

PERCORSO INPS

QUESTIONARIO 6

Testo della Domanda	Risposta 1	Risposta 2	Risposta 3	Risposta 4	Feedback domanda per risposta sbagliata
Secondo il Modello di Porter, quali sono Processi Primari?	La gestione delle merci in magazzino, la gestione dei reclami dei clienti, l'evasione degli ordini stipulati dai venditori	La creazione di una campagna di marketing, la gestione dei reclami dei clienti, il calcolo dei compensi dei venditori	La gestione delle merci in magazzino, la gestione dei reclami dei clienti, l'implementazione di un nuovo sistema informatico per l'evasione degli ordini stipulati dai venditori	La creazione di una campagna di marketing, la gestione dei reclami dei clienti, l'acquisto delle materie prime	<p>La risposta corretta è la n. 1</p> <p>Secondo il modello del Valore di Porter i processi si classificano in funzione dell'impatto che hanno sulla creazione dell'output (prodotti e servizi). Per questo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la gestione delle merci in magazzino è un processo PRIMARIO, perchè la gestione della logistica in entrata e in uscita ha un impatto diretto sul servizio erogato (tempi di consegna, errori di consegna, ecc.) - la gestione dei reclami dei clienti è un processo PRIMARIO, come tutte quelle attività post-vendita che sono di supporto al cliente (ad es. l'assistenza tecnica) - l'evasione degli ordini stipulati dai venditori è un processo PRIMARIO, perchè fa parte del processo di vendita (gestire velocemente e bene gli ordini dei venditori impatta sulla vendita/fatturato e soddisfazione del cliente) - la creazione di una campagna di marketing è un processo PRIMARIO, perchè è un'attività di promozione del prodotto o servizio nei mercati - il calcolo dei compensi dei venditori, invece, è un processo di SUPPORTO perchè fa parte della Gestione delle risorse umane (ricerca, selezione, assunzione, addestramento, formazione, aggiornamento, sviluppo, mobilità, retribuzione, sistemi premianti, negoziazione)

					<p>sindacale e contrattuale, ecc.)</p> <ul style="list-style-type: none">- l'implementazione di un nuovo sistema informatico per l'evasione degli ordini stipulati dai venditori è un processo di SUPPORTO, perchè migliora e ottimizza un processo primario, ma non modifica l'efficacia del risultato- l'acquisto delle materie prime è un processo di SUPPORTO, in quanto fa parte degli Approvvigionamenti/Acquisti, cioè l'insieme di tutte quelle attività preposte all'acquisto delle risorse necessarie alla produzione dell'output ed al funzionamento dell'organizzazione
--	--	--	--	--	--

<p>Secondo il Modello "Clienti e Processi", quali sono Processi Primari?</p>	<p>La gestione delle merci in magazzino, in entrata la gestione dei reclami dei clienti, l'evasione degli ordini stipulati dai venditori</p>	<p>La creazione di una campagna di marketing, la gestione dei reclami dei clienti, il calcolo dei compensi dei venditori</p>	<p>La creazione di una campagna di marketing, la gestione dei reclami dei clienti, la distribuzione dei prodotti nei punti vendita</p>	<p>La creazione di una campagna di marketing, la gestione dei reclami dei clienti, l'acquisto delle materie prime</p>	<p>La risposta corretta è la n. 3</p> <p>Secondo questo modello di classificazione, considerando "clienti" tutti coloro ai quali è destinato l'output di un processo (o di una sua fase), i processi primari, che hanno come clienti i soggetti "esterni" all'azienda, sono quelli che creano direttamente un valore percepibile dal cliente esterno. Le rispettive prestazioni operative (costi, qualità e tempi) determinano i livelli di soddisfazione del cliente stesso. Alcuni esempi: l'offerta, il preventivo; la gestione delle attività primarie (trattamento degli ordinativi, consegna, documentazione, ecc.), la produzione, il confezionamento, la gestione dei reclami, ecc.</p> <p>I processi di supporto hanno come clienti i soggetti "interni" all'azienda e supportano i processi primari. A questi processi appartengono tipicamente il processo degli acquisti, quello di gestione delle risorse umane, quelli amministrativi e gestionali.</p> <p>Rispetto alle risposte alla domanda:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la gestione delle merci in magazzino in entrata è un processo di SUPPORTO perchè non impatta su Enti esterni o clienti finali - la distribuzione dei prodotti nei punti vendita è Logistica in Uscita quindi PRIMARIO - la gestione dei reclami dei clienti è un processo PRIMARIO, come tutte quelle attività post-vendita che sono di supporto al cliente (ad es. l'assistenza tecnica) - l'evasione degli ordini stipulati dai venditori è un processo PRIMARIO, perchè fa parte del processo di vendita (gestire velocemente e bene gli ordini dei venditori impatta sulla vendita/fatturato e
--	--	--	--	---	--

					<p>soddisfazione del cliente)</p> <ul style="list-style-type: none">- la creazione di una campagna di marketing è un processo PRIMARIO, perchè attività di promozione del prodotto o servizio nei mercati- il calcolo dei compensi dei venditori è un processo di SUPPORTO perchè fa parte della Gestione delle risorse umane (ricerca, selezione, assunzione, addestramento, formazione, aggiornamento, sviluppo, mobilità, retribuzione, sistemi premianti, negoziazione sindacale e contrattuale, ecc.)- l'implementazione di un nuovo sistema informatico per l'evasione degli ordini stipulati dai venditori è un processo di SUPPORTO, perchè migliora e ottimizza un processo primario, ma non modifica l'efficacia del risultato- l'acquisto delle materie prime è un processo di SUPPORTO, in quanto fa parte degli Approvvigionamenti/Acquisti, cioè l'insieme di tutte quelle attività preposte all'acquisto delle risorse necessarie alla produzione dell'output ed al funzionamento dell'organizzazione
--	--	--	--	--	---

<p>Quale modello di classificazione dei processi si base sulla tipologia degli OUTPUT?</p>	<p>Il modello di Porter</p>	<p>Il modello di Anthony</p>	<p>Il modello Clienti e Processi</p>	<p>Nessuno dei precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 3</p> <p>Secondo questo modello di classificazione, considerando “clienti” tutti coloro ai quali è destinato l'output di un processo (o di una sua fase), i processi primari, che hanno come clienti i soggetti “esterni” all'azienda, sono quelli che creano direttamente un valore percepibile dal cliente esterno. Le rispettive prestazioni operative (costi, qualità e tempi) determinano i livelli di soddisfazione del cliente stesso. Alcuni esempi: l’offerta, il preventivo; la gestione delle attività primarie (trattamento degli ordinativi, consegna, documentazione, ecc.), la produzione, il confezionamento, la gestione dei reclami, ecc.</p> <p>I processi di supporto hanno come clienti i soggetti “interni” all'azienda e supportano i processi primari. A questi processi appartengono tipicamente il processo degli acquisti, quello di gestione delle risorse umane, quelli amministrativi e gestionali.</p> <p>All’interno dei processi di supporto possiamo effettuare ulteriori classificazioni quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - i Processi direzionali (politico/strategici), che sono i processi decisionali attraverso i quali l’organizzazione pianifica e sviluppa il proprio futuro e che sono in grado di orientare tutti gli altri processi (ad esempio i processi di sviluppo dell’innovazione) - o i Processi di finanziamento, che sono tutti processi finalizzati al reperimento delle risorse finanziarie per le proprie attività
--	-----------------------------	------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------	--

<p>Quale modello di classificazione dei processi si basa sulla tipologia di attività svolte?</p>	<p>Il modello Clienti e Processi</p>	<p>Il modello di Porter</p>	<p>Il modello di Anthony</p>	<p>Nessuno dei precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 3 Robert Anthony, teorico e docente di organizzazione aziendale, ideò, nel 1965, una rappresentazione piramidale che evidenzia: - i processi di tipo operativo, come per esempio i processi di acquisizione ed esecuzione degli ordini o i processi produttivi (di un bene o di un servizio). Sono quei processi alla base della piramide e vengono eseguiti quotidianamente al fine di ottenere i prodotti o i servizi - i processi di tipo manageriale (gestionali e direzionali), come per esempio la predisposizione del budget o la pianificazione. Sono quei processi al secondo e terzo livello della piramide e hanno come obiettivo quello di definire le strategie aziendali, di controllare, pianificare e allocare le risorse - i processi direzionali (o strategici) che concorrono alla pianificazione dell'organizzazione per il medio/lungo termine - i processi gestionali che concorrono alla traduzione degli obiettivi di medio/lungo termine in programmi di breve termine e controllano il raggiungimento degli obiettivi Ai livelli più alti, i processi "direzionali" coinvolgono prevalentemente il top management. Ai livelli intermedi, quelli "gestionali", coinvolgono prevalentemente il middle management. Mentre ai livelli più bassi, quelli "operativi", coinvolgono gli addetti delle varie funzioni.</p>
--	--------------------------------------	-----------------------------	------------------------------	-------------------------------	---

<p>Quale modello di classificazione dei processi si base sul loro impatto sui risultati aziendali?</p>	<p>Il modello di Anthony</p>	<p>Il modello Clienti e Processi</p>	<p>Il modello di Porter</p>	<p>Nessuno dei precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 3</p> <p>Per catena del valore s'intende un modello che permette di descrivere la struttura di un'organizzazione come un insieme limitato di processi. Tale modello è stato teorizzato da Michael Porter nel 1985 e mostra un'organizzazione come insieme di nove processi. Secondo il modello del Valore di Porter i processi si classificano in funzione dell'impatto che hanno sulla creazione dell'output (prodotti e servizi): gestire un'azienda significa gestirne i processi "critici" perché il valore generato dipende dalla "catena" dei processi aziendali.</p> <p>I processi primari sono quelli a maggiore impatto sui risultati di business dell'azienda, perché creano un valore riconosciuto dal cliente e quindi sono fattori critici di successo. In generale i processi primari sono caratteristici di ogni singola realtà. I 9 processi individuati da Porter sono:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Logistica in entrata. Comprende tutte quelle attività di gestione dei flussi di beni materiali all'interno dell'organizzazione 2) Attività operative. Sono le attività di produzione di beni e/o servizi 3) Logistica in uscita. Comprende quelle attività di gestione dei flussi di beni materiali all'esterno dell'organizzazione 4) Marketing e vendite. Sono le attività di promozione del prodotto o servizio nei mercati e gestione del processo di vendita 5) Assistenza al cliente e servizi. Sono tutte quelle attività post-vendita che sono di supporto al cliente (ad
--	------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------	-------------------------------	--

					<p>es. l'assistenza tecnica) I processi di supporto, invece, sono strumentali ai processi primari, ai quali forniscono risorse e sono:</p> <p>6) Approvvigionamenti. Cioè l'insieme di tutte quelle attività preposte all'acquisto delle risorse necessarie alla produzione dell'output ed al funzionamento dell'organizzazione</p> <p>7) Gestione delle risorse umane. Sono ricerca, selezione, assunzione, addestramento, formazione, aggiornamento, sviluppo, mobilità, retribuzione, sistemi premianti, negoziazione sindacale e contrattuale, ecc.</p> <p>8) Sviluppo delle tecnologie. Sono tutte quelle attività finalizzate al miglioramento del prodotto e dei processi. Queste attività vengono in genere identificate con il processo R&D (Research and Development)</p> <p>9) Attività infrastrutturali. Sono tutte le altre attività quali pianificazione, contabilità finanziaria, organizzazione, informatica, affari legali, direzione generale, ecc.</p>
--	--	--	--	--	---

<p>Quali sono le informazioni presenti sulla "Scheda" di ogni KPI?</p>	<p>Nome dell'indicatore, il Processo/Fase/Attività a cui fa di riferimento, il tipo di calcolo (eventualmente la formula) e il formato, la Fonte/i dei dati</p>	<p>Nome dell'indicatore, Data di approvazione dell'indicatore, la Frequenza di rilevazione e chi ha la responsabilità di raccogliere i dati e verificarne l'attendibilità</p>	<p>Nome dell'indicatore, la Frequenza di rilevazione, l'obiettivo, il Target da raggiungere, a chi comunicare i dati e in quale modalità</p>	<p>Tutte le precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 4</p> <p>La scheda anagrafica di un indicatore è una sorta di cartà di identità dell'indicatore, dove sono dettagliate ulteriori informazioni relative alle caratteristiche ed all'uso dell'indicatore stesso. Si possono usare diversi modelli, ma le informazioni chiave sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nome dell'indicatore, cioè Titolo dell'indicatore - Descrizione dell'indicatore (per evitare ambiguità nell'interpretazione, viene descritto in dettaglio) - Razionale, cioè viene spiegato perchè si misura questo aspetto - Obiettivo di riferimento (ogni indicatore viene progettato per monitorare un risultato e quindi ha un obiettivo di riferimento) - Legami con altri indicatori, cioè vengono descritti eventuali collegamenti tra questo indicatore e altri (se un indicatore viene sostituito da un altro deve essere segnalato) - Data di approvazione dell'indicatore (è la data in cui il Responsabile del sistema di monitoraggio o del processo ha approvato l'indicatore e tutte le sue caratteristiche ed è la data in cui si è iniziato a utilizzare l'indicatore) - Tipo di calcolo / Formula / Formato, cioè viene descritto come è calcolato, una formula se è quantitativo o una scala di valutazione se è qualitativo. Vengono definite le unità di misura e i formati - Fonte/i dei dati (indica dove si possono ottenere i dati necessari) - Qualità dei dati (una valutazione che descrive quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si
--	---	---	--	----------------------------	---

					<p>pensa emergeranno)</p> <ul style="list-style-type: none">- Frequenza di rilevazione, cioè la periodicità di rilevazione- Target (valore desiderato), che definisce qual è il valore obiettivo "Vigente"- Responsabile del valore Target, cioè chi ha definito il valore Target dell'indicatore e le motivazioni di tale decisione- Responsabile dell'indicatore, che indica chi ha la responsabilità di produrre l'indicatore secondo quanto definito- Responsabile della performance legate all'indicatore, cioè l'owner del processo o dell'attività a cui l'indicatore si riferisce e che ha la responsabilità di avviare le analisi e definire le azioni da intraprendere in caso di non raggiungimento dell'obiettivo- Reportistica (dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni e verso chi sono rivolte)
--	--	--	--	--	--

<p>Quali sono i vantaggi di lavorare per Processi?</p>	<p>Maggiore capacità di raggiungere i risultati e maggiore focalizzazione sulla performance dell'intera organizzazione rispetto a quella del singolo dipartimento</p>	<p>Risparmi sui costi significativi e misurabili, crescita dei ricavi, riduzione del time to market, prodotti o servizi di qualità superiore</p>	<p>Esperienza e soddisfazione del cliente (Interno e esterno) migliorate</p>	<p>Tutte le precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 4</p> <p>Sono molteplici i vantaggi di organizzare il lavoro seguendo un approccio per Processi e per Obiettivi rispetto ad una organizzazione per attività verticali, aggregate su ambiti o skill, che lavora per compartimenti stagni e massimizza i risultati per dipartimento e non in maniera integrata. Sintetizzando, l'approccio per processi si basa sul creare Valore Aggiunto, si focalizza sul Cliente ed è trasversale a tutte le funzioni aziendali.</p> <p>Da questo derivano tutti i benefici elencati, quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la maggiore trasparenza in quanto i compiti delle persone che collaborano all'interno di un processo sono noti a tutti i colleghi, c'è una condivisione degli impegni e delle conoscenze, non c'è più una rigida suddivisione tra dipartimenti - il proprietario di processo (l'owner) è responsabile di tutto il processo e non di una singola attività. Ha, dunque, una visione d'insieme che gli permette di ottimizzarlo - ci si focalizza più sulla performance dell'intera organizzazione che su quella del singolo dipartimento - inoltre, eliminando le attività prive di valore aggiunto e ridondanti e utilizzando meglio le risorse del team, si raggiunge un risparmio continuo e misurabile, la crescita dei ricavi, la riduzione del time to market - si ottengono prodotti o servizi di qualità superiore perchè si fanno meno errori, si punta a correggerli ogni volta che capitano e a fare in modo che non si verifichino più, associando questo ragionamento alla continua ricerca della diminuzione della varianza dei
--	---	--	--	----------------------------	---

processi

- si aumenta l'agilità, cioè la capacità di adattarsi rapidamente alle mutevoli condizioni, in quanto le informazioni circolano più velocemente, il tempo d'attraversamento diminuisce
- c'è un ritorno costante di informazione da parte di tutti i collaboratori
- esperienza e soddisfazione del cliente sono migliorate, in quanto ci si focalizza sul cliente (esterno o interno), cercando di vedere il proprio lavoro dal suo punto di vista

