



ISTITUTO STUDI SUI PROBLEMI DELL'ARTIGIANATO REGIONALE DEL LAZIO

CARTA DI QUALITA' DELL'OFFERTA FORMATIVA

**IMPEGNO FORMALE A GARANZIA DELLA QUALITA' E DELLA
TRASPARENZA DEI SERVIZI FORMATIVI.**

La carta della qualità di Formazione I.S.P.A. LAZIO – Istituto di Studi sui Problemi dell’Artigianato Regionale del Lazio – con sede legale in Roma, Via Giulia 71 – 00186, viene annualmente elaborata, verificata e approvata dalla Direzione in base a quanto emerso dal processo di valutazione dei servizi di formazione professionale elargiti.

LIVELLO STRATEGICO

L’I.S.P.A. REGIONALE DEL LAZIO, - Istituto di Studio sui Problemi dell’ Artigianato -, è stato costituito come sede regionale di I.S.P.A. La sede legale dell’Ente è a Roma,in Via Giulia,71.

Nel quadro delle strategie della C.I.L.A, l’I.S.P.A. REGIONALE DEL LAZIO concorre allo sviluppo ed alla promozione economica soprattutto delle PMI, perseguendo le seguenti finalità:

- promuovere studi e ricerche sui problemi giuridici, economici, politici e sociali, con particolare riguardo alle PMI soprattutto del settore artigiano, sviluppando proposte ed iniziative a loro favore;
- organizzare convegni, seminari, corsi d’aggiornamento professionale, di formazione di base e manageriale su varie tematiche, non afferenti solo il settore artigiano, contribuendo alla loro conoscenza e promozione.
- promuovere la pubblicazione di volumi, collane o periodici sui problemi giuridici, economici, politici e sociali d’interesse generale e con un occhio particolare per quelli legati all’artigianato.

L’I.S.P.A. Lazio svolge attività di formazione professionale e come tale offre uno specifico tipo di servizio didattico avente caratteristiche peculiari, ma complementari, rispetto all’offerta formativa scolastica superiore o universitaria.

L’affermarsi dell’esigenza di un raccordo sempre più stretto tra Formazione e Politiche del lavoro, ha orientato l’I.S.P.A. Lazio a perseguire una strategia improntata alla considerazione delle trasformazioni socio-culturali, della globalizzazione dei mercati, dei cambiamenti tecnico-produttivi, della mobilità del lavoro, determinando quindi un’impostazione della logica degli interventi formativi basata su criteri rigorosi, attenti alla realtà e confacenti alle esigenze più attuali.

L’obiettivo che l’I.S.P.A. Lazio persegue attraverso la sua offerta formativa è quello di **contrastare il grave fenomeno della disoccupazione** attraverso la diversificazione e l’articolazione di percorsi didattici volti a diffondere competenze di carattere imprenditoriale, per creare, migliorare o rinnovare il patrimonio di professionalità esistente, fornendo conoscenze utili allo sviluppo di occasioni di lavoro autonomo, alla riconversione professionale, all’acquisizione di strumenti spendibili durante tutto l’arco della vita lavorativa.

L’I.S.P.A. Lazio elabora l’analisi del fabbisogno formativo avendo sempre presente un duplice contatto con la realtà lavorativa: da una parte lo scambio continuo con le imprese per avere un aggiornamento costante circa le **richieste di profili professionali adeguati alle esigenze del mercato**, dall’altra la possibilità di integrare la Formazione teorica mediante **stages** presso aziende e strutture atte a trasmettere capacità tecnico pratiche e competenze direttamente sperimentabili.

L'I.S.P.A. Lazio dunque offre un'erogazione flessibile ed articolata della proposta formativa affinché il processo di apprendimento ed il trasferimento delle conoscenze avvengano attraverso l'efficacia della didattica non fine a se stessa, ma strettamente connessa alla domanda economica e a quella sociale, soddisfacendo le richieste dei formandi e ottimizzando tutti i processi interni ed esterni.

Nella programmazione dell'attività formativa, l'I.S.P.A. Lazio opera con la finalità di ottenere un servizio le cui varie fasi di attuazione non prescindano mai dall'obiettivo della qualità globale.

Sostanzialmente **i processi** seguiti per arrivare al risultato finale hanno la caratteristica di essere interdipendenti l'uno dall'altro, questo per dare maggiore forza al progetto nella totalità dell'insieme e per evitare uno scollamento tra contenuti, destinatari e realtà contestuale.

La fase di messa a punto di un corso considera in primo luogo la specificazione degli obiettivi dell'apprendimento cui deve corrispondere un elenco dettagliato dei contenuti, delle materie e degli approcci didattici da seguire.

Alla strutturazione della progettazione è strettamente connessa la preparazione del materiale di supporto al corso, che deve rispondere in maniera chiara ed esaustiva ai contenuti proposti, ma deve anche poter soddisfare pienamente le aspettative del cliente che ne fruisce.

Nella fase successiva, l'I.S.P.A. Lazio organizza la formazione in aula, e naturalmente considera la qualità dell'insegnamento secondo una prospettiva di conformità con la progettazione, e di efficacia nel saper determinare l'apprendimento.

Alla didattica vera e propria l'I.S.P.A. Lazio abbina la fornitura di materiale didattico, l'uso di supporti informatici ed offre inoltre, attraverso l'attività di tutoraggio e di orientamento individuale, un'incentivazione ed uno stimolo maggiore verso una partecipazione diretta alle attività formative.

Figure centrali nell'ambito della definizione di tutta l'azione formativa, sono proprio i destinatari della formazione stessa, siano essi disoccupati in possesso di qualunque titolo di studio, od occupati impegnati a rinnovare, riqualificare o diversificare le proprie competenze.

Soddisfare le esigenze del cliente, rappresenta uno dei principi fondamentali cui l'I.S.P.A. Lazio si attiene nell'espletamento di tutte le funzioni organizzative, avendo come scopo il miglioramento delle competenze dei corsisti, inteso come potenziamento di conoscenze, capacità ed attitudini da acquisire durante la frequentazione dei corsi.

Il formatore, in primis, ha il compito di capire le necessità del gruppo; deve pertanto avere piena competenza nelle materie a lui assegnate, saper comunicare, sapersi attenere nel modo più appropriato agli obiettivi del corso, avvalendosi anche di metodologie e strumenti didattici (quali esercitazioni, dimostrazioni pratiche, casi specifici), sempre in coordinamento con gli altri docenti per assicurare all'utente chiarezza, coerenza e validità degli insegnamenti.

L'I.S.P.A. Lazio si preoccupa altresì di agevolare tutte le problematiche inerenti **all'organizzazione logistica** di un corso (spostamenti, sistemazione dei fuori sede, eventuale servizio mensa), in modo tale che i corsisti abbiano tutta la necessaria tranquillità per frequentare.

Nella stessa ottica, è abitudine dell'I.S.P.A. Lazio **monitorare le proprie attività formative** verificando costantemente i progressi dei partecipanti ed assicurando un feedback immediato sulle loro prestazioni, poiché la soddisfazione degli allievi è dovuta ad un giusto equilibrio tra programma del corso ed aspettative dei docenti, qualità dell'insegnamento svolto attraverso un programma sufficientemente vario e ben dosato e coinvolgimento diretto nei confronti dei formandi, attraverso modalità stimolanti e dinamiche.

Ricordando che l'applicazione del sistema di gestione per la qualità significa per l'I.S.P.A. Lazio utilizzare un metodo di carattere organizzativo gestionale centrato sul monitoraggio e controllo dei processi, sulla chiara definizione delle responsabilità e sulla predisposizione di risorse adeguate, al fine di prevenire i problemi e di assicurare la conformità ai requisiti richiesti e la soddisfazione del cliente, tale sistema costituisce per il management, uno strumento di **miglioramento continuo**, necessario per una presenza competitiva sul mercato.

L'impegno dell'I.S.P.A. Lazio è diretto anche verso un tipo di strutturazione che nel suo insieme sia in grado di produrre un beneficio complessivo in costante e progressivo sviluppo.

