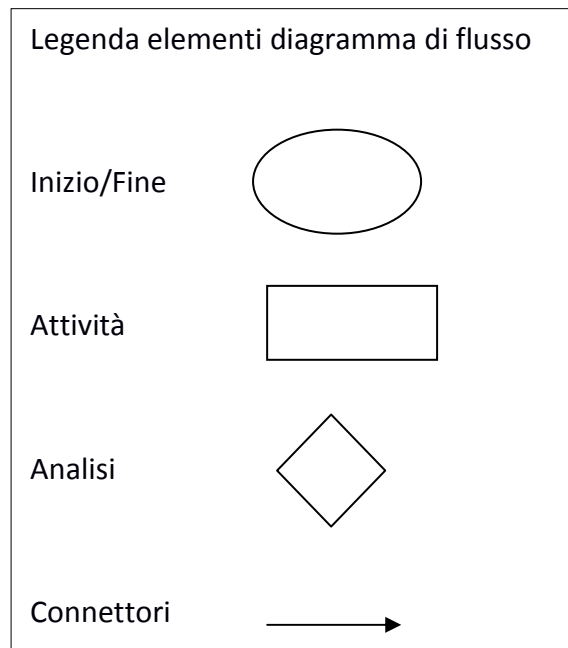
Un'ulteriore strumento per l'analisi dei processi aziendali è dato dal diagramma di flusso. Esso rappresenta un modello di flusso di lavoro e permette di identificare le attività operative all'interno di ciascun processo nella loro sequenza logica. Le informazioni per la realizzazione del diagramma vengono raccolte attraverso interviste e questionari compilati da coloro che lavorano direttamente sul processo, così come attraverso analisi e osservazioni dirette. Ciò che viene rappresentato graficamente con i due tipi di diagrammi di flusso (diagramma di flusso semplificato e diagramma di flusso verso e proprio) può essere tradotto a parole andando a rappresentare una procedura del flusso di lavoro. La procedura è uno strumento molto importante per la gestione dei processi in quanto permette di standardizzare a parole le attività che compongono il processo. Di seguito verranno illustrati un diagramma di flusso relativo al processo "gestire un corso di formazione" e la relativa procedura. Grazie a questi strumenti si arriva alla standardizzazione del flusso di lavoro nell'ottica del miglioramento continuo. Gli strumenti richiamati sono utilizzati nell'applicazione delle normative ISO per la certificazione della qualità.

Perché un diagramma di flusso funzioni alla perfezione occorre che:

- il processo venga descritto esattamente com'è, non come si vorrebbe che fosse
- si prenda nota di tutto ciò che gravita attorno al processo in questione
- il diagramma riporti tutto ciò che è importante per il corretto svolgimento del processo: requisiti speciali, tempistiche, formazione particolare, ecc
- vengano raccolte indicazioni costanti relativamente allo svolgimento del processo per capire dove si può migliorare.⁴⁷

⁴⁷ <http://www.qualitiamo.com/miglioramento/Diagrammidiflusso>

Essendo la rappresentazione con il diagramma di flusso una rappresentazione grafica ci si avvale per la sua composizione di oggetti standard in modo da rendere l'interpretazione dei diagrammi univoca.



Il diagramma di flusso è lo strumento ideale per rappresentare nel dettaglio della sequenza di attività da compiere per lo svolgimento di un processo, pertanto costituisce il cuore delle procedure. La procedura è quel documento che definisce lo standard per lo svolgimento di un processo e quindi è il riferimento per tutti quei soggetti che sono coinvolti nel processo stesso.

Un ultimo elemento molto importante per lo studio dei processi è la matrice delle responsabilità. L'adozione della matrice delle responsabilità all'interno di una organizzazione risponde all'esigenza di organizzare in modo non casuale il lavoro, così da essere in grado di sapere chi è il responsabile del processo, chi deve essere consultato, chi informato. *Il suo scopo è quello di documentare in modo sistematico la rete di relazioni che supporta la comunicazione organizzativa, l'iter di*

*approvazione e il processo decisionale. Viene costruita mettendo sulle righe l'elenco dei processi o delle singole attività e sulle colonne l'elenco dei ruoli funzionali, o degli individui, coinvolti nella gestione/organizzazione del processo*⁴⁸. In questa ulteriore rappresentazione grafica i soggetti che intervengono sul processo vengono divisi, in tre categorie: responsabile, collaboratore, persona informata dei fatti.