Quali sono le fasi del Business Process Management?	PLAN (Progetta e Modella)	DO (Esegui) e MISURA	ANALIZZA e MIGLIORA	Tutte le precedenti	<p>La risposta corretta è la n. 4</p> <p>Il Business Process Management (BPM) è una metodologia per definire, ottimizzare, monitorare e integrare i processi aziendali per supportare la strategia e gli obiettivi di un'organizzazione.</p> <p>Si basa sul famoso ciclo di Deming e cioè il PLAN, DO, CHECK, ACT applicato in modo ciclico e a tutti i livelli di attività.</p> <p>La fase PLAN, cioè Progetta, Analizza e Modella è chiamata Business process mapping, e consiste nell'identificare il processo esistente su cui si vuole lavorare. Raccogliere informazioni per rappresentarlo, valutando efficienze e problematiche, impatti sulle altre attività o gli altri processi. Successivamente si deve creare un modello, definendo tutte le caratteristiche del processo, migliorandolo e creando una rappresentazione che possa essere facilmente compresa e comunicata.</p> <p>La Fase DO è l'esecuzione stessa delle attività, cioè sviluppare e implementare il processo in modo da poterlo eseguire ripetutamente.</p> <p>La fase CHECK, Controlla e Monitora è caratterizzata dal Business Performance Measurement. La progettazione e la realizzazione di un adeguato sistema di monitoraggio per determinare l'efficacia del processo nel fornire il valore e i benefici previsti.</p> <p>La fase ACT è la fase del Miglioramento che può avvenire tramite Business Process Reengineering or Improvement. L'analisi dei dati raccolti porta a valutare se effettuare una nuova modellazione o apportare</p>
---	---------------------------	----------------------	---------------------	---------------------	--

					ulteriori miglioramenti al processo esistente anche tramite automatizzazione di alcune attività.
--	--	--	--	--	--

<p>La rappresentazione di un processo tramite flow chart non consente di...</p>	<p>Descrivere i collegamenti logici e i flussi informativi tra le diverse attività di un processo</p>	<p>Descrivere le tipologie di responsabilità per ogni attività</p>	<p>Evidenziare le “diramazioni alternative” che possono verificarsi all’interno di un dato processo</p>	<p>Scomporre il processo in blocchi più semplici</p>	<p>La risposta corretta è la n. 2 Esistono delle rappresentazioni grafiche standard che sono utilizzate per descrivere i flussi e che rappresentano una sorta di linguaggio universale. In particolare, il diagramma di flusso è un metodo di modellazione che permette la rappresentazione grafica delle operazioni di un algoritmo tramite uno schema grafico visivo. La rappresentazione grafica si basa su una serie di blocchi con diverse forme geometriche (ad es. rombo, rettangolo, cerchio, ecc.). Ogni forma geometrica indica un particolare tipo di operazione (ad es. lettura, scrittura, elaborazione, ecc.). In genere, con tre semplici forme è possibile descrivere la maggior parte dei processi, e cioè:</p> <ul style="list-style-type: none"> - un rettangolo stondato viene utilizzato per indicare l’inizio del processo e la sua fine (per esempio potrebbe indicare l’ingresso della materia prima o il ricevimento di un ordine) - un rettangolo viene utilizzato nel Flow Chart per identificare uno step del processo (potrebbe per esempio identificare la fase di imballaggio o l'emissione di una fattura) - un rombo rappresenta un punto chiave, cioè quando deve essere presa una decisione. In questo rombo viene descritto che tipo di controllo viene effettuato (descrizione, se manuale o automatico, ecc.) e sono previste sempre solo 2 possibili uscite (SI/NO) per ognuna delle quali seguirà la descrizione del ramo di processo <p>Il diagramma di flusso si legge seguendo il "flusso" dall'alto verso il basso. A partire dal blocco "inizio"</p>
---	---	--	---	--	--

					<p>(start) fino al blocco "fine" (end). Il flow chart si può arricchire introducendo informazioni sui tempi, ma soprattutto sulle strutture coinvolte e le interfacce. Si può anche creare il Flow chart (interfunzionale) che combina l'analisi del processo (flow chart) con la scomposizione funzionale dell'azienda o area aziendale. Questa modalità di rappresentazione non descrive le tipologie di responsabilità per ogni attività (motivo per cui la risposta 2 è quella giusta): il flusso indica quale unità organizzativa/dipartimento/persona/macchina esegue l'attività, è responsabile dell'azione, ma non descrive tutti gli attori con i rispettivi ruoli. Per ottenere questo dettaglio è necessario integrare il modello di flowchart con la Matrice RACI (che da sola non descrive il flusso delle attività).</p>
--	--	--	--	--	--

<p>Il Process Lead Time è un indicatore che misura...</p>	<p>Il tempo di non funzionamento delle macchine necessarie alla creazione del servizio</p>	<p>Il tempo medio che intercorre tra la presa in carico di una richiesta di servizio e la sua erogazione</p>	<p>La velocità produttiva con la quale devono essere risolte le pratiche per soddisfare la domanda del cliente</p>	<p>Il tempo medio di lavorazione di una richiesta</p>	<p>La risposta corretta è la n. 2</p> <p>Process Lead Time (PLT) o legge di Little è uno dei principali Indicatori di Efficienza di un processo e rappresenta il tempo medio che intercorre tra la presa in carico di una richiesta di servizio e la sua erogazione (se parliamo invece di un prodotto fisico, è il tempo medio necessario per la trasformazione della materia prima in prodotto finito).</p> <p>Rappresenta, dunque, la somma del “tempo ciclo” (tempo di lavorazione effettiva) + il “wait time” (i tempi morti).</p> <p>Definita una unità di tempo (ad esempio 1 giornata lavorativa) per calcolare, ad esempio, il PLT bisogna conoscere due grandezze:</p> <ul style="list-style-type: none"> - il WIP (Work in progress) tutto ciò che è in corso di lavorazione nell’arco della nostra giornata arretrato (da lavorare) + arretrato in lavorazione + nuove richieste - e l’output della giornata, cioè il numero di lavorazioni chiuse nella unità di tempo <p>Immaginiamo di volere calcolare il PLT del processo di fissazione di appuntamenti di visite mediche raccolte tramite WEB in un giorno.</p> <p>Ipotizziamo WIP 100 pratiche (calcolato a fine giornata) e appuntamenti presi come output della giornata 25: il PLT a questo punto è 4 (significa che si impiegheranno 4 giorni per smaltire tutto il WIP).</p> <p>Per quanto riguarda le altre possibili risposte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la risposta 1 è errata perchè è il downtime il tempo di non funzionamento delle macchine necessarie alla creazione del servizio (pc, software, scanner, ecc.) per
---	--	--	--	---	---

					<p>guasto o manutenzione</p> <ul style="list-style-type: none">- la risposta 3 è errata perchè indica il Takt Time (TT), un Indicatore che fornisce il ritmo da tenere per evadere le richieste senza accumulare backlog- la risposta 4 è errata perchè indica l'AHT (Average Handle Time), cioè il tempo medio di gestione di una pratica (compresi i tempi morti)
--	--	--	--	--	--

<p>La corretta rappresentazione grafica di un processo AS IS evidenzia...</p>	<p>I colli di bottiglia</p>	<p>Le attività in sequenza che possono essere parallelizzate</p>	<p>Le attività a basso valore o i ricicli</p>	<p>Tutte le risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 4</p> <p>La fase di Business Model Mapping prevede l'analisi e lo studio del processo AS IS prima di rimodellarlo migliorato. Per raccogliere tutte le informazioni e analizzare tutti gli attori e operatori coinvolti e il ruolo svolto nelle attività in esame, bisogna:</p> <ul style="list-style-type: none"> - approfondire i Punti decisionali importanti, cioè i Nodi dove occorre porre una particolare attenzione nello strutturare il processo e censire gli input/eventi che determinano e condizionano l'avvio del processo stesso - raccogliere tutte le interdipendenze tra le attività e i soggetti coinvolti nella Conduzione del processo - descrivere i sistemi di gestione, gli strumenti, i metodi e le logiche utilizzate per svolgere le attività e per il coordinamento delle attività <p>La corretta rappresentazione grafica delle informazioni raccolte, ad esempio utilizzando flow chart funzionali e la matrice RACI, evidenzierà le azioni di miglioramento e di nuova modellizzazione da svolgere, come mettere in parallelo delle attività svolte in sequenza; o eliminare delle attività che non danno valore (i ricicli o i binari morti), o, infine, ricomporre attività frammentate o semplificare flussi troppo complessi, ammesso che nella Pubblica Amministrazione in esame tali semplificazioni di procedimenti o unificazione di competenze siano compatibili con l'analisi dei vincoli giuridici.</p> <p>Agendo in questo modo, verranno evidenziati dei colli di bottiglia così da rimuoverli o, se non è possibile, consentire la giusta analisi delle risorse necessarie per evitare la saturazione delle risorse critiche, attraverso</p>
---	-----------------------------	--	---	-------------------------------------	---

					<p>operazioni di sincronizzazione dei processi, di bilanciamento delle risorse dedicate, ecc.</p> <p>Un'altra azione di miglioramento è separare attività costanti e attività variabili e categorizzare i flussi che attraversano uno stesso processo per standardizzare il processo lavorativo dove possibile o sostituire attività "batch" con attività "on line": per esempio, evitare che sia necessario accumulare un certo numero di pratiche prima di esaminarle, in generale intervenendo nelle stazioni di attesa e sulle "code".</p> <p>Anche l'analisi degli input e delle basi informative richieste per lo svolgimento dei processi e per il controllo può portare a sinergie che evitano doppie imputazioni dei dati, incoerenze (mancanza di "quadrature"), riconciliazione dei dati, ecc.</p>
--	--	--	--	--	---

<p>Il Principio del Buon Andamento prevede il rispetto dei criteri di...</p>	<p>Economicità</p>	<p>Efficacia</p>	<p>Efficienza</p>	<p>Tutte le risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 4</p> <p>I benefici dell’approccio per Processi e Miglioramento continuo sono perfettamente in linea con il principio del buon andamento delle PA.</p> <p>Per l’art. 97 Cost.: “i pubblici uffici sono organizzati secondo disposizioni di legge, in modo che siano assicurati il buon andamento e l’imparzialità dell’amministrazione”.</p> <p>In particolare, il buon andamento afferma che “l’attività della PA deve essere diretta a realizzare l’interesse pubblico”.</p> <p>Per far ciò, l’azione amministrativa deve essere guidata non solo dal principio della legalità, ma anche dai principi dell’efficacia, efficienza ed economicità.</p> <p>Il principio di efficienza e di economicità fa riferimento ai mezzi impiegati dall’Amministrazione nella propria attività, dove un’Amministrazione si dice che è efficiente quando adotta i mezzi più adatti e meno costosi per svolgere i propri compiti. Tale principio in sostanza ha lo scopo di evitare gli sprechi.</p> <p>Il principio di efficacia riguarda, invece, i risultati effettivamente raggiunti dalla PA. Un’Amministrazione si dice che è efficiente se riesce a raggiungere i risultati che si è prefissata di voler raggiungere.</p>
--	--------------------	------------------	-------------------	-------------------------------------	--

L'Efficacia si può misurare con...	Indicatori di OUTPUT	Indicatori di OUTCOME	Indicatori di QUALITA'	Tutte le risposte precedenti	<p>La risposta corretta è la n. 4</p> <p>Il sistema di Valutazione delle Performance deve misurare l'efficacia, cioè la capacità di fare la "cosa giusta", ma va declinata rispetto a quali stakeholder ci si riferisce: l'azienda stessa, la comunità/società o il cliente/cittadino/utilizzatore finale.</p> <p>Possiamo quindi differenziare gli indicatori di Efficacia in:</p> <ul style="list-style-type: none"> - indicatori di output misurano l'efficacia interna, cioè misurano il risultato immediato al termine di un'attività o di un processo rispetto a quello target - indicatori di outcome misurano l'efficacia esterna sociale, cioè misurano l'effetto generato dall'obiettivo sui destinatari a cui è rivolta l'azione in termini di benefici socio-economici - indicatori di qualità misurano l'efficacia esterna, cioè una misura volta a rilevare la qualità percepita dagli stakeholders rispetto all'erogazione di un determinato servizio/attività/prodotto, oppure ai processi di loro realizzazione <p>A completare il sistema degli indicatori di Performance esistono poi gli Indicatori di Efficienza (una misura data dal rapporto tra il risultato e le risorse impiegate) e di Economicità (misura la capacità di un'Amministrazione di erogare i servizi attesi, minimizzando i costi.)</p>
------------------------------------	----------------------	-----------------------	------------------------	------------------------------	---

<p>Se devo analizzare le cause di un problema non devo utilizzare...</p>	<p>L'analisi di Pareto</p>	<p>Il diagramma di Ishikawa</p>	<p>Le 5W + 1H</p>	<p>Tutte le risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 1</p> <p>Tutte le possibili risposte riportano degli strumenti di problem solving con finalità e utilizzi diversi.</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'analisi di Pareto (sociologo ed economista italiano che nel 1906 osservò che la distribuzione della ricchezza nel Paese aveva una distribuzione disuguale: il 20% della popolazione possedeva l'80% della ricchezza) introduce degli strumenti che ci permettono di effettuare una analisi ABC che si basa sul concetto di priorità, permettendo di classificare in ordine di importanza/influenza i problemi in modo da non disperdere energie. Questa metodologia non supporta l'analisi delle cause di un problema. - Il brainstorming è una tecnica ideata e formulata da Osborn, che si basa su di una discussione di gruppo incrociata, guidata da un moderatore. Lo scopo è quello di far esprimere, in maniera assolutamente non vincolata, il maggior numero possibile di idee su un determinato problema. Ha svariati scopi, fra cui l'ideazione di nuovi prodotti o il miglioramento dei prodotti esistenti, oppure la risoluzione di un problema mediante l'analisi di dati, cause e soluzioni alternative, l'identificazione degli obiettivi del cliente, di eventuali rischi, delle variabili, delle risorse, dei ruoli e delle responsabilità. - Il diagramma di Ishikawa è una tecnica che serve a definire le potenziali cause di un problema, per poter implementare poi delle azioni correttive. Tra le sue principali caratteristiche figurano la semplicità, l'efficacia e l'estrema comprensibilità della grafica utilizzata.
--	----------------------------	---------------------------------	-------------------	-------------------------------------	---

					<p>- Le 5W + 1H (Who, What, Where, When, Why, How) è una tecnica per l'analisi del problema che crea delle checklist di domande grazie alle quali si può ricostruire una visione a 360 gradi di cosa sia successo.</p>
--	--	--	--	--	--

<p>Il Lean Thinking si basa su...</p>	<p>Valore (Value) e Mapping (Mappatura)</p>	<p>Flusso (Flow)</p>	<p>Produzione “tirata” (Pull) e Perfezione (Perfection)</p>	<p>Tutte le risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 4</p> <p>Il Lean Thinking o pensiero snello è uno stile di management che mira all’abbattimento degli sprechi per creare processi eccellenti a basso costo con il contributo delle persone. È adattabile a tutti i settori e contesti e si applica a tutte le aree aziendali.</p> <p>Il Lean management consiste in un programma per la riorganizzazione dei processi aziendali che può migliorare l’efficienza del lavoro, anche nella Pubblica Amministrazione. Più che un metodo o una teoria, la Lean Organization è una filosofia di gestione aziendale: il senso di tale filosofia è che anche con poche risorse finanziarie, grazie alla potenza della creatività moltiplicata per tutte le persone che popolano un contesto organizzativo, si possono conseguire risultati tangibili e misurabili della produttività e della qualità dei servizi.</p> <p>Il punto di partenza è sempre la definizione del valore secondo la prospettiva del cliente. Valore è solo quello che il cliente è disposto a pagare: tutto il resto è spreco, e va eliminato. Il “Cliente al Centro” per la PA significa la soddisfazione del cittadino come obiettivo. Per eliminare gli sprechi occorre “mappare” il flusso del valore, ovvero delineare tutte le attività in cui si articola il processo operativo, distinguendo tra quelle a valore aggiunto e quelle non a valore aggiunto.</p> <p>Il processo di creazione del valore è visto come un flusso, che deve scorrere in modo continuo, con relativa riduzione dei tempi di attraversamento (lead time) del materiale. Soddisfare il cliente significa produrre solo quello che vuole, solo quando lo vuole e</p>
---------------------------------------	---	----------------------	---	-------------------------------------	---

					<p>solo quanto ne vuole. In questo la produzione è “tirata” dal cliente, anziché “spinta” da chi produce.</p> <p>La perfezione (un concetto che va oltre l'Eccellenza) è il punto di riferimento a cui si deve tendere senza fine attraverso il miglioramento continuo, e corrisponde alla completa eliminazione degli sprechi.</p> <p>Nella PA l'approccio è ancora molto legato al rispetto della norma, ovvero "sono a posto ed in regola se rispetto i vincoli e le norme imposte dalla legge", anche se posso fare molto di più per soddisfare il cittadino e ridurre gli sprechi. Svincolarsi dall'approccio normativo ed abbracciare una mentalità aperta al miglioramento senza "limiti" significa abbattere una barriera mentale e avvicinarsi alla filosofia LEAN.</p>
--	--	--	--	--	--