Migliorare l'immagine e la percezione esterna è indispensabile affinché gli utenti capiscano quale politica organizzativa l'Ente intende perseguire a favore dei clienti, attirandone in questo modo l'attenzione e aumentando di conseguenza la partecipazione ai corsi.

Migliorare significa anche guardare a tutti quei servizi o prodotti non necessariamente a carattere didattico, per i quali sono coinvolti molti componenti del personale, onde evitare rischi di cattiva gestione in fase di processo o di controllo, risolvendo i problemi e gli ostacoli attuativi al fine di ridurre la possibilità di insuccesso e di abbandono.

Aggiornamento continuo, contatto permanente con mondo dell'istruzione e attualità del mercato del lavoro, verifica dei programmi formativi e valutazione dei risultati, sono tutti elementi che l'I.S.P.A. Lazio considera con scrupolo e rigore, e che sicuramente contribuiscono ad infondere in chi si rivolge al nostro Ente, una sensazione di sinergia e di chiarezza degli intenti.

Un'attenzione particolare comunque è rivolta alla volontà di rendere l'organizzazione interna più efficiente, in modo tale da utilizzare sempre più correttamente le proprie risorse, riuscendo contestualmente ad ampliare i servizi già esistenti, o a crearne di nuovi.

L'organizzazione interna dell'I.S.P.A. Lazio prevede che **tutti si sentano responsabili** ed impegnati nel conseguimento dell'obiettivo comune per ottimizzare i diversi contributi: compiere un'analisi di mercato e dei bisogni di formazione, pianificare i progetti e definirne i contenuti, attuare una valutazione delle specifiche di erogazione del servizio unitamente al controllo e alla prevenzione degli eventuali problemi, sono tutte fasi che devono necessariamente convergere verso un risultato unico: **la qualità**.

Il servizio che l'I.S.P.A. offre, cioè la Formazione, è uno strumento necessario per apportare cambiamenti sul comportamento di un individuo, che può, attraverso un processo continuo e pianificato, modificare giorno per giorno conoscenze, abilità e comportamento.

Gli *obiettivi* della Politica per la Qualità sono perseguiti attraverso la definizione, da parte di DIG, di target misurabili che indirizzano i principali processi interni verso il miglioramento continuo della soddisfazione del cliente, dell'efficacia e dell'efficienza dei processi. Gli obiettivi misurabili sono perseguiti attraverso specifici piani di azione che tengono conto delle attività da svolgere, dei tempi e delle risorse necessarie e sono costantemente monitorati al fine di verificare il raggiungimento dei risultati attesi.

Periodicamente, almeno una volta all'anno o qualora se ne rilevi la necessità, la DIG, effettua il riesame della stessa al fine di verificare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia del Sistema di Gestione della Qualità. Inoltre, nel corso del riesame viene analizzata l'adeguatezza della Politica per la Qualità adottata.

In relazione ai servizi offerti, La DIG coordina le attività delle diverse funzioni stimolando e supportando l'innovazione dei processi e dei servizi per il raggiungimento di obiettivi generali quali:

- fornire all'utente le giuste conoscenze, competenze di base, conoscenza del contesto di riferimento per un adeguato aggiornamento professionale;
- perseguire la soddisfazione, oltre che degli utenti, dei soggetti del territorio che si caratterizzano come clienti.

LIVELLO ORGANIZZATIVO

L'I.S.P.A. REGIONALE DEL LAZIO lavora attivamente alla progettazione d'interventi nell'ambito degli obiettivi proposti dal F.S.E., a stretto contatto soprattutto con la Regione Lazio, la Provincia di Roma, e con il Ministero del Lavoro.

L'I.S.P.A. REGIONALE DEL LAZIO, oltre a seguire attentamente e costantemente la Formazione dei propri progettisti e formatori, si dedica alla realizzazione di Corsi di Formazione a pagamento, nonché di corsi privati d'aggiornamento e di preparazione ai concorsi pubblici.

L'Ente nel 1999 ha allargato ulteriormente i propri ambiti d'intervento, rivolgendo l'attenzione ai Programmi Transnazionali finanziati dal F.S.E., proponendosi sia come partner principale sia come partner associato.

Le figure professionali presenti in I.S.P.A. REGIONALE DEL LAZIO sono quelle maggiormente significative, previste dalle più attuali e diffuse metodologie per la progettazione e realizzazione di percorsi formativi.

Riassumendo l'offerta di servizi in funzione del target è la seguente:

- studi
- convegni, seminari
- corsi di Formazione
- pubblicazioni

L'Ente si trova di fronte a **CINQUE tipologie di committenti/clienti**:

1. Organismo istituzionale (Regione, Ministero del Lavoro, CEE) con formulari e requisiti rigidi da rispettare;
2. Azienda od utente privato;
3. Scuole ed Istituti d'Istruzione;
4. Organizzazioni di categoria;
5. Fruitore dei corsi di formazione.

Queste cinque tipologie di committenti esprimono **diverse esigenze**, ma l'impegno dell'Ente è quello di porre la stessa attenzione nella costruzione del servizio per la soddisfazione delle esigenze contrattuali. Il formatore infatti ha il compito di capire le necessità del gruppo, deve avere piena competenza nelle materie a lui assegnate, deve saper comunicare, deve sapersi attenere nel modo più appropriato agli obiettivi del corso, avvalendosi anche di metodologie e strumenti didattici (quali esercitazioni, dimostrazioni pratiche, casi specifici), sempre in coordinamento con gli altri docenti per assicurare all'utente chiarezza, coerenza e validità degli insegnamenti.

L'offerta di **servizi formativi** dell'I.S.P.A. Lazio verso il Sistema Cliente può individuarsi in diverse tipologie, caratterizzate dalle modalità di espressione delle esigenze del cliente:

- a) SERVIZI "A COMMESSA": le esigenze che il cliente vuole vedere soddisfatte vengono concordate con l'I.S.P.A. Lazio (ad es. l'intervento dell'I.S.P.A. Lazio come attuatore di azioni formative per la formazione di personale interno ad un'azienda)
- b) SERVIZI "A CATALOGO": le esigenze, che possono essere soddisfatte, le stabilisce l'I.S.P.A. Lazio dunque il cliente può solo accettarle o meno (ad es. l'intervento dell'I.S.P.A. Lazio come promotore e attuatore di azioni formative ed eventi culturali che rispondono ad esigenze implicite e/o esplicite del mercato)
- c) SERVIZI "A COMMESSA" SULLA BASE DI CAPITOLATI, REGOLAMENTI - A SEGUITO DI BANDI DI GARA -: le esigenze del cliente sono chiaramente definite ed I.S.P.A. Lazio può solo accettarle o meno (ad es. una organizzazione che affida all'esterno, tramite bando di gara, l'attuazione di azioni formative ad essa destinata); od ancora - più frequente - vengono rispettati requisiti di adesione a progetti istituzionali specifici come Accreditamenti regionali per la formazione.

Per quanto riguarda i SERVIZI "A COMMESSA", la richiesta di formazione è espressa dal cliente/committente, anche se talvolta non riesce ad esprimere compiutamente i bisogni e deve intervenire I.S.P.A. Lazio per tradurli.

L'I.S.P.A. Lazio, nella fattispecie il DIR in collaborazione con l'ufficio Progettazione, approfondisce quindi le richieste del cliente individuando le particolari esigenze operative, le competenze attese dei formandi / partecipanti ed in generale qualsiasi elemento utile a definire le caratteristiche di massima che dovrà possedere il servizio. L'interpretazione delle esigenze e dei prerequisiti espressi dal cliente richiede allora anche attività di analisi del contesto operativo e organizzativo generale del cliente e del contesto di inserimento degli individui oggetto della formazione, nella struttura operativa del cliente. L'analisi permette quindi una individuazione mirata dei reali bisogni formativi al fine di giungere alla :

– progettazione di massima dell'azione formativa che definisce le caratteristiche principali del servizio in termini di risorse professionali e materiali richiesti, dell'articolazione del processo formativo in moduli o fasi, del materiale didattico e dei servizi di supporto, dell'organizzazione del team di docenza, della gestione didattica e dell'eventuale sostegno di tutoraggio, dei requisiti di ammissione dei partecipanti, delle modalità di valutazione dell'apprendimento; tali caratteristiche costituiranno i dati e i requisiti di base su cui verrà poi sviluppata la progettazione esecutiva e di dettaglio dell'azione formativa.

