

Appendice 3

LINEE GUIDA PER UN MODELLO DI GESTIONE DELLA QUALITÀ DEL CFP NELLA PROSPETTIVA DELL'ACCREDITAMENTO ASSOCIATIVO

Dario Nicoli

Introduzione

Il modello di gestione della qualità qui proposto rappresenta un processo deciso volontariamente da un'organizzazione (normalmente con una struttura a rete) e finalizzato a verificare il possesso di requisiti prestabiliti e condivisi da parte di unità/nodi dell'organizzazione che lo promuove.

Esso mira essenzialmente ad attivare all'interno di un'organizzazione a rete (Associazione, Federazione, Holding o altra forma) un processo di adeguamento delle parti che la costituiscono a requisiti organizzativi e/o gestionali e/o qualitativi. Si configura perciò come uno strumento per governare cambiamenti finalizzati a omogeneizzare organizzazioni a rete e potenziarne l'efficacia specialmente quando i cambiamenti riguardano aspetti fondamentali dell'organizzazione: politiche gestionali, modello di gestione della qualità, gestione delle risorse umane, gestione economico-finanziaria ecc.; ciò rappresenta anche il principale valore aggiunto dell'accREDITAMENTO interno per l'organizzazione che lo promuove. Possono inoltre essere sottolineati altri possibili vantaggi dell'accREDITAMENTO interno, riassumibili in:

- integrazione con i processi di standardizzazione interni alla rete;
- integrazione con i processi di accREDITAMENTO esterno;
- integrazione con i processi di certificazione del sistema qualità;
- rafforzamento della coesione della rete su basi oggettive;
- sviluppo della capacità interna di auto - valutazione.

La definizione di un modello di riferimento per la gestione della qualità in un CFP (che di seguito indicheremo con l'accezione più ampia di "Organismo di Formazione"- Odf-) presenta notevoli difficoltà dovute a molteplici motivi, ma riconducibili essenzialmente alla mancanza di una letteratura consolidata sul tema. Tuttavia è molto importante per un Odf che intende orientarsi alla qualità disporre di un modello di riferimento che consentirebbe di impostare un progetto di cambiamento graduale ed efficace.

La definizione del suddetto modello presuppone di indagare ed effettuare delle scelte su una serie di aspetti importanti, quali:

- il concetto di servizio formativo;
- il modello organizzativo e gestionale dell'Odf;
- il concetto di qualità del prodotto formativo;
- il sistema qualità dell'Odf.

Il presente documento si pone lo scopo di delineare un possibile modello di gestione della qualità per un Odf che presenti comunque delle buone caratteristiche applicative, tali da supportare il processo di cambiamento in atto nei CFP.

Il modello dovrebbe consentire anche una migliore comprensione e collocazione di processi quali:

- * la certificazione del sistema qualità
- * l'accREDITAMENTO degli organismi di formazione
- * la valutazione dei prodotti/sistemi.

Il documento è stato articolato in due sezioni, ognuna delle quali ha un suo obiettivo, ma si integra con le altre.

La prima sezione, denominata “*Linee guida per la gestione della qualità nei processi organizzativi e gestionali dell’Odf*” ha un taglio applicativo e si pone l’obiettivo di definire le indicazioni e linee guida per orientare i processi organizzativi e gestionali dell’Odf. In particolare vengono date indicazioni circa i seguenti aspetti:

- * la definizione delle politiche,
- * i processi operativi primari,
- * il modello organizzativo,
- * le risorse umane.

La seconda, che ha per titolo “*Linee guida per la gestione della qualità nei prodotti dell’Odf (Risultati)*”, ha lo scopo di fornire indicazioni e linee guida per impostare il controllo e la valutazione della qualità dei risultati conseguiti dall’Odf.

1. Linee guida per la gestione della qualità nei processi organizzativi e gestionali (Fattori) dell’Odf

1.1. Politica della qualità¹

1.1.1. Premessa

La mission del Centro _____ consiste nel progettare ed erogare prodotti/servizi di orientamento, formazione ed accompagnamento al lavoro ed ulteriori servizi aggiuntivi con un fine educativo e sociale, rivolgendosi soprattutto ai giovani, ma non in forma esclusiva, con particolare riferimento ai soggetti più deboli.

La valorizzazione delle risorse-persona tramite formazione di conoscenze, competenze e capacità personali adeguate a svolgere mansioni lavorative e professionali costituisce una preziosa opportunità educativa che consente una piena maturazione della persona circa la propria vocazione e di delineare un progetto di vita fondato su un senso pieno dell’esistenza.

Il Centro _____ si impegna per la qualità della formazione e del servizio attraverso la propria azione educativa incentrata sul sistema preventivo di Don Bosco “**Ragione, Religione, Amorevolezza**”.

Esso pone al centro della propria attività il benessere della persona, attraverso un’opera di servizi formativi basata sulla sensibilità nei confronti dei destinatari, sulla competenza professionale, ma anche sulla efficienza e managerialità del servizio.

Questa mission costituisce il fondamento della politica per la qualità dell’Ente. Per essere conseguita, necessita di un irrinunciabile strumento che veicoli ogni attività, dalla più semplice alla più complessa, nella precisa direzione del miglioramento del servizio. Per questo l’Ente si impegna ad operare in sostanziale accordo con la norma UNI EN ISO 9001.

Con il presente documento si intende esplicitare il modello di valutazione della qualità adottato dalla Sede nazionale in coerenza con la Proposta formativa dell’Ente, in modo corrispondente alle necessità di una moderna struttura polifunzionale di servizi formativi.

1.1.2. Modello di valutazione della qualità

Un Centro polifunzionale di FP è innanzitutto una struttura dotata di una propria *identità* la quale deriva da un complesso insieme di fattori tra i quali i più rilevanti sono indubbiamente: il quadro di *valori* che ne ispira l’azione, i riferimenti *culturali* che ne orientano l’agire operativo, la sua storia. Inoltre, questa *identità* si pone in un rapporto dinamico e *a due vie* con la *comunità* ed il

¹ Si presenta il documento CNOS-fap “politica della qualità” poiché costituisce un chiaro punto di riferimento per la proposta anche per il fatto di essere articolato in struttura nazionale, regionale e di Centro.

territorio di riferimento del Centro, dando origine ad una rete di relazioni che da un lato risulta *arricchita* dalla presenza del Centro stesso e dall'altro lo *arricchisce* a sua volta.

Di conseguenza, la politica della *qualità formativa* che caratterizza il Centro deve avere inizio dalla ricostruzione e dalla riflessione analitica circa la natura dell'identità, dei valori e del radicamento territoriale della singola struttura soprattutto in termini di relazioni e di rapporti che essa intrattiene con i diversi attori presenti nel contesto.

Il Centro _____ non è infatti un mero contenitore di opportunità di formazione e di socializzazione, ma rappresenta una struttura fondata su una proposta formativa avente una chiara identità ed un quadro esplicito di valori di riferimento. E' nel rapporto vitale e stabile con questa specificità che si rivela il potenziale di qualità che caratterizza l'agire formativo del Centro stesso.

In coerenza a quanto sopra affermato, ne deriva un quadro di politiche della qualità basato su 4 ambiti:

- A. il contesto di riferimento del Centro;
- B. le risorse;
- C. i processi;
- D. i risultati.

A.	<p><i>Il contesto di riferimento del Centro</i></p> <p>Si tratta dell'insieme strutturato delle relazioni e delle appartenenze a livello ideale e fisico, e precisamente: il <i>quadro ispirativo-fondativo</i> ovvero i principi valoriali che qualificano la fondazione del Centro, la <i>storia/curriculum</i> della struttura ovvero il ruolo svolto nel tempo dalla struttura nel contesto socio-economico di riferimento, l'<i>appartenenza associativa</i> della struttura ovvero l'inserimento in uno o più ambiti associativi di carattere formativo, la <i>relazione con la comunità ecclesiale</i> ovvero l'interazione della struttura con la Chiesa locale e con la più ampia comunità ecclesiale, il <i>rapporto struttura-ambiente</i> ovvero l'interazione ed il raccordo con la realtà socio-economica, culturale ed educativa entro cui la struttura opera.</p>
B.	<p><i>Le risorse</i></p> <p>Esse rappresentano le dotazioni che <i>alimentano</i> il processo formativo, e precisamente:</p> <p>le <i>risorse valoriali-culturali</i> ovvero i principi valoriali, culturali e religiosi nonché i saperi e le competenze di riferimento per il Centro, il <i>quadro normativo</i> ovvero le prescrizioni e indicazioni normative entro cui il Centro definisce la sua azione, le <i>attese delle famiglie e della committenza</i> ovvero l'insieme di indicazioni e aspettative che definisce il mandato delle famiglie e della "committenza", la <i>tipologia di utenza</i> ovvero la condizione socio-culturale e l'esperienza scolastico/formativa pregressa dei soggetti in formazione, le <i>risorse umane, organizzative e di volontariato</i> ovvero la dotazione organica del personale direttivo, docente, non docente nonché delle risorse di volontariato operante nel Centro, le <i>strutture</i> ovvero la dotazione di spazi, attrezzature, sussidi, le <i>risorse finanziarie</i>.</p>