<p>Il modello delle 5P è...</p>	<p>Una metodologia di classificazione dei processi</p>	<p>Un metodo di problem solving</p>	<p>Un modello completo in grado di presidiare tutte le fasi che determinano la soddisfazione dei clienti</p>	<p>Nessuna delle risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 3</p> <p>La customer satisfaction è uno dei KPI principali di un Sistema di Gestione della Qualità. Il Modello delle 5P è un modello completo in grado di presidiare tutte le fasi che determinano la soddisfazione dei cittadini. In pratica individua cinque sottosistemi principali che possono così essere definiti:</p> <p>1) qualità prevista (cosa desidera il cliente). Il riferimento è il cliente e l'obiettivo primario è individuare che cosa egli desidera, quali sono i bisogni impliciti, espliciti e latenti, gli elementi di valutazione e di giudizio sulla qualità del servizio</p> <p>2) qualità progettata (quali livelli di servizio si vuole offrire e come). Il riferimento si sposta all'interno dell'Amministrazione, mentre l'obiettivo è individuare cosa si vuole dare al cittadino e come. Per questo si individuano le tipologie di cittadini (i segmenti), i target di posizionamento, gli standard operativi da assicurare; si progettano le caratteristiche del sistema organizzativo e del sistema di erogazione del servizio. All'interno della Qualità progettata, poi, esiste anche la qualità promessa, che incide sul livello delle attese. È perciò necessaria molta attenzione per non promettere ciò che poi non si può realizzare. In molti casi, gli standard definiti in questa fase vengono riportati nelle carte dei servizi e definiscono gli impegni che l'Ente assume nei confronti dei cittadini</p> <p>3) qualità prestata (come viene realmente erogato il servizio). Ancora una volta si guarda all'interno dell'Ente e il riferimento sono i processi. La finalità principale è quella di presidiare sistematicamente le</p>
---------------------------------	--	-------------------------------------	--	--	---

					<p>prestazioni del sistema di erogazione del servizio per verificare che cosa l'Amministrazione eroga realmente, in rapporto agli standard definiti</p> <p>4) qualità percepita (cosa il cliente ritiene di ricevere). Il riferimento è di nuovo il cittadino, le sue percezioni e valutazioni sul servizio ricevuto, il suo grado di soddisfazione a livello globale e di ogni fattore di qualità o singolo elemento del sistema di erogazione. Questo momento completa la valutazione della qualità prestata con il riscontro degli elementi del servizio non standardizzabili e di difficile valutazione interna</p> <p>5) qualità paragonata (come si posiziona il servizio rispetto ai concorrenti). Il riferimento è posto sulle altre strutture che erogano gli stessi servizi o verso altri Enti, con l'obiettivo di verificare come e dove la qualità si differenzia</p> <p>La customer satisfaction esprime il livello di sovrapposizione tra Qualità percepita e Qualità prevista. Gli eventuali scostamenti (gap) esprimono i livelli di non Qualità.</p>
--	--	--	--	--	---

<p>Nell'analisi della customer satisfaction, quando la qualità erogata dall'organizzazione è distante dalla qualità attesa dal Cliente si ha un...</p>	<p>Gap di sintonia</p>	<p>Gap di valore</p>	<p>Gap di percezione</p>	<p>Nessuna delle precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 2</p> <p>La qualità, secondo il modello 5P, può essere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prevista - Progettata - Prestata - Percepita - Paragonata <p>Quando la Qualità percepita e la Qualità prevista si sovrappongono, i Clienti sono soddisfatti. Gli eventuali scostamenti (gap) esprimono i livelli di non Qualità. Il gap di sintonia rappresenta la discrepanza tra la Qualità progettata dall'organizzazione e la Qualità Prevista, cioè attesa dai clienti/cittadini e deriva dal fatto che i clienti esprimono esigenze altamente differenziate, incontrando difficoltà nella comunicazione dei propri bisogni e desideri e manifestando esigenze mutevoli e aspettative crescenti.</p> <p>Il gap di valore risulta dalla scarsa qualità del servizio erogato (Qualità Prestata) dall'organizzazione rispetto alla Qualità Prevista, cioè attesa dai clienti/cittadini a causa di un'offerta che potrebbe essere sia valutata che definita in modo errato nel posizionamento all'interno del sistema percettivo dei consumatori.</p> <p>Il gap di percezione deriva dallo scostamento tra la Qualità Prestata dall'organizzazione rispetto alla Qualità Percepita dai clienti.</p>
--	------------------------	----------------------	--------------------------	---------------------------------	---

<p>Qual è la definizione di Qualità secondo le norme ISO?</p>	<p>La conformità alle specifiche tecniche</p>	<p>Il rapporto fra le aspettative del cliente e il prodotto/servizio offerto</p>	<p>Il grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfa i requisiti</p>	<p>L'adeguatezza all'uso</p>	<p>La risposta corretta è la n. 3</p> <p>Secondo le Norme ISO, la qualità è il grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfa i requisiti. Il requisito è un'esigenza o aspettativa, implicita o espressa, cogente o specificata. Mentre una Caratteristica è un elemento distintivo intrinseco o assegnato qualitativo o quantitativo presente in qualcosa. Le caratteristiche possono essere fisiche, comportamentali, informatiche, temporali, ergonomiche, funzionali.</p> <p>Naturalmente, la definizione del concetto di Qualità è complesso e subisce variazioni nel tempo e a seconda dei punti di vista dei diversi stakeholder di riferimento (ad es. l'ambiente, l'azienda, i clienti o la comunità). La Qualità, inoltre, è sempre un punto di incontro tra diverse esigenze, non è un fatto puramente tecnico, ma ha aspetti valoriali organizzativi e gestionali. Per questo il concetto di "qualità" non è statico, si evolve in funzione del mercato e delle esigenze, modificando l'approccio e le norme che ne descrivono l'applicazione.</p> <p>Secondo Peter Senge (docente universitario americano, teorico della Learning Organization, l'organizzazione capace di imparare), ad esempio, la Qualità è una vera e propria trasformazione del modo in cui facciamo le cose, del modo in cui pensiamo, del modo in cui lavoriamo insieme e, dei nostri valori.</p> <p>Le altre possibili risposte sono definizioni della Qualità fornite nel tempo da diversi GURU della disciplina:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la risposta 1 è la definizione di Crosby (conformità ai requisiti) e di Toyota (mantenere le deviazioni entro le
---	---	--	---	------------------------------	---

					<p>tolleranze stabilite) - la risposta 2 è la definizione di Juran (adeguatezza all'uso/il grado con cui uno specifico prodotto soddisfa le esigenze di uno specifico utilizzatore finale) - la risposta 4 è la definizione di Feigenbaum (è l'opinione del cliente/un'etica)</p>
--	--	--	--	--	---

<p>Cosa si intende per SGQ, Sistema Gestione della Qualità?</p>	<p>Un sistema integrato di assicurazione della qualità fondato su una fase di pianificazione e di progettazione del sistema di controllo e con responsabilità ben definite riguardo l'implementazione del sistema e la sua documentazione</p>	<p>Un insieme di tutte le attività collegate e interdipendenti che influenzano la Qualità di un prodotto o di un servizio</p>	<p>Uno strumento di gestione che coinvolge tutti i settori dell'Azienda/Ente nelle attività di analisi, controllo, miglioramento necessarie per ottenere la qualità richiesta dal cliente con il minimo impegno economico</p>	<p>Un insieme di azioni che permette di rilevare e misurare le caratteristiche di un prodotto a fronte di parametri preventivamente stabiliti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 2</p> <p>Il Sistema di Gestione della Qualità è costituito da diverse dimensioni e fattori correlati fra loro e riguarda la struttura organizzativa e i processi aziendali, e quindi le responsabilità, le procedure da seguire e le risorse necessarie. Un sistema di gestione della Qualità funziona quando le persone di un'azienda sanno cosa fare, sanno come farlo, hanno i mezzi per farlo e sono motivate a farlo perché hanno un obiettivo comune. Per governare davvero i processi e per soddisfare sempre i propri clienti, lo strumento giusto è l'applicazione del miglioramento continuo che sta alla base della Gestione della Qualità. Questo significa che un Sistema di Gestione della Qualità si costruisce mediante un cospicuo cambiamento e un grosso sforzo culturale.</p> <p>L'evoluzione del concetto di Qualità si osserva attraverso gli approcci aziendali e le metodologie che sono mutate negli anni:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a partire dal controllo del prodotto (CQ) - per passare poi all'assicurazione che i processi necessari alla sua realizzazione fossero monitorati (AQ) - fino a giungere al governo dei processi e alla cultura della qualità che è esattamente il Sistema di Gestione della Qualità in oggetto. <p>Le altre possibili risposte corrispondono esattamente all'evoluzione del Concetto di Qualità e cioè:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la risposta 1 descrive la metodologia dell'Assicurazione della Qualità che mira ad aumentare la fiducia del cliente, assicurandogli che i suoi requisiti verranno rispettati
---	---	---	---	---	---

					<p>- la risposta 3 descrive il Total Quality Control che arricchisce il Controllo Qualità coinvolgendo tutta l'Azienda e sostenendo che l'applicazione di tali principi non solo produce prodotti di qualità, ma riduce e ottimizza i costi e i tempi</p> <p>- la risposta 4 descrive il "Controllo Qualità", composto da Ispezione, Controllo statistico e Affidabilità</p>
--	--	--	--	--	--

<p>Un Norma definisce...</p>	<p>I requisiti di prodotti, processi, servizi, sistemi qualità (o ambiente, ecc.)</p>	<p>I requisiti per l'accreditamento di sistemi di certificazione, degli organismi che li attuano e dei laboratori di prova</p>	<p>Le modalità di misura, prova e taratura di apparecchi e strumenti</p>	<p>Tutte le risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 4</p> <p>Le norme sono degli standard, dei metodi comuni di lavoro accessibili al pubblico, delle specifiche tecniche approvate da un organismo riconosciuto che si adottano su base volontaria e possono essere riconosciute:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a livello nazionale (e sono identificate, in questo caso, con la sigla UNI o CEI) - europeo (identificate con la sigla EN o CEN) - o internazionale (identificate con la sigla ISO, IEC, o ITU-T) <p>La definizione di Norma è "Documento, stabilito mediante consenso e approvato da un organismo riconosciuto, che fornisce, per usi comuni e ripetuti, regole, linee guida o caratteristiche, relative a determinate attività o ai loro risultati, al fine di ottenere il miglior ordine in un determinato contesto."</p> <p>Questa tipologia di documenti favorisce un linguaggio comune e costituisce un elemento fondamentale per l'armonizzazione e la standardizzazione internazionale. Le norme vengono utilizzate per la qualificazione e inserimento in albi, per la certificazione o accreditamento, come linee guida per la gestione o per esigenze contrattuali.</p> <p>Le norme tecniche sono obbligatorie solo se viene fatto espresso riferimento ad una di esse all'interno di una legge. Infine, le Direttive comunitarie dopo che sono state obbligatoriamente recepite dagli Stati membri assumono il valore di legge.</p>
------------------------------	---	--	--	-------------------------------------	---

<p>Un organismo di Normazione deve...</p>	<p>Trovare soluzioni a problemi che si ripetono in diversi settori di attività</p>	<p>Identificare chiaramente i requisiti e indicarli negli standard di riferimento sviluppati, diffondendoli mediante pubblicazione</p>	<p>Offrire un riferimento per quanto riguarda l'unificazione dei prodotti, la terminologia e la simbologia utilizzate, le metodologie di misurazione e monitoraggio, ecc.</p>	<p>Tutte le risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 4</p> <p>Un organismo di normazione è un Organismo, riconosciuto a livello nazionale, regionale o internazionale, la cui principale funzione, in applicazione del proprio statuto, è l'elaborazione, approvazione o adozione di norme che sono rese disponibili al pubblico.</p> <p>Compiti principali sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - trovare soluzioni a problemi che si ripetono in diversi settori di attività - identificare chiaramente i requisiti e indicarli negli standard di riferimento sviluppati, diffondendoli mediante pubblicazione - offrire un riferimento per quanto riguarda l'unificazione dei prodotti, la terminologia e la simbologia utilizzate, le metodologie di misurazione e monitoraggio, ecc. - garantire la salvaguardia degli interessi delle parti interessate deboli e il supporto continuo per migliorare l'efficacia e l'efficienza del lavoro <p>Gli organismi di normazione si dividono in:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) organismi sopranazionali (ad es. l'ISO, l'IEC e l'ITU-T) 2) organismi europei (ad es. il CENELEC) 3) organismi nazionali (per l'Italia l'UNI, il CEI)
---	--	--	---	-------------------------------------	--

Una norma tecnica è obbligatoria...	Sempre	Mai	Solo se riferita alla Sicurezza e alla Salute	Nessuna delle risposte precedenti	<p>La risposta corretta è la n. 4</p> <p>Secondo la Direttiva Europea 98/34/CE del 22/6/1998 una norma è una specifica tecnica la cui osservanza non è obbligatoria ed è approvata da un organismo riconosciuto a svolgere attività normativa. La norma si classifica in: norma internazionale (ISO), norma europea (EN), norma nazionale (UNI).</p> <p>In estrema sintesi, sono documenti che specificano “come fare bene le cose”, garantendo sicurezza, rispetto per l’ambiente e prestazioni certe.</p> <p>Una norma diventa cogente o inderogabile quando non consente l'adozione di una regola diversa da quella prescritta. Nel diritto privato queste norme sono definite imperative dalle leggi. Esse non sono suscettibili di deroga né da parte di accordi, che risulterebbero nulli se in contrasto con una norma cogente, né da parte di consuetudini “ordinarie”, che andrebbero disapplicate se in contrasto con queste norme.</p> <p>Le specifiche tecniche delle norme possono diventare legge dello stato e quindi si trasformano da norme volontarie a norme cogenti. Solo quando le norme tecniche non sono recepite dal legislatore, esse non sono vincolanti e quindi non sono obbligatorie. La loro violazione non può costituire fonte di responsabilità giuridica per i trasgressori.</p> <p>Le norme tecniche inizialmente presentano le seguenti caratteristiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consensualità, cioè deve essere approvata con il consenso di coloro che hanno partecipato ai lavori - Democraticità, cioè tutte le parti economico/sociali
-------------------------------------	--------	-----	---	-----------------------------------	---

					<p>interessate possono partecipare ai lavori e, soprattutto, chiunque è messo in grado di formulare osservazioni nell'iter che precede l'approvazione finale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trasparenza, cioè le tappe fondamentali dell'iter di approvazione di un progetto di norma sono rese pubbliche, tenendo il progetto stesso a disposizione degli interessati - Volontarietà, cioè le norme sono un riferimento che le parti interessate si impongono spontaneamente <p>Le Norme Tecniche si classificano in Norme settoriali e Norme orizzontali.</p> <p>Le Norme settoriali, concepite per i diversi settori delle attività industriali, economiche e sociali, a loro volta si suddividono in Norme generiche, riguardanti processi e metodi (es. metodi di prova, misura, analisi) e Norme specifiche, relative cioè a sostanze, materiali, prodotti, apparecchiature e sistemi (norme di “prodotto”).</p> <p>Le Norme orizzontali (documenti quadro) si applicano invece a tutti i settori e forniscono standard sistemici e criteri generali per le attività di valutazione della conformità e affini (es. serie ISO 9000, serie ISO 14000, guide e norme ISO/IEC della serie 17000, serie EN 45000, ecc.).</p> <p>Le Norme orizzontali (documenti quadro) si applicano invece a tutti i settori e forniscono standard sistemici e criteri generali per le attività di valutazione della conformità e affini (es. serie ISO 9000, serie ISO 14000, guide e norme ISO/IEC della serie 17000, serie EN 45000, ecc.).</p>
--	--	--	--	--	--

<p>Le norme ISO certificano la qualità e gli standard dei prodotti e servizi?</p>	<p>Sì, questo è esattamente l'obiettivo delle norme ISO</p>	<p>Solo se è un Ente esterno ad effettuare il controllo</p>	<p>No, Le norme ISO forniscono evidenza che l'organizzazione certificata lavori secondo un certo standard di riferimento e che sia in grado di fornire prodotti/servizi con le caratteristiche di qualità volute</p>	<p>Nessuna delle risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 3 Le norme ISO rappresentano gli standard per la certificazione di qualità. L'Organizzazione internazionale per la normazione (ISO) è la più nota organizzazione internazionale per la definizione di normative relative alla gestione e alla certificazione di qualità. Le norme della qualità forniscono evidenza che l'organizzazione certificata lavori secondo un certo standard di riferimento e che sia in grado di fornire prodotti/servizi con le caratteristiche di qualità volute (che possono essere stabilite da accordi tra il cliente e l'organizzazione o da leggi e regolamenti). La norma specifica i requisiti di un sistema di gestione per la qualità quando un'organizzazione ha l'esigenza di dimostrare la propria capacità di fornire con regolarità prodotti o servizi che soddisfano i requisiti del cliente ed i requisiti cogenti applicabili e/o mira ad accrescere la soddisfazione del cliente tramite l'applicazione efficace del sistema, compresi i processi per il miglioramento del sistema stesso ed assicurare la conformità ai requisiti del cliente ed ai requisiti cogenti applicabili. Le norme ISO hanno un formato composto da: la parola ISO, il numero della norma, l'anno di attivazione e una breve descrizione della normativa (es. ISO 11111:xxx:Titolo) L'attuale famiglia delle ISO 9000 comprende tantissime norme, ma la norma UNI EN ISO 9001 costituisce la base di partenza per costruire e certificare il proprio Sistema di Gestione della Qualità ed è l'unica della</p>
---	---	---	--	--	---

					<p>famiglia che può essere certificata dalle varie aziende, mentre le altre risultano semplicemente delle linee guida facoltative per favorire il corretto utilizzo di un sistema di qualità efficiente e che viene continuamente revisionato sin dalla sua creazione nel 1994. Le risposte 1 e 2 sono errate perché queste norme non si occupano del prodotto/servizio, ma del sistema che li produce.</p>
--	--	--	--	--	---

