

Nome
oggetto:

MASTERORG

**Identità
oggetto**

numero
revisione:

01

data
revisione:

05/05/04

descrizione:

pubblicazione web

nome
file:

masterorg01.pdf

dimensione
fisica:

500 KB

verifica
interna:



ambiente
applicativo:

Adobe Acrobat

dimensione
logica:

25 pagine

controllo
antivirus:

PANDA

Contenuto

descrizione:

Supporto didattico per un intervento formativo sui modelli organizzativi per un'impresa formativa: sviluppo organizzativo, tipologie di struttura, vision ed organizzazione per processi.

altri
elementi:

Percorso formativo condotto nel 2003 nell'ambito del master in responsabile e consulente della qualità della formazione – Facoltà di Scienze della Formazione Università di Firenze.

**Modalità
di uso**

per vedere:

Per lo SCORRIMENTO PAGINE utilizzare i TASTI FRECCIA SU/GIÙ o i TASTI PAGEUP/PAGEDOWN sulla tastiera.

per uscire:

Per RITORNARE AL MENÙ premere il pulsante INDIETRO in alto a sinistra sul menù del browser.

"Come definire il modello organizzativo di un'Agenzia Formativa: processi, procedure e modulistica di riferimento."

**Facoltà di Scienze della Formazione
Master in: *Responsabile e Consulente
della Qualità della Formazione***

21 novembre 2003

INDICE



- **Alcuni richiami di organizzazione aziendale**
- **Modelli di strutture organizzative: il caso Confindustria Toscana**
- **esempi di applicazione di analisi di processo**

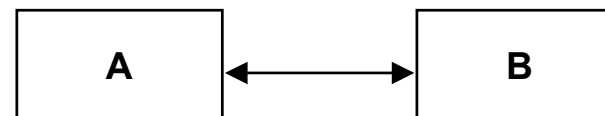
Alcuni richiami di organizzazione aziendale

- **Il contesto competitivo delle agenzie formative**
- **La normativa di riferimento (dalla 436 alla 1081 del 26.10.03)**
- **La catena del valore aggiunto**
- **struttura funzionale, divisionale ed a matrice**
- **meccanismi di coordinamento ...**

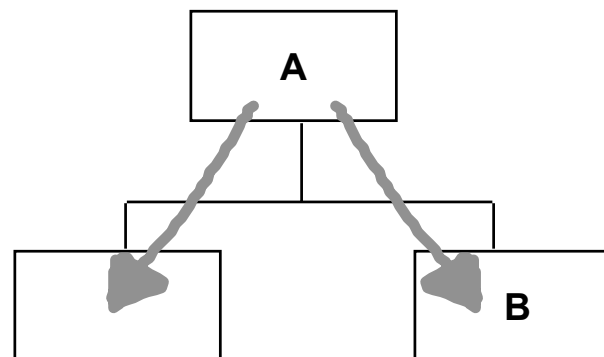
**Didateca TRIO:
L'impresa per la Qualità**

Meccanismi di coordinamento

- ADATTAMENTO RECIPROCO



- SUPERVISIONE DIRETTA

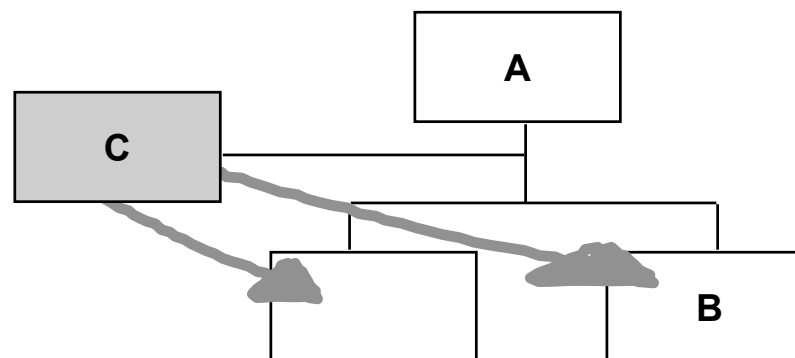


- STANDARDIZZAZIONE

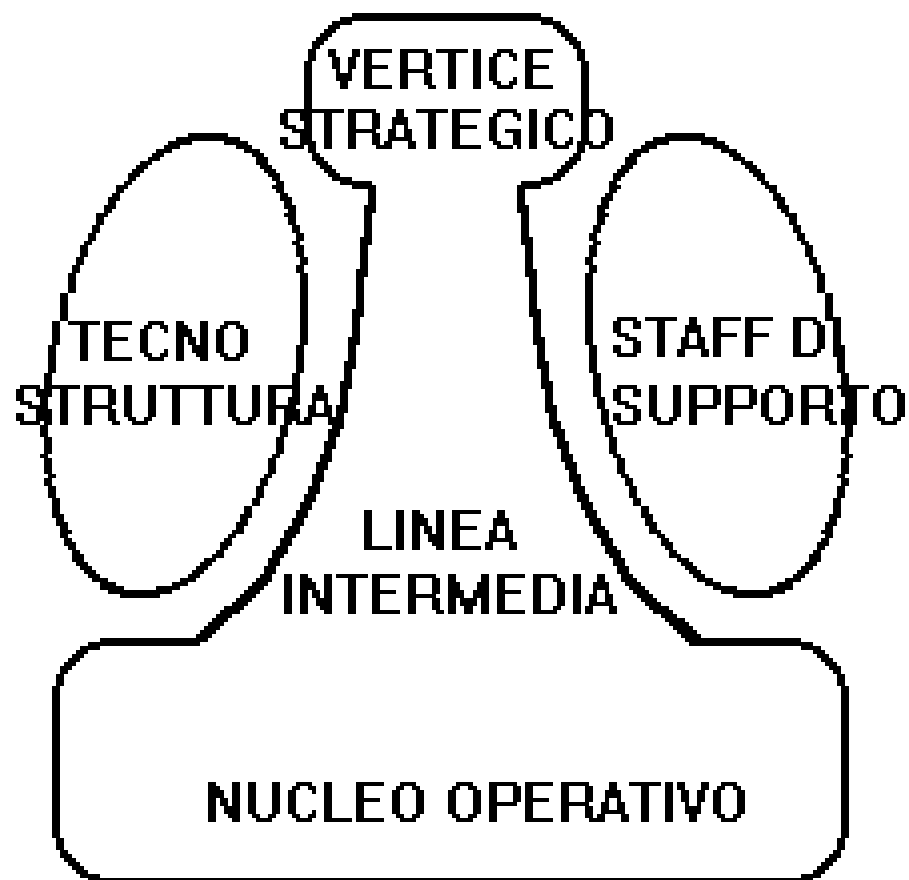
- PROCEDURE

- OUTPUT

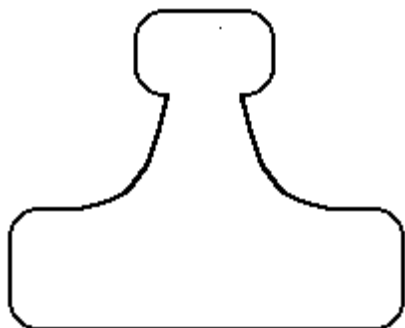
- CAPACITA'