C.	<p><i>I processi</i></p> <p>Sono le modalità di erogazione del servizio formativo. Essi sono distinti in tre livelli:</p> <p>Processi di <i>livello strategico</i> ovvero i processi che si riferiscono alle scelte di fondo che, anche in termini molto operativi, caratterizzano l'azione del singolo Centro. Essi si distinguono in:</p> <p>indirizzi strategici ovvero le scelte di fondo che guidano la progettualità del Centro, progettualità educativa ovvero gli orientamenti progettuali che qualificano l'offerta formativa del Centro.</p> <p>Processi di <i>livello organizzativo</i> ovvero quelli che sono relativi alla gestione - ai suoi diversi livelli - della struttura formativa soprattutto per quanto riguarda la sua dimensione di comunità formativa strutturata. Essi si distinguono in:</p> <p>leadership ovvero l'articolazione dei ruoli e delle responsabilità nonché le modalità di coordinamento delle risorse umane, processi comunicativi ovvero le forme e gli strumenti utilizzati per la comunicazione tra le diverse componenti del Centro, i processi decisionali ovvero le modalità di coinvolgimento e di condivisione (nell'ambito del Centro) dei processi decisionali, i processi gestionali ovvero le modalità e le procedure utilizzate per la gestione delle risorse umane, materiali e finanziarie, il clima organizzativo ovvero gli stili e le forme delle relazioni tra i soggetti che operano nel Centro, la verifica/regolazione della qualità ovvero le modalità di controllo delle azioni organizzative ed educative messe in atto dai singoli formatori e dal Centro nel suo complesso.</p> <p>Processi di <i>livello educativo</i> ovvero quelli che riguardano il complesso delle attività rivolte alle persone destinatarie delle azioni formative e degli altri servizi resi disponibili dal Centro. Essi si distinguono in:</p> <p>la condivisione dei valori, lo stile comunitario ed il lavoro cooperativo ovvero la modalità di confronto culturale, metodologico ed operativo tra i diversi attori coinvolti nell'azione formativa (formatori, allievi, genitori); la progettazione/programmazione ovvero le modalità di progettazione del percorso di insegnamento/apprendimento; la gestione della relazione formativa ovvero le modalità di gestione delle esperienze educativo/formative; la valutazione ovvero le modalità di verifica e valutazione dei risultati formativi; la documentazione ovvero le modalità di raccolta e documentazione delle esperienze educativo/formative; i servizi di supporto alla crescita individuale ovvero le modalità di tutorship e di sostegno alla crescita dei soggetti in formazione.</p>
----	---

D.	<p><i>I risultati</i></p> <p>Sono intesi a <i>breve</i> e a <i>lungo</i> termine. Essi comprendono:</p> <p><i>l'immagine esterna</i> ovvero le rappresentazioni del servizio offerto da parte dei soggetti esterni al Centro, <i>la soddisfazione</i> dei diversi clienti/destinatari del Centro, comprese le famiglie <i>i risultati formativi</i> ovvero i livelli di apprendimento e di maturazione conseguiti dall'azione educativo/formativa del Centro, <i>l'impatto sociale e culturale</i> ovvero la ricaduta dell'azione educativo/formativa del Centro sul piano sia del successo scolastico e professionale dei formati sia sociale e culturale.</p>
----	--

In coerenza con il modello di valutazione della qualità evidenziato, allo scopo di definire e documentare la propria politica della qualità il Direttore del Centro _____, con il coinvolgimento dei propri collaboratori diretti ed in accordo con gli orientamenti dell'Opera salesiana e della Delegazione Regionale, ha definito le Politiche per la qualità, precisando gli impegni per tutti gli addetti.

1.1.3. Obiettivi ed impegni per la qualità

La Direzione del Centro si impegna direttamente nello stabilire, implementare e mantenere operanti nella propria struttura formativa tutte le necessarie predisposizioni di GARANZIA DELLA QUALITÀ, atte ad assicurare costantemente la validità di propri servizi e soddisfare le esigenze e le attese dei clienti/destinatari.

La Direzione pone come obiettivo prioritario il seguente impegno:

Far sì che tutta l'organizzazione interna: i formatori/docenti, i coordinatori, i progettisti, il personale amministrativo e il personale ausiliario, assicuri la costante affidabilità dei servizi e la loro conformità agli obiettivi stabiliti attraverso le attività di prevenzione, autocontrollo, verifica.

La Direzione assume e dispone le seguenti linee guida che riguardano gli obiettivi della qualità che il Centro intende perseguire con il fattivo apporto di tutto il personale.

Fare qualità significa puntare ad una costante ricerca volta al miglioramento delle attività, con particolare riferimento alle fasi di progettazione, erogazione del servizio, verifica/valutazione dello stesso. Si ritiene quindi necessaria una forte responsabilizzazione da parte di tutti a garantire la qualità del proprio operato e per realizzare le finalità del Centro.

Al fine di offrire al destinatario delle proprie attività il miglior servizio possibile, il Centro promuove e mantiene una strategia imperniata sui seguenti obiettivi specifici:

- coinvolgimento e soddisfazione del destinatario e delle famiglie;
- qualificazione e coinvolgimento costante del personale;
- qualificazione delle altre risorse (strutturali, tecnologiche, strumentali...);
- prevenzione, soluzione dei problemi e miglioramento continuo;
- innovazione costante del know-how.

- COINVOLGIMENTO E SODDISFAZIONE DEL DESTINATARIO E DELLE FAMIGLIE

Questo obiettivo viene perseguito mediante i seguenti impegni:

L'ascolto, l'interpretazione e la risposta in riferimento alle aspettative professionali degli destinatari, delle famiglie e degli altri attori, nel rispetto della Proposta formativa, creando strategie che siano stimolo allo sviluppo dei saperi, delle competenze e delle capacità personali in un clima di confronto e dialogo.

La cura nella gestione delle relazioni con i destinatari dei servizi secondo i principi di amichevolezza, competenza, corresponsabilità.

La progettazione e l'esecuzione di processi formativi che favoriscano l'inserimento dei propri destinatari in attività lavorative qualificate oltre che il miglioramento continuo del loro percorso lavorativo-professionale.

- QUALIFICAZIONE E COINVOLGIMENTO COSTANTE DEL PERSONALE

Questo obiettivo viene perseguito mediante i seguenti impegni:

Selezione e formazione continua di tutto il personale che svolge attività nel Centro secondo requisiti di competenza, condivisione, disponibilità.

Coinvolgimento di ogni persona interna e dei collaboratori esterni per condividere le finalità, gli obiettivi di qualità e mettere a disposizione le proprie potenzialità e professionalità per lo sviluppo e il miglioramento del Centro.

Integrazione tra le diverse figure e competenze impegnate nelle attività del Centro tramite un lavoro di team che superi interessi individuali e realizzi la collaborazione, l'informazione e la visibilità.

Sostegno affinché tutti perseguano attività di autocontrollo, controllo e prevenzione nel proprio ruolo operativo cercando di ridurre le anomalie e di apportare soluzioni idonee a risolvere i problemi che si riscontrano nella conduzione del servizio.

Comunicazione continua e bidirezionale in modo da consentire flussi informativi e di confronto che coinvolgano tutto il personale così da renderlo protagonista attivo nella prospettiva della qualità del servizio.

• QUALIFICAZIONE DELLE ALTRE RISORSE	
	<p>Il Centro si impegna a porre in atto investimenti economici adeguati all'assolvimento dei seguenti impegni:</p> <p>Dotazione di aule, laboratori ed officine, servizi logistici, tecnologie, strumenti ed attrezzature in grado di garantire la migliore capacità di risposta possibile agli obiettivi formativi ed essere adeguati all'innovazione tecnologica.</p>

• PREVENZIONE, SOLUZIONE DEI PROBLEMI E MIGLIORAMENTO CONTINUO	
	<p>Si indicano gli impegni volti a perseguire l'obiettivo indicato:</p> <p>Adozione di procedure di gestione, autocontrollo, controllo, prevenzione e verifica per tutti i processi rilevanti.</p> <p>Innovazione dei processi di orientamento, formazione ed accompagnamento sia in termini didattici sia di attrezzature in dotazione.</p> <p>Flessibilità e attenzione costante alle esigenze dell'ambiente in cui opera.</p> <p>Formazione continua e coinvolgimento del personale docente.</p>

• INNOVAZIONE COSTANTE DEL KNOW-HOW	
	<p>La qualità del know-how, fattore cruciale per il successo del Centro, viene perseguita mediante i seguenti impegni:</p> <p>Ricerca e sviluppo di innovazioni di processo e di prodotto investendo risorse adeguate a tale scopo.</p> <p>Partecipazione a progetti ed iniziative di valore innovativo al fine di reperire know-how.</p> <p>Diffusione delle innovazioni entro l'intera struttura, in modo da sviluppare un circolo virtuoso in grado di moltiplicarne i benefici.</p>

Riteniamo che questi obiettivi siano garanzia di qualità per l'azione formativa dell'Ente per mirare alla "promozione umana, cristiana e professionale della persona".

La struttura di riferimento per l'azione dell'Ente è identificata secondo il modello di *Centro polifunzionale di servizi formativi*. Esso, in coerenza con la proposta formativa, nel rispetto delle politiche programmatiche dell'Ente Pubblico e delle necessità del mercato del lavoro locale, risponde alle esigenze /aspettative dell'utenza che si rivolge al Centro per le seguenti macro-tipologie di attività:

orientamento e accompagnamento al lavoro;
 formazione iniziale;
 formazione superiore;

formazione delle fasce deboli;
formazione continua.

Il Centro opera attraverso la partecipazione alle modalità di attribuzione in carico delle attività così come istituite dall'Ente Pubblico, ovvero tramite affido diretto, avviso di gara e bando pubblico.

Esso:

- mira all'accesso alle diverse fonti di finanziamento per i progetti sul piano provinciale, regionale, nazionale e del FSE,
- si pone sul mercato in stretto rapporto con le aziende locali per le iniziative orientative, formative e di inserimento lavorativo,
- mira infine ad ottenere il riconoscimento entro il _____ dei requisiti di qualità attraverso la CERTIFICAZIONE del Sistema Qualità.