Di seguito è riportata la procedura di “analisi dei fabbisogni e progettazione di un corso di formazione” contenente il relativo diagramma di flusso e la matrice delle responsabilità del processo in analisi. La procedura presentata risponde ad uno dei requisiti per l’accreditamento regionale: “E’ presente una procedura organizzativa e/o prassi indicante la modalità organizzativa di conduzione della progettazione?”

⁴⁸ A. Sinibaldi, *La gestione per processi in azienda*, Franco Angeli, 2013, p.64

Indice della procedura

Analisi dei fabbisogni e Progettazione di un corso di formazione

- 1. Scopo e campo di applicazione**
- 2. Documenti di riferimento**
- 3. Definizioni, Sigle ed Abbreviamenti**
- 4. Modalità operative**
 1. Generalità
 2. Analisi dei fabbisogni
 3. Progettazione
 4. Comunicazione
- 5. Elenco degli allegati**

1. Scopo e campo di applicazione

Lo scopo della procedura è quello di fornire un metodo chiaro per la progettazione di corsi di formazione continua, evidenziando, per ogni attività descritta, ruoli e responsabilità delle figure professionali coinvolte. La procedura si applica ad ogni corso progettato ed erogato da Edifor snc. Tale procedura si applica ogni qual volta, sulla base del fabbisogno formativo, occorre erogare un nuovo corso.

2. Documenti di riferimento

- Linee guida per l'accreditamento,
- Manuale della qualità (se l'azienda è certificata ISO:9000)