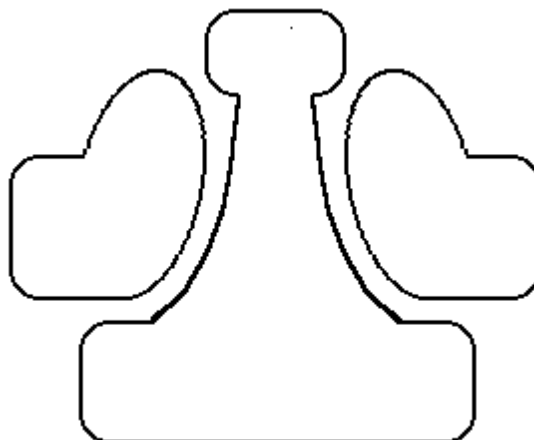
Tipologie di unità organizzative



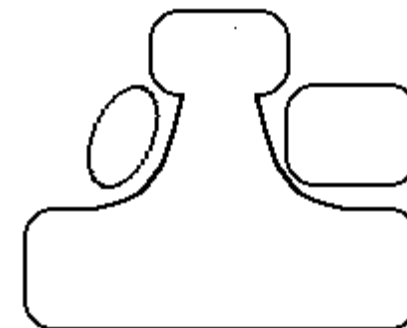
Modelli organizzativi base



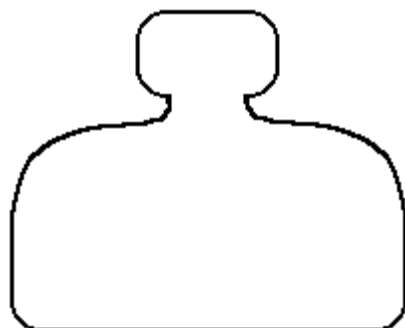
STRUTTURA SEMPLICE



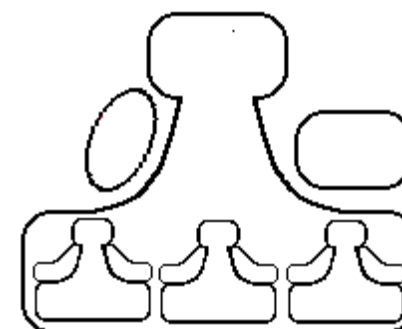
**BUROCRAZIA
MECCANICA**



**BUROCRAZIA
PROFESSIONALE**



ADHOCRAZIA



**STRUTTURA
DIVISIONALE**

CASE-STUDY n° 1

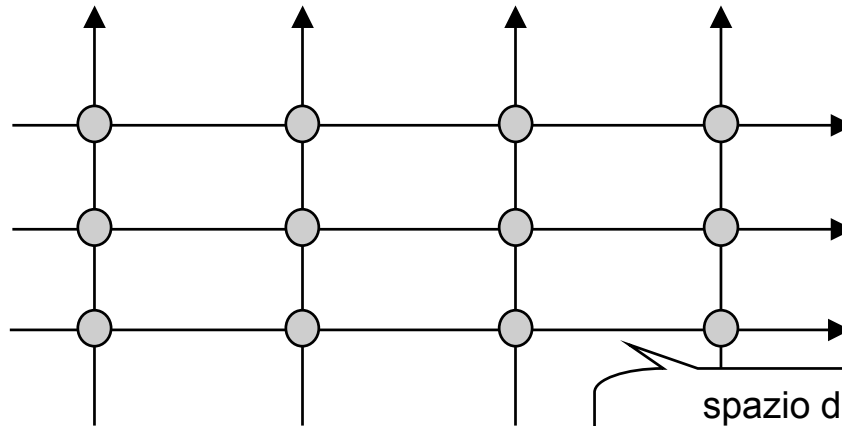
Disegnare la struttura di una data organizzazione:
valutare il ruolo svolto dalle unità organizzative, i livelli di responsabilità,....

A large grid of dotted lines for drawing an organizational structure. The grid consists of 10 vertical columns and 10 horizontal rows, creating a 10x10 grid of squares. The lines are evenly spaced and extend across most of the page area.

Prospettive di analisi organizzativa

FUNZIONI

PROCESSI



OUTPUT COMUNE:
- attenzione sulla gestione strategica ed operativa
- pertinenza sulle performance

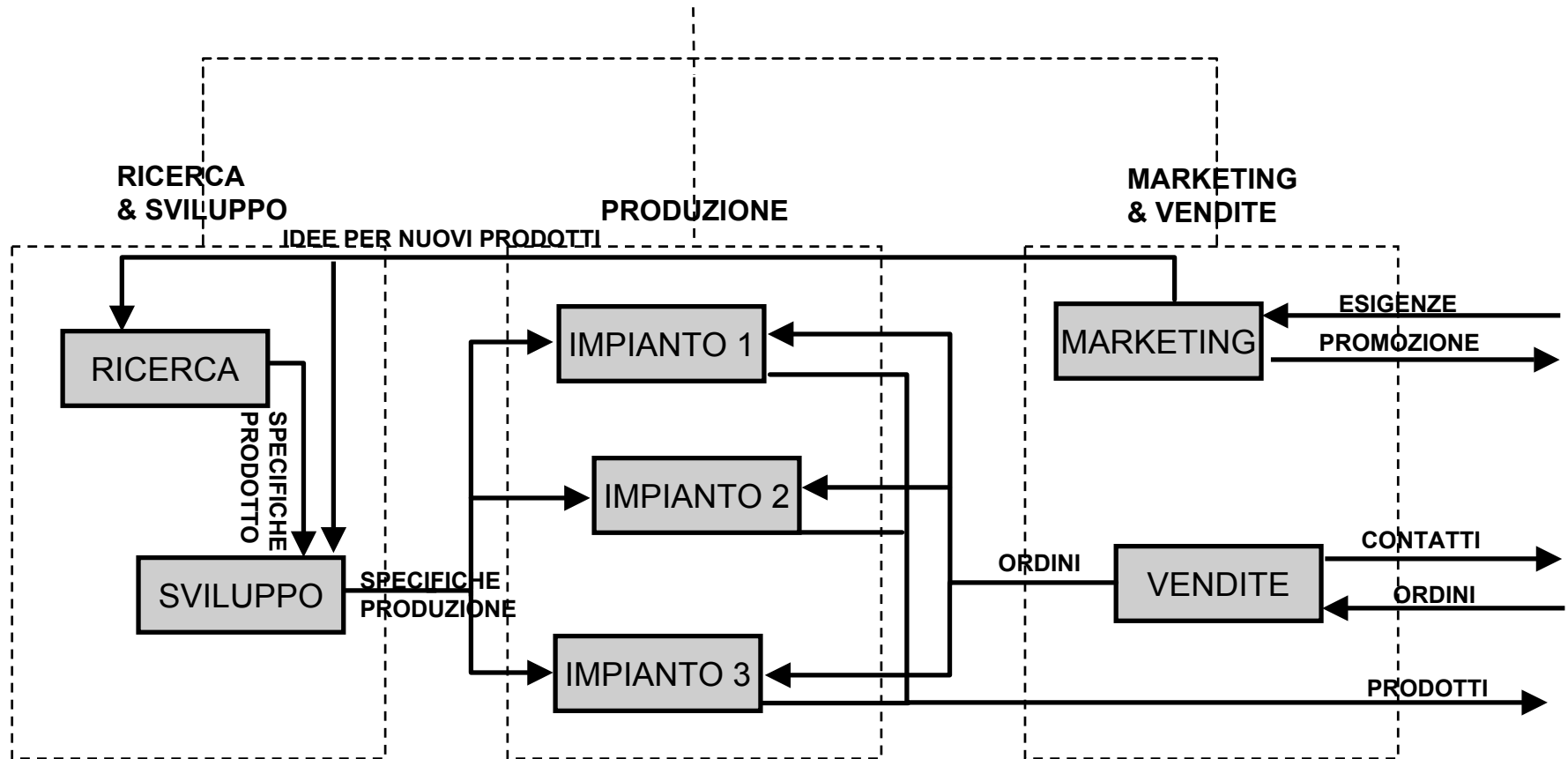
KNOW-HOW COMUNE:
- attenzione sulla professionalità
- principio di responsabilità

