



SEMINARIO
***Sistemi di gestione e modelli
organizzativi
per l'Edilizia Residenziale Pubblica:
Il valore aggiunto del Sistema Integrato***

Firenze, 22 Febbraio 2008

Francesca Rulli

Knowledge management

Risk management

Business process engineering

Business Knowledge rebuilding

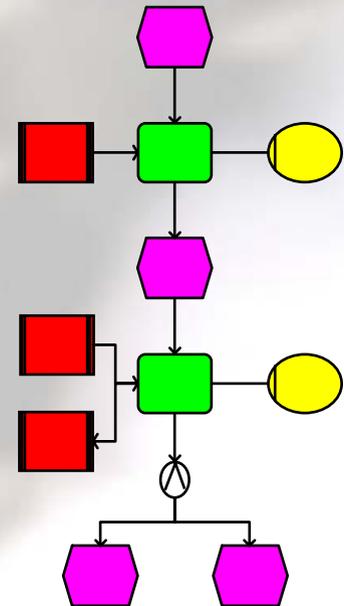
Process automation



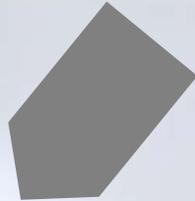
La **modellazione dei processi** è lo strumento metodologico ed operativo per arrivare alla costruzione del **Sistema di Gestione Aziendale** nell'ottica di creazione del valore per il Cliente.

L'utilizzo di metodologie e strumenti di modellazione (SW) è orientato alla capitalizzazione delle **conoscenze aziendali**, oltre a rappresentare un valido supporto:

- alla **Direzione** per il governo dell'organizzazione;
- a tutti gli **operatori** nella gestione quotidiana del lavoro (standard di lavoro, risultati attesi, input-output delle proprie attività, visione del processo).



OMOGENEIZZARE, FORMALIZZARE, ORGANIZZARE E FAR CONDIVIDERE LA CONOSCENZA...



ESPLICITA

presente in modo
infrastrutturale sotto varie
forme (dati, informazioni,
regole, modelli, ecc.)
residenti su supporti
cartacei o informatici



IMPLICITA

presente solamente
nelle persone

ESPLICITA

- PROCESSI
- DATI / REPORTISTICA
- PERSONE

IMPLICITA

- ESPERIENZA
- “SAPIENZA” DI UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE
- COMPETENZA TECNICA

Le motivazioni della scelta metodologica e dello strumento adottato:



1. Poter fare **chiarezza organizzativa** (ruoli e mansioni / procedure di lavoro, regole e controlli);
2. Poter effettuare **analisi sul flusso operativo** fin dal momento della sua rappresentazione;
3. Poter **condividere** facilmente sulla Intranet **tutta la conoscenza** disponibile;
4. Poter creare in azienda un **punto di riferimento delle informazioni** operative e organizzative disponibili;
5. Poter **capitalizzare tutte le informazioni** raccolte in logica incrementale e graduale verso il raggiungimento di nuovi obiettivi della Direzione;
6. Poter utilizzare una **metodologia conforme agli schemi certificabili** (ISO 9001 / SA8000/ ecc.)

MAPPA DEI PROCESSI AZIENDALI

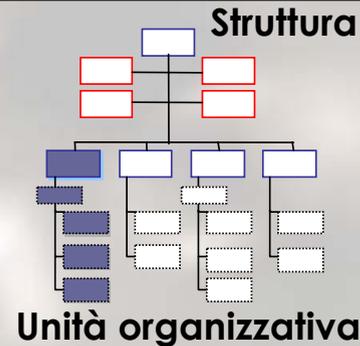
SCELTA DELL'ARCHITETTURA DEI PROCESSI (Porter, market driven, aree funzionali, ...)

DEFINIZIONE DELLA MAPPA DI DETTAGLIO

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

DEFINIZIONE E DECISIONE SULLE COMPONENTI DEL MODELLO

Il modello di struttura è costituito dalla gerarchia delle unità organizzative.