Il ciclo di Deming è...	Un modello di miglioramento continuo della qualità che consiste in una sequenza logica di quattro fasi chiave: PDCA	Un sistema per gestire i progetti aziendali, ideato negli anni '50 in Giappone, dal noto manager e docente americano William Edwards Deming	Uno strumento per risolvere i problemi e rappresenta un approccio scientifico alla risoluzione dei problemi	Tutte le risposte precedenti	<p>La risposta corretta è la n. 4</p> <p>Il ciclo Plan-Do-Check-Act o “ciclo di Deming” consiste in una metodologia che serve per affrontare i problemi e per capire come risolverli ed è alla base del miglioramento continuo.</p> <p>Si compone di 4 parti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - P – PLAN (Pianificare). Pianificare significa determinare gli obiettivi del sistema e i suoi processi. Inoltre la pianificazione implica altresì la definizione delle risorse necessarie per fornire risultati in conformità ai requisiti del cliente. Non ultimo, è nella fase di pianificazione che l’organizzazione deve identificare e affrontare i rischi e le opportunità - D – DO (Fare). È la fase realizzativa, nella quale si dà attuazione a ciò che è stato pianificato - C – CHECK (Verificare). Il check implica un controllo che si estrinseca nel monitoraggio e, laddove applicabile, nella misurazione sia dei processi del sistema, sia dei risultati conseguiti - A – ACT (Agire). È la fase della correzione e del miglioramento, atta ad intraprendere azioni dirette a migliorare le prestazioni <p>L’obiettivo di Deming era di riapplicare il metodo scientifico ai processi aziendali e al sistema di gestione, ma può anche riguardare il miglioramento di un’intera organizzazione in generale. Infatti, il suo modello può essere applicato a qualsiasi livello, dalle procedure operative e le istruzioni di lavoro per i singoli addetti alla comprensione del contesto interno ed esterno dell’organizzazione.</p> <p>Se si analizza bene anche la nuova norma UNI EN ISO</p>
-------------------------	---	---	---	------------------------------	---

					<p>9001:2015, l'approccio per processi si fonda esattamente su questa logica in quattro fasi, la pianificazione, la realizzazione, il controllo e la correzione. Dalla pianificazione del sistema con gli obiettivi per la qualità a quella operativa, tutto è basato sulla sequenza logico-cronologica PDCA.</p>
--	--	--	--	--	---

<p>Quali sono le fasi della gestione del rischio aziendale?</p>	<p>Osservazione, Identificazione del rischio, Valutazione del rischio, Monitoraggio del rischio</p>	<p>Identificazione del rischio, Analisi del rischio, Valutazione del rischio, Mitigazione del rischio, Monitoraggio del rischio</p>	<p>Osservazione, Valutazione del rischio, Sintesi, Miglioramento, Riavvio del processo</p>	<p>Identificazione del rischio, Analisi del rischio, Sintesi, Miglioramento, Mitigazione del rischio</p>	<p>La risposta corretta è la n. 2</p> <p>Il Risk Management è un insieme di attività, metodologie e risorse coordinate per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione con riferimento ai rischi e considerare il potenziale impatto delle diverse tipologie di rischio sui processi aziendali, sulle attività, sugli operatori, sui prodotti e sui servizi.</p> <p>Il Rischio è quell'evento possibile la cui manifestazione può impedire il raggiungimento degli obiettivi aziendali, ma che, se opportunamente analizzato e gestito, può anche generare un'opportunità.</p> <p>Lo scopo del Risk Management è, quindi, fornire una ragionevole assicurazione circa il raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali.</p> <p>La norma ISO 9001:2015 richiede di applicare un approccio basato sui rischi alla gestione della qualità. Ciò comporta l'adozione di una visione globale dei rischi dell'attività aziendale e coinvolge l'alta direzione nell'intero processo di mitigazione dei rischi.</p> <p>Il risk-based thinking va molto al di là delle azioni preventive, perchè prevede l'analisi del contesto e dei processi per identificare i rischi, prenderne nota e programmare azioni volte ad eliminarli o a ridurre la probabilità che si verifichino.</p> <p>L'approccio risk-based è parte dell'approccio per processi e costituisce, di fatto, un'azione preventiva.</p> <p>Le fasi corrette sono le seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificazione del rischio individua e descrive i potenziali rischi a tutti i livelli (organizzazione, team di progetto o reparto di competenza) - Analisi del rischio definisce la probabilità che questo si
---	---	---	--	--	---

					<p>verifici e le sue potenziali aree di impatto</p> <ul style="list-style-type: none">- Valutazione del rischio studia tutti gli impatti e assegna loro un peso per determinarne la portata della conseguenza. In questa fase occorre, inoltre, decidere quale livello di rischio è accettabile per l'azienda e quali devono essere immediatamente affrontati- Mitigazione del rischio, dopo aver stabilito la priorità e l'importanza dei rischi, va elaborata una strategia di risposta al rischio per controllarlo o minimizzarlo- Monitoraggio del rischio utile per tenere sotto continuo controllo i rischi e per accertarsi che i piani di mitigazione funzionino o per essere consapevoli dell'aumentata minaccia
--	--	--	--	--	---

<p>Da quali norme è composto un sistema di gestione della qualità integrato?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 9001: Sistema di Gestione della Qualità • ISO 14001: sistema di gestione dell'ambiente • ISO 45001: 2018 sistema di gestione della sicurezza sul lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 9001: Sistema di Gestione della Qualità • ISO 45001: 2018 sistema di gestione della sicurezza sul lavoro • ISO IEC 27701: definisce i requisiti per un SGSI 	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 14001: sistema di gestione dell'ambiente • UNI CEI EN ISO 50001 "Sistemi di gestione dell'energia" • ISO IEC 27701: definisce i requisiti per un SGSI 	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 14001: sistema di gestione dell'ambiente • ISO IEC 27701: definisce i requisiti per un SGSI • SA 8000 (Social Accountability) certifica alcuni aspetti della gestione aziendale attinenti alla responsabilità sociale d'impresa 	<p>La risposta corretta è la n. 1</p> <p>Un Sistema di Gestione della Qualità Integrato è una scelta volontaria delle Aziende per gestire in maniera efficiente ed efficace l'insieme di tutte le attività collegate e interdipendenti che influenzano la Qualità di un prodotto o di un servizio, dell'Ambiente e della Sicurezza del Lavoro.</p> <p>- La norma ISO 9001: Sistema di Gestione della Qualità si concentra su:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Focus sul Cliente • Organizzazione e gestione per processi • Miglioramento continuo • Riduzione costi • Immagine aziendale • Formazione risorse umane <p>- La norma ISO 14001: sistema di gestione dell'ambiente, invece:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tutela ambiente • Riduzione dei rischi di inquinamento • Risparmio energetico • Sensibilizzazione e formazione risorse umane • Gestione infrastrutture <p>Infine, la norma ISO 45001:2018 sistema di gestione della sicurezza sul lavoro (sostituisce la precedente BS OHSAS 18001 dal 12 marzo 2018) si concentra su:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controllo rischi incidenti • Riduzioni costi infortuni • Controllo impianti e macchinari • Pianificazione Risorse Tecniche • Formazione risorse umane <p>Questi tre sistemi nascono come indipendenti gli uni</p>
--	---	---	---	---	--

					<p>dagli altri, ma la fusione in un'unica prospettiva permette di gestire al meglio il processo produttivo d'impresa, grazie a una visione d'insieme delle peculiarità di ciascun sistema ISO.</p> <p>Esistono altri ambiti e relative norme, che rendono il SGQ SUPER INTEGRATO, e cioè:</p> <ul style="list-style-type: none">- La norma SA 8000 (Social Accountability) che riguarda:<ul style="list-style-type: none">• il rispetto dei diritti umani• il rispetto dei diritti dei lavoratori• la tutela contro lo sfruttamento dei minor,• le garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro- La norma UNI CEI EN ISO 50001 "Sistemi di gestione dell'energia" che riguarda i requisiti per creare, avviare, mantenere e migliorare un sistema di gestione dell'energia. L'obiettivo di tale sistema è consentire che un'organizzazione persegua, con un approccio sistematico, il miglioramento continuo della propria prestazione energetica comprendendo in questa l'efficienza energetica, nonché il consumo e l'uso dell'energia- La norma ISO IEC 27701 che definisce i requisiti per un SGSI (Sistema di Gestione della Sicurezza delle Informazioni) ed è progettata per garantire la selezione di controlli di sicurezza adeguati e proporzionati. È stata aggiornata per essere conforme al GDPR, Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati 2016/68
--	--	--	--	--	---

<p>"Attestare che effettivamente quella determinata attività, o quello specifico prodotto, rispetta i requisiti della norma" equivale a ottenere una...</p>	<p>Certificazione di prima parte definita più genericamente interna</p>	<p>Certificazione di seconda parte definita più genericamente esterna</p>	<p>Certificazione di terza parte</p>	<p>Nessuna delle risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 4 Non dobbiamo confondere la normazione di una determinata attività o di un prodotto con la sua certificazione. La normazione definisce le norme e cioè i requisiti da rispettare, mentre la certificazione attesta che effettivamente quella determinata attività, o quello specifico prodotto, rispetta i requisiti della norma. Esistono 3 Tipologie di certificazione: 1) La Certificazione di prima parte, definita più genericamente interna, è una certificazione di conformità eseguita dallo stesso soggetto che costruisce il prodotto o fornisce il servizio. È in pratica una "dichiarazione di conformità autocertificata" 2) La Certificazione di seconda parte, definita più genericamente esterna, è una certificazione di conformità effettuata da un soggetto che risulta seconda parte rispetto a quello che ottiene la certificazione, ma che è in stretto rapporto con lui, ovvero che ha un interesse di utilizzatore per l'oggetto o il servizio della valutazione 3) La Certificazione di terza parte è una certificazione con cui una terza parte indipendente dà assicurazione scritta che un prodotto, un servizio, un processo o una persona è conforme ai requisiti specificati Le risposte 1, 2 e 3 sono, dunque, errate perchè non possono affermare quale tipo di Certificazione sia, in quanto non si conosce il soggetto che esegue la Certificazione</p>
---	---	---	--------------------------------------	--	---

<p>È possibile certificare con una certificazione di terza parte...</p>	<p>Un prodotto/servizio</p>	<p>Un sistema</p>	<p>Il personale</p>	<p>Tutte le risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 4</p> <p>La Certificazione di terza parte è una certificazione con cui una terza parte indipendente dà assicurazione scritta che un prodotto, un servizio, un processo o una persona è conforme ai requisiti specificati.</p> <p>La certificazione di un prodotto/servizio è una forma di "assicurazione diretta", con cui si accerta la rispondenza di un prodotto o servizio ai requisiti applicabili.</p> <p>La certificazione di un sistema assicura la capacità di un'organizzazione di strutturarsi e gestire le proprie risorse ed i propri processi in modo da riconoscere e soddisfare i bisogni dei clienti e le esigenze della collettività, impegnandosi al miglioramento continuo. È una forma di "assicurazione indiretta" e riguarda in particolare i sistemi di gestione per la qualità (UNI EN ISO 9001); per l'ambiente (UNI EN ISO 14001); per la sicurezza delle informazioni (UNI CEI ISO IEC 27001); per la sicurezza alimentare (UNI EN ISO 22000).</p> <p>La certificazione del personale assicura che determinate figure professionali possiedano, mantengano e migliorino nel tempo la necessaria competenza, intesa come l'insieme delle conoscenze, delle abilità e delle doti richieste per i compiti assegnati. Ha particolare valore per la corretta realizzazione di attività ad elevata criticità, per le quali la sola disponibilità di risorse strumentali e procedure operative può non essere sufficiente.</p>
---	-----------------------------	-------------------	---------------------	-------------------------------------	--

<p>Il Processo di accreditamento...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Riconosce la competenza tecnica e organizzativa di un organismo di valutazione della conformità • Convalida il rispetto di determinate esigenze • Assicura la qualità di prodotti, servizi e sistemi di gestione, attestandone la conformità a requisiti fissati da norme tecniche specifiche ed eventuali prescrizioni obbligatorie 	<ul style="list-style-type: none"> • Riconosce la competenza tecnica e organizzativa di un organismo di valutazione della conformità • Assicura che gli organismi di certificazione, ispezione e verifica, e i laboratori di prova e taratura, abbiano tutti i requisiti richiesti dalle norme per svolgere attività di valutazione della conformità 	<ul style="list-style-type: none"> • Convalida il rispetto di determinate esigenze • Certifica la conformità dei sistemi di gestione o dei prodotti a specifiche norme di riferimento • Assicura la qualità di prodotti, servizi e sistemi di gestione, attestandone la conformità a requisiti fissati da norme tecniche specifiche ed eventuali prescrizioni obbligatorie 	<p>Nessuna delle risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 2</p> <p>Accreditamento e certificazione sono entrambe attività di valutazione della conformità, ma si distinguono per le diverse responsabilità degli operatori, le aree di competenza e le norme applicabili.</p> <p>- L'Accreditamento è svolto da Enti che operano in conformità alla norma internazionale ISO/IEC 17011 e alle altre regole obbligatorie. È garanzia di competenza, indipendenza e imparzialità dei soggetti accreditati, e non riguarda direttamente i beni o i servizi certificati, i prodotti testati o ispezionati, o gli strumenti tarati. La risposta 2) è corretta perché l'accREDITAMENTO certifica che Enti terzi siano idonei, perché competenti, indipendenti e in possesso dei requisiti tecnici, organizzativi ed etici necessari, a certificare le organizzazioni e quindi riconosce la competenza tecnica e organizzativa di un organismo di valutazione della conformità</p> <p>- La Certificazione assicura la qualità di prodotti, servizi e sistemi di gestione, attestandone la conformità a requisiti fissati da norme tecniche specifiche (per es. ISO 9001 per la qualità o ISO 14001 per l'ambiente) ed eventuali prescrizioni obbligatorie. A differenza dell'accREDITAMENTO, si limita ad attestare la conformità alle norme, senza garantire il rispetto di principi etici. Per certificazione accreditata s'intende il ricorso da parte delle istituzioni, delle imprese e dei consumatori ai servizi svolti dagli organismi che operano sul mercato dopo aver ottenuto l'accREDITAMENTO</p> <p>Le risposte 1) e 3) sono errate perché il processo di AccREDITAMENTO non "assicura la qualità di prodotti,</p>
---	--	--	---	--	--

					<p>servizi e sistemi di gestione, attestandone la conformità a requisiti fissati da norme tecniche specifiche ed eventuali prescrizioni obbligatorie”, e non "Certifica la conformità dei sistemi di gestione o dei prodotti a specifiche norme di riferimento”. Questi sono i compiti del processo di Certificazione.</p>
--	--	--	--	--	--

<p>La certificazione ISO 9001 di terza parte può essere rilasciata...</p>	<p>Solo dagli Organismi di Accreditazione</p>	<p>Solo dagli Enti Accreditati</p>	<p>Da qualunque Ente terzo</p>	<p>Nessuna delle risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 3</p> <p>La certificazione viene eseguita da un Ente Certificatore e non da un Ente di Accreditazione. Le certificazioni accreditate (cioè rilasciate da Enti Certificatori Accreditati) presentano una validità internazionale derivante dal controllo di un Ente accreditato, in base a quanto sancito dalla normativa ISO 17024.</p> <p>Le certificazioni non accreditate (cioè rilasciate da Enti Certificatori non Accreditati), pur essendo rilasciate da un organismo competente e conforme ai requisiti ISO, non hanno ottenuto un riconoscimento a livello mondiale. È bene specificare che la distinzione tra Ente accreditato e organismo non accreditato, non mette in dubbio la validità di quest'ultimo, ma pone l'attenzione ai limiti relativi al riconoscimento della certificazione al di fuori di specifici ambiti. Infatti la credibilità delle certificazioni dipende dalle organizzazioni che le emettono: la qualificazione degli organismi di certificazione viene indicata con il termine "accreditamento".</p> <p>Essere un Ente di Certificazione Accreditato significa che un Ente (organismo) autorevole riconosce formalmente che un'organizzazione (o un singolo) è competente nell'eseguire uno specifico servizio come descritto nello scopo dell'accreditamento.</p> <p>In particolare, la risposta 1) è errata perché gli Enti di Accreditazione non certificano i sistemi di gestione o i prodotti /servizi delle aziende.</p>
---	---	------------------------------------	--------------------------------	--	---