La visione tradizionale



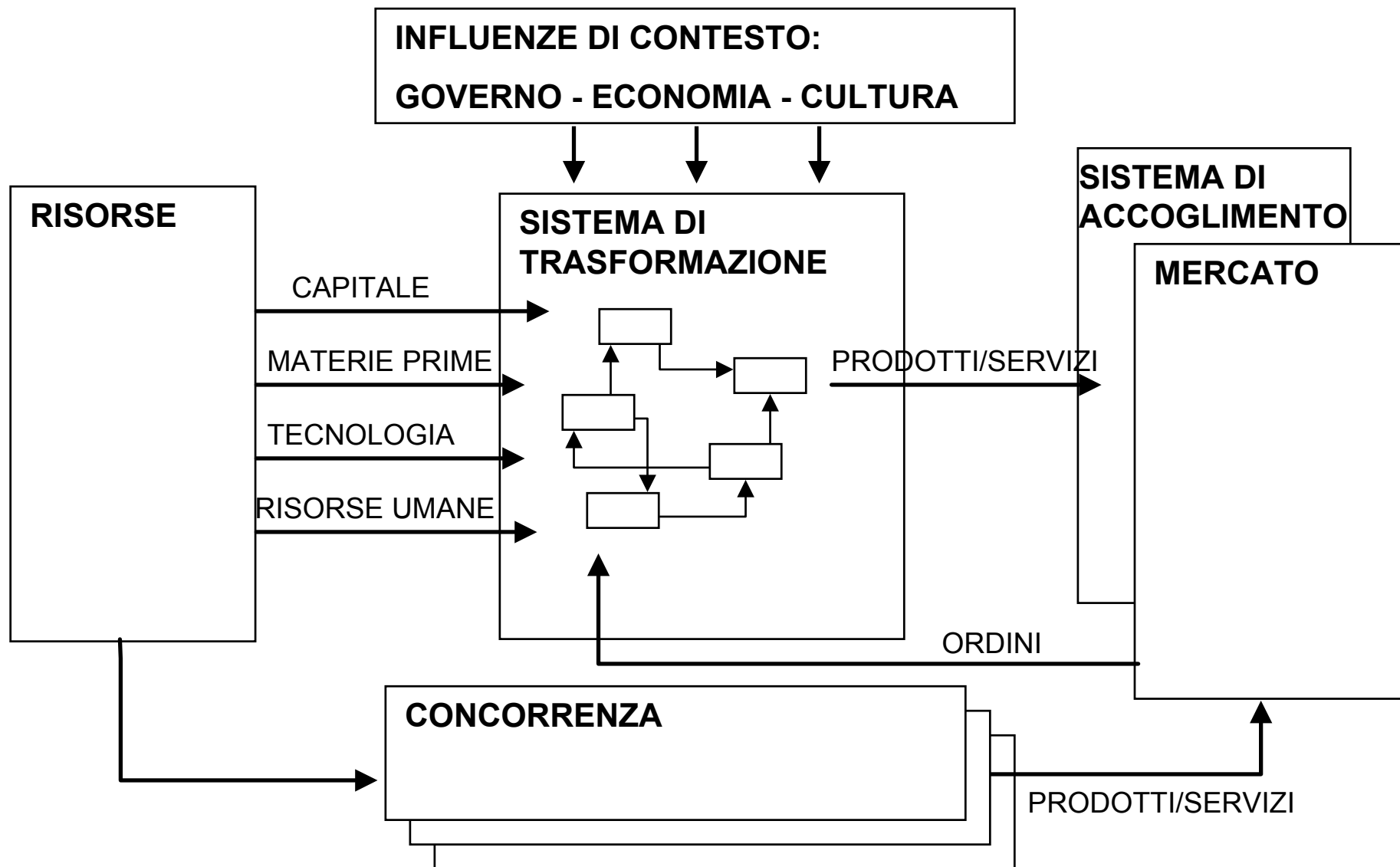
- sindrome dei “comportamenti stagni” (effetto “silos”)
- ottimizzazione funzionale con sub-ottimizzazione del sistema

..... e la visione sistemica



- come riempire gli spazi bianchi dell' organigramma
- azienda come sistema interagente con l'ambiente esterno