– verifica della capacità dell'I.S.P.A. Lazio a fornire il servizio richiesto (analisi di fattibilità) a cura della DIG.

I risultati delle analisi così effettuate (di natura tecnico-professionale e formalizzati nel progetto di massima) saranno integrati di volta in volta dai requisiti formali e di merito richiesti dai bandi di partecipazione ad eventuali finanziamenti pubblici. Per le attività fin qui descritte non è prevista una modulistica ad hoc, ma si ritiene sufficiente documentare l'output di queste analisi attraverso un'offerta scritta da trasmettere al cliente con un grado di dettaglio proporzionale alla complessità ed alla articolazione dell'azione formativa richiesta, ma comunque sufficiente a permettere al cliente di poterlo valutare. Responsabile delle attività è la DIG coadiuvata secondo le necessità dal DIR e dal Responsabile dell'Ufficio Formazione. La definizione e approvazione dell'azione formativa comprende la discussione con il cliente dell'offerta e la sua approvazione. Gli eventuali ordini e accordi verbali devono essere confermati per iscritto da parte della DIG I.S.P.A. Lazio

I servizi "A CATALOGO" si differenziano con la tipologia precedente per il diverso modo di recepire i bisogni del cliente. Infatti tali servizi sono progettati in base a valutazioni di mercato (analisi dei fabbisogni formativi e occupazionali), e proposti a utenti provenienti anch'essi dal mercato (siano essi dipendenti, agenti, professionisti o comunque individui che intendono migliorare la propria professionalità e occupabilità). Per questo motivo risulta diverso il rapporto tra Sistema Cliente e I.S.P.A. Lazio: nel caso precedente il servizio viene concordato, e personalizzato in base alle esigenze espresse dal cliente, in questo caso invece le esigenze del Sistema Cliente emergono solo dopo aver condotto una attenta analisi dei fabbisogni almeno fondata su:

– rilevazione del fabbisogno a livello territoriale, settoriale e sociale attingendo a tutte le fonti informative sul sistema socio-economico disponibili (internet, letteratura specialistica, indagini e ricerche condotte direttamente, etc.), cioè individuare quante e quali nuove figure professionali, o nuovi compiti per coloro che sono già occupati, il sistema socio-economico locale, ma anche a livello interno, intende assorbire;

– rilevazione del fabbisogno formativo, con riferimento alle risultanze dell'analisi precedente (sul fabbisogno occupazionale), per definire, anche in relazione all'offerta formativa - professionale territoriale, la strategia formativa più coerente con i fabbisogni individuati.

Risulta a questo punto chiaro che per questa tipologia di servizi il cliente non può far altro che confrontare le sue esigenze con quanto descritto a catalogo, e quindi accettare o non accettare l'offerta formativa. È evidente che una personalizzazione di un servizio a catalogo (si pensi ad una associazione che condivide i contenuti formativi di un servizio a catalogo, ma esiga

sostanziali personalizzazioni di erogazione) riporta il servizio nella fattispecie precedente. Come per la tipologia di servizi a commessa I.S.P.A. Lazio verifica la sua capacità di erogare il servizio offerto e di garantire i requisiti qualificanti e/o abilitanti dichiarati.

Nel caso di servizi "A COMMESSA" SULLA BASE DI CAPITOLATI/REGOLAMENTI

L' I.S.P.A. Lazio agisce nell'ottica stabilita per i servizi a commessa con la differenza che le esigenze del cliente sono già stabilite chiaramente nel bando di gara e nel capitolato e devono essere quindi analizzate solo ai fini della verifica della capacità dell'I.S.P.A. Lazio di rispondervi. La progettazione di massima, e quindi ciò che dovrà essere riportato nell'offerta, fa riferimento alle specifiche contenute nel capitolato; l'I.S.P.A. Lazio deve definire come soddisfare le specifiche e predisporre le risorse da coinvolgere. I documenti di offerta possono essere già definiti nel capitolato.

RISORSE UMANE

Le *risorse professionali* dell'Ente si suddividono operano e secondo il seguente organigramma:

PRESIDENTE: ANTONINO GASPARO

Direttore: CAPONERI CLAUDIO

Coordinamento: ANNAMARIA DEL ROSSO

Accreditamento: ANNAMARIA DEL ROSSO

Progettazione: ANNAMARIA DEL ROSSO

Analisi dei fabbisogni: ANNAMARIA DEL ROSSO

Amministrazione/ Rendicontazione MALIKA ES SAHAAL

Gestione corsi: ANNAMARIA DEL ROSSO

L'I.S.P.A. Lazio si preoccupa altresì di agevolare tutte le problematiche inerenti **all'organizzazione logistica** di un corso, in modo tale che i corsisti abbiano tutta la necessaria tranquillità per frequentare.

La sede operativa ha investito molte risorse nell'area tecnologica allestendo un laboratorio didattico di informatica finalizzato allo sviluppo di diversi percorsi formativi: alfabetizzazioni informatica, formazione professionale nell'ambito delle nuove tecnologie (webmaster, grafico pubblicitario).

Il laboratorio dispone di n.10 postazioni per corsi con un massimo di 20 allievi. Le attrezzature informatiche disponibili sono le seguenti:

- PC collegati in rete
- SCANNER

- STAMPANTE

- COLLEGAMENTO A INTERNET.

Le attrezzature didattiche a disposizione sono le seguenti: lavagna bianca, diaproiettore, proiettore, televisore, videoregistratore, lavagna luminosa.

Nella stessa ottica, è abitudine dell'I.S.P.A. Lazio **monitorare le proprie attività formative** verificando costantemente i progressi dei partecipanti ed assicurando un feedback immediato sulle loro prestazioni, poiché la soddisfazione degli allievi è dovuta ad un giusto equilibrio tra programma del corso ed aspettative dei docenti, qualità dell'insegnamento svolto attraverso un programma sufficientemente vario e ben dosato e coinvolgimento diretto nei confronti dei formandi attraverso modalità stimolanti e dinamiche.

Ricordando che l'applicazione del sistema di gestione per la qualità significa per l'I.S.P.A. Lazio utilizzare un metodo di carattere organizzativo gestionale centrato sul monitoraggio e controllo dei processi, sulla chiara definizione delle responsabilità e sulla predisposizione di risorse adeguate, al fine di prevenire i problemi e di assicurare la conformità ai requisiti richiesti e la soddisfazione del cliente, tale sistema costituisce per il management, uno strumento di **miglioramento continuo**, necessario per una presenza competitiva sul mercato.

L'impegno dell'I.S.P.A. Lazio è diretto anche verso un tipo di strutturazione che nel suo insieme sia in grado di produrre un beneficio complessivo in costante e progressivo sviluppo.

Migliorare l'immagine e la percezione esterna è indispensabile affinché gli utenti capiscano quale politica organizzativa l'Ente intende perseguire a favore dei clienti,

attirandone in questo modo l'attenzione e aumentando di conseguenza la partecipazione ai corsi.

Migliorare significa anche guardare a tutti quei servizi o prodotti non necessariamente a carattere didattico, per i quali sono coinvolti molti componenti del personale, onde evitare rischi di cattiva gestione in fase di processo o di controllo, risolvendo i problemi e gli ostacoli attuativi al fine di ridurre la possibilità di insuccesso e di abbandono.

Aggiornamento continuo, contatto permanente con mondo dell'istruzione e attualità del mercato del lavoro, verifica dei programmi formativi e valutazione dei risultati, sono tutti elementi che l' I.S.P.A. Lazio considera con scrupolo e rigore, e che sicuramente contribuiscono ad infondere in chi si rivolge al nostro Ente, una sensazione di sinergia e di chiarezza degli intenti.