1.2. Processi e responsabilità per la gestione della qualità

Allo scopo di garantire la qualità dei servizi formativi erogati, ogni Organismo di formazione dovrebbe dotarsi di un sistema qualità che definisca e mantenga in controllo alcuni processi critici sintetizzabili, in termini di finalità e campo di applicazione, come segue:

PROCESSI PRIMARI	Finalità	Campo di applicazione
1. ANALISI DEI BISOGNI PROMOZIONE E COMUNICAZIONE DEI PROGETTI FORMATIVI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rilevare sistematicamente i bisogni dei clienti/destinatari 2. Assicurare la definizione e gestione del "contratto" nell'ottica della qualità 3. Assicurare la gestione della attività di pubblicità e promozione dei servizi 	Il processo va applicato a tutte le linee di servizio erogate
2. PROGETTAZIONE DELLE AZIONI FORMATIVE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantire la qualità sino dalla fase progettazione 2. Specificare obiettivi funzionali e qualitativi delle azioni formative e delle risorse occorrenti 	Il processo va applicato a tutti i progetti formativi erogati o in conseguenza a modifiche di progetto
3. EROGAZIONE DELLE AZIONI FORMATIVE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assicurare l'erogazione controllata delle azioni formative 2. Garantire i livelli di qualità prestabiliti 3. Assicurare la rimozione di cause di non conformità in fase di erogazione 	Il processo si applica a tutti i progetti formativi erogati
4. ACQUISIZIONE DI RISORSE: COLLABORATORI, STRUMENTI/TECNOLOGIE E MATERIALI D'USO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assicurare un processo sistematico di acquisizione di risorse e servizi di qualità 2. Garantire la selezione dei fornitori, di beni e servizi, sulla base delle effettive capacità di fornire il servizio ai livelli di qualità richiesti 3. Assicurare il monitoraggio e controllo dei prodotti e dei servizi acquistati 	Il processo si applica nell'acquisizione di risorse critiche per il servizio (già definite in fase di progettazione): <ul style="list-style-type: none"> • collaboratori esterni • tecnologie • aziende • locali/aule

PROCESSI PRIMARI	Finalità	Campo di applicazione
5. VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLE AZIONI FORMATIVE	1. Assicurare la valutazione della qualità del servizio erogato a fine di rilevare il livello di conseguimento degli obiettivi e di soddisfazione dei “clienti/destinatari”	Il processo si applica a tutti i progetti formativi erogati
6. GESTIONE NON CONFORMITÀ (NC) - AZIONI CORRETTIVE/PREVENTIVE	1. Assicurare la gestione controllata delle non conformità 2. Assicurare la ricerca delle cause e l’implementazione di azioni correttive e preventive per rimuoverle	Il processo si applica a tutti i servizi progettati ed erogati
7. FORMAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE (DIPENDENTI E COLLABORATORI)	1. Assicurare uno sviluppo pianificato delle competenze professionali e coerente con i livelli di qualità attesa 2. Garantire un processo sviluppo del personale qualitativamente coerente con le finalità organizzative	Il processo si applica alle attività di formazione e sviluppo del personale

Fermo restando il riferimento alla **norma ISO 9001** per lo sviluppo dei suddetti processi, di seguito vengono riportate sinteticamente alcune linee guida per lo sviluppo dei processi.

1.2.1. Promozione, comunicazione e riesame del contratto

1.2.1.1. Analisi dei bisogni

Nell’ambito della formazione, si rende necessario verificare se le competenze da sviluppare sono adeguate alle attese dei clienti/destinatari o e/o sufficienti rispetto ai cambiamenti organizzativi e tecnologici in atto nel contesto di operatività.

La direzione dell’Organismo formativo dovrebbe individuare ed analizzare i fabbisogni formativi attraverso indagini mirate a valutare e definire, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo, le competenze professionali richieste per operare nei contesti lavorativi. A tale scopo dovrà utilizzare opportuni sistemi di ascolto regolamentati da apposite Norme Interne che specificano le modalità di conduzione.

La direzione perciò, attraverso l’attività di ascolto, dovrebbe identificare ed analizzare i fabbisogni e le esigenze del territorio (persone, imprese e altre istituzioni), che potrebbero essere soddisfatti.

1.2.1.2. Riesame del contratto

La natura e le peculiarità delle attività formative comportano l’esistenza di due tipologie di “clienti” che manifestano aspettative legittime sul servizio erogato:

- **Committente**, la Regione o Provincia o altra istituzione che commissiona agli Odf gestori della formazione l’erogazione del servizio a fronte di un finanziamento dello stesso;
- **Destinatari**, ovvero coloro che fruiscono direttamente del servizio.

Le esigenze dei clienti/destinatari rappresenteranno per l’Odf le aspettative degli stessi e quindi devono essere tradotte in obiettivi formativi da raggiungere.

L’attività di riesame dovrebbe essere svolta in due momenti distinti e successivi:

- in fase di formulazione dell’offerta formativa
- al ricevimento delle iscrizioni /benestare all’avvio del corso.

In fase di offerta (macro-progettazione)

il riesame dovrebbe essere condotto sulla base delle specifiche formative e del servizio, definite nella fase di formulazione dell’offerta, per valutare:

- tipologia e natura dei bisogni manifestati;

- corrispondenza della proposta formativa con i reali fabbisogni/aspettative;
- fattibilità in termini di prestazioni, mezzi, metodologie, e condizioni di fornitura;
- costi e tempi di attuazione.

Se il riesame dà esito positivo, si può procedere alla stesura di un progetto di massima (macro - progettazione), tale da costituire l'offerta/proposta formativa.

L'offerta contiene tutti gli aspetti che consentono al Committente di avere una completa visione, sia dal punto di vista organizzativo sia didattico, di quello che sarà l'intervento formativo. Eventuali scostamenti/modifiche rispetto alle richieste (implicite o esplicite) del committente o dei destinatari dovranno essere analizzate e risolte.

1.2.1.3. Contratto Formativo

La direzione dell'Odf dovrebbe altresì analizzare criticamente i bisogni e le aspettative - esplicite ed implicite - dei destinatari del Corso: un fattore fondamentale per la realizzazione di un percorso formativo efficace.

In questa ottica, all'avvio del Corso dovrebbe essere stipulato un contratto formativo con i destinatari che costituirà il riferimento principale per tutto il percorso formativo.

In fase di svolgimento del percorso formativo, i docenti e i tutor dovranno interagire costantemente con i partecipanti al corso allo scopo di rilevare le evoluzioni dei bisogni e intervenire con opportune azioni preventive o correttive.

1.2.1.4. Riferimenti normativi

ISO 9001 § 4.3

ISO 9001 2000 § 5.2, 8

1.2.2. Progettazione dell'azione formativa

1.2.2.1. Generalità

Un processo razionale di progettazione formativa potrebbe essere strutturato in due fasi/momenti sequenziali: macro-progettazione e micro-progettazione.

La prima fase (**macro-progettazione**) avrebbe come obiettivo una definizione di massima del progetto, ovvero la traduzione dei bisogni/fabbisogni formativi in una sintesi degli obiettivi da raggiungere e delle risorse necessarie.

La progettazione di dettaglio (**microprogettazione**), avrebbe come obiettivo la stesura dettagliata del progetto e mira a garantire:

- la corretta traduzione degli obiettivi e contenuti di massima del progetto in programmi didattici efficaci;
- indicazioni sul sistema di erogazione da utilizzare;
- metodi e standard qualitativi affidabili e sostenibili.

Di norma essa si concretizza in:

- programmazione operativa delle risorse, professionali e non, per realizzare i corsi,
- definizione dei programmi di aula a cura dei docenti e dei tutor incaricati.

Le attività della progettazione dovrebbero essere regolamentate e documentate da una procedura e da norme interne, in modo da garantire la qualità sin dalla fase di progettazione e da consentire la erogazione dei corsi rispondente ai requisiti attesi dai clienti/destinatari.

1.2.2.2. Pianificazione della progettazione

Una efficace pianificazione della progettazione potrebbe considerare in generale le seguenti fasi principali:

- definizione di una proposta progettuale per rispondere ai bisogni evidenziati nella fase di analisi dei fabbisogni e delle esigenze dei destinatari;
- elaborazione di un piano di fattibilità tecnico-economica della proposta;
- definizione delle fasi di riesame, verifica e validazione;
- consultazione dei risultati delle esperienze precedenti.

1.2.2.3. Dati e requisiti di base della progettazione

In linea generale i requisiti di base che un Odf dovrebbe considerare in fase di progettazione possono essere riassunti come segue:

Elementi di base del servizio formativo: documento che riporta il Profilo professionale di riferimento, esso definisce le esigenze di base, i bisogni e le aspettative dei clienti/destinatari.

Specifiche del servizio: dati riguardanti i contenuti e le modalità di erogazione e controllo del servizio. Tali dati, riportati in circolari, direttive e linee guida, dei quali rimane traccia documentata, vengono riesaminati per verificarne la completezza e l'adeguatezza prima di avviare il processo di progettazione.

Prescrizioni di legge: nell'effettuazione della progettazione esse sono tenute in considerazione, ed è garantito il rispetto delle normative ed i regolamenti di legge vigenti.

1.2.2.4. Risultati della progettazione

I risultati della progettazione formativa potrebbero essere definiti attraverso i seguenti documenti principali:

- **Progetto del corso** che contiene tutti i dati necessari alla definizione del corso ed alla sua erogazione (obiettivi; contenuti; strategie didattiche; risorse e attrezzature richieste);
- **Analisi di Costo**, che definisce i costi per la realizzazione delle attività formative;
- **Orario delle lezioni**, che contiene il programma di effettuazione delle docenze e dei tutoraggi;
- **Schede didattiche** (di programmazione didattica), che contengono le indicazioni dettagliate per la realizzazione dei corsi (programma d'aula, logistica, specifiche di attrezzature, specifiche di controllo, ecc.).