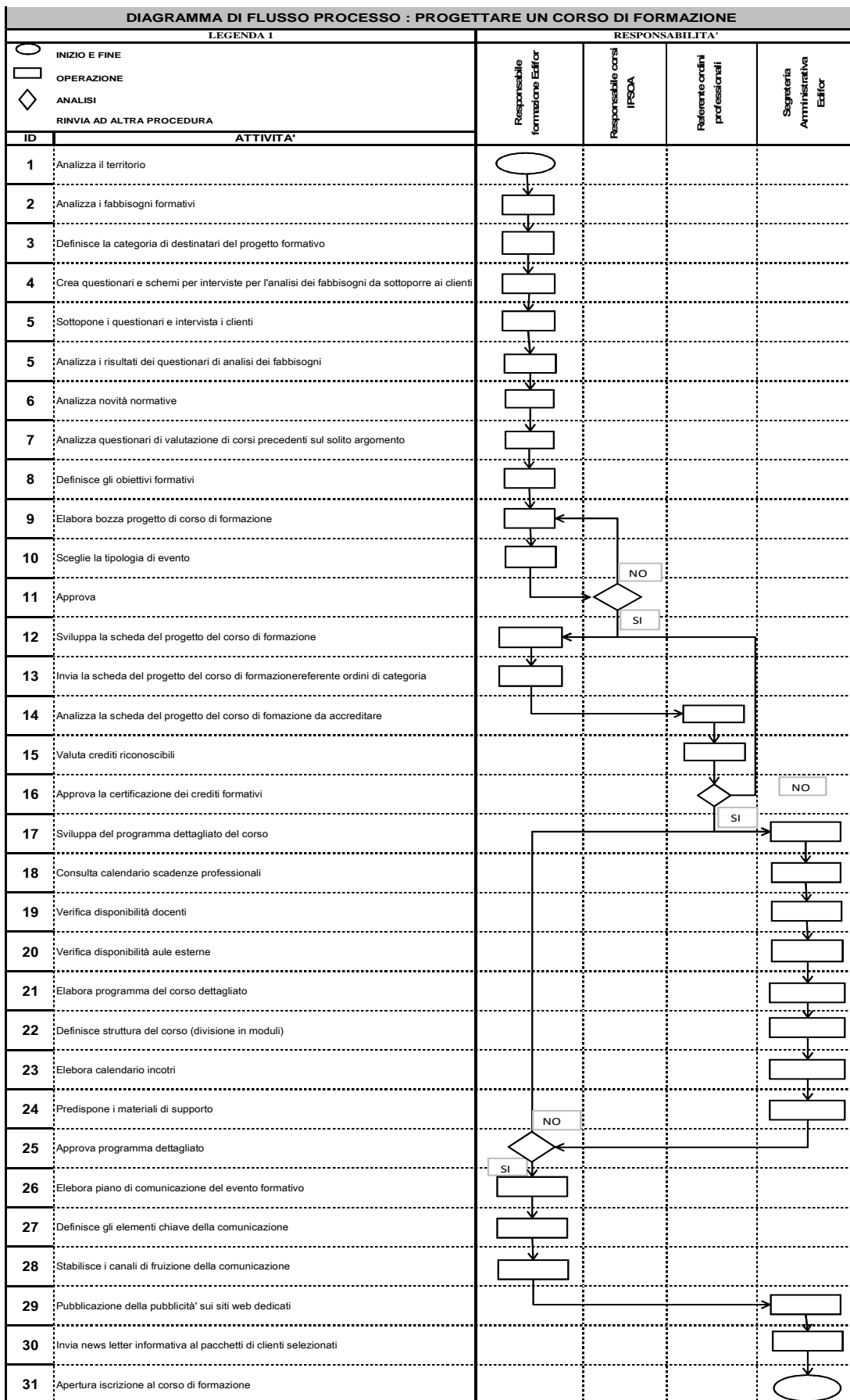
3. Definizioni, Sigle ed Abbreviamenti

- RF: responsabile formazione Edifor
- RC: responsabile corsi IPSOA
- SA: segreteria amministrativa Edifor

4. Modalità operative

4.1. Generalità

Il processo di analisi dei fabbisogni e progettazione di un corso di formazione viene diviso in: analisi dei fabbisogni, progettazione e comunicazione del corso.



4.2. Analisi dei fabbisogni

La progettazione di un corso di formazione parte dall'analisi del territorio e dei fabbisogni. In primo luogo il responsabile della formazione (d'ora in avanti RF) crea dei questionari e degli schemi di intervista per l'analisi dei fabbisogni da sottoporre ai clienti. Il responsabile della formazione analizza lo scenario normativo, valutando le novità che interessano i suoi clienti. Il RF esamina i provvedimenti normativi varati nel recente periodo in materia di: tassazione, iva, diritto del lavoro etc. Identificato l'ambito normativo dove si necessita di un corso di aggiornamento procede con l'individuazione del segmento-categoria professionale al quale indirizzare il corso. Definiti i destinatari si procede con l'analisi dei questionari di valutazione relativi a corsi precedenti con ad oggetto argomenti correlati. Definiti i destinatari del corso e l'oggetto di questo vengono delineati gli obiettivi formativi.

4.3. Progettazione

Effettuata questa analisi preliminare, il RF crea una bozza del corso che si andrà a progettare e la invia al referente di IPSOA (d'ora in avanti RC) per l'approvazione del progetto e del budget necessario. In caso di mancata approvazione si provvede a creare una nuova bozza del progetto formativo che verrà nuovamente sottoposta ad approvazione. Ricevuta l'approvazione, il RF sviluppa la bozza del progetto formativo seguendo le indicazioni dategli dal RC. Completata la bozza viene inviata ai referenti degli ordini professionali interessati all'oggetto del corso per l'approvazione del programma e la certificazione dei crediti nel rispetto della normativa in materia di formazione continua. Ricevuta l'approvazione dagli ordini, il responsabile della formazione passa il progetto alla segreteria amministrativa (d'ora in avanti SA) che provvederà a sviluppare il programma dettagliato del corso. In caso di non approvazione della bozza il RF può lasciar morire l'intervento programmato o modificare la bozza e rinviarla ai referenti degli ordini.

Ricevuto l'incarico di sviluppare il programma dettagliato del corso la (SA) procede nell'ordine a: consultare il calendario delle scadenze dei professionisti per non far

combaciare le date del corso con tali scadenze, contattare i docenti, relatori ed esperti, cercare aule disponibili. Una volta reperite tutte le informazioni preliminari la SA crea il programma dettagliato del corso, mettendo in evidenza la struttura del corso, il calendario degli incontri programmati e predispone i materiali di supporto al corso. Una volta completato il programma dettagliato del corso, la SA lo trasmette al RF per l'approvazione. Se approvato, il RF provvederà a creare il piano di comunicazione e promozione dell'evento. In caso contrario la SA provvede a modificarlo.