Un'attenzione particolare comunque è rivolta alla volontà di rendere l'organizzazione interna più efficiente, in modo tale da utilizzare sempre più correttamente le proprie risorse, riuscendo contestualmente ad ampliare i servizi già esistenti, o a crearne di nuovi.

L'organizzazione interna dell'I.S.P.A. Lazio prevede che **tutti si sentano responsabili** ed impegnati nel conseguimento dell'obiettivo comune per ottimizzare i diversi contributi: compiere un'analisi di mercato e dei bisogni di formazione, pianificare i progetti e definirne i contenuti, attuare una valutazione delle specifiche di erogazione del servizio unitamente al controllo e alla

prevenzione degli eventuali problemi, sono tutte fasi che devono necessariamente convergere verso un risultato unico: **la qualità**.

Al fine di rendere chiari e fruibili i servizi, le caratteristiche e le modalità di svolgimento dei corsi e dei relativi esami, l'ente si impegna a consegnare, insieme alla presente Carta della Qualità, l'opportuna documentazione esplicitante i suddetti elementi.

LIVELLO OPERATIVO

FATTORI DI QUALITA'

Per erogare i servizi formativi I.S.P.A. REGIONALE DEL LAZIO ha individuato ed attivato alcuni processi che in un ottica di qualità (*gestione del sistema qualità*) precedono (*diagnosi, progettazione*), accompagnano (*monitoraggio*) e seguono (*valutazione*) la realizzazione (*erogazione*) dei servizi stessi, o sono trasversali agli altri processi (*relazioni con l'esterno, coordinamento e direzione amministrativa*); ad ogni processo corrispondono una o più aree di attività.

<i>Processi principali</i>	<i>Aree operative (o di attività) nell'ambito della FORMAZIONE</i>
DIAGNOSI	Rilevazione del fabbisogno formativo
	Ricerca di bandi pubblici per la formazione
	Definizione della strategia formativa
PROGETTAZIONE	Progettazione di massima di una azione corsuale
	Progettazione di dettaglio di una azione corsuale
EROGAZIONE	Reperimento e valutazione delle risorse esterne
	Insegnamento e realizzazione eventi formativi
MONITORAGGIO E VALUTAZIONE	Monitoraggio delle azioni e dei programmi di formazione
	Valutazione dei risultati ed identificazione delle azioni di miglioramento

<i>Processi gestionali</i>	<i>Aree operative (o di attività) nell'ambito della</i>
----------------------------	---

	FORMAZIONE
RELAZIONI CON L'ESTERNO	Gestione relazioni locali con le imprese, le istituzioni e gli attori locali
	Promozione e pubblicazione dei servizi formativi dell'I.S.P.A. REGIONALE DEL LAZIO
COORDINAMENTO E DIREZIONE	Definizione strategie organizzative, commerciali e standard del servizio
	Pianificazione/coordinamento risorse umane, tecnologiche, finanziarie e organizzative
	Supervisione della manutenzione e miglioramento del servizio
	Gestione delle relazioni e degli accordi con la committenza
	Valutazione e sviluppo delle risorse umane
AMMINISTRAZIONE	Gestione della contabilità e degli adempimenti normativi
	Controllo economico
	Rendicontazione delle spese
	Gestione amministrativa del personale

Le tipologie di processi individuate dall' I.S.P.A. Lazio sono due :

- **principali (realizzativi o di business)** (sono necessari alla erogazione dei servizi formativi;

- **di supporto - gestionali** : sono necessari al funzionamento dell'organizzazione, ma non sono processi chiave.

Esistono poi i **sotto-processi** che prescrivono parti di dettaglio dei processi la cui effettuazione e/o i cui elementi in uscita sono necessari come elementi in ingresso ai processi principali. Ad ogni processo individuato corrispondono, gli input, gli output, le attività di controllo, i gestori diretti (process-owner) o responsabili ed il tipo di indicatori adottati per la misurazione dei risultati.

STANDARD DI QUALITA'

Gli *otto principi base di gestione per la qualità* che hanno ispirato lo sviluppo della edizione 2008 della norma di riferimento sono condivisi dalla presidenza I.S.P.A. Lazio così come segue:

1. **Orientamento al cliente** : I.S.P.A. Lazio è consapevole di dipendere soprattutto dalla capacità di creare clienti soddisfatti che apprezzano la qualità dei propri servizi e per questo è sempre impegnata nel capire le loro esigenze presenti e future e mirare a superare le loro stesse aspettative fin dove applicabile;
2. **Leadership** : la Presidenza dell' I.S.P.A. Lazio stabilisce già con questo manuale, ma soprattutto operativamente sul campo, l'unità di intenti, indirizzi e l'ambiente interno dell'organizzazione, credendo fermamente nel coinvolgimento delle parti interessate; la Presidenza assiste le risorse umane impegnate sia direttamente, sia attraverso figure responsabili selezionate in funzione del grado di competenza e di leadership;
3. **Coinvolgimento del personale** : la Presidenza considera le risorse umane dell' I.S.P.A. Lazio come la vera essenza dell'organizzazione ed è consapevole che il loro coinvolgimento e condivisione degli obiettivi interni, sia un fattore preponderante di riuscita.
4. **Approccio per processi** : un risultato desiderato si ottiene con maggior efficienza quando le relative attività e risorse sono gestite come un singolo processo o sottoprocesso indipendente e questo motiva la presidenza nella condivisione di questo principio che diviene indirizzo generale permanente;
5. **Approccio sistemico alla gestione** : la Presidenza, identifica, analizza e gestisce un sistema di processi interconnessi, con riguardo alla gestione caratteristica, al fine di perseguire determinati obiettivi con efficacia ed efficienza organizzativa;
6. **Miglioramento continuo** : credendo nell'efficacia del ciclo P-D-C-A- o ruota di DEMING, la Presidenza vede nel miglioramento continuo la naturale conseguenza dell'applicazione dello stesso ciclo e ne fa suo obiettivo permanente dimostrato di volta in volta con misurazioni ed analisi indicizzate che consentono di prendere decisioni su reali dati di fatto (principio successivo);
7. **Decisioni basate su dati di fatto** : I.S.P.A. Lazio basa le sue decisioni efficaci, fin dove applicabile, sull'analisi logica ed intuitiva di dati ed informazioni reali, riscontrabili con evidenze oggettive e/o oggettivabili all'occorrenza;

8. ***Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori*** : da sempre la Presidenza crede nel rapporto di reciproco beneficio con i fornitori di beni e servizi – con riguardo alla professionalità dei docenti - che migliora le capacità di entrambi e per questo crea valore aggiunto; il fornitore è visto come uno degli stakeholders più importanti soprattutto in qualità di veicolo informativo di settore per l'analisi del mercato generale.

Gli obiettivi della Politica per la Qualità sono perseguiti attraverso la definizione, da parte di DIG, di target misurabili che indirizzano i principali processi interni verso il miglioramento continuo della soddisfazione del cliente, dell'efficacia e dell'efficienza dei processi. Gli obiettivi misurabili sono perseguiti attraverso specifici piani di azione che tengono conto delle attività da svolgere, dei tempi e delle risorse necessarie e sono costantemente monitorati al fine di verificare il raggiungimento dei risultati attesi.

Periodicamente, almeno una volta all'anno o qualora se ne rilevi la necessità, la DIG, effettua il riesame della stessa al fine di verificare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia del Sistema di Gestione della Qualità. Inoltre, nel corso del riesame viene analizzata l'adeguatezza della Politica per la Qualità adottata.

In relazione ai servizi offerti, La DIG coordina le attività delle diverse funzioni stimolando e supportando l'innovazione dei processi e dei servizi per il raggiungimento di obiettivi generali quali:

- fornire all'utente le giuste conoscenze, competenze di base, conoscenza del contesto di riferimento per un adeguato aggiornamento professionale;
- perseguire la soddisfazione, oltre che degli utenti, dei soggetti del territorio che si caratterizzano come clienti.