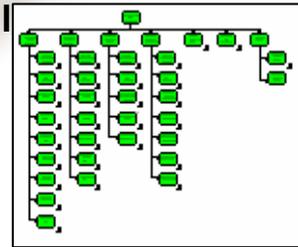
MODELLO DEI PROCESSI

DEFINIZIONE DEL MODELLO E DI TUTTI GLI OGGETTI COMPONENTI

**DIAGRAMMA DI
FLUSSO DEI
PROCESSI**

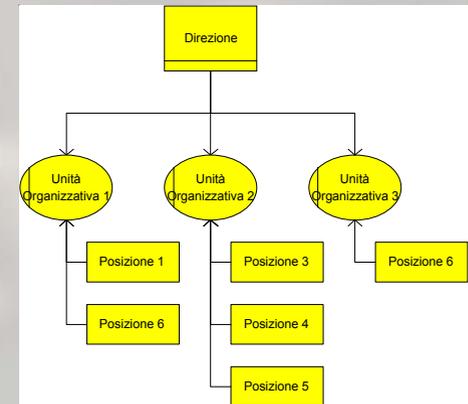


**ALBERO DEI
PROCESSI**



Il modello Organigramma consente di descrivere la struttura / composizione delle varie unità organizzative in termini di sottounità / uffici, ruoli, persone, specificando la natura delle relazioni tra i vari elementi

Prima di procedere alla modellazione dei processi aziendali è opportuno rappresentare la struttura organizzativa aziendale.



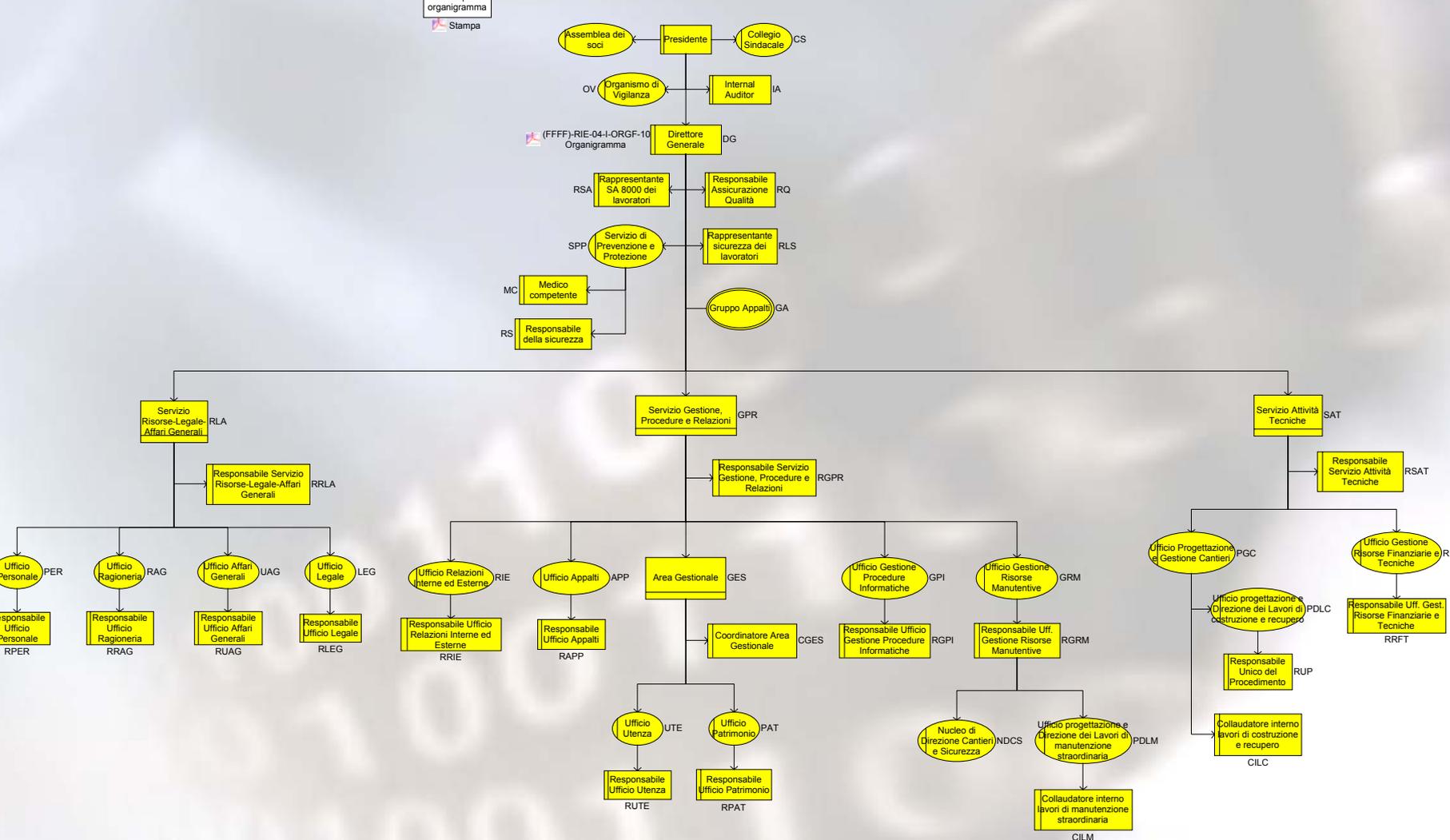
La rappresentazione della struttura organizzativa definisce in modo chiaro ed univoco le **unità organizzative / ruoli coinvolti** nella esecuzione dei processi facilitando la condivisione di tale informazione tra i partecipanti ad un progetto e, di conseguenza, la coerenza tra i modelli generati.