<p>ACCREDIA può certificare le organizzazioni?</p>	<p>Sì sempre</p>	<p>Sì, ma solo Enti pubblici o loro fornitori</p>	<p>No, sono gli organismi accreditati da ACCREDIA a poter certificare le organizzazioni</p>	<p>Nessuna delle risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 3) perché la certificazione viene eseguita da un Ente Certificatore e non da un Ente di Accreditamento.</p> <p>Gli Enti di Accreditamento, composti da una serie di organismi che rappresentano tutte le parti interessate, hanno il compito di certificare che Enti terzi siano idonei, perché competenti, indipendenti e in possesso dei requisiti tecnici, organizzativi ed etici necessari, a certificare le organizzazioni.</p> <p>IAF – International Accreditation Forum è l'associazione mondiale degli organismi di accreditamento di valutazione della conformità e di altri organismi interessati alla valutazione della conformità nei settori dei sistemi di gestione, dei prodotti, dei servizi, del personale e altri programmi analoghi di valutazione della conformità. La sua funzione principale è quella di sviluppare un unico programma mondiale di valutazione della conformità che riduca il rischio per un'azienda e i suoi clienti, assicurando loro che i certificati accreditati possano essere fatti valere. L'accREDITamento assicura agli utenti la competenza e l'imparzialità dell'Ente accreditato.</p> <p>EA – European co-operation for Accreditation è l'associazione europea degli Enti di accreditamento degli organismi di certificazione, ispezione e verifica e dei laboratori di prova e taratura. Ogni paese europeo ha il proprio Ente Unico di accreditamento, che opera in linea con quanto stabilito dal Regolamento CE 765/2008 e dalla norma internazionale ISO/IEC 17011. ACCREDIA è l'Ente designato dal governo italiano, ed è un'associazione riconosciuta che opera senza scopo di</p>
--	------------------	---	---	--	--

					lucro, sotto la vigilanza del Ministero dello Sviluppo Economico, l'autorità referente per l'accREDITAMENTO a livello nazionale.
--	--	--	--	--	--

Qual è il periodo di validità della certificazione ISO 9001?	3 Anni	1 anno	Dipende dalla complessità dell'azienda e degli ambiti di certificazione	Viene mantenuto, ma non scade mai	<p>La risposta corretta è la n. 1</p> <p>L'iter per ottenere la certificazione ISO 9001 comprende i seguenti passi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Progettazione e Sviluppo del Sistema di Gestione della Qualità - Scelta dell'Ente certificatore e domanda di certificazione - Consegna del Manuale della Qualità - Verifica ispettiva dell'Ente certificatore: "Stage 1" - valutazione della rispondenza della documentazione ai requisiti della norma e valutazione di un ciclo completo di audit interni. - Individuazione di eventuali non conformità e richiesta di azioni correttive - Verifica ispettiva dell'Ente certificatore: "Stage 2" - valutazione dell'efficacia di azioni correttive effettuate, valutazione della realizzazione della politica aziendale e della gestione dei processi aziendali in conformità con i requisiti della norma e le cogenze. <p>Se l'esito dell'audit è positivo, il sistema di gestione per la qualità viene proposto per la certificazione ISO 9001, che viene solitamente rilasciata entro alcune settimane.</p> <p>In presenza di lievi non conformità il sistema viene comunque proposto per la certificazione, a fronte della comunicazione da parte dell'Azienda delle azioni che intende adottare per correggere le non conformità e l'impegno ad adottarle entro un breve periodo. Tali azioni saranno oggetto di verifica approfondita alla successiva verifica per il mantenimento della certificazione.</p>
--	--------	--------	---	-----------------------------------	---

					<p>Se l'esito è negativo (presenza di non conformità critiche), le non conformità riscontrate sono segnalate all'azienda per le opportune azioni correttive e viene concordata una successiva visita di valutazione. I sistemi certificati sono sottoposti a verifiche periodiche con cadenza annuale. Il certificato ha durata triennale, allo scadere del terzo anno il sistema viene sottoposto a ricertificazione, quindi ricomincia il ciclo triennale di mantenimento.</p>
--	--	--	--	--	--

<p>Le principali modifiche introdotte nella norma ISO 9001:2015 si articolano in...</p>	<p>Una nuova struttura denominata HLS – High Level Structure, articolata su 10 punti</p>	<p>Introduzione del “risk based thinking”</p>	<p>Introduzione del concetto di Leadership</p>	<p>Tutte le risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 4</p> <p>La norma ISO 9001:2015 è stata pubblicata il 23 settembre 2015. Le principali modifiche dello standard si articolano in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • introduzione della HLS (High Level Structure) per una maggiore compatibilità con altri schemi di certificazione • introduzione del “risk based thinking” come approccio generale per definire i punti e le caratteristiche del SG • introduzione del concetto di Leadership al fine di assegnare specifiche responsabilità alle figure dotate di ruoli di direzione in azienda e promuovere la gestione della qualità all’interno dell’Organizzazione • nuovi requisiti per la gestione della documentazione (Informazioni documentate) <p>Per la nuova norma ISO 9001:2015, così come per le altre nuove norme ISO concernenti i Sistemi di Gestione, è stata pensata una nuova struttura denominata HLS – High Level Structure, articolata su 10 punti.</p> <p>L’obiettivo è stato quello di adeguare la struttura delle norme al ben noto approccio PDCA (Plan-Do-Check-Act) per il miglioramento continuo. L’introduzione di questa nuova struttura non modifica sostanzialmente le finalità della norma, ma facilita le aziende e le organizzazioni nel loro percorso di integrazione ed unificazione dei diversi Sistemi di Gestione della Qualità Integrati aziendali (Qualità, Ambiente, Sicurezza, Energia, ecc.).</p>
---	--	---	--	-------------------------------------	---

					<p>La ristrutturazione della norma ha preso anche in considerazione l'evoluzione economica del tessuto delle imprese: la norma ISO 9001, nata soprattutto per le aziende manifatturiere e industriali, è oggi infatti molto diffusa anche nell'ambito dei servizi. Nello specifico, l'indice della nuova norma ISO 9001:2015 è il seguente:</p> <ol style="list-style-type: none">1) Scopo e campo di applicazione2) Riferimenti normativi3) Termini e definizioni4) Contesto dell'organizzazione5) Leadership6) Pianificazione7) Supporto8) Attività operative9) Valutazione delle prestazioni10) Miglioramento
--	--	--	--	--	---

<p>Quale, tra la coppia di affermazioni riportate, è corretta?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizzo un Sistema di Qualità Integrato ottengo "l'eccellenza sostenibile" • L'applicazione della norma ISO 9001 garantisce la realizzazione del TQM 	<ul style="list-style-type: none"> • Gli Obiettivi di un Sistema di Qualità e del TQM sono diversi • Per realizzare il TQM è necessaria la certificazione ISO 9001 	<ul style="list-style-type: none"> • Gli Obiettivi di un Sistema di Qualità e del TQM sono diversi • L'applicazione della norma ISO 9001 garantisce la realizzazione del TQM 	<p>Nessuna delle risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 4</p> <p>L'adozione della ISO 9001 è la base di partenza per lo sviluppo di un sistema di Total Quality Management, ma non ne garantisce il raggiungimento. Gli Obiettivi SGQ sono garantire che l'azienda lavori per produrre prodotti e servizi di Qualità e tale garanzia si ottiene implementando i principi presenti nella norma ISO 9001. Gli Obiettivi TQM sono invece realizzare l'Eccellenza sostenibile. Un SGQ si realizza sviluppando una Politica della Qualità e degli obiettivi da raggiungere in base ai requisiti descritti nella norma, quindi attraverso l'utilizzo delle Norme ISO 9001. L'introduzione di queste norme punta a "fare le cose bene", con rigore, rispettando le regole prefissate. Il TQM si realizza utilizzando dei Modelli basati sul Miglioramento Continuo: l'enfasi è sul "fare le cose giuste" e farle attraverso la ricerca continua di opportunità di miglioramento. La certificazione ISO 9001, che è un atto volontario, non è assolutamente obbligatoria per implementare un modello TQM. I Modelli sono strumenti pratici che permettono di verificare lo status dell'organizzazione rispetto a dei criteri fissati e condivisi, fornendo una visione completa e integrata dell'organizzazione stessa. Sono in grado di misurare la posizione dell'azienda rispetto al percorso verso l'Eccellenza e i risultati ottenuti, il che consente anche di confrontare le organizzazioni fra loro e con le "Best in class".</p>
--	---	--	--	--	--

					<p>Il Modello è un diagramma causa-effetto, il quale dice che per ottenere un certo nuovo o diverso risultato (“Risultati”) bisogna intervenire e cambiare qualcosa nel modo come l’organizzazione opera e fa le cose (“Fattori Abilitanti”).</p>
--	--	--	--	--	---

<p>Riguardo alla Certificazione ISO 9001, quale delle affermazioni riportate è vera?</p>	<p>La certificazione del SGQ di una organizzazione è l'attestazione di conformità, da parte di un ente terzo, rispetto ai requisiti applicabili della norma ISO 9001, attualmente in edizione 2015</p>	<p>La certificazione ISO 9001 garantisce la qualità e gli standard dei prodotti e servizi</p>	<p>La certificazione ISO 9001 è obbligatoria per legge in alcuni settori (es. sicurezza, sanità)</p>	<p>Tutte le risposte precedenti sono false</p>	<p>La risposta corretta è la n. 1</p> <p>Come abbiamo detto la certificazione di terza parte può riguardare la certificazioni di Prodotti o servizi, di sistemi di gestione o di Persone. In particolare, la certificazione del sistema aziendale è l'attestazione della rispondenza a norme specifiche delle procedure di produzione dell'azienda produttrice di un determinato prodotto o servizio, e riguarda in particolare i sistemi di gestione della qualità, della sicurezza delle informazioni, dell'ambiente, della sicurezza alimentare. Questo tipo di certificazione è intesa a garantire la capacità di una determinata azienda di saper gestire i propri processi di lavorazione e le proprie risorse in modo da soddisfare i requisiti di qualità richiesti dalle normative applicabili.</p> <p>La Certificazione ISO 9001 di una organizzazione è l'attestazione di conformità, da parte di un ente terzo, rispetto ai requisiti applicabili della norma ISO 9001, attualmente in edizione 2015.</p> <p>La certificazione ISO 9001 non garantisce la qualità e gli standard dei prodotti e servizi, in quanto il certificato di sistema garantisce che l'organizzazione certificata ha la capacità di svolgere certi processi in alcune sedi specifiche, nell'arco di validità della certificazione, ma non garantisce la conformità legale dell'organizzazione (compliance), né che il prodotto/servizio sia conforme ad uno standard di riferimento. La certificazione di Prodotto e servizio è una certificazione diversa dalla certificazione di Sistema</p> <p>La certificazione ISO 9001 non è obbligatoria per legge in alcuni settori (es. sicurezza, sanità), la è conseguita</p>
--	--	---	--	--	--

					<p>su base volontaria e non obbligatoria, In alcuni casi, la certificazione ISO 9001 è obbligatoria sulla base della politica aziendale dei clienti, che la richiedono per i propri fornitori o in caso di richiesta per la partecipazione a determinati bandi pubblici.</p>
--	--	--	--	--	--

<p>Cosa è il Total Quality Management?</p>	<p>Uno strumento di gestione che coinvolge tutti i settori dell'Azienda/Ente nelle attività di analisi, controllo, miglioramento necessarie per ottenere la qualità richiesta dal cliente con il minimo impegno economico</p>	<p>È un metodo di governo di un'organizzazione incentrato sulla qualità, basato sulla partecipazione di tutti i suoi membri, che mira al successo a lungo termine, ottenuto attraverso la soddisfazione del cliente e che comporta benefici per tutti i membri dell'organizzazione e per la collettività</p>	<p>L'insieme di tutte le attività collegate e interdipendenti che influenzano la Qualità di un prodotto o di un servizio</p>	<p>Nessuna delle risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 2</p> <p>Il Total Quality Management è un approccio di gestione organizzativa esteso e strutturato, che sfrutta la misurazione e i controlli continui di tutti i processi aziendali per ottenere un miglioramento costante della qualità di prodotti e servizi.</p> <p>Si tratta di una vera e propria filosofia, del modo di vivere l'azienda e la produzione. Basti pensare che il Total Quality Management è nato negli anni Cinquanta in Giappone e si è rapidamente diffuso anche negli Stati Uniti.</p> <p>I punti chiave sono l'Orientamento al cliente, il Miglioramento Continuo e la Responsabilizzazione dei dipendenti.</p> <p>Il TQM è sempre orientato al cliente. Questo significa che la soddisfazione di quest'ultimo si impone all'azienda come priorità, perché un prodotto perfetto può avere poco valore se non è ciò che il cliente vuole. La filosofia TQM stabilisce che il cliente è portato ad abituarsi al livello di qualità del fornitore, e ciò è nocivo, perché il cliente deve sempre ritrovarsi più soddisfatto di prima. Pertanto, la qualità non può essere statica, ma deve sempre crescere, migliorando il prodotto/servizio e tutti i processi aziendali.</p> <p>I dipendenti sono responsabili della qualità, per questo nei sistemi di TQM si formano dei "Circoli della Qualità", composti da piccoli gruppi di operatori che svolgono attività di miglioramento nello stesso ufficio e/o reparto, e si dà ampio spazio al brainstorming. L'azienda è vista come un organismo integrato nel mercato e nella società e oltre al cliente finale è</p>
--	---	--	--	--	---

					<p>necessario integrare e valutare la soddisfazione di tutti gli stakeholder. Infine, l'eccellenza in tutti i processi aziendali è la via per essere “best in class” sul mercato e il TQM è il modo per raggiungerla e mantenerla. In particolare, la risposta 1) è errata perché corrisponde alla definizione del TQC, Total Quality Control</p> <p>La risposta 3) è errata perché corrisponde alla definizione di Sistema di Gestione della Qualità (che è una condizione ottimale per applicare il TQM, ma non sufficiente).</p>
--	--	--	--	--	---

<p>Che tipologie di Verifiche ispettive o Audit possono essere condotte?</p>	<p>Di prima parte</p>	<p>Di seconda parte</p>	<p>Di terza parte</p>	<p>Tutte le risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 4</p> <p>Una verifica ispettiva o audit è un processo sistematico, indipendente e documentato svolto sull'organizzazione per ottenere informazioni da valutare con obiettività, al fine di stabilire in quale misura i criteri di riferimento sono stati soddisfatti. Le verifiche ispettive possono essere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - di prima parte. Sono le verifiche interne condotte da personale interno addestrato allo scopo - di seconda parte. Sono le verifiche dei fornitori e sono condotte dai clienti sui propri fornitori con personale del cliente appositamente addestrato - di terza parte. Sono le verifiche di certificazione e sono condotte da un organismo di certificazione indipendente, meglio se accreditato <p>Le non conformità sono un mancato soddisfacimento da parte del Sistema Qualità di un requisito o una deviazione rispetto alle specifiche di riferimento e vengono solitamente rilevate dai valutatori nel corso delle visite ispettive.</p> <p>Le non conformità possono riferirsi al prodotto, al sistema, ad un processo o ad una procedura e possono essere classificate come:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Raccomandazione, cioè possibilità di miglioramento, quando il requisito è soddisfatto, ma si evidenziano dei possibili miglioramenti atti a prevenire possibile deviazioni future - Non Conformità Minore, quando il requisito non è soddisfatto nella totalità, ma non riguarda aspetti impattanti sui requisiti legali applicabili - Non Conformità Maggiore, quando un requisito
--	-----------------------	-------------------------	-----------------------	-------------------------------------	--

					<p>impattante sui requisiti applicabili non è stato soddisfatto. Le macrofasi del processo per risolvere una non conformità sono:</p> <ol style="list-style-type: none">1) rilevazione (identificazione secondo la norma)2) analisi delle cause e degli impatti3) selezione dell'azione correttiva da attuare, che comprende responsabilità, risorse necessarie, tempi di completamento4) attuazione dell'azione correttiva5) verifica dell'azione attuata
--	--	--	--	--	--

<p>L'obiettivo di una Azienda Eccellente è...</p>	<p>Raggiungere e mantenere eccezionali livelli di prestazione che eguagliano o superano le aspettative dei loro Clienti</p>	<p>Raggiungere eccezionali livelli di prestazione che eguagliano o superano le aspettative di tutti i loro stakeholder</p>	<p>Raggiungere e mantenere eccezionali livelli di prestazione che eguagliano o superano le aspettative di tutti i loro stakeholder</p>	<p>Nessuna delle risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 3</p> <p>Le Organizzazioni Eccellenti raggiungono e mantengono eccezionali livelli di prestazione che eguagliano o superano le aspettative di tutti i loro stakeholder. Gli stakeholder sono tutti i portatori di interesse per l'azienda: clienti, fornitori, azionisti, dipendenti, collaboratori, gruppi di interesse esterni, i cittadini, le organizzazioni territoriali, la società, l'ambiente, ecc. Nel 1989, una serie di 14 aziende europee, indubbiamente eccellenti, fondarono l'organizzazione non-profit chiamata EFQM (European Foundation for Quality Management). Per l'Italia erano presenti Fiat Auto e Olivetti.</p> <p>EFQM nacque con l'obiettivo di supportare attivamente le organizzazioni europee e non europee nel loro cammino verso l'eccellenza, e il mantenimento della stessa una volta ottenuta. Tre anni dopo, nel 1992, uscì la prima versione del Modello di Eccellenza EFQM.</p> <p>La risposta 1) è errata perché l'eccellenza riguarda la soddisfazione di tutti gli Stakeholder e non solo del cliente Finale o dei Fornitori.</p> <p>La risposta 2) è sbagliata perché l'approccio al miglioramento continuo ha come obiettivo di mantenere (e, se possibile, migliorare) il livello di eccellenza raggiunto.</p>
---	---	--	--	--	---