STRUMENTI DI VERIFICA

La Qualità di un servizio, ma in particolare **di un corso di Formazione**, in cui sono coinvolte sfere psico-cognitive ed emozionali è data dalla **perfetta combinazione delle Risorse Umane, delle Risorse Tecnologiche e del livello dell'organizzazione raggiunto**.

Ogni volta che la Politica della Qualità viene aggiornata affinché sia divulgata, compresa e sostenuta, la Direzione organizza per i propri dipendenti e collaboratori delle riunioni e seminari periodici, durante i quali illustra la politica, gli obiettivi, gli impegni per essa, facendo compilare tests e questionari di verifica e apprezzamento della suddetta politica.

Per i neoassunti sarà compito dell'ufficio del personale illustrare e verificare l'avvenuta comprensione della politica.

– Al fine di una corretta erogazione e gestione delle attività corsuolai, il DIR in collaborazione con il tutor, ha il ruolo di prevenire l'insorgere di **non conformità** e/o intervenire tempestivamente per raggiungere i risultati previsti; pertanto verranno ineludibilmente effettuati le seguenti operazioni di verifica:

- controlli da effettuarsi all'inizio del corso :

- verifica della idoneità delle attrezzature didattiche e delle aule (capienza, disposizione, condizioni climatiche, comfort, igiene);
- verifica delle presenze;
- verifica dei prerequisiti di accesso al corso (se richiesti);
- verifica dell'illustrazione ai partecipanti del programma e degli obiettivi del corso al fine di stabilire il loro grado di motivazione a parteciparvi e le loro aspettative;
- verifica dell'avvenuta distribuzione del programma/calendario e del materiale didattico e di consumo in quantità sufficienti;
- controlli in itinere (allegato PIANO CONTROLLI QUALITA'):
 - Controlli da effettuarsi durante l'erogazione dell'azione formativa, (controlli giornalieri continui) in cui il DIR, in collaborazione con il/i docente/i stesso/i (tranne che per i controlli che riguardano questo ultimo), svolge almeno le seguenti verifiche :
 - monitoraggio del livello di attenzione, partecipazione e gradimento dei partecipanti;
 - monitoraggio dell'attività del docente (attraverso per es. l'utilizzo del QUESTIONARIO VALUTAZIONE DOCENTE)
 - valutazione del programma svolto in relazione agli obiettivi formativi previsti;
 - valutazione dell'efficienza dei servizi di supporto.

L'evidenza del controllo avviene direttamente mediante la firma del tutor sul registro quale attestazione del controllo effettuato.

Il rilievo di non conformità durante i controlli precedenti è sempre documentato secondo quanto stabilito dalle modalità di gestione delle non conformità e trasmesso al RGQ.

- Controlli ex-post:

Il DIR dell' I.S.P.A. Lazio, una volta conclusa l'erogazione dell'azione formativa, per verificare il raggiungimento degli obiettivi formativi fissati in fase di progettazione, interessa il RGQ, incaricato di valutare gli esiti finali del corso il quale effettua:

1. **la rilevazione della "customer satisfaction"** (mediante apposito questionario distribuito ai partecipanti e di cui si riportano i contenuti minimi nel modulo QUESTIONARIO SODDISFAZIONE PARTECIPANTE) per indagare il livello di gradimento complessivo del corso e di soddisfacimento delle aspettative, degli strumenti metodologici utilizzati dai docenti, dell'efficacia ed efficienza dell'organizzazione e dei supporti; tale rilevazione porta ai seguenti esiti: il giudizio è positivo se le risposte relative al raggiungimento degli obiettivi prefissati dal programma del corso ed il giudizio complessivo - ed almeno due delle restanti - sono positive (almeno sufficiente); il giudizio è negativo in tutti gli altri casi;

2. **la rilevazione e valutazione del grado di apprendimento finale delle conoscenze** e delle abilità operative (se previste dalle specifiche di controllo del corso) mediante colloqui, prove scritte e/o pratiche o altro, condotte eventualmente in affiancamento a figure con competenze professionali adeguate allo scopo le verifiche finali devono essere effettuate secondo le modalità stabilite in sede di progettazione le quali dovranno anche prevedere i criteri per rilevare, per ogni partecipante, il giudizio. Questo ultimo sarà complessivamente ritenuto positivo se almeno l'80% degli iscritti a fine corso otterrà una valutazione positiva;
3. **la rilevazione e valutazione dell'applicabilità dell'apprendimento**, quando previsto e tecnicamente rilevabile (abilità, atteggiamenti, comportamenti) nelle situazioni operative di lavoro da rilevarsi a cura dell'associazione (o del cliente/committente) che utilizza la risorsa formata. Tale rilevazione porterà, secondo il modello prodotto, ad un giudizio positivo se almeno due risposte saranno positive (almeno sufficiente).

Il RGQ (Responsabile Gestione Qualità) archivia e conserva, secondo i tempi previsti la documentazione da cui risultino tali valutazioni nel "Faldone del Corso". Lo stesso, una volta esaminati gli esiti finali, fornisce una valutazione finale complessiva dell'azione formativa erogata, ovvero emette un giudizio sintetico (negativo se anche solo una delle valutazioni previste dal presente paragrafo ha avuto esito negativo) per rendere possibili le successive analisi dei dati e per dare corso alle eventuali azioni correttive e preventive. Tale valutazione è verbalizzata e archiviata nel "Faldone del Corso".

In linea con il manuale della qualità, L'Ente si avvale di una serie di indicatori attraverso i quali periodicamente viene controllato il rispetto degli standard fissati a garanzia e tutela dell'ente stesso e dei beneficiari.

ATTIVITA'/PROCESSO	OBIETTIVI	INDICATORI	MONITORAGGIO	
			FREQUENZA	R E S P
Pianificazione della Progettazione	Puntuale e dettagliata nella misura richiesta	Rispetto % delle attività e dei tempi previsti	Semestrale	D I R
Elementi in ingresso alla Progettazione	Completi e corretti	Grado di completezza/correttezza	Semestrale	D I R
Elementi in uscita dalla Progettazione	Puntuali, completi e corretti	% di rispondenza agli elementi in ingresso	Semestrale	D I R
Riesami, verifiche e validazioni della progettazione	Puntuali ed efficaci	Numero di azioni di miglioramento definite	Semestrale	D I R
Gestione modifiche	Puntuale ed esaustiva	% di modifiche evitabili inserite nei documenti emessi	Semestrale	D I R
Gestione dell'approvvigionamento	Definizione di un parco di fornitori / docenti affidabili e qualificati	% fornitori/docenti approvati che superano la soglia minima stabilita	annuale	D I G
Gestione informazioni per l'approvvigionamento	Completezza, correttezza e puntualità dell'emissione degli ordini di acquisto	% ordini di acquisto modificati dopo l'emissione	annuale	S E G
Tenuta sotto controllo delle attività di realizzative	Efficace, efficiente, puntuale e flessibile	Rispetto della pianificazione temporale e dei requisiti di consegna	semestrale	D I R
Proprietà del cliente	Gestione efficace	Numero di non conformità/reclami del cliente su l'uso e sul rispetto dei dati sensibili	semestrale	D I R

Politica per la qualità	Innovativa e riesaminata su base biennale	N° riesami della direttiva direzionale	Annuale	R G Q
Pianificazione degli obiettivi	Concreti , misurabili e coerenti con la politica che determinano miglioramenti	% di obiettivi raggiunti Trend % di miglioramento	annuale	R G Q
Pianificazione del SGQ	Coerenza tra obiettivi e macroprocessi/processi del SGQ	Grado efficacia/efficienza obiettivi	annuale	R G Q
Responsabilità e autorità	Condivise e coerenti con la gestione per processi	Grado di efficacia processi	annuale	R G Q