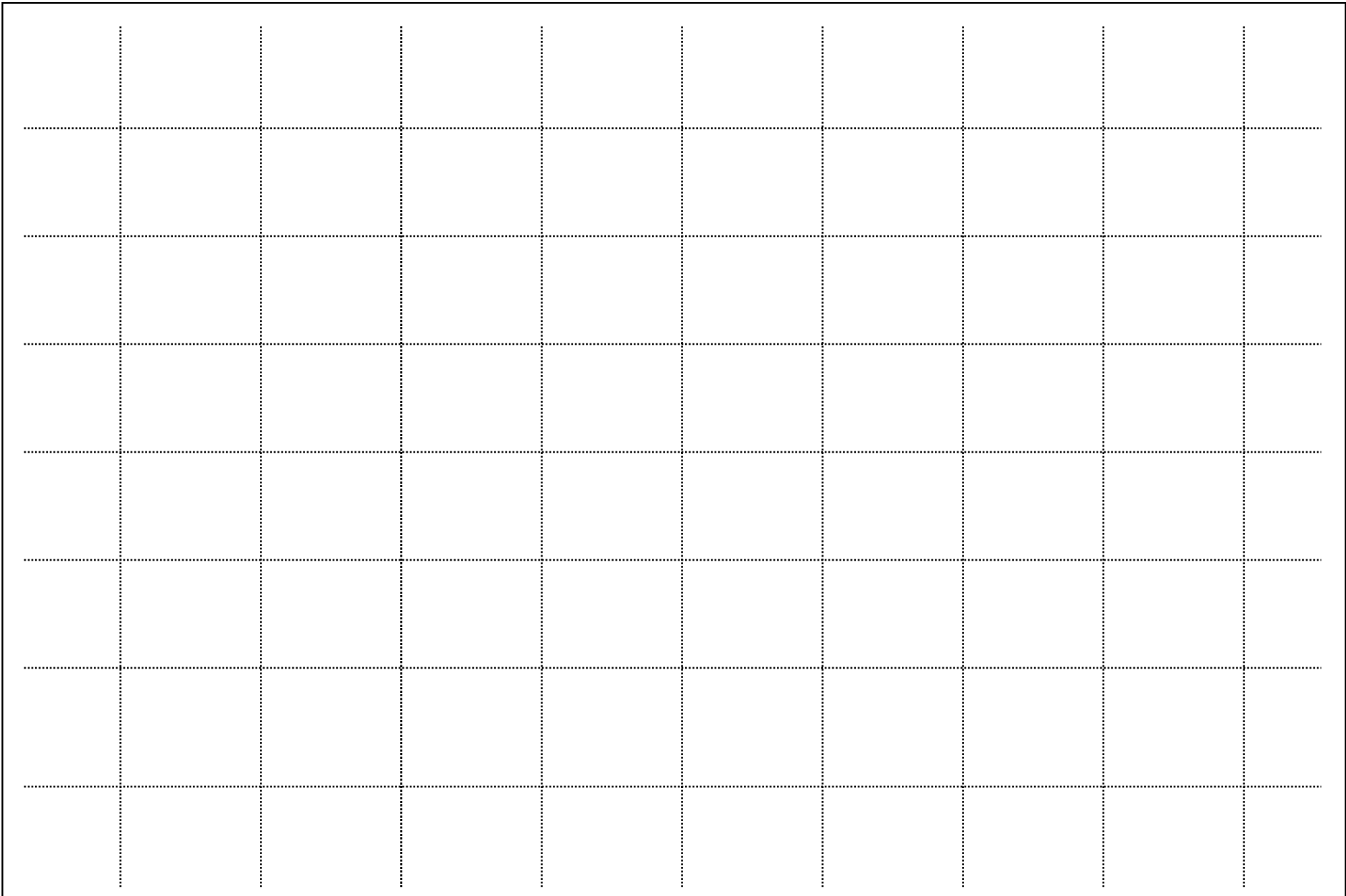
Il diagramma di contesto



CASE-STUDY n° 2

Disegnare il diagramma di contesto relativo ad una data organizzazione:
come è ora/come potrebbe essere, per livelli successivi (*foglie di cipolla*)

A large grid of dotted lines for drawing a context diagram. The grid consists of 10 vertical columns and 10 horizontal rows, creating a total of 100 cells. The lines are evenly spaced and extend across the main body of the page.



L'analisi di processo

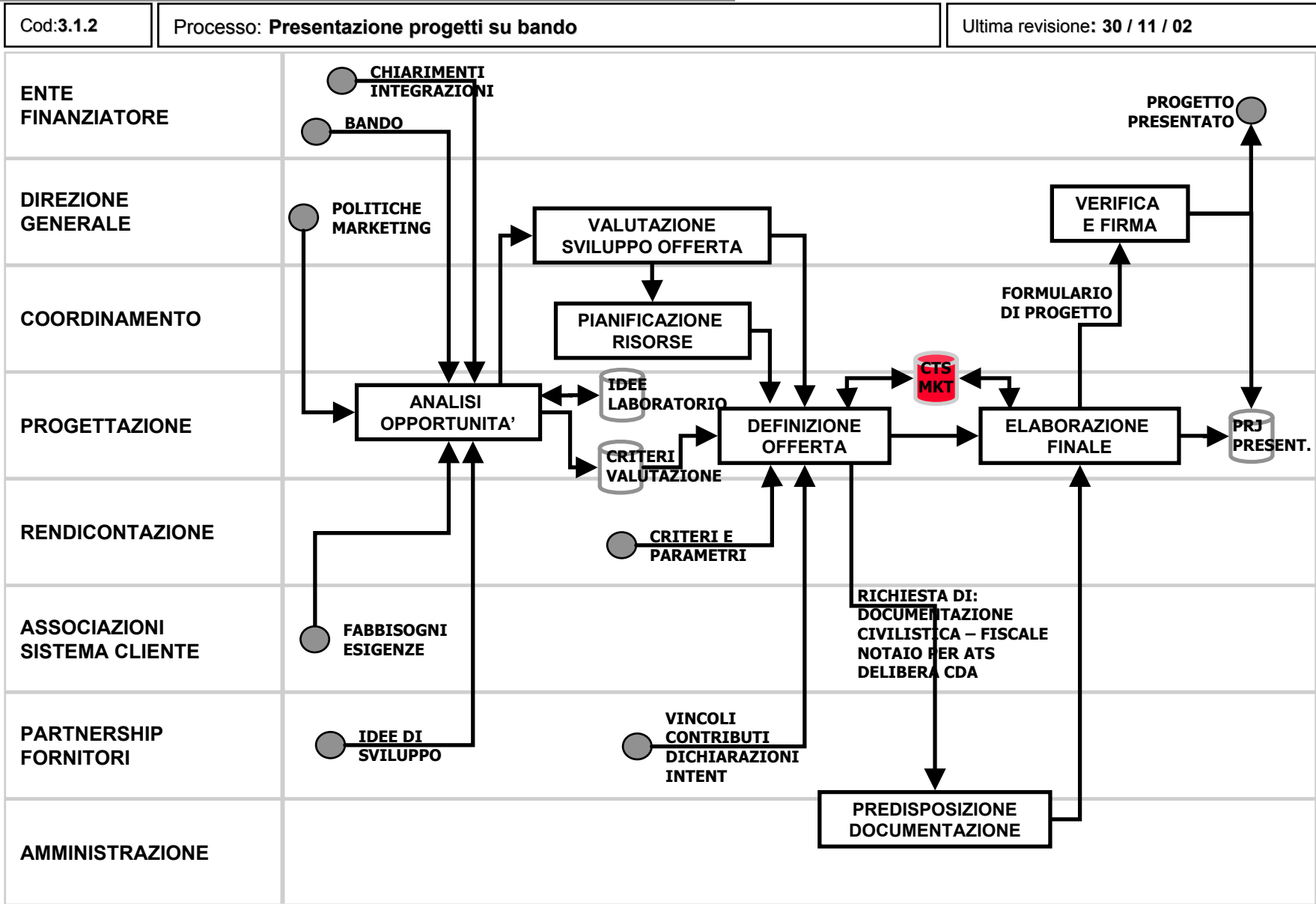
Caratteristiche del processo:

- **generalmente trasversale all'organizzazione gerarchica ed ai comparti funzionali dell'impresa**
- **ha un output globale unico**
- **il cliente può essere esterno o interno**

Tipologie di processo:

- **Processi di valore o processi cliente, legati alle dinamiche con l'esterno**
- **Processi gestionali che riguardano il supporto ed il coordinamento delle attività aziendali, il posizionamento sul mercato, la gestione del ciclo di vita dei prodotti**

La diagrammazione del processo



... l'attribuzione delle responsabilità,

Area Processo: Core Process
Processo 3.1.2 : Presentazione progetti su bando

Attività \ Ruoli Organizzativi	Partner	Direzione Generale	Coordinamento			Rendicontazione	Amministrazione		Progettazione supporto	Progettazione			Sistema Associativo
Analisi opportunità	PC	EC							PO	R			VC
Valutazione sviluppo offerta		VC							PC	R			EC
Pianificazione risorse			PO										
Definizione Offerta	PC					PC			PO	PO/R			
Elaborazione Finale									PO	PO/R			
Verifica e Firma		A											
Predisposizione Documentazione							PO						

PO	Partecipazione Operativa
C	Controlla
A	Approva

PC	Partecipazione Collaborativa
VC	Va consultato
EC	Può essere consultato

R	Responsabilità

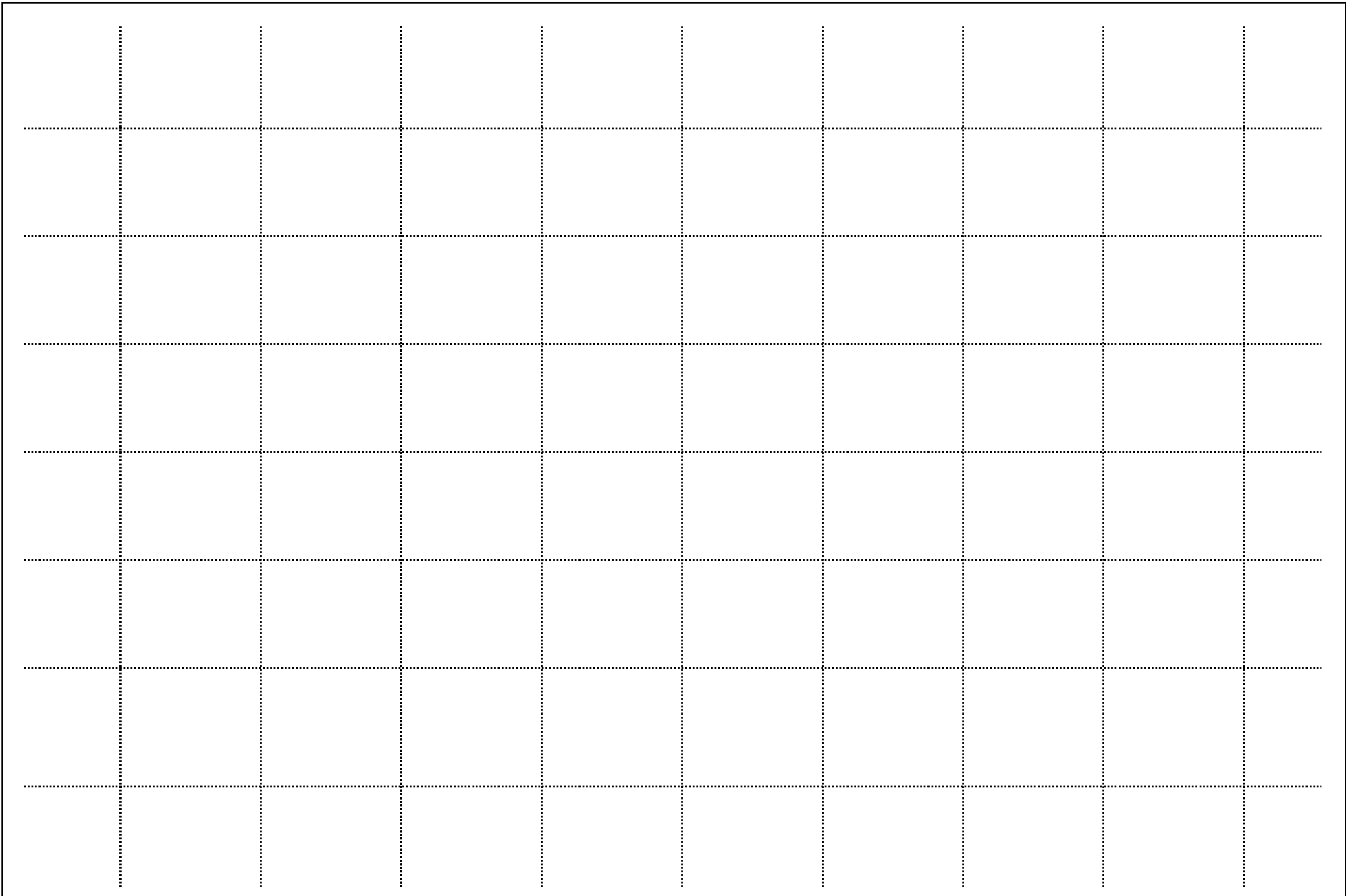
..... e la descrizione del processo.