1.2.2.5. Riesame della progettazione

Il Responsabile del progetto formativo dovrebbe sottoporre a **riesame il progetto** al fine di:

- individuare le eventuali incongruenze ed inadeguatezze rispetto agli obiettivi prefissati nell'offerta;
- verificare la corrispondenza del progetto con i requisiti di base,

A tale scopo dovrebbero essere coinvolti tutti gli attori interessati nella progettazione.

I risultati del riesame devono essere documentati e conservati al fine di poter effettuare eventuali raffronti e verifiche successive.

1.2.2.6. Verifica della progettazione

La verifica della progettazione va condotta sempre ed ha l'obiettivo di accertare che le attività progettate siano congruenti, complete e prive di errori e può essere effettuata attraverso:

- la simulazione/prova /confronto da effettuare con esperti esterni;

- il raffronto con altri progetti;
- il raffronto con i risultati conseguiti in altri corsi simili.

Le modalità di verifica devono essere stabilite in fase di pianificazione della progettazione e i risultati devono essere documentati e conservati.

1.2.2.7. Validazione della progettazione

Lo scopo della validazione di un progetto formativo è di assicurarsi che esso soddisfi tutte le esigenze esplicite ed implicite dei “clienti/destinatari”.

La **validazione**, data la sua natura, deve essere coordinata dal Direttore dell’Odf o da un responsabile da questi delegato, al termine delle attività formative, come risultato di una verifica conclusiva sulla reale “qualità” del progetto dopo la sua attuazione “sul campo”.

I criteri per verificare la validità del progetto dovrebbero tenere conto delle seguenti considerazioni:

- il raggiungimento degli obiettivi formativi definiti sulla base della rilevazione dei bisogni e delle aspettative dei clienti/destinatari;
- l’analisi delle cause che hanno provocato eventuali reclami;
- “feedback” dei destinatari.

1.2.2.8. Modifiche alla progettazione

Se il progetto formativo viene modificato dopo la sua approvazione (prima dell’avvio delle attività formative o durante la loro effettuazione), le modifiche devono essere definite, documentate e concordate con il cliente/destinatario (committente o utente) in accordo con quanto previsto contrattualmente.

1.2.2.9. Riferimenti normativi

ISO 9001 § 4.4

ISO 9001 2000 § 7.3

1.2.3. Erogazione delle azioni formative

1.2.3.1. Generalità

Per **processo di erogazione** si potrebbe intendere l’intero processo fruito dal partecipante all’azione formativa. Esso include la promozione del corso, la selezione/orientamento, l’arrivo e l’accoglienza, lo svolgimento dell’apprendimento durante l’attuazione del corso, il tirocinio in azienda.

L’erogazione del progetto formativo dovrebbe comprendere le seguenti attività principali:

- **pianificazione e predisposizione attività formativa** (verifica della disponibilità ed adeguatezza di tutto ciò che è richiesto per l’erogazione dell’azione formativa in termini di contenuti, tempistica, docenti, materiali, pratiche burocratiche, ecc.);
- **promozione del corso;**
- **selezione/Orientamento dei corsisti;**
- **avvio del corso;**
- **attività corsuale** (incluso il tirocinio);
- **verifica dei risultati** (apprendimento e soddisfazione).

1.2.3.2. Pianificazione delle attività formative

Costituisce un'attività di grande importanza per la qualità ed ha l'obiettivo di assicurare che le azioni formative rispondano ai requisiti specificati. In questa attività occorre prestare attenzione ai seguenti fattori:

- **materiali ed attrezzature didattiche:** devono essere adeguati alle attività formative ed agli obiettivi didattici prefissati: essere costantemente e correttamente revisionati per il continuo utilizzo durante il percorso formativo;
- **metodi di lavoro:** devono essere definiti e documentati le linee guida sui programmi, i contenuti dei corsi, le metodologie didattiche, i livelli professionali necessari per lo svolgimento dei corsi;
- **personale docente e tutor:** deve essere verificata la formazione e competenza affinché il personale possa garantire il corretto svolgimento del lavoro ed il controllo del proprio operato;
- **documentazione:** va definita la documentazione da produrre e da archiviare.

Per avere il pieno **controllo del processo di erogazione**, e garantire un servizio rispondente alle esigenze ed alle aspettative dei clienti/destinatari, le attività di erogazione vanno assoggettate a **controlli iniziali, intermedi e finali**.

1.2.3.3. Metodi di valutazione dell'azione formativa

Il progetto deve contenere il piano di **controlli e verifiche** da effettuarsi nell'ambito del corso, in accordo con i requisiti definiti sulla base del risultato della progettazione.

La programmazione operativa delle verifiche viene infatti effettuata dai singoli docenti e tutor, nell'ambito dei vincoli posti dal calendario del corso. Sarebbe opportuno regolamentare tale attività attraverso Norme e Istruzioni Operative interne dell'Odf.

Vanno sicuramente pianificati e, per la fase iniziale, intermedia, e finale:

- **prove di ingresso**
- **prove intermedie**
- **prove finali.**

A tale scopo possono essere previsti:

- questionari di valutazione della soddisfazione del cliente/destinatario
- colloqui individuali con il coordinatore del corso
- riunioni tra corsisti e coordinatore
- test sull'apprendimento

con valutazione da parte sia dei docenti sia dei corsisti del gradimento e del livello di apprendimento dell'attività formativa durante il suo svolgimento ed alla sua conclusione.

Ciò rende possibile l'individuazione dei momenti critici e l'innescare di significativi processi di miglioramento.

1.2.3.4. Controlli Iniziali

Possono essere predisposte, in generale, **verifiche iniziali:**

- sulla composizione dell'aula (utilizzando anche i risultati delle prove di accertamento per l'iscrizione);
- sul corretto svolgimento delle attività inerenti (amministrative, logistiche, disponibilità dei docenti e delle attrezzature didattiche ecc.).

Nella fase di accoglienza, potrebbe essere effettuata una verifica sulle aspettative e sui bisogni degli allievi, al fine di mettere in atto metodologie didattiche commisurate alle reali esigenze degli allievi ed erogare un servizio formativo adeguato. Il risultato della verifica andrebbe formalizzato e conservato.

1.2.3.5. Controlli Intermedi

I **controlli e le verifiche** di apprendimento vanno effettuati durante tutta l'attività formativa, in accordo a:

- * l'apposito piano riportato nel calendario che definisce le prove di accertamento; le modalità e gli strumenti sono lasciate a discrezione del docente
- * le strategie di verifica e controllo integrative definite dai singoli docenti e tutor, impostate per intervenire tempestivamente per lo svolgimento regolare ed il miglioramento continuo dell'azione formativa;
- * la somministrazione dei questionari di gradimento.
In particolare, le attività di controllo devono essere finalizzate a garantire:
- * la coerenza dei contenuti effettivamente trasmessi con gli obiettivi formativi prestabiliti,
- * l'integrazione dei vari moduli di formazione,
- * la messa in atto di mezzi opportuni per rendere efficace il tirocinio,
- * la soddisfazione dei partecipanti.

1.2.3.6. Controlli Finali

I controlli finali devono consentire la verifica degli obiettivi di apprendimento. Si debbono prevedere due tipi di controlli finali:

- * **verifica di fine modulo:** effettuato da ogni singolo docente per verificare il raggiungimento degli obiettivi formativi previsti dal proprio modulo;
- * **verifica di fine percorso:** effettuato alla fine del percorso e finalizzato a verificare e certificare il livello professionale raggiunto dall'allievo in relazione al profilo professionale di riferimento. La valutazione tiene conto dei risultati conseguiti nelle verifiche dei vari moduli e del tirocinio svolto presso le aziende.

1.2.3.7. RegISTRAZIONI delle prove e controlli

Tutte le informazioni relative alla pianificazione delle azioni formative, ai controlli in itinere ed ai controlli finali vanno elaborate statisticamente, registrate ed utilizzate per le future progettazioni di nuove attività formative.

1.2.3.8. Strumenti per il controllo dei processi formativi

Gli strumenti da utilizzarsi per il controllo dell'erogazione vanno riportati nelle procedure, norme interne e ed istruzioni operative, appositamente predisposte ed aggiornate periodicamente.

1.2.3.9. Riferimenti normativi

ISO 9001 § 4.9, 4.10, 4.12, 4.15
ISO 9001 2000 § 7.5, 8

1.2.4. Approvvigionamento e gestione risorse

1.2.4.1. Generalità

Per assicurare che le tecnologie ed i servizi acquisiti e utilizzati in ambito formativo siano conformi ai requisiti specificati ed alle esigenze connesse con le azioni formative stesse, le attività di approvvigionamento vanno svolte in accordo a procedure documentate.

Le attività di approvvigionamento connesse all'erogazione dell'azione formativa possono essere distinte in due classi di attività omogenee:

- acquisto di strumenti e tecnologie utilizzate nell'ambito dell'azione formativa,
- ricerca di esperti esterni e affidamento di incarichi.

Il/i responsabili di queste attività, devono:

- valutare e qualificare i fornitori di tecnologie, attrezzature e servizi;
- definire delle "specifiche di acquisto", per mettere in grado il Fornitore di erogare servizi e prestazioni massimizzandone l'efficacia e quindi la qualità;
- gestire con i fornitori le non conformità rilevanti;
- monitorare i fornitori (verifica del mantenimento delle prestazioni nel tempo).

1.2.4.2. Valutazione e qualificazione degli esperti esterni (formatori)

Costituisce un'attività di vitale importanza per la qualità della formazione dell' Odf e va perciò gestita attraverso processi formalizzati e gestiti.