ATTIVITA'/PROCESSO	OBIETTIVI	INDICATORI	MONITORAGGIO	
			FREQUENZA	RESP.
Comunicazioni interne	Efficacia e puntualità	N° comunicazioni qualità importanti all'anno	annuale	RGQ
Riesame della qualità	Almeno uno all'anno e condivisione delle decisioni prese	N° di azioni preventive e/o di miglioramento definite e attuate nell'anno	annuale	RGQ
Disponibilità delle risorse	Adeguate per quantità e qualità nei tempi richiesti	N° di NC direttamente riconducibile a carenze numero delle risorse umane	Semestrale	DIG / RGQ
Risorse umane : addestramento, consapevolezza, competenza	Addestramento adeguato alle competenze richieste	N° di NC direttamente riconducibile a carenze professionali delle risorse umane	Semestrale	DIG / RGQ

Infrastrutture	Adeguate per quantità e qualità nei tempi richiesti	N° di NC con cause direttamente riconducibili a carenze di infrastrutture	Semestrale	DIG / RGQ
Ambiente di lavoro	Rispetto degli aspetti sociali, di sicurezza e ambientali di lavoro	N° di NC direttamente riconducibili a carenza di sicurezza	Semestrale	DIG / RGQ
Identificazione requisiti	Tempestiva e completa	Grado copertura requisiti formazione	Continuo	DIR
Riesame dei requisiti	Tempestivo e completa	% offerte conformi ai contratti ricevuti (negoziatura non necessaria)	Semestrale	DIR
Riesame dei requisiti	Efficace ed efficiente	% offerte divenute ordine	Semestrale	DIR
Soddisfazione dei clienti	Elevata ed in continua crescita	Grado di soddisfazione dei clienti/partecipanti/docenti	ogni corso/evento	COD
Audit interni	Esecuzione puntuale, efficace ed efficiente	Grado di conformità dell'attuazione verso la documentazione del SGQ	ogni audit	RGQ
Monitoraggio e misurazione dei servizi	Idonei alle aspettative dei fruitori	% di conformità per tempi di consegna	semestrale	RGQ
Gestione dei reclami del cliente	Effettivamente riconducibili a responsabilità interne	% di reclami accolti su reclami totali	semestrale	RGQ

ATTIVITA'/PROCESSO	OBIETTIVI	INDICATORI	MONITORAGGIO	
			FREQUENZA	RESP.
Gestione dei reclami del cliente	Efficacemente gestiti tempestivamente e non ripetuti	% di reclami non ripetuti nella stessa circostanza	semestrale	RGQ
Gestione delle non conformità	Puntuale, efficace ed efficiente	Tempo di risoluzione e % delle non conformità	semestrale	RGQ
Gestione delle non conformità	Riduzione dei costi di gestione delle NC	Scarto % tra indici monetizzati di NC	semestrale	RGQ
Gestione del miglioramento, Azioni correttive e azioni preventive	Tempestive, efficaci e commisurate alle reali necessità	Tempi e costi di applicazione delle AC, AP	semestrale	RGQ

LIVELLO PREVENTIVO

Dispositivi di garanzia e tutela di committenti e beneficiari

Durante tutte le attività che concorrono ad erogare un'azione formativa possono accadere eventi che, in generale, possono avere conseguenze negative sulla qualità del servizio erogato: tali eventi li definiamo non conformità. Si tratta evidentemente di circostanze non previste in sede di progettazione dell'azione formativa, che possono emergere sia all'inizio, o durante l'erogazione dell'azione formativa, sia dopo l'erogazione della stessa.

E' utile suddividere le non conformità in due categorie: quelle **accidentali**, cioè dovute ad eventi fortuiti (ad esempio: danni alle attrezzature didattiche o alle aule avvenuti prima o durante lo svolgimento delle attività) e quelle **strutturali**, cioè dovute a

carenze del processo di progettazione e di erogazione, o in generale del sistema organizzativo e qualitativo dell' I.S.P.A. Lazio che inducono ad interventi correttivi e/o preventivi sostanziali.

Tali non conformità a loro volta possono essere *minori (lievi)* o *gravi* a seconda di quanto possano pregiudicare gli obiettivi specificati per l'azione formativa, cioè minori quando sono facilmente correggibili durante il processo e gravi quando non essendo possibile tale correzione l' I.S.P.A. Lazio deve procedere ad una azione correttiva formale.

Le non conformità possono emergere in generale nei seguenti momenti del processo:

- non conformità che emergono all'inizio o durante l'erogazione della formazione (ad esempio relative alla non idoneità delle attrezzature didattiche, delle aule, della documentazione di supporto all'attività formativa, oppure relative alla mancanza di gradimento da parte dei partecipanti, o alla mancanza di coerenza tra obiettivi di apprendimento e prerequisiti di accesso ad un corso, etc.);
- non conformità che emergono dai normali controlli eseguiti alla fine dell'erogazione della formazione o al più tardi durante i normali controlli eseguiti dopo l'erogazione (ad esempio relative all'insufficienza del livello di apprendimento finale rispetto a quanto previsto, valutazione complessiva dell'attività svolta inferiore ai limiti qualitativi predefiniti, insufficiente applicabilità dell'apprendimento nelle situazioni operative di lavoro, etc.),
- non conformità che emergono da reclami del cliente (per il rilievo dei reclami del cliente viene proposto l'apposito modulo).

La misura della *soddisfazione del cliente* è uno degli indicatori più importanti anche se non sempre di facile oggettivazione. Il termine "cliente" è inteso nella sua accezione più generale, comprendendo gli Enti pubblici finanziatori, le aziende, gli utenti stessi, la comunità di riferimento. Per ognuna di queste tipologie sono adottate modalità/strumenti specifici di valutazione e monitoraggio della soddisfazione quali: questionari cartacei od elettronici, incontri diretti, interviste telefoniche, ecc.. Il monitoraggio non si limita mai alla composizione dei reclami, ma è esteso al contatto diretto con le parti interessate, finalizzato alla raccolta di elementi qualitativi e quantitativi che determinano il grado di soddisfazione. Le informazioni richieste durante questa attività sono coerenti con gli indicatori stabiliti dalla DIG per la valutazione della soddisfazione del cliente. L'I.S.P.A. Lazio tiene traccia dei risultati dell'attività sopraccitata. L'analisi delle informazioni raccolte consente di definire le eventuali azioni correttive e di miglioramento da applicare ai servizi offerti e ai processi interni della sede operativa.

Affinché il monitoraggio della soddisfazione del cliente sia efficace deve essere effettuato in modo periodico e programmato, anche al fine di poter valutare l'efficacia delle azioni di miglioramento adottate.

Ci sono casi in cui è necessario procedere con l'apertura di una azione correttiva formale. Per quanto riguarda invece i casi di non conformità accidentali-minori, non è necessario intervenire con un'azione correttiva formale, ma è sufficiente gestire (rilievo, intervento, soluzione) la non conformità con il modulo RNC (Rilevazione non conformità) ricordando di riportarne i riferimenti sulla modulistica prevista dal controllo del processo di erogazione. I requisiti minimi da garantire in questa gestione sono:

- identificazione e descrizione della non conformità,

- identificazione dei provvedimenti da attuare e soprattutto del responsabile delle decisioni da prendere; questa risulta essere la fase cruciale, in particolare quando gli effetti della non conformità hanno un impatto diretto sul rapporto I.S.P.A. Lazio - cliente, e l'intervento deve mirare alla completa soddisfazione dell'ultimo;
- archiviazione ordinata con mantenimento della traccia di tutte le non conformità emerse e dei relativi provvedimenti adottati;
- in occasione di un reclamo del cliente, che rappresenta un accadimento grave per I.S.P.A., RGQ a cui deve sempre pervenire, dovrà registrare il reclamo sull'apposito modulo RRC (Rilievo Reclamo Cliente) e procedere con l'azione correttiva appropriata. I reclami del cliente sono archiviati a parte.