4.4. Comunicazione

Una volta approvato il programma dettagliato del corso, il RF elabora il piano di comunicazione. Date le caratteristiche del corso, si stabiliscono i canali sui quali promuovere l'evento. In oltre, a prescindere dal tipo di corso, la promozione viene fatta attraverso la pubblicazione sui siti degli ordini di categoria e attraverso l'invio di news letter a clienti che rientrano nella categoria al quale è indirizzato il corso. Varato il piano di pubblicizzazione dell'evento la SA predispone il necessario per la raccolta delle iscrizioni.

5. Elenco degli allegati

5.1. Scheda di iscrizione al corso

5.2. Matrice delle responsabilità

TIPO DI EVENTO

TITOLO: SOTTOTITOLO

Luogo dell'incontro - data e ora



Scheda di iscrizione da inviare a:

Edifor - Agenzia IPSOA - Gruppo WKI
Formazione ad Hoc per Imprese e Professionisti
Via San Michele n° 1 - Sarzana (SP)
Tel. 0187/62.94.59 - info@edifor.it - Fax 0187/60.24.38

Studio/Azienda _____

1° Partecipante:

Cognome e Nome: _____

Iscritto Ordine _____ Città _____

*C.F. _____ EMAIL _____

Tel: _____ / _____ Fax: _____ / _____

2° Partecipante:

Cognome e Nome: _____

Iscritto Ordine _____ Città _____

*C.F. _____ EMAIL _____

Tel: _____ / _____ Fax: _____ / _____

3° Partecipante:

Cognome e Nome: _____

Iscritto Ordine _____ Città _____

*C.F. _____ EMAIL _____

Tel: _____ / _____ Fax: _____ / _____

Data _____ Firma _____

*Dato obbligatorio per i Crediti Formativi

NOTE

MATRICE DELLE RESPONSABILITA'				
	SOGGETTI			
	RF	RC	RESPONSABILE ORDINE PROFESSIONALE	SA
ATTIVITA'				
Analizza il territorio	R			
Analizza il fabbisogno	R			
Analizza novità normative	R			
Definisce gli obiettivi formativi	R			I
Elabora bozza progetto di formazione	R	C		I
Sviluppa la scheda del progetto di formazione	R		C	I
Sviluppa il programma dettagliato del corso	I			R
Definisce la struttura del corso	I			R
Predisporre i materiali di supporto	I			R
Approva programma dettagliato	R			
Elabora piano di comunicazione	R			I
Pubblicazione della pubblicità sui siti dedicati	R			I
Invia news letter informativa ai clienti	R			I
Apertura iscrizioni al corso di formazione	R			I

- **R** significa che l'attività indicata sulla riga è svolta sotto la responsabilità della posizione organizzativa riportata in colonna;
- **C** significa che l'attività indicata sulla riga è svolta con la collaborazione della posizione organizzativa riportata in colonna;
- **I** significa che la posizione organizzativa in colonna è informata sullo svolgimento dell'attività indicati in riga;