<p>Il Modello di Eccellenza EFQM si basa su...</p>	<p>8 principi fondamentali del TQM</p>	<p>Un sistema di misura, la Logica RADAR</p>	<p>9 Criteri misurabili suddivisi tra Fattori Abilitanti e Risultati</p>	<p>Tutte le risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 4</p> <p>Il Modello EFQM si basa sugli 8 Principi fondamentali del TQM per ottenere l'eccellenza sostenibile e sostenuta nel tempo in qualsiasi organizzazione. I principi sono:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Orientamento ai risultati 2) Focalizzazione sul cliente/cittadino 3) Leadership e fermezza dei propositi 4) Gestione per Processi e Fatti 5) Sviluppo e Coinvolgimento del personale 6) Apprendimento Continuo, Innovazione e Miglioramento 7) Sviluppo delle Partnership 8) Responsabilità Sociale <p>Il Modello EFQM può essere rappresentato come uno schema non prescrittivo basato su 9 criteri, ed è suddiviso in due aree distinte, ma legate fra loro da circuiti virtuosi, che replicano il famoso circuito PDCA (Plan-Do-Check-Act) di Deming.</p> <p>L'area cosiddetta degli "Enablers" (Fattori Abilitanti) rappresenta quello che l'organizzazione mette in atto, quella dei Results (Risultati) ciò che ottiene.</p> <p>I risultati sono causati dagli "Enablers" e vanno misurati attraverso indicatori di Performance (KPI) nei confronti dei quattro Stakeholders individuati dal modello:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clienti (Customers) - Proprietà/Azionisti (Owners/Shareholders) - Dipendenti (People) - Società (Society)
--	--	--	--	-------------------------------------	--

					<p>Il Modello EFQM utilizza anche la Logica RADAR che è uno schema dinamico di valutazione, nonché un potente strumento manageriale in grado di fornire un approccio strutturato per indagare le prestazioni di un'organizzazione. La logica RADAR stabilisce che un'organizzazione deve:</p> <ul style="list-style-type: none">- Definire i risultati cui mira nell'ambito del processo di elaborazione della propria strategia- Pianificare e sviluppare un assieme integrato di approcci appropriati per generare i risultati voluti sia nel presente, sia nel futuro.- Diffondere gli approcci in modo sistematico per garantirne l'attuazione- Valutare e migliorare gli approcci sviluppati, attraverso il monitoraggio e l'analisi dei risultati raggiunti e delle attività di apprendimento in atto
--	--	--	--	--	--

<p>Il modello EFQM...</p>	<p>Non è un modello prescrittivo, non ci sono norme o modelli fissi da applicare</p>	<p>Non produce alcun valore commerciale, non è qualcosa che si rivende</p>	<p>È adatto a qualsiasi tipologia di organizzazione, industriale o no</p>	<p>Tutte le risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 4</p> <p>I Modelli per l'Eccellenza sono strumenti pratici che permettono di verificare lo status dell'organizzazione rispetto a dei criteri fissati e condivisi, fornendo una visione completa e integrata dell'organizzazione stessa. Sono in grado di misurare la posizione dell'azienda rispetto al percorso verso l'Eccellenza e i risultati ottenuti, questo consente anche di confrontare le organizzazioni fra loro e con le "Best in class".</p> <p>Il Modello è un diagramma causa-effetto, il quale dice che per ottenere un certo nuovo o diverso risultato ("Risultati") bisogna intervenire e cambiare qualcosa nel modo come l'organizzazione opera e fa le cose ("Fattori Abilitanti").</p> <p>In particolare, il Modello EFQM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • non è un modello prescrittivo, non ci sono norme o modelli da applicare • non produce alcun valore commerciale, non è una cosa che si rivende • non prevede alcun impegno fine a se stesso o burocratico. Lavorandoci, ci si accorge di portare sempre valore all'azienda • non prevede alcun risultato da raggiungere, non si finisce mai di migliorare • i parametri sono misurabili e le valutazioni sono quindi oggettive • è adatto a qualsiasi tipologia di organizzazione, industriale o no • permette una visione sia strategica, sia operativa • per essere efficace deve essere condiviso al 100% dal top management
---------------------------	--	--	---	-------------------------------------	--

					<p>In sintesi, si può affermare che il Modello EFQM è uno schema non prescrittivo che consente alle organizzazioni di:</p> <ol style="list-style-type: none">1) Valutare la propria posizione nel percorso verso l'eccellenza, anche grazie all'individuazione dei punti di forza e dei punti di debolezza rispetto a Vision e Mission dichiarate2) Acquisire un linguaggio e una mentalità comuni, facilitando così la comunicazione sia interna, che esterna3) Integrare le iniziative pianificate, individuando eventuali carenze ed evitando duplicazioni4) Fornire una struttura di base per il sistema di gestione dell'organizzazione
--	--	--	--	--	---

<p>Quale fase, tra quelle riportate, appartiene al Processo di Autovalutazione?</p>	<p>La Conduzione del processo di autovalutazione</p>	<p>La Pianificazione</p>	<p>Il Miglioramento</p>	<p>Tutte le fasi precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 4</p> <p>L'autovalutazione è il primo strumento attraverso cui l'impresa può verificare la coerenza e l'efficacia dell'impostazione del proprio sistema. Le organizzazioni che pongono l'attenzione ad un miglioramento continuo, ancorché non siano dotate di un Sistema di Gestione certificato, devono analizzare i propri punti di forza e quelli di debolezza. Nel modello EFQM tale processo conoscitivo è denominato "autovalutazione". Il processo dell'Autovalutazione basato sul Modello EFQM, oltre alla conoscenza dei punti di forza e di debolezza, può portare all'organizzazione numerosi altri benefici.</p> <p>I Vantaggi del modello sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'utilizzo di un approccio strutturato e basato su fatti, definiti e valutati dall'organizzazione stessa - realizzare un linguaggio e quadro di riferimento comuni e condivisi - coinvolgere il personale a tutti i livelli - confrontarsi con altre organizzazioni grazie all'utilizzo di un insieme di criteri accettati in tutta Europa <p>L'obiettivo primario dell'Autovalutazione non è la definizione di un punteggio, bensì l'individuazione di punti di forza e delle aree da migliorare.</p> <p>Le fasi del Processo di Autovalutazione comprendono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la Pianificazione, che prevede l'impegno della direzione - l'Organizzazione dell'autovalutazione - la Comunicazione - l'Autovalutazione dei fattori abilitanti - la Raccolta e la valutazione dei risultati di
---	--	--------------------------	-------------------------	---------------------------------	---

					<p>performance</p> <ul style="list-style-type: none">- la Relazione di autovalutazione- il Miglioramento costituisce l'ultima fase e prevede la scelta delle priorità su cui agire, la progettazione delle attività di miglioramento, l'esecuzione e il monitoraggio
--	--	--	--	--	---

<p>Cosa è il metodo RADAR?</p>	<p>Una metodologia per trasformare in punteggi le evidenze delle verifiche effettuate</p>	<p>L'acronimo di Results, Approach, Deployment, Assessment and Review</p>	<p>Un metodo di valutazione utilizzato per l'assegnazione del Premio per l'Eccellenza e per la maggior parte dei premi nazionali per l'eccellenza in Europa</p>	<p>Tutte le risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 4 RADAR è l'acronimo di: - Results (Risultato) - Approach (Approccio) - Deployment (Diffusione) - Assessment (Valutazione) - and Review (Riesame) In pratica, è uno schema dinamico di valutazione in grado di fornire un approccio strutturato di indagine sulle prestazioni di un'organizzazione. La logica RADAR stabilisce quindi che un'organizzazione deve: 1. definire i risultati alla quale vuole arrivare, nell'ambito del processo di elaborazione della propria strategia 2. pianificare e sviluppare un insieme integrato di approcci capaci di generare i risultati voluti, sia nel presente che in futuro 3. diffondere gli approcci in modo sistematico, al fine di ottenerne l'attuazione 4. valutare e migliorare gli approcci sviluppati, tramite il monitoraggio e l'analisi dei risultati raggiunti e delle attività di apprendimento in atto Il RADAR è il metodo di valutazione utilizzato per l'assegnazione del Premio per l'Eccellenza e per la maggior parte dei premi nazionali per l'eccellenza in Europa. Il 50% dei punti è riservato ai Fattori abilitanti e l'altro 50% ai Risultati. A ciascuno dei 9 criteri è assegnato un peso. Il punteggio complessivo è compreso in una scala che va da 0 a 1000 punti. I 9 criteri riguardano 5 "fattori" e 4 "risultati": Fattori:</p>
--------------------------------	---	---	---	-------------------------------------	--

- | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | <ol style="list-style-type: none">1. Leadership (cultura e coinvolgimento del vertice aziendale)2. Gestione del personale3. Politiche e strategie4. Gestione delle risorse5. Processi (regole e procedure, misurazione delle attività) Risultati: <ol style="list-style-type: none">6. Soddisfazione del personale (crescita professionale, motivazione, coinvolgimento)7. Soddisfazione del cliente (soddisfazione, fidelizzazione)8. Impatto sulla società (legame con SA 8000, Codice Etico, CSR)9. Risultati di business (risultati economici finanziari) |
|--|--|--|--|--|--|

<p>Quali fra quelli riportati sono i principali obiettivi del CAF?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Introdurre le PA alla cultura dell'eccellenza e ai principi del TQM • Implementare un SGQ ai fini della certificazione ISO 9001 nelle PA • Guidare le PA verso un ciclo PDCA (Plan – Do – Check – Act) pienamente sviluppato 	<ul style="list-style-type: none"> • Guidare le PA verso un ciclo PDCA (Plan – Do – Check – Act) pienamente sviluppato • Facilitare l'autovalutazione di una organizzazione pubblica al fine di ottenere una diagnosi e una definizione delle azioni di miglioramento • Agire come ponte tra i vari modelli in uso per la gestione della qualità, sia nel settore pubblico sia in quello privato 	<ul style="list-style-type: none"> • Introdurre le PA alla cultura dell'eccellenza e ai principi del TQM • Implementare un SGQ ai fini della certificazione ISO 9001 nelle PA • Facilitare il benchlearning fra le organizzazioni del settore pubblico 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementare un SGQ ai fini della certificazione ISO 9001 nelle PA • Agire come ponte tra i vari modelli in uso per la gestione della qualità, sia nel settore pubblico sia in quello privato • Facilitare il benchlearning fra le organizzazioni del settore pubblico 	<p>La risposta corretta è la n. 2</p> <p>Nel 2000 è stato creato il Common Assessment Framework (CAF), uno strumento di Total Quality Management pensato e ideato dal settore pubblico per il settore pubblico e ispirato dal modello di eccellenza EFQM.</p> <p>Il CAF si fonda sul principio che risultati eccellenti relativi alla performance organizzativa, ai cittadini/clienti, al personale, e alla società si ottengono attraverso una leadership che guidi le politiche e le strategie, la gestione del personale, delle partnership, delle risorse e dei processi.</p> <p>Il CAF ha come scopo principale:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Introdurre le amministrazioni pubbliche alla cultura dell'eccellenza e ai principi del TQM 2) Guidarle progressivamente verso un ciclo PDCA (Plan – Do – Check – Act) pienamente sviluppato 3) Facilitare l'autovalutazione di una organizzazione pubblica al fine di ottenere una diagnosi e una definizione delle azioni di miglioramento 4) Agire come ponte tra i vari modelli in uso per la gestione della qualità, sia nel settore pubblico, sia in quello privato 5) Facilitare il benchlearning fra le organizzazioni del settore pubblico <p>La risposte 1), 3) e 4) sono errate perché il CAF non ha l'obiettivo di certificare i SGQ delle PA</p> <p>La risposta 2) è, invece, corretta anche se non completa</p>
--	--	---	---	--	--

<p>Relativamente al CAF quale affermazione è vera?</p>	<p>CAF significa Griglia Comune di Autovalutazione</p>	<p>Il CAF è pubblico e gratuito ed è stato progettato per essere usato in qualsiasi settore della PA, a tutti i livelli</p>	<p>In alcuni casi e soprattutto in organizzazioni molto grandi, il CAF può essere applicato in una parte dell'organizzazione, ad esempio in un settore/servizio/area o in un dipartimento specifico</p>	<p>Tutte le risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 4</p> <p>Nel 2000 è stato creato il Common Assessment Framework (CAF), uno strumento di Total Quality Management pensato e ideato dal settore pubblico per il settore pubblico e ispirato dal modello di eccellenza EFQM.</p> <p>Letteralmente Common Assessment Framework significa Griglia Comune di Autovalutazione, dove:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Griglia indica lo strumento utilizzato per condurre l'analisi dello stato di salute delle organizzazioni sulla base di un modello caratterizzato da una serie di fattori applicabili a tutte le organizzazioni pubbliche - Comune, indica che lo strumento è stato elaborato per essere adottato da tutte le amministrazioni pubbliche europee - Autovalutazione indica il primo passo di un approccio orientato al miglioramento, capace di identificare i punti di debolezza e le relative cause. Se sistematico, tale approccio porta al miglioramento continuo. <p>Il modello è stato aggiornato quattro volte dalla sua nascita (2000/2006/2013/2020), tradotto in 29 lingue e utilizzato in 59 Paesi e in molte istituzioni europee.</p> <p>In Italia, la direttiva "per una pubblica amministrazione di qualità" fu firmata il 19 dicembre 2006 dal Ministro per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione Luigi Nicolais, finalizzata a richiamare l'attenzione delle Amministrazioni sulla qualità e il miglioramento continuo, all'autovalutazione della prestazione organizzativa e allo sviluppo della politica per la qualità.</p> <p>Il CAF è pubblico e gratuito ed è stato progettato per</p>
--	--	---	---	-------------------------------------	---

					<p>essere usato in qualsiasi settore della Pubblica Amministrazione, a tutti i livelli: nazionale, regionale e locale. Può essere usato, a seconda delle circostanze, sia come parte di un programma sistematico di riforme, sia come base per indirizzare le azioni di miglioramento in singole organizzazioni pubbliche.</p>
--	--	--	--	--	--

<p>Cos'è il Benchlearning promosso dal modello CAF?</p>	<p>Un processo attraverso il quale un'organizzazione individua altre organizzazioni con le quali può comparare o misurare la propria performance organizzativa</p>	<p>Un processo attraverso il quale un'organizzazione impara dai punti di forza di altre organizzazioni, cioè apprende da queste ciò che sanno fare meglio</p>	<p>Un metodo di valutazione delle competenze di un'organizzazione basato sul confronto con i "best in class", usati come parametro di riferimento quale che sia il settore di appartenenza</p>	<p>Nessuna delle risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 2</p> <p>Il Benchlearning, adottato prevalentemente nelle PA europee, enfatizza gli aspetti di apprendimento rispetto a quelli di misurazione di performance. Rappresenta, infatti, un processo per imparare come migliorare attraverso la condivisione della conoscenza, delle informazioni e qualche volta delle risorse. I pregi di questo approccio sono che riduce i rischi, è efficiente e fa risparmiare tempo. Questa tecnica può rappresentare uno strumento potente ed efficace per lo sviluppo organizzativo e si fonda sul principio di "apprendere dall'esperienza di altri".</p> <p>Il Benchlearning non include necessariamente la ricerca di organizzazioni con cui confrontare la performance e l'uso di indicatori per comparazioni dirette. Infatti, enfatizza maggiormente il processo di apprendimento piuttosto che quello di comparazione.</p> <p>In pratica, lo scopo del benchlearning è imparare dai punti di forza di altre organizzazioni, di apprendere da queste ciò che sanno fare meglio, di cercare ispirazione per il proprio lavoro, di imparare dagli errori degli altri cercando di evitarli.</p> <p>È un processo attivo e continuo e non solo una comparazione di livelli standard di performance (fatti e misure).</p> <p>Le risposte 1) e 3) sono sbagliate in quanto riportano definizioni del Benchmarketing.</p>
---	--	---	--	--	---

<p>Un processo è definito quando sono noti...</p>	<p>Obiettivo, Target, Confini, Input, Output, Fornitori, Clienti, Risorse e Vincoli</p>	<p>Obiettivo, Confini, Owner, Input, Output, Fornitori, Clienti, Risorse, Indicatori, Vincoli e Regole</p>	<p>Target, Input, Output, Fornitori, Clienti, Risorse, Indicatori, Vincoli e Regole</p>	<p>Nessuna delle risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 2</p> <p>Il processo aziendale (o Business process) è un insieme di attività interrelate che vengono svolte all'interno dell'azienda e creano valore attraverso la trasformazione delle risorse (input del processo) in un prodotto finale (output del processo) a valore aggiunto destinato a soggetti interni o esterni all'azienda (clienti), per raggiungere un determinato obiettivo. Ciò che definisce un processo è:</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'Obiettivo (Mission), che deve rispondere alla domanda: "Perché il processo esiste, dal punto di vista dei clienti e dell'organizzazione"? Ad esempio, la mission del processo "Gestione dei reclami ufficio tecnico" è risolvere tempestivamente i reclami dei cittadini (clienti esterni), minimizzare i costi (per l'organizzazione), fornire le informazioni su criticità del servizio (per il settore tecnico). - I Confini, cioè i limiti del processo (dove inizia e dove termina), individuando eventi precisi ed identificabili. - Le Responsabilità, bisogna cioè individuare il Process Owner, il gestore del processo, colui che è responsabile del raggiungimento degli obiettivi, normalmente definiti dai livelli superiori. Il Process Owner sarà responsabile di tutte le attività comprese nel processo e dovrà avere l'autorità per effettuare i cambiamenti necessari e per esercitare il miglioramento continuo, concordando le azioni di miglioramento con i responsabili funzionali (corresponsabilità). - Fornitori e Input, cioè Enti/funzioni che forniscono prodotti o servizi (input), che vengono utilizzati dal processo.
---	---	--	---	--	--

- | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | <ul style="list-style-type: none">- Clienti e Output, cioè coloro che, internamente o esternamente all'azienda, utilizzano prodotti o servizi (output) del processo.- Le Risorse, cioè gli elementi materiali o immateriali che l'azienda mette a disposizione per eseguire il processo (di lavoro umano, di macchine o di entrambi).- Il sistema di monitoraggio, cioè gli Indicatori, che misurano gli elementi chiave del processo rispetto a standard o obiettivi stabiliti.- I Vincoli e le Regole, cioè l'insieme di condizioni (interne o esterne) da rispettare per l'esecuzione del processo al fine di rispettarne gli obiettivi. |
|--|--|--|--|--|--|

<p>Nella definizione di un processo, l'approccio Top - Down...</p>	<p>È un metodo di definizione del processo ottenuto aggregando le attività che ricevono stessi input per produrre gli stessi output. Gli input ed output si aggregano per affinità</p>	<p>È un metodo di definizione del processo ottenuto scomponendo il processo stesso con un approccio gerarchico, partendo dalla fase di Direzione, poi Esecuzione, fino al Supporto e Controllo</p>	<p>È un metodo di definizione che analizza verticalmente solo le attività svolte lungo una linea funzionale gerarchica</p>	<p>Nessuna delle risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 2 Nell'approccio Top – Down (“dall’alto verso il basso”) si scompone il processo individuando le fasi di Direzione, Esecuzione, Supporto e controllo, mentre l'approccio Bottom – Up (“dal basso verso l’alto”) è esattamente l'opposto. Nell'approccio Top – Down, l’azienda viene esaminata nella sua globalità, partendo dall’alto e gradualmente viene scomposta sempre più dettagliatamente in sotto-sistemi, quindi in processi, sotto-processi, attività. E così via, finché i dettagli ottenuti sono ritenuti adeguati allo scopo che l’analisi si riprometteva di ottenere. I Livelli di scomposizione partono dal Macroprocesso, cioè un'aggregazione di processi aziendali i cui output hanno un valore ben definito, vendibile o acquistabile nel mercato (esempio i processi di acquisto o di vendita di un servizio o prodotto). Il macroprocesso si scompone in Processi, che identificano il dettaglio delle operazioni svolte dall’azienda (per es. Ordine, Evasione, Spedizione, Fatturazione). I Processi possono essere generici (per es. fatturazione) o specifici (per es. fatturazione Italia). Il loro output è ben definito e ha valore di mercato. I processi hanno come cliente interno i processi successivi. Ogni processo, a sua volta, può essere scomposto in più fasi o procedure, che descrivono il modo in cui un processo è implementato (per es., per il processo di spedizione: Carico, Trasporto, Consegna). La fase è una tappa di un processo. L'Attività (il Task) rappresenta il livello base per l’analisi</p>
--	--	--	--	--	---

					<p>dei processi (Emissione documenti, Picking, Imballaggio, Consegna spedizioniere), ovvero la singola attività aziendale. Producono un output ben definito che ha valore solo nel contesto aziendale e sono svolte, in genere, nella stessa area funzionale. Infine, esistono le Operazioni (Step), cioè i passi elementari con cui è eseguita una data attività.</p>
--	--	--	--	--	--

<p>Quale indicatore è corretto per un'azienda che si ripromette di raggiungere in un certo periodo di tempo il 20% della quota di mercato per un nuovo prodotto, ma alla fine verifica di aver raggiunto solo una quota di mercato del 10%, utilizzando 80% del budget assegnato?</p>	<p>Indicatore di Efficacia 50%</p>	<p>Indicatore di Efficienza 50%</p>	<p>Indicatore di Efficacia 90%</p>	<p>Nessuna delle risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 1 L'efficacia è rappresentata dal rapporto esistente tra i risultati ottenuti attraverso una determinata attività e gli obiettivi preventivamente fissati. Quindi, in parole povere, un processo è efficace se raggiunge l'obiettivo stabilito. Nella realtà esistono strette relazioni tra efficacia, efficienza e produttività. Per meglio comprenderle, è opportuno trovare una forma di rappresentazione che consenta, oltre che di controllarne l'esattezza, anche di stabilire e focalizzare queste relazioni. Pertanto possiamo definire un indice di efficacia: $E = OR / OT$, dove: - OR è il risultato/Obiettivo Raggiunto (prodotto o servizio) ottenuto da una certa attività - e OT è l'obiettivo/Target previsto per quella attività Quindi, se l'obiettivo era di raggiungere la quota 20% del Mercato e si è raggiunta quota 10%, l'Efficienza è data da: $10\% / 20\% = a 50\%$</p>
---	------------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------	--	--

<p>Quale indicatore di Efficienza è corretto per un'azienda che si ripromette di raggiungere in un certo periodo di tempo il 20% della quota di mercato per un nuovo prodotto, ma alla fine verifica di aver raggiunto solo una quota di mercato del 10%, utilizzando 80% del budget assegnato?</p>	<p>Efc = 50%</p>	<p>Efc = 63%</p>	<p>Efc = 40%</p>	<p>Nessuna delle risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 2 L'efficienza ha a che vedere con le risorse necessarie per raggiungere un determinato obiettivo. In particolare, l'efficienza è rappresentata dalla destinazione della corretta quantità di risorse e dal loro utilizzo. Possiamo quindi definire il seguente indice di efficienza: $Efc = E \times RA / RU$ dove: - Efc è l'efficienza, E è l'efficacia calcolata come il rapporto fra Obiettivo raggiunto / Obiettivo Target, RA sono le risorse assegnate e RU sono le risorse realmente utilizzate. Per risorse si possono intendere risorse umane, finanziarie, mezzi e materiali, ma, poiché tutto è riconducibile ad un costo, possiamo assumere che siano espresse tutte in termini finanziari. In base a questa definizione risulta evidente come senza efficacia non ha senso parlare di efficienza. Infatti, se non si raggiungono gli obiettivi, che senso ha aver usato poche risorse? Quindi, per prima occorre fissare gli obiettivi, poi cercare di raggiungerli e solo a questo punto ci si può porre il problema di ottimizzare le risorse ed essere efficienti. Nel caso specifico della domanda: l'Efficacia $E = OR / OT = 10\% / 20\% = 50\%$, mentre $RA / RU = 100 / 80$ quindi l'efficienza è pari al 63%</p>
---	------------------	------------------	------------------	--	---

<p>Quale indicatore di produttività è corretto per un'azienda che si ripromette di raggiungere in un certo periodo di tempo il 20% della quota di mercato per un nuovo prodotto, ma alla fine verifica di aver raggiunto solo una quota di mercato del 10%, utilizzando 80% del budget assegnato?</p>	<p>P = 20%</p>	<p>P = 30%</p>	<p>P = 13%</p>	<p>Nessuna delle risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 3 La produttività è solo un fattore derivato, in quanto è costituita dal rapporto esistente tra i risultati ottenuti e le risorse spese. Possiamo quindi rappresentare la produttività come: $P = Ps / RU$ dove P è la produttività, Ps è il prodotto o servizio ottenuto e RU sono le risorse spese/utilizzate per ottenerlo In base ai precedenti indicatori, l'indicatore di produttività può anche essere definito come: $P = Efc \times OT / RA$ Ciò significa che la produttività è data dell'efficienza per la produttività teorica rappresentata dal rapporto fra l'Obiettivo Target e le Risorse Assegnate. Quindi si può dire che intervenire sulla produttività significa intervenire sulla capacità di un'organizzazione di fissare obiettivi raggiungibili e di gestire in modo efficiente le risorse per raggiungere tali obiettivi. Nell'esempio, quindi l'Efficienza è pari al 63% in quanto è calcolata come $Efficacia * Risorse Assegnate / Risorse Utilizzate$, mentre la Produttività Teorica è Pari a 20% (assumendo 100 le risorse assegnate), quindi la produttività è $P = 63\% * 20\% = 13\%$</p>
---	----------------	----------------	----------------	--	---

<p>Prese due Segreterie didattiche che operano nelle stesse condizioni e hanno lo stesso budget a disposizione (1000 €) e lo stesso Obiettivo (evadere 100 pratiche in un giorno):</p> <ul style="list-style-type: none"> - la segreteria A gestisce 70 pratiche, utilizzando 80% del budget - la segreteria B gestisce 80 pratiche, utilizzando il 100% del budget <p>Quale delle seguenti affermazioni è corretta?</p>	<p>La segreteria A è meno efficace e meno efficiente della segreteria B</p>	<p>La segreteria A è più efficiente, ma meno produttiva della segreteria B</p>	<p>La segreteria A è meno efficace, ma più produttiva della segreteria B</p>	<p>Nessuna delle risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 3</p> <p>L'efficacia è rappresentata dal rapporto esistente tra i risultati ottenuti attraverso una determinata attività e gli obiettivi preventivamente fissati. In breve, quindi, un processo è efficace se raggiunge l'obiettivo stabilito: $E = OR / OT$ dove OR è il risultato/Obiettivo raggiunto (prodotto o servizio) ottenuto da una certa attività e OT è l'obiettivo Target previsto per quella attività.</p> <p>L'efficienza, invece, è rappresentata dalla destinazione della corretta quantità di risorse e dal loro utilizzo.</p> <p>L'indice di efficienza è:</p> $Efc = E \times RA / RU$ <p>dove E è l'efficacia, RA sono le risorse assegnate e RU sono le risorse realmente utilizzate</p> <p>Per risorse si possono intendere risorse umane, finanziarie, mezzi e materiali, ma, poiché tutto è riconducibile ad un costo, possiamo assumere che siano espresse tutte in termini finanziari.</p> <p>La produttività è data dell'efficienza per la produttività teorica, rappresentata dal rapporto fra l'Obiettivo Target e le Risorse Assegnate.</p> <p>Nell'esempio, la segreteria A ha una efficacia del 70%, una efficienza del 88%, una produttività teorica del 10%, ma una produttività reale del 9%.</p> <p>La segreteria B ha una efficacia del 80%, una efficienza del 80%, una produttività teorica del 10%, ma una produttività reale di 8%.</p> <p>Quindi la risposta giusta è la 3. Ciò che fa riflettere è che avendo i due Processi lo stesso obiettivo, gli stessi input, e le stesse condizioni iniziali, la differenza di prestazione può dipendere da una delle "4M", una metodologia brainstorming utilizzata per ricercare le</p>
--	---	--	--	--	--

					<p>cause che hanno originato un effetto o un problema. Le categorie delle possibili cause, in questo caso, vengono classificate secondo 4 diverse "M" che derivano dalle parole americane:</p> <ul style="list-style-type: none">- Man (uomini), in cui si valuta il fattore Umano come differenziante (Formazione, Determinazione, Ingaggio, Clima lavorativo, ecc.)- Methods (metodologie), in cui si valuta come è stato organizzato il lavoro- Machines (macchine), in cui si valutano gli strumenti a disposizione che possono fare la differenza (computer più performanti, schermi più grandi, ecc.)- Material (materiali), in cui si valuta la qualità degli input (ad esempio le domande di iscrizione scritte in maniera più chiara, senza errori)
--	--	--	--	--	---

<p>Individua gli Indicatori di EFFICIENZA del sistema di monitoraggio del macro processo "Gestione del Personale"</p>	<p>Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale</p>	<p>Offerta formativa per dipendente</p>	<p>Tassi di assenza del personale</p>	<p>Grado di copertura delle agevolazioni di welfare aziendale</p>	<p>La risposta corretta è la n. 3 Tutte le risposte riportano degli Indicatori di Efficacia, tranne la risposta 3) che riporta un Indicatore di Efficienza. Efficacia significa fare la cosa giusta, e indica la capacità di raggiungere l'obiettivo. Si può ulteriormente classificare in: - efficacia interna o gestionale, che misura la capacità di raggiungere gli obiettivi stabiliti o i risultati attesi e fissati dall'organizzazione (fare la cosa giusta per l'azienda) - e efficacia esterna o sociale, che riguarda la capacità del prodotto o servizio di rispondere e soddisfare i bisogni dei beneficiari o clienti (fare la cosa giusta per il cliente), misurando la qualità di quanto erogato Ad esempio, se si ha l'obiettivo di formare almeno il 90% dei dipendenti, l'indicatore N. di dipendenti che hanno iniziato un'attività formativa nel periodo di riferimento / N. totale dei dipendenti in servizio è l'indicatore di Efficacia che permetterà poi di calcolare l'Efficacia come Obiettivo Raggiunto / Obiettivo Target Se si ha l'obiettivo di erogare 100 ore di formazione in un anno a ogni dipendente, per calcolare l'Obiettivo Target bisogna moltiplicare il volume totale delle ore di formazione da erogare (100) per il numero dei dipendenti. Invece, l'indicatore da calcolare per misurare l'Efficacia del processo di formazione è dato dall'Offerta formativa per dipendente = Ore di formazione erogate / N. totale dei dipendenti in servizio Se poi ci si pone l'obiettivo di far usufruire a tutti i</p>
---	--	---	---------------------------------------	---	--

					<p>dipendenti delle agevolazioni welfare (agevolazioni fornite sotto forma di servizi diretti, convenzioni, voucher o altre forme) l'indicatore da calcolare è il Grado di copertura delle agevolazioni di welfare aziendale = $N. \text{ di dipendenti serviti da almeno uno strumento di welfare aziendale} / N. \text{ totale dei dipendenti in servizio}$</p> <p>Qualora l'indicatore di Efficacia si posizioni sotto una certa soglia (ad esempio 70%), si può avviare un'analisi delle cause. Ad es. perchè oltre il 30% dei dipendenti non usufruisce di tali strumenti e procedere applicando la metodologia BPM al miglioramento continuo.</p> <p>Infine, potrebbe essere importante misurare anche l'efficacia esterna del processo "erogazione del welfare aziendale" e effettuare una indagine di soddisfazione dei dipendenti che ne hanno usufruito per confrontare se l'obiettivo aziendale è percepito positivamente dai dipendenti. Ad es. potrebbe risultare che si è efficaci, dal momento che il 100% dei dipendenti ha usufruito di un'agevolazione, ma scoprire nel contempo che solo il 60% di loro è soddisfatto del servizio.</p> <p>Mentre, per quanto riguarda il Tasso di assenza del personale, questo è un indicatore di efficienza produttiva e può essere calcolato come $N. \text{ di giorni complessivi di assenza del personale} / N. \text{ di giornate lavorative del personale}$ Naturalmente, più è basso tale tasso, più il dipartimento è efficiente come produttività.</p> <p>L'Efficienza, invece, risponde alla domanda: sto facendo le cose bene? Sto massimizzando la mia produttività, riducendo il tasso di assenza del personale? Un altro</p>
--	--	--	--	--	---

					<p>esempio di indicatore di Efficienza può essere dato da ore straordinario / ore totali lavorate, in quanto le ore straordinarie sono un extracosto, quindi se tale indicatore sale oltre una certa soglia definita come "accettabile" o fisiologica significa che il numero di risorse assegnate al processo o al dipartimento non è sufficiente e che il processo potrebbe essere efficace (raggiunge gli obiettivi stabiliti), ma non efficiente (consuma più risorse di quante assegnate).</p>
--	--	--	--	--	---

<p>Individua gli Indicatori di EFFICACIA del sistema di monitoraggio del macro processo "Gestione del Personale"</p>	<p>Costo unitario della funzione di gestione delle risorse umane</p>	<p>Grado di copertura delle agevolazioni di welfare aziendale</p>	<p>Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro in telelavoro o lavoro agile</p>	<p>Tassi di assenza del personale</p>	<p>La risposta corretta è la n. 2</p> <p>Tutte le risposte riportano Indicatori di Efficienza, tranne la risposta 2)</p> <p>In particolare, il Costo unitario della funzione di gestione delle risorse umane è calcolato come il Costo del personale addetto alla funzione gestione risorse umane / N. totale dei dipendenti in servizio. Pertanto è un indicatore di efficienza gestionale che misura i costi unitari (costo per prodotto/servizio).</p> <p>Il Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro in telelavoro o lavoro agile è calcolato come N. di dipendenti in lavoro agile e telelavoro / N. totale dei dipendenti in servizio. Pertanto è un indicatore di Efficienza Produttiva del Servizio di lavoro da remoto.</p> <p>Anche il Tasso di assenza del personale è un indicatore di efficienza produttiva ed è calcolato come N. di giorni complessivi di assenza del personale / N. di giornate lavorative del personale. Più è basso tale tasso, più il dipartimento è efficiente come produttività.</p> <p>L'Efficacia significa fare la cosa giusta, e indica la capacità di raggiungere l'obiettivo.</p> <p>Si può ulteriormente classificare in:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Efficacia interna o gestionale, che misura la capacità di raggiungere gli obiettivi stabiliti o risultati attesi e fissati dall'organizzazione (fare la cosa giusta per l'azienda) - e Efficacia esterna o sociale, che riguarda la capacità del prodotto o servizio di rispondere e soddisfare i bisogni dei beneficiari o clienti (fare la cosa giusta per il cliente), misurando la qualità di quanto erogato
--	--	---	---	---------------------------------------	---