1.2.4.3. Criteri di Valutazione delle Risorse

Nella valutazione e scelta degli esperti esterni, potrebbero essere analizzati i seguenti fattori:

- * curriculum studi;
- * esperienze professionali;
- * esperienze specifiche in attività formative;
- * qualificazioni e certificazioni;
- * motivazione e attese;
- * capacità comunicative e relazionali;

Nella valutazione e qualificazione dei fornitori di tecnologie/attrezzature didattiche e servizi, si potrebbe applicare uno o più dei seguenti criteri:

- * visita di accertamento sul posto (qualifica diretta);
- * soddisfacente esperienza di precedenti forniture similari (qualifica storica);
- * esistenza di un sistema qualità certificato da organismo riconosciuto (qualifica indiretta);
- * omologazione già effettuata dall'Ente.

I principali aspetti che vengono da tenere in considerazione, in dipendenza anche della criticità del prodotto/servizio acquistato, sono:

- * capacità di fornitura dei prodotti rispettando i requisiti richiesti;
- * capacità di erogare il servizio richiesto rispettando i requisiti richiesti;
- * stabilità dei processi e costanza qualitativa nel tempo;
- * esistenza di un sistema di qualità efficace;
- * flessibilità, disponibilità e competitività.

A seguito della valutazione, i fornitori possono risultare:

- * qualificati;
- * qualificati con riserva;
- * non qualificati.

Le registrazioni relative alla valutazione e qualificazione dei fornitori vanno registrate e archiviate.

1.2.4.4. Dati di acquisto

I dati relativi ai servizi richiesti agli esperti esterni e ai tutor per le attività didattiche di loro competenza, vanno definiti nelle lettere di affidamento e nel contratto.

Le caratteristiche tecniche ed i requisiti di qualità richiesti ai materiali ed attrezzature dedicati alla didattica vanno di regola esplicitati e formalizzati nei contratti di fornitura e negli ordini di acquisto. A seconda dei prodotti e della loro criticità, gli ordini possono essere corredati da uno o più dei seguenti documenti/riferimenti:

- SF (Specifiche di Fornitura), per i servizi;
- Specifiche tecniche per tecnologie e attrezzature;
- Riferimenti a normative vigenti e/o indicazione diretta delle caratteristiche contrattuali attese.

Gli ordini di acquisto delle tecnologie e attrezzature necessarie sono regolarmente emessi e gestiti dall'ufficio amministrativo dell'Ente incaricato.

I documenti di acquisto emessi, sono verificati ed approvati dalla Direzione.

1.2.4.5. Verifica del prodotto acquistato

Il Responsabile della Qualità, o chi per lui, deve definire le disposizioni per la verifica e le modalità per il rilascio del prodotto da parte del fornitore, da allegare all'ordine di acquisto.

I fornitori vanno inoltre continuamente valutati attraverso la verifica delle loro prestazioni, in termini di:

- qualità della docenza
- qualità del prodotto fornito (misurata dal numero di non conformità riscontrate).

1.2.4.6. Riferimenti normativi

ISO 9001 § 4.6

ISO 9001 2000 § 6, 7.4

1.2.5. Valutazione della qualità delle azioni formative

1.2.5.1. Gestione dei documenti e dei dati

La disponibilità di informazioni coerenti ed aggiornate permette una maggiore efficacia ed efficienza dei processi decisionali, nonché la coerenza delle azioni conseguenti.

Vanno perciò individuate alcune classi di documenti, (definiti come *documenti in controllo*), da gestire in maniera controllata, definendo, attraverso procedure e/o norme interne, le modalità di:

1. emissione ed eventuale verifica;
2. approvazione;
3. codifica;
4. revisione;
5. distribuzione;
6. archiviazione originali;
7. tempi di conservazione;
8. trattamento documenti obsoleti.

1.2.5.2. Valutazione servizio

Al fine di ottenere informazioni oggettivamente interpretabili e confrontabili sui risultati delle azioni formative, vanno progettati e predisposti sistemi e strumenti di valutazione. Questi possono consistere in :

- test e prove atte a valutare livelli di apprendimento dei partecipanti ai corsi;
- questionari di gradimento dei servizi formativi per i differenti "clienti/destinatari";
- check list di valutazione ad uso dei valutatori;

- check list di intervista.

Ogni tecnica o strumento deve essere opportunamente identificato, codificato e definite le tecniche di gestione.

1.2.5.3. Monitoraggi e verifiche ispettive

Per garantire il rispetto dei requisiti del sistema qualità e per avere dei *feedback* sull'efficace implementazione del Sistema Qualità, è necessario pianificare e condurre monitoraggi e Verifiche Ispettive interne (=VI) sullo svolgimento delle attività dell'Odf.

Le verifiche e i monitoraggi potranno essere pianificate e condotte dal Responsabile Qualità, oppure - sotto la sua supervisione, da personale qualificato incaricato dalla Direzione. In casi particolari possono essere commissionate ad esperti esterni qualificati.

Le VI dovranno aver le seguenti finalità:

- stabilire la conformità o meno del sistema di qualità rispetto ai requisiti specificati;
- valutare l'efficacia del sistema qualità adottato

Le verifiche ispettive interne dovranno essere condotte da personale **indipendente** dai diretti responsabili delle attività sottoposte a verifica.

I risultati delle VI dovranno essere discusse a livello di Direzione dell'Odf dove vengono individuati azioni correttive/migliorative e definiti i tempi entro i quali le funzioni interessate dovranno porre rimedio agli aspetti non conformi.

Il responsabile qualità o altro responsabile incaricato dalla Direzione dovrà condurre una verifica sull'effettiva attuazione delle azioni pianificate e valutarne l'efficacia. I risultati di questa verifica dovranno essere comunicati e discussi direttamente con la Direzione per l'eventuale definizione di interventi più appropriati.

1.2.5.4. Riferimenti normativi

ISO 9001 § 4.10, 4.11, 4.12, 4.16, 4.17

ISO 9001 2000 § 5.5.6-7, 7.6, 8

1.2.6. Azioni preventive e correttive

1.2.6.1. Generalità

Il riscontro di situazioni pregiudizievoli per la qualità delle azioni formative può, in generale, avvenire:

- in presenza di non conformità rilevate;
- in presenza di reclami dei clienti/destinatari;
- a seguito della esecuzione di monitoraggi e verifiche ispettive della qualità.

L'adozione di azioni correttive e/o preventive, conseguente a rilevazione di reclami o non conformità, può essere richiesta da diversi attori del processo formativo:

1. Direttore;
2. Coordinatore di area/ Progetto;
3. Responsabile Qualità (a seguito di verifiche ispettive interne);
4. Docenti e Tutor.

In ogni caso, per garantire interventi tempestivi ed efficaci, è necessario predisporre opportune procedure e/o istruzioni operative per la gestione delle azioni correttive e preventive.

1.2.6.2. Azioni Preventive

Per eliminare le cause potenziali di non conformità, il responsabile incaricato, dovrà esaminare:

- i risultati delle verifiche ispettive interne;
- i rapporti ed elaborati riguardanti reclami e non conformità;
- gli eventuali rapporti ed informazioni significative riguardanti la qualità ed il grado di soddisfazione dei clienti/destinatari.

Sulla base delle analisi condotte, il Responsabile del Progetto dovrà predisporre, supportato dallo staff assegnato al progetto, l'avvio di azioni preventive e dei relativi controlli per assicurarne l'efficacia.

Le azioni preventive possono includere, tra l'altro:

- correzioni di condizioni operative;
- modifica dei documenti;
- elaborazione di nuovi documenti;
- interventi di formazione, Informazioni o sensibilizzazione.

1.2.6.3. Azioni Correttive

L'apertura di un'azione correttiva, a seguito di una non conformità del processo formativo o del sistema qualità, comporterà in generale:

- la ricerca delle cause della Non Conformità (NC) e la registrazione dei risultati;
- la definizione delle azioni necessarie per eliminare la causa della NC;
- l'esecuzione di verifiche da parte del Responsabile Qualità, oppure del Direttore del Progetto, per assicurare che le azioni siano state messe in atto e siano risultate efficaci.

1.2.6.4. Riferimenti normativi

ISO 9001 § 4.13, 4.14,
ISO 9001 2000 § 8.3, 8.5

1.2.7. Formazione e sviluppo del personale

Per l'erogazione di un servizio sempre adeguato e rispondente ai requisiti di qualità richiesti è indispensabile favorire non solo lo sviluppo delle capacità professionali del personale, ma anche le motivazioni e le problematiche relative alla comunicazione.

E' necessario perciò indispensabile identificare le necessità (attuali e potenziali) di formazione del personale (dipendenti e collaboratori) il cui operato ha influenza sulla qualità del servizio formativo erogato ed organizzare corsi interni, o indirizzare verso seminari esterni coloro che necessitano di formazione specifica.

Le attività formative possono includere anche le partecipazioni a seminari, convegni, ed affiancamento a collaboratori qualificati.

Le necessità di formazione possono essere individuate a vari livelli:

- dalla Direzione Generale dell'Ente;
- dai responsabili delle varie Funzioni per quanto attiene a personale di competenza;
- dal Direttore dell'Odf.

Le necessità di addestramento specifico possono essere inoltre generate a seguito di verifiche ispettive e di insuccessi interni ed esterni.

La formazione può in generale comprendere:

- formazione legata al sistema qualità
- formazione al ruolo

- sensibilizzazione e motivazione.

L'efficacia dei corsi di formazione e la soddisfazione dei partecipanti vanno analizzati e valutati ed elabora le informazioni statistiche utili per la gestione.

Le attività formative svolte vanno accuratamente registrate, in modo da conservarne memoria nella attribuzione dei compiti e delle responsabilità.

1.2.7.1. Riferimenti normativi

ISO 9001 § 4.17

ISO 9001 2000 § 6.3

1.3. Modello organizzativo di riferimento

Il modello organizzativo assunto come riferimento per gli Odf dovrà tenere necessariamente conto oltre che del contesto normativo e di mercato nel quale opera anche della mission e delle politiche dell'istituzione della quale fa parte.