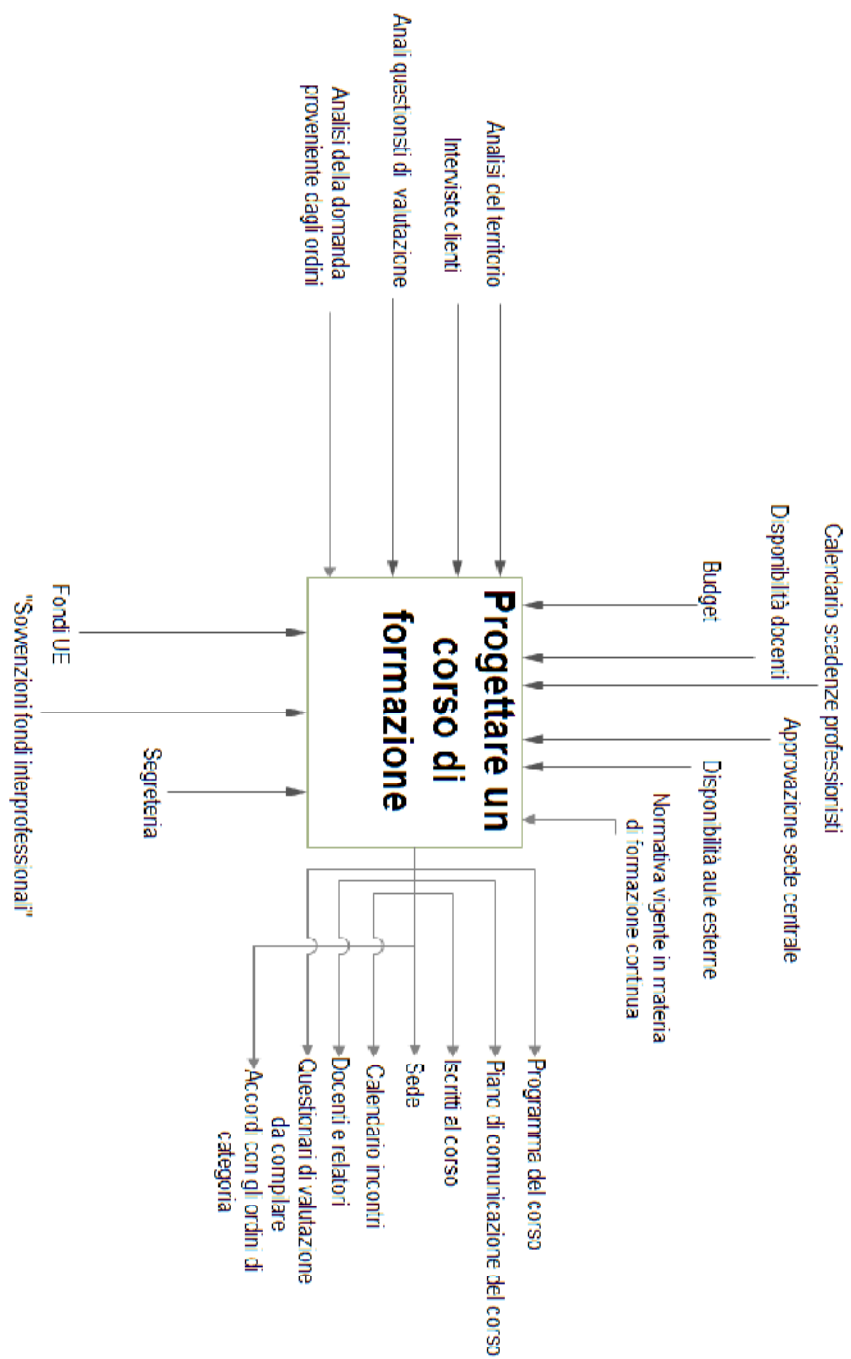
CONCLUSIONI

L'analisi compiuta ha messo in luce tre tematiche collegate molto importanti per gli organismi formativi: in primo luogo è emersa l'importanza per questo tipo di aziende di servizi di attivare procedure per l'accreditamento regionale in modo da definire uno standard di qualità riconoscibile al fruitore dei servizi, in secondo luogo, è stata messa in evidenza l'importanza di una gestione snella come la gestione per processi ed in terzo luogo si è dimostrato quanto sia utile fare uso dello strumento delle procedure.