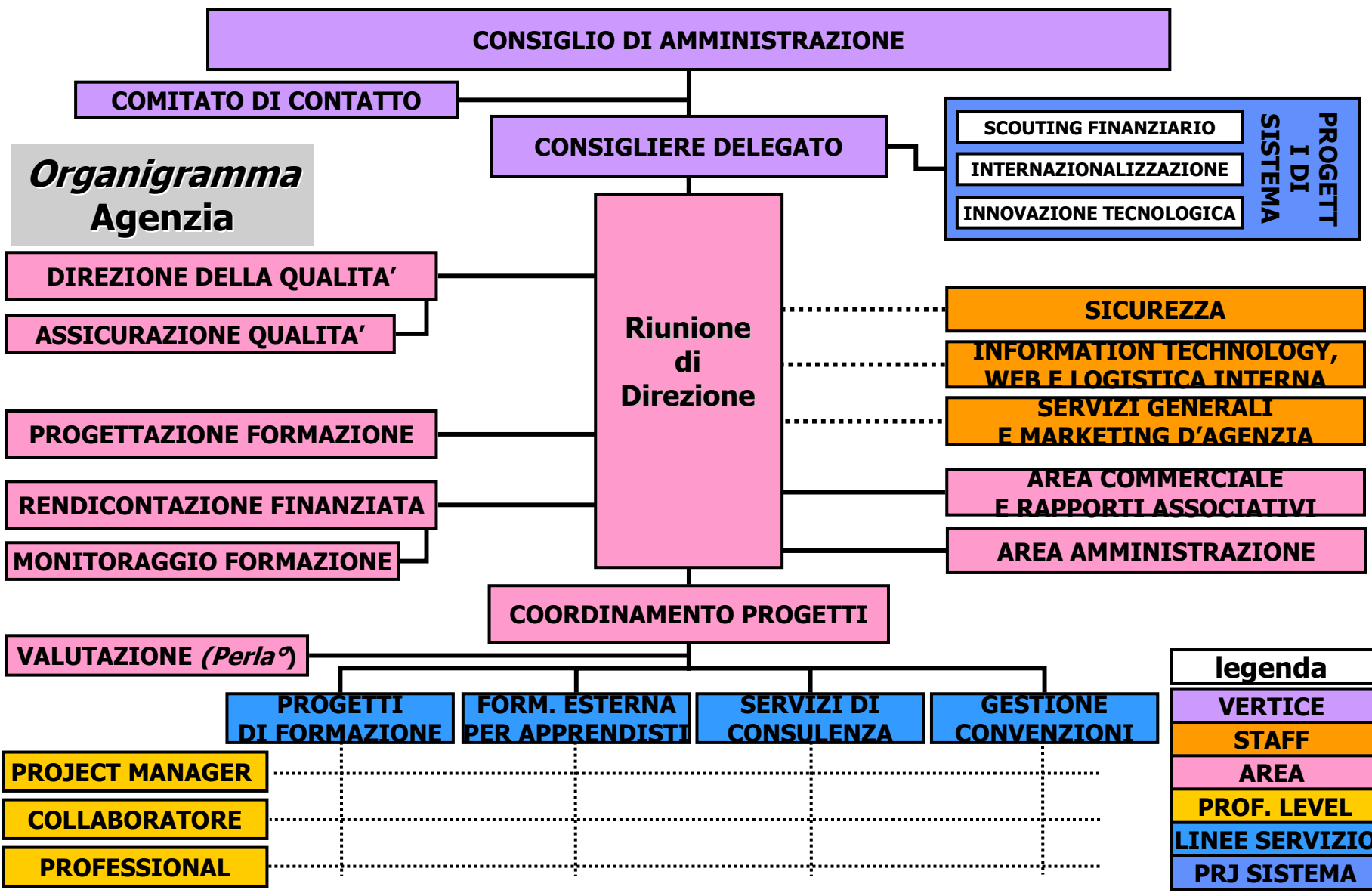
CODICE PROCESSO :	3.1.2
NOME PROCESSO ORGANIZZATIVO :	Presentazione progetti su bando (tipo POR)
FATTORI DI INPUT	<ul style="list-style-type: none"> • bando comunitario/nazionale/regionale/provinciale • politiche di marketing sulla base delle analisi fabbisogni/esigenze delle associazioni territoriali • laboratorio delle idee (strumento interno di ricerca basato su brainstorming relativi ad eventuali esigenze corrispondenti al profilo specifico di riferimento)
OUTPUT PRODOTTI	<ul style="list-style-type: none"> • offerta formativa (definizione del progetto esecutivo) • documentazione (riguarda tutta la modulistica necessaria alla presentazione del progetto formativo - in genere specifica per ciascun bando)
RISORSE IMPIEGATE	<ul style="list-style-type: none"> • progettazione (figure professionali specifiche che gestiscono l'analisi di dettaglio, la progettazione dell'intervento formativo e la stesura del formulario) • coordinamento (gestisce la pianificazione delle risorse interne) • area rendicontazione (definisce i criteri e i parametri per una corretta rendicontazione in itinere e finale) • area amministrazione (si occupa della parte contabile e della corretta compilazione della documentazione)
MODULISTICA DI RIFERIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Progetto esecutivo con schede di rendiconto finanziario • elaborazione della modulistica di riferimento (in genere specifica per ciascun bando)
RELAZIONI CON ALTRI PROCESSI	<ul style="list-style-type: none"> • riceve informazioni strutturate dal processo 2.1.4 - analisi dei fabbisogni • fornisce input al processo 3.2.2 - Definizione progetto finanziato ed al processo 3.4.1 - rilevazione qualità erogata
INDICATORI DI PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none"> • rispetto dei tempi di scadenza previsti dal bandp • percentuale di approvazione dei progetti presentati

CASE-STUDY n° 3

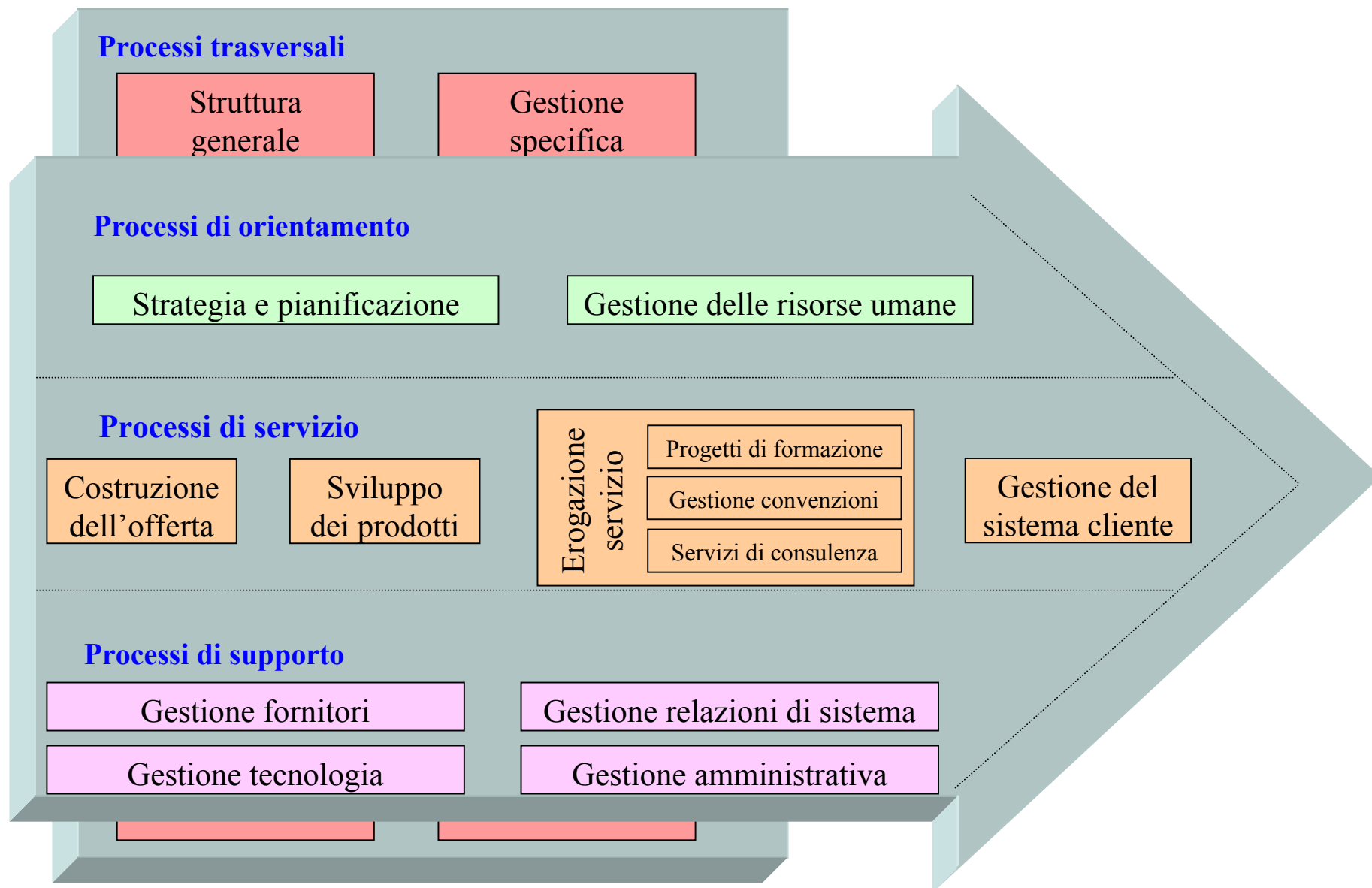
Disegnare un processo organizzativo relativo ad una realtà conosciuta:
diagramma per fasi e matrice di correlazione fasi / responsabilità