Questo conferisce ai modelli organizzativi, in generale, una caratterizzazione di forte contingenza con il contesto di operatività; in particolare è tuttavia possibile delineare gli aspetti qualificanti di un modello organizzativo generale da contestualizzare caso per caso.

A tale scopo sembra opportuno delineare questo modello generale attraverso la definizione di tre aspetti principali:

- i ruoli chiave ovvero le aggregazioni di responsabilità individuate per la gestione dei processi decisionali ed operativi dell' Odf.
- la struttura organizzativa di riferimento da utilizzare come architettura per l'esercizio dei vari ruoli;
- i meccanismi di coordinamento, ovvero le forme di coordinamento necessari per ricomporre eventuali conflitti o colmare disfunzioni derivanti dalla divisione del lavoro implicita nella struttura organizzativa scelta.

Per completezza nell'illustrazione del modello organizzativo di riferimento è importante sottolineare che il management, ovvero le persone con responsabilità di gestire l'Odf, ha due principali ambiti responsabilità fondamentali:

- Sostanziare l'organizzazione/riorganizzazione dell'Odf e garantirne la gestione;
- Garantire lo sviluppo delle politiche e le strategie del servizio che consentano una corretta applicazione e operatività del modello stesso.

1.3.1. Ruoli di riferimento dell'Odf

Allo stato di sviluppo attuale del modello organizzativo è possibile ipotizzare una serie di ruoli chiave, necessari per un funzionamento efficace dell'Odf, che verranno riassunti nel seguito. Va chiarito che il ruolo non va confuso con la persona che lo ricopre ma si configura come un presidio unitario di responsabilità gestionali e operative definito; una persona può ricoprire uno o più ruoli, compatibilmente con il suo carico effettivo di lavoro).

I ruoli ritenuti importanti, indistintamente se gestionali o operativi, possono essere elencati come segue:

1. Direttore dell'Odf
2. Responsabile Amministrazione controllo e finanza
3. Responsabile marketing e progettazione e sviluppo
4. Responsabile Qualità
5. Responsabile Logistica e Sicurezza
6. Coordinatore di progetto

7. Referente servizi di orientamento professionale
8. Referente di settore
9. Formatore
10. Tutor
11. Responsabile erogazione servizi formativi.

Ruolo 1	<i>Direttore dell'Odf</i>
Scopo	<i>Assicurare la gestione economica ed operativa dell'Odf garantendo la coesione con gli indirizzi e le politiche dell'Ente di appartenenza.</i>
Responsabilità primarie	<ul style="list-style-type: none"> • Assicurare il presidio del territorio e delle relazioni sociali • Assicurare la gestione economica ed operativa dell'Odf. • Assicurare la gestione delle risorse strutturali e tecnologiche dell'Odf, nella sua specifica articolazione • Assicurare il presidio dell'area giuridico finanziaria e contrattualistica • Assicurare la Gestione delle informazioni, cura del clima organizzativo e della coesione con la carta dei valori ed il progetto formativo dell'Ente di appartenenza • Garantire il conseguimento degli obiettivi di qualità • Garantire la cura delle relazioni con l'utenza (adolescenti-famiglie, giovani, adulti)

Ruolo 2	<i>Responsabile Erogazione Servizi Formativi</i>
Scopo	<i>Assicurare una gestione efficace ed efficiente della produzione ed erogazione dei servizi formativi del centro</i>
Responsabilità primarie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assicurare l'utilizzo ottimale delle risorse per il raggiungimento degli obiettivi qualitativi stabiliti per la fase di erogazione; 2. Garantire la pianificazione e il controllo delle risorse necessarie il raggiungimento degli obiettivi; 3. Garantire l'attuazione della Politica della Qualità, la sua diffusione e comprensione nell'area della produzione ed erogazione dei servizi; 4. Garantire la formazione e lo sviluppo del personale impegnato nello svolgimento dei progetti formativi; 5. Garantire l'attivazione di un processo di miglioramento della qualità e dell'efficienza; 6. Assicurare uno svolgimento coordinato dei progetti formativi mirante all'ottimizzazione delle risorse utilizzate.

Ruolo 3	<i>Responsabile Amministrazione, Controllo e Finanza</i>
Scopo	<i>Assicura il Presidio del processo amministrativo e di segreteria in coerenza con gli indirizzi dell'Ente di appartenenza</i>
Responsabilità primarie	<ul style="list-style-type: none"> - Assicurare la gestione amministrativa e contabile dell'Odf all'interno degli indirizzi posti dalla direzione - Assicurare l'applicazione del Controllo di gestione in conformità agli indirizzi della direzione - Assicurare la gestione della segreteria allievi e docenti - Assicurare la corretta stesura dei documenti di bilancio - Assicurare il coordinamento del personale addetto ai servizi amministrativi

Ruolo 4	<i>Responsabile Marketing, Progettazione e Sviluppo</i>
Scopo	<i>Assicurare il Presidio del processo di marketing e il coordinamento progettuale in coerenza con gli indirizzi della Direzione</i>
Responsabilità primarie	<ul style="list-style-type: none"> - Assicurare il presidio del Mercato del Lavoro allo scopo di individuare nuove opportunità di sviluppo e promuovere le azioni sul territorio. - Garantire la promozione, il marketing e la cura dell'immagine dell' Odf. e del servizio da esso erogato - Assicurare il presidio delle relazioni operative con i clienti/destinatari potenziali, le imprese e con le Istituzioni locali - Assicurare il coordinamento delle attività di progettazione e sviluppo dei prodotti formativi - Assicurare l'innovazione dei prodotti formativi - Assicura la definizione di standard qualitativi di processo/prodotto - Garantire la promozione dei servizi formativi

Ruolo 5	<i>Responsabile qualità</i>
Scopo	<i>Assicurare la gestione della qualità dell'Odf coerentemente con la missione, le politiche e gli obiettivi definiti dalla Direzione</i>
Responsabilità primarie	<ul style="list-style-type: none"> - Assicurare il perseguimento degli obiettivi di sviluppo qualitativo dei servizi formativi seguendo le politiche e gli obiettivi strategici prestabiliti - Assicurare la promozione e sviluppo della cultura della qualità in tutto il personale dell'Odf - Assicurare lo sviluppo e il mantenimento e la gestione del sistema qualità - Assicurare l'applicazione e la gestione degli standard qualitativi - Assicurare supporto tecnico e metodologico sui temi inerenti la qualità - Assicurare il coordinamento interfunzionale per ciò che riguarda la qualità - Assicurare il presidio del sistema di accreditamento (interno ed esterno) - Assicurare la gestione delle attività di formazione del personale in tema di qualità

Ruolo 6	<i>Responsabile logistica e sicurezza</i>
Scopo	<i>Garantire l'efficienza e la disponibilità delle strutture dell'Odf e la conformità agli standard e alle norme di sicurezza</i>
Responsabilità primarie	<ul style="list-style-type: none"> - Garantire l'adeguamento delle strutture alle normative di sicurezza e protezione ambientale - Assicura la gestione dei rapporti con enti e istituzioni responsabili in materia di sicurezza e igiene - Assicurare l'approvvigionamento di attrezzature e materiali e servizi necessari allo svolgimento delle attività formative - Garantire la funzionalità e l'efficienza del centro in tutte le sue componenti - Assicurare la selezione dei fornitori sulla base delle loro capacità e delle indicazioni della direzione - Garantire monitoraggio dei fornitori di materiali e attrezzature

Ruolo 7	<i>Coordinatore di Progetto</i>
Scopo	<i>Garantire il conseguimento degli obiettivi di costo, di tempo e di qualità di un progetto formativo assegnato</i>
Responsabilità /Attività primarie	<ul style="list-style-type: none"> - Assicurare il coordinamento delle risorse professionali, interne e esterne, che intervengono nel progetto - Assicurare il supporto nella ricerca e valutazione di risorse professionali esterne da utilizzare nel progetto - Assicurare la micro-progettazione didattica attraverso l'omologazione di programmi d'aula e materiali didattici; - Assicurare la gestione degli strumenti di verifica e valutazione del processo formativo - Assicurare l'applicazione del sistema qualità nello svolgimento del progetto - Assicurare la produzione tempestiva di rapporti sull'andamento del progetto - Assicura la gestione di azioni preventive e correttive sul progetto

Ruolo 8	<i>Referente per Servizi di Orientamento Prof.le</i>
Scopo	<i>Ha il compito di favorire il processo di orientamento dell'utenza sia in forma di sportello specifico rivolto ad una pluralità di utenze sia di modulo o unità didattica entro il percorso curricolare</i>
Responsabilità / attività primarie	<ul style="list-style-type: none"> - Gestione di interventi di sensibilizzazione presso l'utenza potenziale - Gestione dello sportello orientativo - Accoglienza e di colloquio orientativo - Gestione del bilancio di competenze - Gestione dello stage orientativo - Capacità di counseling, accompagnamento e partenza - Valutazione dei risultati del processo di orientamento