Si rende fondamentale attivare un monitoraggio continuo per valutare la soddisfazione del cliente, monitoraggio che non potrà prescindere da un'accurata raccolta ed analisi dei dati, che scaturiranno dagli strumenti di valutazione del servizio erogato.

La rilevazione della "customer satisfaction" (mediante apposito questionario distribuito ai partecipanti e di cui si riportano i contenuti minimi nel modulo QUESTIONARIO SODDISFAZIONE PARTECIPANTE) è fondamentale per indagare il livello di gradimento complessivo del corso e di soddisfacimento delle aspettative, degli strumenti metodologici utilizzati dai docenti, dell'efficacia ed efficienza dell'organizzazione e dei supporti.

L'obiettivo dell'Ente non si esaurisce nel perseguire la soddisfazione dei diversi clienti, bensì nel poter influire sui loro comportamenti, d'uso e consumo, del nostro servizio, attraverso una accresciuta soddisfazione.

Il compito dell'Ente è allora quello di allocare in modo ottimale le proprie risorse al fine di massimizzare il rapporto tra gli sforzi effettuati per migliorare il servizio e i benefici che ne derivano in termini di "fidelizzazione", maggior acquisti, passaparola, ed in ultima analisi di risultati dell'ente.

DESCRIZIONE DELLE ATTIVITA' DEI RESPONSABILI POSTI A PRESIDIO DEI PROCESSI

VEDI Allegato 1

CONDIZIONI DI TRASPARENZA

Il presente documento, è composto da n.21 pagine più l'allegato 1(organigramma mansionario), ed è ispirato ai principi della GESTIONE QUALITA' SECONDO la norma UNI EN ISO 9001:2008.

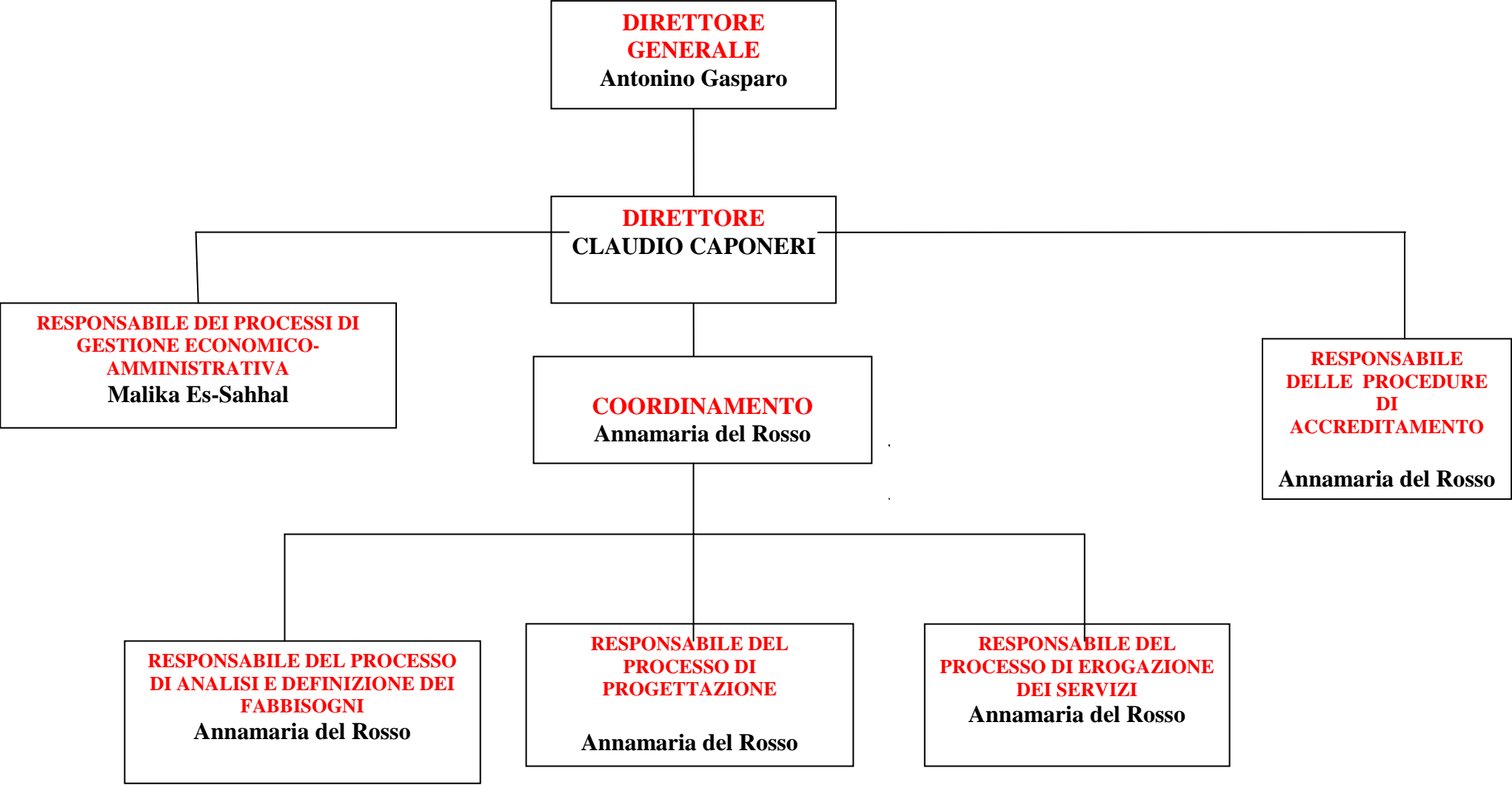
L'I.S.P.A. regionale del Lazio garantisce la messa a disposizione della Carta di Qualità ai beneficiari, tramite affissione nella sede dell'ente – in particolar modo nell'aula formativa – e tramite pubblicazione della stessa sul sito internet dell'Ente. Qualunque persona coinvolta a qualsiasi titolo nell'attività dell'ente può riceverne copia mediante richiesta alla segreteria.

Il presente documento viene sottoposto a revisione annuale secondo le modalità descritte nello stesso.

Data 02/02/2015

Il Legale Rappresentante
Antonino Gasparo

ALLEGATO 1



ACCREDITAMENTO (ACC): è il process-owner generale dell'accREDITamento e riporta direttamente al Rappresentante della qualità, ovvero DIG.			
<i>Qualifiche e titoli</i>	<i>Competenze/capacità</i>	<i>Caratteristiche personali</i>	<i>Mansioni (Compiti e responsabilità principali per la Qualità)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Diploma di scuola media superiore o laurea 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza del settore in cui opera la I.S.P.A. e dei suoi prodotti/servizi • Dimestichezza nell'utilizzo dei sistemi informatici più comuni e del gestionale specifico I.S.P.A. • Conoscenza delle normative regionali in merito all'accREDITamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Attitudine alle relazioni interpersonali • Attitudine alla metodicità ed all'ordine • capacità di mediazione ad alto livello organizzativo • alto grado di leadership e propensioni manageriali 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestisce e monitora i processi di accREDITamento presso le Regioni

DIRETTORE (DIR) : Riporta direttamente a DIG			
<i>Qualifiche e titoli</i>	<i>Competenze/capacità</i>	<i>Caratteristiche personali</i>	<i>Mansioni (Compiti e responsabilità principali per la Qualità)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Diploma di scuola media superiore o laurea 	<ul style="list-style-type: none"> • Dimestichezza nell'utilizzo dei sistemi informatici e del gestionale I.S.P.A. • Conoscenza del settore della formazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Attitudine alle relazioni interpersonali • Attitudine alla metodicità ed all'ordine • Attitudine alla leadership 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestisce le necessità della sede operativa e le esigenze del personale • Cura i contatti con la Presidenza • Responsabile del rispetto delle richieste dei capitolati • definizione di strategie organizzative, commerciali e standard del servizio • coordinamento delle risorse umane, tecnologiche, finanziarie e organizzative • supervisione della manutenzione e miglioramento del servizio • gestione delle relazioni e degli accordi con la committenza • valutazione e sviluppo delle risorse umane