The page contains a large grid of dotted lines, intended for drawing an organizational process diagram and a correlation matrix. The grid is composed of 10 vertical columns and 10 horizontal rows, creating a total of 100 cells. The lines are evenly spaced and extend across most of the page area.





legenda
VERTICE
STAFF
AREA
PROF. LEVEL
LINEE SERVIZIO
PRJ SISTEMA



	AREA PROCESSO	COD. PROC.	NOME PROCEDURA ORGANIZZATIVA	DATA AGG.
PROCESSI TRASVERSALI	DI STRUTTURA GENERALE	P.1.1.2	GESTIONE GRUPPI DI MIGLIORAMENTO	26.04.02
		P.1.1.3	AZIONI CORRETTIVE E PREVENTIVE	30.10.03
		P.1.1.4	VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE	30.10.03
		P.1.1.5	ANALISI DATI, MONITORAGGI E MISURAZIONI	30.10.03
		P.1.1.6	INDIVIDUAZIONE E TRATTAMENTO NON CONFORMITÀ	30.10.03
		P.1.1.7	GESTIONE DELLA DOCUMENTAZIONE	30.10.03
	DI GESTIONE SPECIFICA	P.1.2.1	GESTIONE DOSSIER DI PROGETTO	31.05.02
	P.1.2.2	GESTIONE ARCHIVIO CLIENTI	20.11.03	
	P.1.2.3	GESTIONE ARCHIVIO PROMOZIONE E MARKETING	20.11.03	
PROCESSI DI ORIENTAMENTO	STRATEGIA E PIANIFICAZIONE	P.2.1.1	PROGRAMMAZIONE ECONOMICA MENSILE	30.11.01
		P.2.1.2	GESTIONE ECONOMICA DI PROGETTO	30.09.01
		P.2.1.3	CONSUNTIVAZIONE MENSILE PROGETTI	07.04.02
		P.2.1.4	ANALISI DEI FABBISOGNI	26.04.02
	GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	P.2.2.1	SELEZIONE E INSERIMENTO RISORSE	31.05.02
		P.2.2.2	FORMAZIONE INTERNA	26.04.02
	P.2.2.4	QUALIFICAZIONE FORNITORI	20.11.03	
PROCESSI DI SERVIZIO	COSTRUZIONE DELL'OFFERTA	P.3.1.1	DEFINIZIONE OFFERTA A CLIENTE	30.11.01
		P.3.1.2	PRESENTAZIONE PROGETTI SU BANDO (tipo POR)	07.04.02
	SVILUPPO PRODOTTI	P.3.2.1	PIANIFICAZIONE EROGAZIONE SERVIZIO	30.11.01
		P.3.2.2	DEFINIZIONE PROGETTO FINANZIATO	07.04.02
	EROGAZIONE SERVIZIO - PROGETTI DI FORMAZIONE	P.3.3.1	EROGAZIONE INTERVENTO FORMATIVO	31.03.01
		P.3.3.2	EROGAZIONE FORMAZIONE INTERINALE	22.03.02
		P.3.3.3	EROGAZIONE FORMAZIONE ESTERNA	22.03.02
		P.3.3.4	EROGAZIONE FORMAZIONE ESTERNA (spec. Prov. FI)	22.03.02
		P.3.3.5	RILASCIO ATTESTATO DI PARTECIPAZIONE	20.11.03
		P.3.3.6	PREDISPOSIZIONE RENDICONTO PER PROGETTI FINANZIATI	20.11.03
		P.3.3.14	RILASCIO ATTESTATO DI QUALIFICA PER CORSO CEI	17.11.03
	EROGAZIONE SERVIZIO - GESTIONE CONVENZIONI	P.3.3.7	SERVIZIO DI CONSULTAZIONE NORME CEI	16.05.02
		P.3.3.8	GESTIONE DELLE RICHIESTE DELLE NORME CEI	16.05.02
		P.3.3.9	VENDITA NORME CEI (diretta)	16.05.02
		P.3.3.10	VENDITA NORME CEI (spedizione in contrassegno)	16.05.02
	P.3.3.11	GESTIONE RICHIESTE DI ADESIONE CTE	05.11.03	
	P.3.3.12	FORNITURA ENERGIA ELETTRICA	05.11.03	
EROGAZIONE SERVIZIO - SERVIZI DI CONSULENZA	P.3.3.13	EROGAZIONE SERVIZIO DI CONSULENZA	20.11.03	
GESTIONE DEL SISTEMA CLIENTE	P.3.4.1	RILEVAZIONE QUALITÀ EROGATA	26.04.02	
PROCESSI DI SUPPORTO	GESTIONE FORNITORI	P.4.1.1	GESTIONE ORDINE A FORNITORE PER COSTI DIRETTI	31.05.02
		P.4.1.2	APPROVVIGIONAMENTO STRUMENTI PER PROGETTO FINANZIATO	31.05.02
		P.4.1.3	GESTIONE ORDINE A FORNITORE PER COSTI INDIRETTI	31.05.02
	GESTIONE RELAZIONI DI SISTEMA	P.4.2.1	GESTIONE RELAZIONI DI SISTEMA	02.05.02
	GESTIONE TECNOLOGIA	P.4.3.1	GESTIONE DELL'ICT	31.05.02
	GESTIONE AMMINISTRATIVA	P.4.4.1	GESTIONE BILANCIO	20.11.03
		P.4.4.2	GESTIONE POLIZZA FIDEJUSSORIA	05.11.03

Ai Dirigenti di:

Amministrazioni Provinciali

Circondario Empolese Valdelsa

Circondario Val di Cornia

Servizio Istruzione Regione Toscana

Servizio Lavoro Regione Toscana

UOC Gestione attività FP – Servizio FSE

Servizio Sviluppo Organizzativo Regione Toscana

Agli Enti Accreditati

LORO SEDI

Il Regolamento attuativo della LR 32/2002, detta nuove disposizioni in merito al rilascio degli attestati dei corsi di formazione professionale.