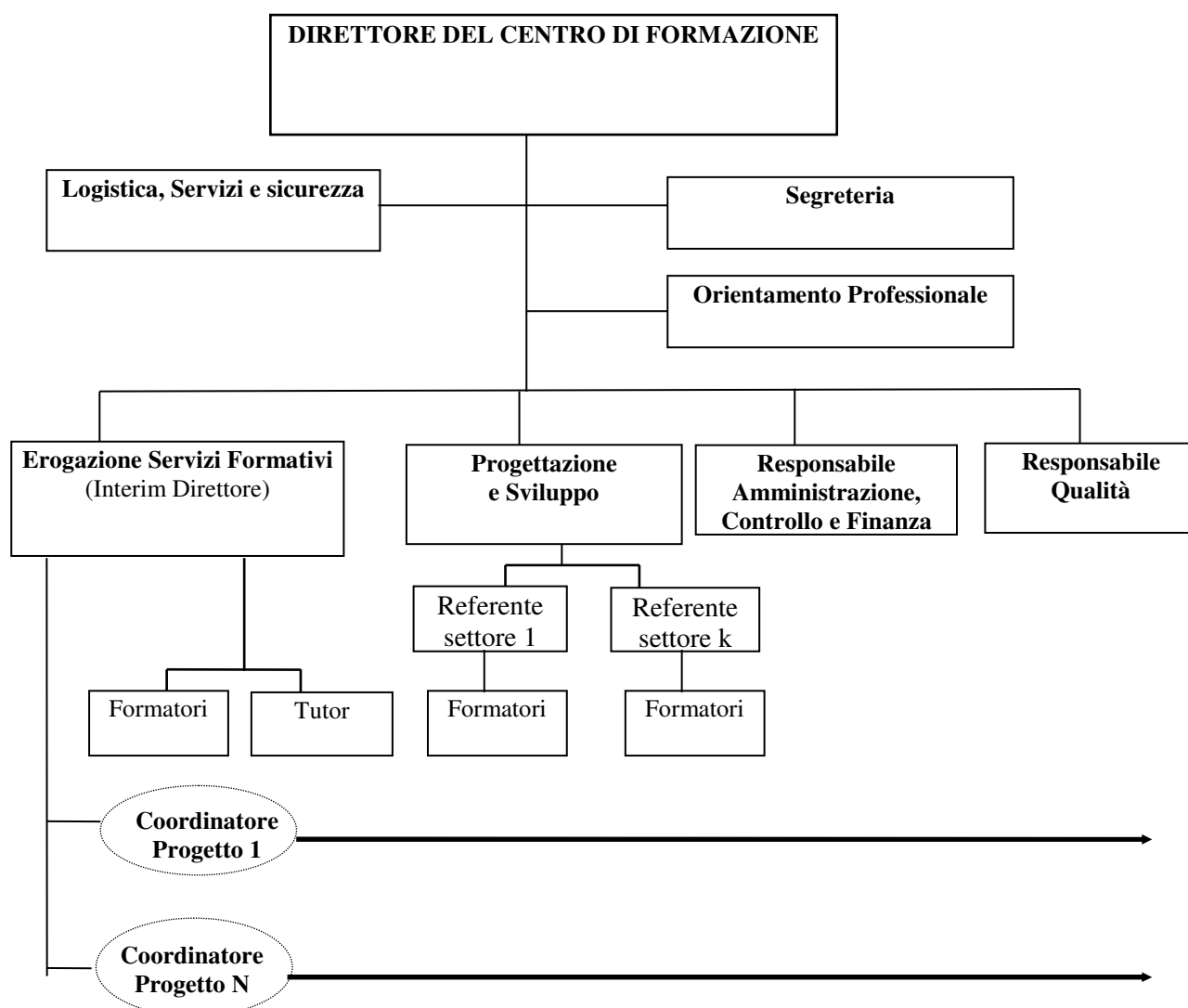
Ruolo 9	<i>Referente di settore</i>
Scopo	<i>Assicurare l'innovazione e il coordinamento operativo del settore di competenza</i>
Responsabilità / attività primarie	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinamento delle risorse umane, cognitive e logistiche connesse al settore/ambito di competenza - Adattamento dei progetti formativi ed elaborazione dei progetti operativi con particolare riferimento al piano delle risorse - Gestione e diffusione del know-how e del settore di competenza - Assicura la formazione e sviluppo del personale del settore di competenza - Assicura l'innovazione di processo/di prodotto formativo del proprio settore - Valutazione e monitoraggio delle azioni formative

Ruolo 10	<i>Formatore</i>
Scopo	<i>Presidiare il processo formativo partecipando e integrandosi nello svolgimento dei progetti formativi</i>
Responsabilità/attività primarie	<ul style="list-style-type: none"> - Programmazione didattica - Elaborazione dispense e materiali - Cura del processo formativo - Relazioni con l'utenza - Insegnamento scientifico, tecnico/pratico - Accompagnamento dei processi di formazione individualizzata e dell'alternanza formativa - Accompagnamento alternanza formativa - Valutazione dei risultati di apprendimento e/o delle competenze - Tutoring di formatori junior

Ruolo 11	<i>Tutor</i>
Scopo	<i>Facilitare i processi di apprendimento e gestire la micro-organizzazione formativa partecipando al team di gestione progetto formativo</i>
Responsabilità/attività primarie	<ul style="list-style-type: none"> - Animazione e facilitazione all'apprendimento individuale e di gruppo - Counselling e/o tutoring - Somministrazione di test, prove, compiti - Accompagnamento del processo formativo - Gestione delle relazioni con i formatori ed i tutor (es.: di impresa) - Supporto ai formatori nella gestione micro-organizzativa (dispense, registri, supporti didattici...) - Gestione di piccoli gruppi di destinatari in funzione di supporto e cura i percorsi individualizzati anche in forma mista in presenza/a distanza - Valutazione degli apprendimenti e follow-up

1.3.2. Struttura organizzativa di riferimento dell' Odf

La struttura organizzativa proposta per l'Odf è sostanzialmente di tipo matriciale, per consentire una massima flessibilità nella progettazione ed erogazione dei servizi formativi sempre più personalizzati. Essa contempla quattro funzioni principali: Progettazione, Erogazione, Amministrazione controllo e finanza e Qualità per le quali sono previsti quattro rispettivi ruoli. Naturalmente la ricopertura dei ruoli riportati nella struttura non è necessariamente uno a uno; una persona potrebbe infatti ricoprire più di un ruolo in relazione alla dimensione dell'Odf e alle scelte strategiche dell'alta direzione dello stesso. A fronte delle suddette precisazioni, la struttura organizzativa può essere schematizzata come segue (cfr. Fig.1).

Fig.1 - Rappresentazione della struttura dell'Odf

1.3.3. I Meccanismi di coordinamento dell' Odf

Allo scopo di rendere coordinata ed efficace l'azione organizzativa, nello svolgimento delle varie attività (sia formative che gestionali) l'Odf istituisce i seguenti meccanismi di coordinamento (forme organizzative che non figurano necessariamente a livello di struttura organizzativa), dei quali vengono riportati brevemente gli scopi e i contenuti:

1. COMITATO DI DIREZIONE
2. COMITATO QUALITÀ
3. RIUNIONE DI SETTORE
4. RIUNIONE DI PROGETTO.

1.COMITATO DI DIREZIONE

SCOPO	1. Assicurare una gestione integrata ed efficace dell'Odf; 2. Garantire un processo decisionale rapido e condiviso;
PRESIEDUTO DA	DIRETTORE ODF
PARTECIPANTI	DIRETTORE RESP. QUALITÀ RESP. AMM.CONTROLLO E FINANZA RESP. MARKETING PROGETTAZIONE E SVILUPPO RESP EROGAZIONE SERVIZI FORMATIVI
FREQUENZA	SU CONVOCAZIONE DEL DIRETTORE
DOCUMENTI EMESSI	VERBALE DI RIUNIONE

2. COMITATO QUALITÀ

SCOPO	1. Pianificare attività ed iniziative volte al miglioramento della Qualità dell'Azione Formativa; 2. Riesaminare il Sistema Qualità; 3. Rivedere gli standards qualitativi.
PRESIEDUTO DA	DIRETTORE
PARTECIPANTI	RESPONSABILE QUALITÀ RESP. AMM.CONTROLLO E FINANZA RESP. MARKETING PROGETTAZIONE E SVILUPPO RESP EROGAZIONE SERVIZI FORMATIVI LOGISTICA E APPROVVIGIONAMENTI
FREQUENZA	QUADRIMESTRALE
DOCUMENTI EMESSI	VERBALE DI RIUNIONE PIANI DI AZIONE PREVENTIVE/CORRETTIVE

3. RIUNIONE DI SETTORE

SCOPO	1. Stabilire i Criteri di Omologazione e Validazione delle Azioni Formative del settore 2. Omologare metodi e strumenti didattici del settore. 3. Analizzare e proporre innovazioni di prodotto processo 4. Proporre eventuali Azioni Preventive/Correttive
PRESIEDUTO DA	REFERENTE DI SETTORE
PARTECIPANTI	RESPONSABILE QUALITÀ PROGETTISTI FORMATIVI COORDINATORE DI PROGETTO COINVOLTI NEL SETTORE FORMATORI DEL SETTORE
FREQUENZA	NUOVI PRODOTTI /CONVOCAZIONE DEL REFERENTE
DOCUMENTI EMESSI	VERBALE DI RIUNIONE DOCUMENTI PROGETTUALI

4. RIUNIONE DI COORDINAMENTO PROGETTI	
SCOPO	1. Assicurare una pianificazione efficace dei progetti evitando sovrapposizioni e sprechi di risorse; 2. Assicurare il coordinamento didattico e metodologico; 3. Assicurare Il riesame delle condizioni di efficacia ed efficienza dei progetti; 4. Individuare eventuali azioni preventive da attuare;
PRESIEDUTO DA	RESP.EROGAZIONE /RESP. QUALITA'
PARTECIPANTI	RESP. QUALITÀ RESP. EROGAZIONE COORDINATORI PROGETTO REFERENTI DI SETTORE
FREQUENZA	-AVVIO, METÀ STRADA E CHIUSURA DEI PROGETTI; -CONVOCAZIONE DEL DIRETTORE /RESP. EROGAZIONE
DOCUMENTI EMESSI	VERBALE DI RIUNIONE PIANO AZIONI PREVENTIVE E CORRETTIVE

1.4. Leadership

La Direzione ed il personale investito di ruoli di responsabilità all'interno dell'organizzazione devono essere chiaramente definiti e noti a tutto il personale.