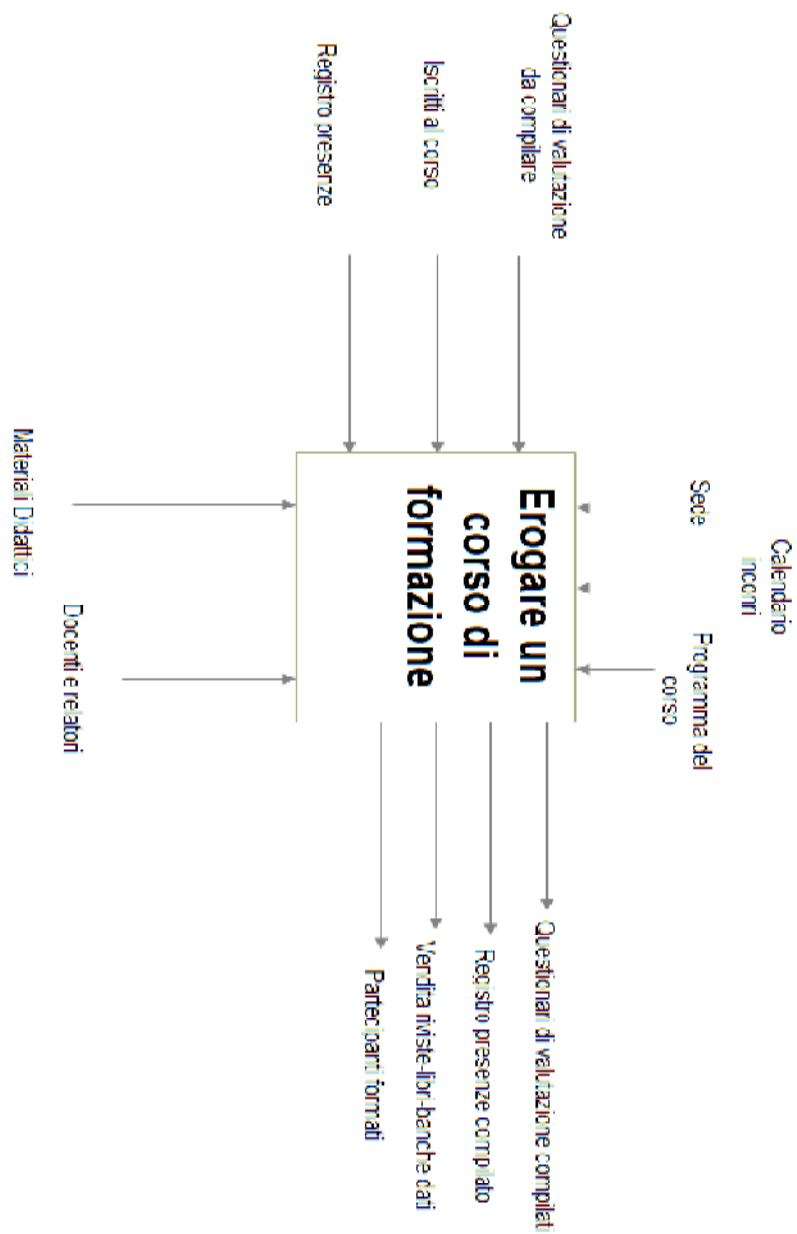
Come è emerso nella trattazione la gestione per processi è uno dei requisiti richiesti all'interno delle procedure di accreditamento. Nella mia analisi, seguendo quanto richiesto nelle linee guida dell'accreditamento della Regione Liguria ho messo in luce la procedura di progettazione di un corso di formazione. Per avere un quadro completo, e per standardizzare il processo di gestione dei corsi di formazione, si dovrebbe redigere una procedura anche per il processo di erogazione e una per il processo di controllo in modo tale che tutti coloro che intervengono nel processo si comportino allo stesso modo, seguano gli stessi schemi e utilizzino gli stessi strumenti. È da sottolineare che Edifor non è accreditata presso la Regione Liguria, in quanto agenzia di Ipsoa e accreditata da quest'ultima. Non mi è stato possibile visionare le procedure relative ai processi analizzati che vengono utilizzate all'interno di Ipsoa in quanto tali materiali rilasciati sono riservati; è ragionevole presumere che i requisiti richiesti siano simili a quelli necessari ad avere l'accreditamento regionale, tuttavia al momento la società non dispone di una procedura come quella qui proposta.