In particolare viene attribuita alle Agenzie Formative la responsabilità del rilascio degli attestati di frequenza ai corsi (di aggiornamento e perfezionamento), mentre resta alle Amministrazioni Provinciali l'onere della stampa degli Attestati di Qualifica e di Specializzazione oltre a quelli IFTS.

Nell'ottica dell'integrazione delle informazioni, abbiamo predisposto una nuova funzionalità per la stampa degli Attestati direttamente dal Sistema Informativo del FSE, da cui tutti gli utenti abilitati potranno compilare e stampare (secondo i livelli di accesso che vedremo più avanti), nonché numerare ed archiviare sul server regionale gli Attestati rilasciati.

Nel merito, gli Enti accreditati, dovranno impostare tutte le informazioni riguardanti l'attività formativa (cioè tutti i dati del corso comuni a tutti i partecipanti), poi impostare i dati relativi ai singoli partecipanti (tirocini o stage), dopo di che provvedere alla stampa (rilascio) degli attestati di frequenza o comunicare all'Amministrazione competente l'avvenuta impostazione e chiedere il rilascio degli attestati di qualifica/specializzazione o IFTS.

Da parte degli Enti Intermedi dovrà essere esercitato il controllo sulle informazioni inserite e nel caso di corsi di qualifica o specializzazione, si dovrà provvedere alla stampa/rilascio dei relativi attestati.

La procedura è in linea per un periodo di test, dall'inizio del mese di settembre e tutte le informazioni inserite verranno eliminate quando si passerà alla fase operativa, che come da accordi partirà dal **1 novembre 2003**; per garantire l'uniformità degli Attestati, per la stampa dovrà essere usata **carta avorio tipo Palatina gr. 100 mq.** in formato A3 per gli Attestati di qualifica e IFTS ed in formato A4 per quelli di frequenza

Modalità operative:

Dalla pagina delle attività del SI si procede per prima cosa all'impostazione dell'attestato (MENU ATTESTATI – Impostazione Attestato), scegliendo il tipo di attestato e provvedendo a compilare le informazioni richieste, che nel caso di corsi con profilo professionale esistente nella banca dati dei profili (di cui sarà da qui in avanti obbligatoria la presenza), vengono parzialmente proposte nei rispettivi campi. Una volta inseriti i dati richiesti ed approvata la scelta (tasto Avanti che porta ad una schermata da accettare premendo il tasto OK), la procedura riporta alla schermata appena accettata, da completare con l'inserimento delle Unità Formative, le Competenze Acquisite e gli eventuali Crediti Formativi (MENU di scelta con le rispettive diciture in fondo alla pagina).

Completata la fase di impostazione, è necessario tornare indietro nei MENU con l'uso dei tasti indietro, fino ad arrivare alla schermata principale dell'attività.

A questo punto si può procedere all'inserimento dei dati relativi ai singoli allievi:

attivando il MENU Rilascio Attestato verrà proposta la lista degli allievi che hanno raggiunto l'idoneità e cliccando sull'icona che rappresenta una lente d'ingrandimento si potranno aggiungere i dati relativi agli eventuali stage o tirocini frequentati da ogni singolo allievo.

Completata anche questa parte si potranno avere due funzionalità, la stampa in bozza (indicata dall'icona **B**) e la stampa/rilascio (indicata dall'icona della stampante): la stampa in bozza serve a controllare l'esattezza dei dati inseriti ed è sempre presente qualsiasi sia il livello di accesso, stampare un attestato in bozza non fa generare la codifica numerica e può essere fatto senza alcun problema.

L'icona della stampante, che avvia la procedura di stampa/rilascio, non è visibile agli Enti per i corsi di qualifica, specializzazione, IFTS, visto che il rilascio compete agli Enti Intermedi.

In ogni caso, attivando la procedura di stampa/rilascio si procede alla numerazione degli attestati e da quel momento in poi questi non possono più essere modificati.

Per agevolare la stampa, si possono utilizzare i bottoni in fondo alla pagina (STAMPA TUTTI e STAMPA TUTTI BOZZA) premendo i quali si attiva la possibilità di scaricare in locale un file .ZIP contenente tutti i file degli attestati in formato PDF per procedere poi alla stampa in un secondo momento.

Il bottone ATTESTATI RILASCIATI serve a verificare a quali allievi sia già stato rilasciato l'attestato e quale numero è stato generato.

Nel caso si riscontrassero errori relativi all'allievo (nome sbagliato, data sbagliata etc) al momento della consegna, la procedura corretta consiste nel correggere i dati nell'anagrafica dell'allievo, distruggere l'attestato con i dati sbagliati, procedere alla stampa di un nuovo attestato che verrà generato con lo stesso numero del precedente.

Da ricordare che anche il rilascio di un solo attestato inibisce la correzione dei dati del corso, visto che questi sono uguali per tutti i partecipanti.

Per poter mettere in atto tutta la procedura sopra descritta, è necessario dotarsi del programma ACROBAT READER, distribuito gratuitamente e scaricabile anche dal sito della Regione Toscana, nonché di una stampante a colori formato A4 per le Agenzie e A3 per gli Enti Intermedi: in alternativa i file PDF salvati dall'applicazione, potranno essere stampati in qualsiasi tipografia, purché vengano rispettate le specifiche della carta.

In conclusione, vorrei sottolineare alcuni aspetti attinenti all'aggiornamento corretto dei dati sul SI FSE, che potrebbero rendere di difficile utilizzo la procedura distampa degli attestati:

- il titolo dell'attività verrà stampato come titolo o qualifica dell'attestato (quindi titoli generici come Formazione, Modulo 1 etc. non risultano molto significativi su un attestato), per cui in fase di programmazione vi invitiamo ad un lavoro di maggior dettaglio e precisione;
- ogni attestato è legato alla propria tipologia di corso, quindi se un'attività è stata richiesta come perfezionamento od orientamento, non sarà possibile rilasciare agli allievi un attestato di qualifica;
- molti dati dell'attestato vengono prelevati dal Sistema Informativo come i dati anagrafici, le ore svolte etc. se il SI non viene alimentato tempestivamente e correttamente, anche la stampa degli attestati ne verrà condizionata negativamente.

Nella speranza di aver definito in maniera chiara tutti gli obiettivi e le procedure e rimanendo comunque a disposizione per ogni ulteriore chiarimento ed informazione, vi salutiamo cordialmente.

Il Dirigente Responsabile

Luciano Falchini