Nell'esercizio del proprio ruolo, si richiede ai responsabili di diventare "leader" e dimostrare un impegno visibile e verificabile nel:

- prevenire la non qualità dei servizi e prodotti forniti, nonché dei processi a questi connessi; l'impegno si esplica, tra l'altro, nell'assicurare all'interno dell'organizzazione il presidio costante delle variabili strutturali e dei riferimenti tecnico - culturali che sono caratteristici della propria "visione della qualità";
- promuovere e/o realizzare la partecipazione dei collaboratori alle scelte ed alle opportunità che indicano sulla qualità dei prodotti/servizi erogati e dei processi ad essi connessi. Essere, inoltre, disponibili a farsi coinvolgere in tutte le azioni di miglioramento continuo della qualità all'interno ed all'esterno dell'organizzazione;
- favorire le scelte ed assicurare le condizioni di operatività affinché sia reso attivo il miglioramento continuo dei processi e dei prodotti/servizi erogati, valorizzando le risorse umane, materiali e immateriali disponibili;
- realizzazione di prodotti/servizi, con l'attenzione a valorizzare il potenziale dei formatori e dei formandi.

Viene considerato un compito primario della direzione dell'Odf, garantire che i "leader" esercitano il ruolo assegnato con le indicazioni sopra riportate.

1.5. Risorse Umane (dipendenti e collaboratori)

1.5.1. Dotazione professionale

L'Odf dovrebbe dotarsi del personale (dipendenti e collaboratori) necessario, in quantità e in qualità, allo svolgimento delle attività formative pianificate.

A tale scopo dovranno essere previste le seguenti attività:

- pianificazione annuale del fabbisogno di personale per svolgere le attività previste dal piano
- definizione dei profili di competenza necessari
- valutazione del potenziale professionale disponibile all'interno e tra i collaboratori
- ricerca e selezione di persone mancanti

In generale, l'Odf dovrebbe dotarsi in modo abbastanza stabile delle professionalità per ricoprire i ruoli di responsabilità previsti dal modello organizzativo.

Per la gestione della formazione e sviluppo del personale si può fare riferimento alle indicazioni della norma ISO 9001 punto 4.17, interpretate nella linea guida UNI n.23.

1.5.2. Gestione del personale

Per quanto riguarda la gestione del personale (dipendenti e non), l'Odf dovrebbe definire norme e modalità cui attenersi per assicurare che le risorse umane siano:

- tempestivamente individuate, valutate e acquisite sulla base di indagini accurate e sistematiche;
- correttamente allocate sulla base di piani di distribuzione definiti in relazione agli obiettivi ed alle specifiche di produzione dei servizi stessi;
- opportunamente valutate le prestazioni e sviluppate le capacità professionali e gestionali.

Nell'individuazione, acquisizione, allocazione ed utilizzazione delle risorse umane e professionali, l'Odf dovrebbe ricercare e promuovere la realizzazione di soluzioni gestionali ispirate in primo luogo alla valorizzazione della persona.

L'Odf dovrebbe promuovere e realizzare, in linea con i principi che sostanziano la visione dell'Ente promotore, azioni coordinate e sistematiche di coinvolgimento del personale in attività di miglioramento continuo.

2. Linee guida per la gestione della qualità nei prodotti dell'Odf (Risultati)

2.1. Soddisfazione dei clienti/destinatari esterni

L'Odf si dovrebbe prefiggere l'obiettivo di una compiuta soddisfazione delle aspettative dei clienti/destinatari attraverso:

- il miglioramento continuo del I livello dei servizi e dei prodotti formativi offerti;
- un potenziamento della reattività e flessibilità a fronte delle esigenze dei clienti/destinatari stessi;
- lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi;
- una migliore affidabilità della propria struttura.

La direzione dell'Odf predisponde ed applica, a tal fine, un sistema di gestione del *feedback* atto a consentire la capitalizzazione delle informazioni raccolte attraverso la ricerca e l'ascolto sistematico dei motivi di soddisfazione/insoddisfazione dei clienti/destinatari.

I servizi formativi dovrebbero essere erogati con il costante coinvolgimento dei clienti/destinatari, allo scopo di perseguire la massima efficacia degli stessi. A tale scopo l'Odf fornisce al cliente/destinatario tutta la documentazione e le informazioni circa le scelte che hanno rilevanza sulla qualità del servizio reso.

Riassumendo, l'Odf dovrà prioritariamente:

1. mantenere un sistema per rilevare le esigenze e le attese dei propri clienti/destinatari e controllare la rispondenza dei risultati effettivamente ottenuti rispetto a quelli convenuti;
2. quantificare e mantenere sotto controllo livello di gradimento delle azioni formative erogate;
3. quantificare e controllare il numero di abbandoni durante il percorso.

2.2. Soddisfazione dei dipendenti e collaboratori

L'Odf dovrebbe porre in essere azioni coordinate e sistematiche di coinvolgimento del personale dipendente e dei collaboratori nella vita dell'organizzazione, adottando i principi della delega e del management partecipativo e promuovendo occasioni di comunicazione, formazione e confronto sulla missione, la cultura e le strategie di sviluppo elaborate dalla Direzione.

L'O.d.f. dovrebbe altresì rilevare i bisogni e le aspettative individuali dei dipendenti e dei collaboratori a questi assimilabili e negoziare con questi ultimi le condizioni di migliore soddisfazione reciproca.

Le informazioni raccolte attraverso la ricerca e l'ascolto sistematico dei motivi di soddisfazione /insoddisfazione del personale dovranno essere capitalizzate in vista di un miglioramento progressivo del sistema di gestione delle risorse umane, del clima e dell'ambiente di lavoro, del funzionamento dell'organizzazione, delle condizioni di sicurezza sul lavoro, dell'affidabilità dei prodotti/servizi forniti.

In sintesi l' Odf dovrà prioritariamente:

1. mantenere un sistema per rilevare le esigenze e le attese dei propri dipendenti e collaboratori e il loro livello di soddisfazione;
2. quantificare e tenere sotto controllo il livello di soddisfazione di dipendenti e collaboratori;
3. pianificare e controllare gli investimenti in formazione;
4. quantificare e controllare il livello di coinvolgimento ed impegno del personale.

2.3. Impatto sulla società e relazioni con l'esterno

L'impatto sulla società costituisce un aspetto molto importante essendo direttamente legato alla mission istituzionali dell'Odf; esso va pianificato e controllato tenendo conto di due aspetti fondamentali:

1. ascolto sistematico dell'ambiente esterno finalizzato rendere più efficace l'azione dell' Odf;
2. impostazione e mantenimento di relazioni stabili con aziende e istituzioni del territorio.

Relativamente al primo punto, l' O.d.f. dovrebbe mettere in atto un sistema di rilevazione/ascolto delle aspettative della comunità circostante in vista di un loro riscontro finale documentato.

Le informazioni raccolte attraverso la ricerca e l'ascolto sistematico dei motivi di soddisfazione/insoddisfazione della collettività territoriale e della rete sociale eventualmente implicata vengono capitalizzate in vista di un miglioramento progressivo del servizio.

Il mantenimento di una rete di relazione con le istituzioni del territorio dovrebbe cogliere almeno i seguenti obiettivi :

- disporre di interlocutori qualificati per la progettazione e realizzazione dei prodotti formativi;
- disporre di partner affidabili per la realizzazione di progetti formativi innovativi;
- realizzare efficacemente la fase di alternanza dei progetti formativi.

In sintesi, l'Odf dovrebbe:

1. impostare e mantenere una modalità sistematica e pianificata per la gestione delle relazioni con l'esterno;
2. pianificare e controllare il numero di istituzioni (Associazioni, consorzi, Scuole, Uffici pubblici, Aziende ecc.) con le quali mantiene relazioni;
3. pianificare e controllare il numero di organizzazioni omologate per attività di stage e visite.

2.4. Qualità dei prodotti e dei servizi formativi

In generale, l'Odf si dovrebbe impegnare a promuovere e realizzare, in linea con i principi che sostanziano la sua visione della qualità, azioni coordinate e sistematiche di miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi erogati.

In particolare, l'orientamento alla qualità dei prodotti e servizi passa attraverso una serie di attività fondamentali:

1. individuare le aspettative specifiche dei singoli clienti/destinatari;
2. definire in modo quantitativo i livelli di qualità del prodotto / servizio che si intende fornire;
3. definire le attività di controllo/verifica per il controllo dei risultati;
4. controllare il conseguimento dei livelli qualitativi prefissati e porre in atto le eventuali azioni correttive;
5. standardizzare i risultati.

Più specificamente, l'Odf dovrà prioritariamente:

1. quantificare e controllare il livello di raggiungimento degli obiettivi didattici;
2. quantificare e controllare i tassi di occupazione, ri-occupazione;
3. quantificare e controllare il livello di gradimento complessivo del servizio erogato dall'Odf;
4. quantificare e controllare il N° di reclami dei clienti/destinatari;
5. rilevare e controllare il N° di non conformità dei prodotti formativi.

2.5. Risultati economici

L'Odf dovrebbe impegnarsi al conseguimento degli obiettivi pianificati, economici e non, ed alla soddisfazione delle esigenze ed aspettative di tutti coloro che hanno interessi di tipo economico e finanziario nell'organizzazione stessa. Dovrebbe altresì impegnarsi affinché si ottenga il massimo risultato di soddisfazione dei clienti/destinatari con il minimo sforzo economico.

A tale scopo l'Odf, dovrà prioritariamente:

1. quantificare e controllare i risultati economici;
2. controllare gli scostamenti tra il budget ed i consuntivi;
3. pianificare e controllare lo sviluppo del portafoglio prodotti/clienti/destinatari;
4. controllare l'efficienza e l'efficacia delle risorse e delle unità organizzative incaricate della progettazione e dell'erogazione del servizio;
5. quantificare e controllare i costi imputabili a ritardi o errori.