ALLEGATI

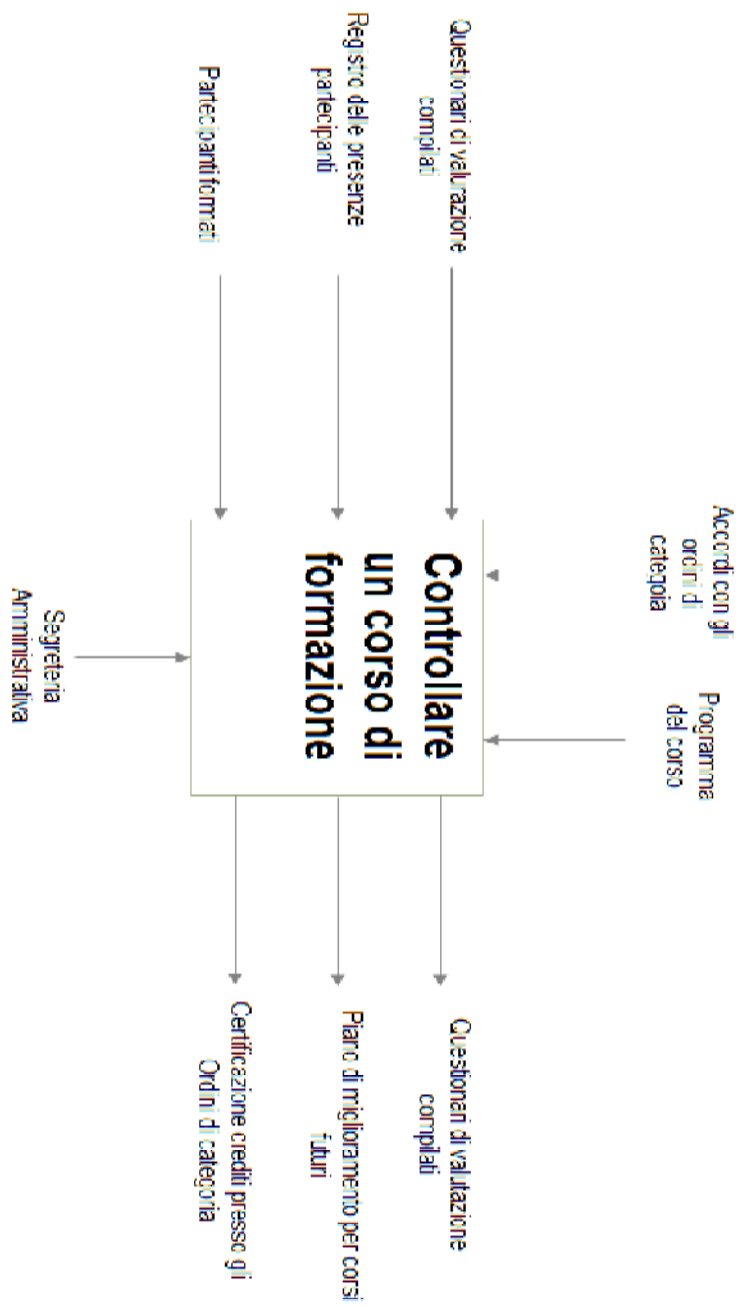
ALLEGATO 1 – RAPPRESENTAZIONE IDEF0 PROCESSO “progettare un corso di formazione”



ALLEGATO 2 – RAPPRESENTAZIONE IDEF0 PROCESSO “erogare un corso di formazione”



ALLEGATO 3 – RAPPRESENTAZIONE IDEF0 PROCESSO “controllare un corso di formazione”



BIBLIOGRAFIA

- F. C. Barbarino, *Capire i processi. Come organizzarli, gestirli e migliorarli*, Uni, 2003.
- G. Bellandi, *Dispensa on-line Gestione delle Risorse Umane*, 2014.
- C. Berneri, *Organizzare e gestire un evento*, seminario Ipsoa – Scuola di Formazione.
- L. Bonechi, *Dispensa sui processi*, 2014.
- L. Bonechi, *L'evoluzione del concetto di qualità e delle metodologie per ottenerla*, 2013.
- F. Culasso, *Sistema-Impresa e gestione per processi*, Giappichelli Editore, 1999.
- R. L. Daft, *Organizzazione Aziendale*, APOGEO, 2010.
- P. De Risi, *La gestione per processi ed i suoi riflessi organizzativi in azienda*, QUALITAL – Consorzio universitario in ingegneria della qualità, Nuovo Studio Tecna, 1999.
- M. S. Fiorelli, *Dispensa on-line sulla gestione per processi*.
- S. Giusani, *Management dei processi aziendali*, Ipsoa, 2012.
- D. Pierantozzi, *La gestione per processi nell'ottica del valore*, EGEA, 1998.
- A. Sinibaldi, *La gestione per processi in azienda*, Franco Angeli, 2013.
- *Guida on-line alla attività e alle procedure dell'accreditamento degli organismi formativi* 2011, www.regione.liguria.it
- *Guida on-line dell'accordo tra Stato e regioni* 2002.

SITOGRAFIA

- <http://www.isfol.it/> - Ente pubblico di ricerca sui temi della formazione, delle politiche sociali e del lavoro.
- <http://www.qualitiamo.com/> - Qualitiamo, La qualità gratis sul web.
- <http://www.guidaformazione.com>
- <http://www.regone.toscana.it> – Sezione formazione e accreditamento
- <http://www.regione.liguria.it> – Sezione Accreditamento
- <http://www.organizzazioneaziendale.net>
- <http://www.sdlcentrostudi.it>
- <http://www.omniadoc.it>
- <http://www.omnialab.it>
- <http://www.qualitiamo.com>