<p>Sei l'Owner del Processo di vendita di un'azienda e stai definendo gli Indicatori di EFFICACIA. Quali tra quelli riportati escludi?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fatturato per cliente • Volumi di vendita effettuati / budget di vendita previsto 	<ul style="list-style-type: none"> • Fatturato per cliente • Tasso di soddisfazione/insoddisfazione dei clienti 	<ul style="list-style-type: none"> • Costi trasferite per attività di vendita • Tempo medio per l'emissione di un'offerta • Costi resi / fatturato 	<ul style="list-style-type: none"> • Volumi di vendita effettuati / budget di vendita previsto • Percentuale del mercato conquistata o persa rispetto all'anno precedente 	<p>La risposta corretta è la n. 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'indicatore costi trasferite per attività di vendita è chiaramente un indicatore di efficienza, perché considera la risorsa "denaro" delle trasferite necessarie per garantire gli obiettivi di efficacia delle vendite. Quindi è sbagliato! • L'indicatore fatturato per cliente è un indicatore di Efficacia, perché indica l'obiettivo di risultato da raggiungere (senza tenere conto di risorse). Quindi è giusto! • L'indicatore volumi di vendita effettuati / budget di vendita previsto è un indicatore di Efficacia, o meglio di performance: "quanto mi discosto dall'obiettivo assegnato"? Ad esempio, se l'Obiettivo di budget è vendere 1000 bottiglie in un mese, ne ho vendute 900 bottiglie, il mio indicatore di efficacia è 90% • Il tempo medio per l'emissione di un'offerta è un indicatore di Efficienza (la riduzione dei tempi di lavorazione è sempre un obiettivo di efficienza). Quindi è sbagliato! • La percentuale del mercato conquistata o persa rispetto all'anno precedente è sicuramente un indicatore di Efficacia perché misura un obiettivo e risponde alla domanda "fare la cosa giusta" • I costi resi / fatturato è un indicatore di Efficienza perché risponde alla domanda "Sto facendo bene le cose giuste che mi sono prefissato"? Se ci sono dei resi (che hanno un costo) significa che non sto lavorando bene e devo monitorare tale indicatore per minimizzarlo. Quindi è sbagliato! • Il tasso di soddisfazione/insoddisfazione dei clienti è
--	--	---	---	---	--

					<p>l'indicatore principe di Efficacia esterna: risponde alla domanda "Sto facendo la cosa giusta e i miei clienti lo percepiscono"?</p>
--	--	--	--	--	---

<p>BPR e BPI sono due approcci utili per migliorare e ottimizzare i Processi. In cosa differiscono?</p>	<p>Il cambiamento per il BPR tende ad essere radicale, mentre per il BPI il cambiamento è continuo e iterativo</p>	<p>Il BPR presenta un livello di rischio di implementazione medio-alto, mentre il BPI presenta un basso livello di rischio</p>	<p>Il BPI ha costi solitamente più contenuti e diluiti nel corso del tempo</p>	<p>Tutte le risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 4</p> <p>Il BPR è inteso come l'insieme delle attività necessarie a definire, ottimizzare, monitorare ed integrare i processi aziendali al fine di rendere efficace il business dell'azienda/organizzazione. Il modello prevede di partire da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - un'analisi del contesto (identificazione dei processi as-is) e conseguente mappatura del processo primario e dei processi di supporto - si procede poi con l'individuazione delle criticità o dei punti suscettibili di miglioramento (analysis e review dell'as-is) - quindi si disegnano le soluzioni (design del to-be) - infine, si procede con il test e l'implementazione del to-be, che prevede una riprogettazione / reingegnerizzazione del processo in maniera organica <p>Tra le tante possibili metodologie da seguire, la più efficace nella maggior parte dei contesti è mutuata dall'ISO 9001:2015, ovvero la più recente (ad oggi) revisione del Total Quality System, che integra il ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA, noto anche come ciclo di Deming), fornendo una dimensione iterativa a ciascuna fase e prevedendo in particolare dei controlli specifici (check) per ciascuna di esse.</p> <p>Il BPR toccò il momento di massima diffusione e popolarità alla fine degli anni novanta, prima di essere affiancato, e progressivamente rimpiazzato, dal Business Process Management, noto anche come BPM di cui il BPI è parte.</p> <p>La differenza di fondo del BPM rispetto all'approccio tipico del BPR è data dal fatto che, mentre il secondo</p>
---	--	--	--	-------------------------------------	---

					<p>prevede un cambio radicale dei processi, il primo punta a un miglioramento incrementale degli stessi: un approccio evolutivo che si sposa bene con la successiva diffusione delle metodologie di lavoro agile e che lo ha reso progressivamente più appetibile e "fattibile" rispetto al BPR.</p> <p>In realtà il BPI è una metodologia che dovrebbe essere utilizzata sempre e comunque da ogni organizzazione, mentre il BPR può nascere da una precisa decisione strategica o da un evento esterno (l'emergenza Covid19 ne può essere un valido esempio)</p>
--	--	--	--	--	--

Cosa si intende per Obiettivi SMART?	Obiettivi definiti secondo il modello utilizzato la prima volta da Drucker nel 1954	Obiettivi semplici e facili da raggiungere	Obiettivi elementari in cui è scomposto l'obiettivo principale	Nessuna delle risposte precedenti	<p>La risposta corretta è la n. 1</p> <p>Un Obiettivo SMART è un obiettivo definito con il metodo S.M.A.R.T. utilizzato la prima volta da Drucker nel 1954.</p> <ul style="list-style-type: none"> - S sta per Specific (specifico), cioè gli obiettivi devono rappresentare un qualcosa di definito e tangibile. Ad esempio l'obiettivo "Rinnovare le procedure di immatricolazione" non è specifico, mentre "abbassare i tempi di immatricolazione" è definito e tangibile. - M come Measurable (misurabile), cioè l'obiettivo deve essere esprimibile numericamente, ad esempio "riduzione del 15%" - A per Achievable (attuabile), cioè gli obiettivi devono essere coerenti e compatibili con contesto e risorse. Infatti, si devono impostare degli obiettivi sfidanti, ma realistici, allegando al piano generale dei piani di dettaglio per gestire i singoli passi che porteranno all'obiettivo, legandoli all'impiego del tempo e delle risorse disponibili - R per Relevant (rilevante), dove la rilevanza per l'attività di business è un elemento che permette di capire se vale la pena o meno di impiegare tempo e risorse per il suo raggiungimento - infine T per Time-related (riferito al Tempo). Gli obiettivi non possono essere senza fine, ma ogni obiettivo deve avere un periodo di tempo limitato. Tale lasso di tempo può essere di settimane, mesi o anni a seconda della complessità dell'obiettivo stesso, ma deve essere sempre prevista una data di fine, altrimenti si rischia di non dedicare le giuste attenzioni e la giusta considerazione al raggiungimento del risultato finale.
--------------------------------------	---	--	--	-----------------------------------	---

					<p>Inoltre, avere una scadenza è un buon modo per motivarsi.</p> <p>Tornando a come definire un obiettivo chiaro e specifico, è possibile utilizzare uno degli strumenti della qualità e cioè rispondere alle cinque domande che iniziano con "W" (in Qualità, le cosiddette 5W) che sono:</p> <ol style="list-style-type: none">1) What, cioè "Cosa voglio realizzare"?2) Why, cioè "Perché questo obiettivo è importante"?3) Who, cioè "Chi è coinvolto"?4) Where, cioè "Dove si trova"? (nel senso in quale processo/fase) <p>- e infine Which, cioè "Quali risorse o limiti sono coinvolti"?</p>
--	--	--	--	--	---

<p>Quale strumento si utilizza per rappresentare cosa deve essere fatto, chi lo deve fare e con quale ruolo organizzativo?</p>	<p>La Flow Chart</p>	<p>La matrice RACI</p>	<p>L'Activity Breakdown structure</p>	<p>La Flow chart interfunzionale</p>	<p>La risposta corretta è la n. 2</p> <p>La matrice RACI specifica il tipo di relazione fra la risorsa e l'attività, rispondendo alla domanda "chi fa che cosa".</p> <p>RACI è un acronimo formato dalle iniziali dei ruoli previsti per l'esecuzione delle attività:</p> <ul style="list-style-type: none"> - R sta per Responsible, cioè colui che esegue l'attività o potrebbe fare riferimento ad un sistema nel caso in cui l'attività sia automatizzata - A sta per Accountable, cioè colui che ha la responsabilità sul risultato dell'attività, cioè l'owner dell'attività - C significa Consulted, cioè la persona che aiuta e collabora con il Responsible per l'esecuzione dell'attività - I indica Informed, cioè colui che deve essere informato al momento dell'esecuzione dell'attività <p>La Matrice RACI è utile perchè facilita il monitoraggio delle responsabilità, e inoltre permette di avere una divisione chiara e obiettiva dei compiti tra i membri del gruppo di lavoro.</p> <p>La Matrice funziona se viene rispettata la regola principale: ogni attività ha un solo Accountable, cioè un solo responsabile (Owner), che deve essere univocamente individuato e che deve rendere conto del lavoro delle risorse da lui coordinate nello svolgimento dell'attività. Per ogni attività, tuttavia, ci potrebbero anche essere più persone "R", cioè esecutori dell'attività stessa.</p> <p>La risposta 1) è errata perchè il Diagramma di flusso definisce il "cosa fare" e in "che ordine" e non dà</p>
--	----------------------	------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------	---

					<p>informazioni sui ruoli coinvolti La risposta 3) è errata perchè l'Activity Breakdown structure è uno strumento utilizzato per la scomposizione analitica di un progetto in parti elementari La risposta 4) è errata perchè Il Diagramma di flusso interfunzionale aggiunge i soggetti/ruoli coinvolti, ma non definisce il "chi fa cosa" secondo vari livelli di responsabilità</p>
--	--	--	--	--	--

Quali sono le categorie di indicatori (KPI)?	Efficacia	Efficienza	Economicità	Tutte le risposte precedenti	<p>La risposta corretta è la n. 2</p> <p>Gli indicatori sono strumenti in grado di mostrare (misurare) l'andamento di un fenomeno che si ritiene rappresentativo per l'analisi e sono utilizzati per monitorare o valutare il grado di successo, oppure l'adeguatezza delle attività implementate.</p> <p>Le due principali dimensioni della valutazione sono l'efficacia e l'efficienza, ai quali si aggiunge il criterio della economicità.</p> <p>L'efficacia significa fare la cosa giusta, e indica la capacità di raggiungere l'obiettivo.</p> <p>Si può ulteriormente classificare in:</p> <ul style="list-style-type: none"> - efficacia interna o gestionale, che misura la capacità di raggiungere gli obiettivi stabiliti o i risultati attesi e fissati dall'organizzazione (fare la cosa giusta per l'azienda) - efficacia esterna o sociale, che riguarda la capacità del prodotto o servizio di rispondere e soddisfare i bisogni dei beneficiari o clienti (fare la cosa giusta per il cliente), misurando la qualità di quanto erogato <p>Ad esempio, un indicatore di Efficacia interna può essere "guadagni conseguiti dall'azienda", mentre un indicatore di efficacia esterna può essere il grado di soddisfazione della clientela.</p> <p>L'altra importante dimensione della misurazione è l'efficienza, cioè la capacità di fare le cose bene e consiste nell'impiego ottimale dei fattori produttivi, ottenendo il miglior risultato a costi minori. In pratica, rappresenta il rapporto fra il valore di ciò che ottengo (QUALITA'/RICA VI) e il valore dei beni impiegati (COSTI/TEMPI) e si può distinguere tra efficienza</p>
--	-----------	------------	-------------	------------------------------	---

					<p>gestionale e efficienza produttiva.</p> <p>L'efficienza gestionale misura i costi unitari (costo per prodotto). Ad esempio per rispondere alla domanda: "Qual è il costo medio di erogazione della didattica per studente?", si calcola l'indicatore "costi di esercizio per l'attività didattica nell'anno / n. studenti totali anno".</p> <p>L'efficienza produttiva, invece, misura la produttività del personale o degli impianti. Ad esempio, per sapere qual è la produttività media della docenza, devo calcolare l'indicatore n. ore di lezione erogate / n. docenti.</p> <p>Il concetto di economicità sintetizza i due precedenti, cioè la capacità dell'azienda nel lungo periodo di utilizzare in modo efficiente le proprie risorse, raggiungendo in modo efficace i propri obiettivi.</p> <p>Misura, quindi, la redditività della gestione aziendale ed è generalmente rappresentata dal rapporto tra spese (costi) e ricavi. Ad esempio, per rispondere alla domanda: "In quale misura le rette studentesche coprono i costi sostenuti per la didattica?", devo calcolare l'indicatore "Entrate da rette studentesche / Costo della didattica".</p>
--	--	--	--	--	---

<p>Un cliente è soddisfatto quando...</p>	<p>La qualità prestata (erogata) e la qualità percepita non presentano GAP rilevanti</p>	<p>La qualità percepita e la qualità attesa non presentano GAP rilevanti</p>	<p>La qualità progettata e la qualità prestata /erogata non presentano GAP rilevanti</p>	<p>Nessuna delle risposte precedenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 2 La qualità, secondo il modello 5P, può essere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prevista (attesa) - Progettata - Prestata (erogata) - Percepita - Paragonata <p>Quando la Qualità percepita e la Qualità prevista si sovrappongono il Clienti sono soddisfatti, perchè sentono di ricevere quanto desiderano. Gli eventuali scostamenti (gap) esprimono i livelli di non Qualità. Quando confronto la qualità prestata (erogata) e la qualità percepita (attesa), anche in assenza di GAP importanti, potrei avere un cliente insoddisfatto perchè ha percepito correttamente la qualità erogata, ma il livello percepito potrebbe essere molto lontano da quello atteso. Il gap fra qualità erogata e qualità percepita è un GAP di comunicazione.</p> <p>Quando confronto la qualità progettata e la qualità prestata/erogata, non sto chiedendo nulla al cliente, ma sto misurando la capacità dell'organizzazione di realizzare quanto progettato. Un eventuale GAP è da considerare GAP di progettazione.</p> <p>Quindi per avere un cliente soddisfatto è cruciale la fase di rilevazione della qualità attesa, perché è sulle necessità e sui desideri del cliente che si dovranno progettare la qualità che vogliamo erogare e anche la capacità di comunicare. La qualità percepita si rivolge alla sfera dell'irrazionale, al mondo delle sensazioni e dell'emotività del cliente. Questa è una fase molto importante perché può fidelizzare o meno un cliente. È</p>
---	--	--	--	--	--

					molto importante che l'organizzazione si attivi per conoscere il giudizio della clientela.
--	--	--	--	--	--

I momenti chiave della Customer Experience sono...	Touchpoint	Moment of truth (momento della verità)	Engagement (coinvolgimento)	Tutte le risposte precedenti	<p>La risposta corretta è la n. 4</p> <p>La Customer Experience, nota anche con la sigla CX, è “Il modo in cui i clienti percepiscono l’insieme delle loro interazioni con l’azienda”. In altre parole è l’insieme di percezioni di un cliente riguardo a tutte le proprie interazioni (dirette e indirette) con un’azienda. È ciò che un cliente prova realmente quando viene in contatto con un marchio o con un’attività. Sappiamo che la Qualità percepita dal cliente è la leva per la sua soddisfazione, quindi la gestione della Qualità e la gestione dei processi in azienda deve essere gestita con l’obiettivo di migliorare la CX del cliente. I punti chiave sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Touchpoint (punto di contatto). Il touchpoint può essere un sito, un negozio, una fiera, un ufficio pubblico, l’ospedale, la scuola o qualsiasi altro luogo o evento in cui si entra in contatto con il cliente/cittadino - Moment of truth (momento della verità). Il MOT è qualsiasi occasione in cui il cliente interagisce o è esposto agli output dell’azienda e conduce al formarsi di un’impressione sulla stessa. Sono i momenti in cui i clienti si formano un’idea positiva o negativa dell’azienda - Engagement (coinvolgimento). È un termine diventato molto in uso ultimamente e in questo contesto può essere definito come la risposta emozionale e razionale di un cliente alla customer experience. Riuscire a creare una connessione con i propri clienti è una grande sfida. Così come nel settore privato, anche la customer experience nella Pubblica Amministrazione è diventata fondamentale perché permette di rendere più efficace

					<p>la comunicazione di un contenuto, sia esso commerciale o di natura istituzionale. Ma un cliente non è un cittadino: il cliente ha delle aspettative in termini di performance, di qualità del servizio e la sua importanza deriva dal fatto che, qualora ciò per cui paga non si riveli all'altezza delle aspettative, può sempre rivolgersi ad un'altra azienda.</p> <p>Il cittadino, invece, quando si rivolge alla Pubblica Amministrazione, lo fa rivendicando dei diritti stabiliti da un determinato quadro normativo, che impone alla Pubblica Amministrazione stessa delle strutture e dei procedimenti ben precisi, volti a tutelare, prima di tutto, due valori cardine dell'attività istituzionale: la trasparenza e l'accessibilità.</p>
--	--	--	--	--	---