COORDINAMENTO (COD): è il process-owner dei processi di realizzazione e riporta direttamente al DIG			
<i>Qualifiche e titoli</i>	<i>Competenze/capacità</i>	<i>Caratteristiche personali</i>	<i>Mansioni (Compiti e responsabilità principali per la Qualità)</i>
<ul style="list-style-type: none"> Diploma di scuola secondaria superiore o laurea 	<ul style="list-style-type: none"> Conoscenze tecniche e professionali molto approfondite e di riferimento del settore in cui opera Dimestichezza nell'utilizzo dei sistemi informatici più comuni 	<ul style="list-style-type: none"> Attitudine alle relazioni interpersonali Attitudine alla metodicità ed all'ordine capacità di mediazione ad alto livello organizzativo alto grado di leadership e propensioni manageriali 	<ul style="list-style-type: none"> Coordina tutti gli uffici I.S.P.A.; Traduce le richieste del mercato o del cliente in specifiche di comportamento interno, in particolare in occasione di attività nuova e quindi non ripetuta, a cui tutte le funzioni interne dovranno attenersi; stabilisce, in particolare, le modalità, ed emette l'eventuale documentazione specifica, con cui le funzioni coinvolte dovranno condurre le attività di erogazione e di controllo della formazione effettuata. assicura in generale, eventualmente coadiuvata da uno o più coordinatori e tutor, che l'attività formativa avvenga secondo le specifiche stabilite in sede di progettazione e nelle condizioni operative previste effettuando i controlli stabiliti durante l'erogazione dell'attività formativa; espleta tutte le attività necessarie e previste in sede di progettazione (selezione, orientamento, accoglienza, socializzazione, verifica delle compatibilità tra esigenze individuali e aziendali, verifica del livello di conoscenze inizialmente necessario, etc.) per favorire il "contratto formativo", cioè l'accettazione, tacita e non formale, e la motivazione, di chi fruisce, a ricevere formazione da colui che la eroga fisicamente (corpo docente); pianifica l'attività formativa in modo da assicurare che si svolga in condizioni controllate nei modi e nelle sequenze specificate e soprattutto prevenendo situazioni di non conformità; verifica la conformità di tutte le risorse materiali utilizzate (aule, materiali didattici, attrezzature, etc.) prima che siano impiegate nell'attività formativa documentandone gli esiti attraverso gli strumenti predisposti; identifica tutte le situazioni di non conformità emerse durante l'erogazione dell'attività formativa, attivandosi per una pronta risoluzione attraverso opportune azioni correttive; segnala alla al rappresentante qualità tutte le situazioni di non conformità che richiedono interventi strutturali sull'I.S.P.A. (non conformità gravi); pianifica e predispone gli interventi di manutenzione sulle attrezzature didattiche di proprietà e le altre risorse materiali messe a disposizione per l'erogazione delle attività formative. mantiene i rapporti con i fornitori valutandone il rendimento e cercandone di nuovi quando conveniente; controlla l'archivio fornitori qualificati. Cura l'aspetto logistico - organizzativo degli eventi formativi

PROGETTAZIONE (PRO) : è il process-owner della progettazione formativa dell'Istituto			
<i>Qualifiche e titoli</i>	<i>Competenze/capacità</i>	<i>Caratteristiche personali</i>	<i>Mansioni (Compiti e responsabilità principali per la Qualità)</i>
<ul style="list-style-type: none"> Diploma di scuola media superiore o laurea 	<ul style="list-style-type: none"> Approfondita conoscenza della progettazione formativa Dimestichezza nell'utilizzo dei sistemi informatici 	<ul style="list-style-type: none"> Attitudine alla ricerca e alla scrittura Attitudine alle relazioni interpersonali Attitudine alla metodicità ed all'ordine 	<ul style="list-style-type: none"> cura la preparazione ed emissione del progetto formativo, progettazione di massima, esecutiva e di dettaglio di un'azione corsuale cura la progettazione di percorsi individualizzati nel settore della formazione, dell'educazione cura l'elaborazione dei progetti cura le modifiche provenienti dalla validazione e dal riesame

RESPONSABILE ANALISI DEI FABBISOGNI			
<i>Qualifiche e titoli</i>	<i>Competenze/capacità</i>	<i>Caratteristiche personali</i>	<i>Mansioni (Compiti e responsabilità principali per la Qualità)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Diploma di scuola media superiore o laurea 	<ul style="list-style-type: none"> • Approfondita conoscenza della progettazione formativa • Dimestichezza nell'utilizzo dei sistemi informatici 	<ul style="list-style-type: none"> • Attitudine alla ricerca e alla scrittura • Attitudine alle relazioni interpersonali • Attitudine alla metodicità ed all'ordine 	<ul style="list-style-type: none"> • cura la preparazione ed emissione del DOCUMENTO DI osservazione periodica del contesto di riferimento • cura l'analisi dei fabbisogni formativi • cura l'elaborazione dei progetti • cura la diagnosi generale (quadro nazionale) dei fabbisogni di figure e competenze professionali • cura la diagnosi specifica (regione/PA) di bisogni professionali e formativi in settori, sistemi produttivi territoriali ed imprese • cura l'analisi individuale dei bisogni formativi e di orientamento • cura le modifiche provenienti dalla validazione e dal riesame

AMMINISTRAZIONE/RENDICONTAZIONE (AMM/RCO) : è il process-owner generale dell'amministrazione e della finanza e riporta direttamente a DIG.			
<i>Qualifiche e titoli</i>	<i>Competenze/capacità</i>	<i>Caratteristiche personali</i>	<i>Mansioni (Compiti e responsabilità principali per la Qualità)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Diploma di scuola media superiore o laurea 	<ul style="list-style-type: none"> • Nozioni di base del settore in cui opera • Dimestichezza nell'utilizzo dei sistemi informatici più comuni 	<ul style="list-style-type: none"> • Attitudine alle relazioni interpersonali • Attitudine alla metodicità ed all'ordine • alto grado leadership e propensioni manageriali 	<ul style="list-style-type: none"> • Espleta le attività legate alla definizione del bilancio di esercizio dell'EDF; • effettua le operazioni legate alla fatturazione attiva e passiva, segnalando agli Enti interessati il verificarsi di eventuali problemi legati a tale attività; • espleta tutte le attività previste dai bandi di partecipazione al finanziamento delle attività formative avendo cura di mantenere ordinata tutta la documentazione prodotta per facilitarne la consultazione e la verifica. • gestione contabile e degli adempimenti amministrativo-fiscali • controllo economico • rendicontazione delle spese • gestione amministrativa del personale • gestione amministrativa di risorse finanziarie pubbliche nel settore della formazione, dell'educazione e dell'orientamento □

EROGAZIONE DEI SERVIZI (GES) : ruolo di interfaccia formale verso l'esterno. Riporta direttamente alla COD			
<i>Qualifiche e titoli</i>	<i>Competenze/capacità</i>	<i>Caratteristiche personali</i>	<i>Mansioni (Compiti e responsabilità principali per la Qualità)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Diploma di scuola media superiore o laurea 	<ul style="list-style-type: none"> • Dimestichezza nell'utilizzo dei sistemi informatici e del gestionale I.S.P.A. • Conoscenza del settore formazione e in particolare delle attività di gestione 	<ul style="list-style-type: none"> • Attitudine alle relazioni interpersonali • Attitudine alla mediazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Cura l'erogazione dell'attività formativa • Cura le relazioni tra l'Istituto e i partecipanti ai corsi di formazione • Si interfaccia con l'aula e i docenti durante tutta l'attività formativa • Riporta a COD eventuali problemi/necessità emerse dall'aula • Segnala eventuali NC emerse in aula • pianificazione del processo di erogazione; • gestione delle risorse umane, tecnologiche e finanziarie del processo di erogazione; • gestione delle relazioni e degli accordi con la committenza; • monitoraggio delle azioni o dei programmi; • valutazione dei risultati ed identificazione delle azioni di miglioramento nel settore della formazione, dell'educazione e dell'orientamento