La Struttura Organizzativa di Casa S.p.A.



Stampa organigramma
Stampa

Organigramma di Casa S.p.A.



La Struttura Organizzativa di Casa S.p.A.

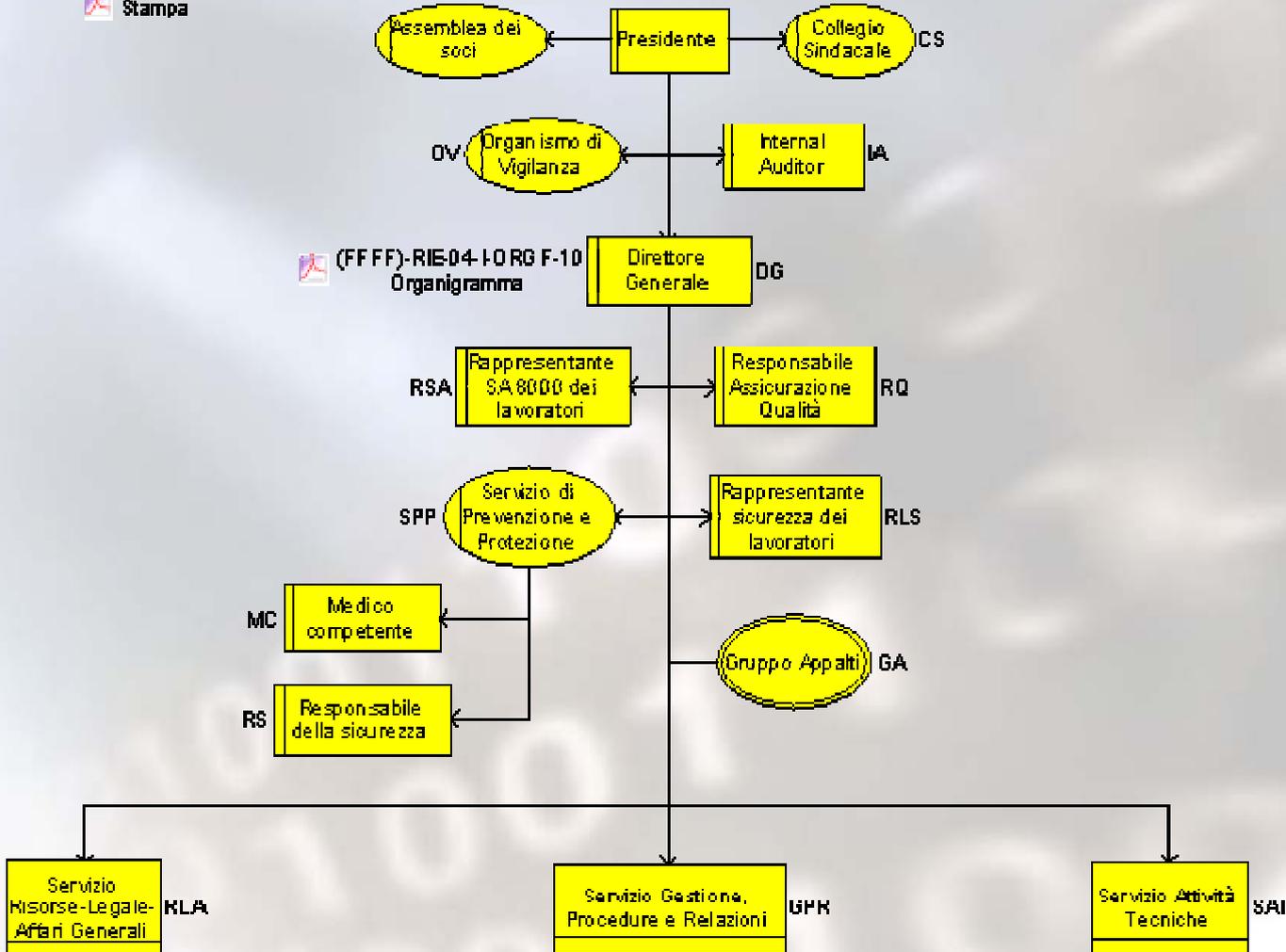


Stampa organigramma

Stampa

Organigramma di Casa S.p.A.

(FFF)-RIE-04-1-ORG-F-10
Organigramma

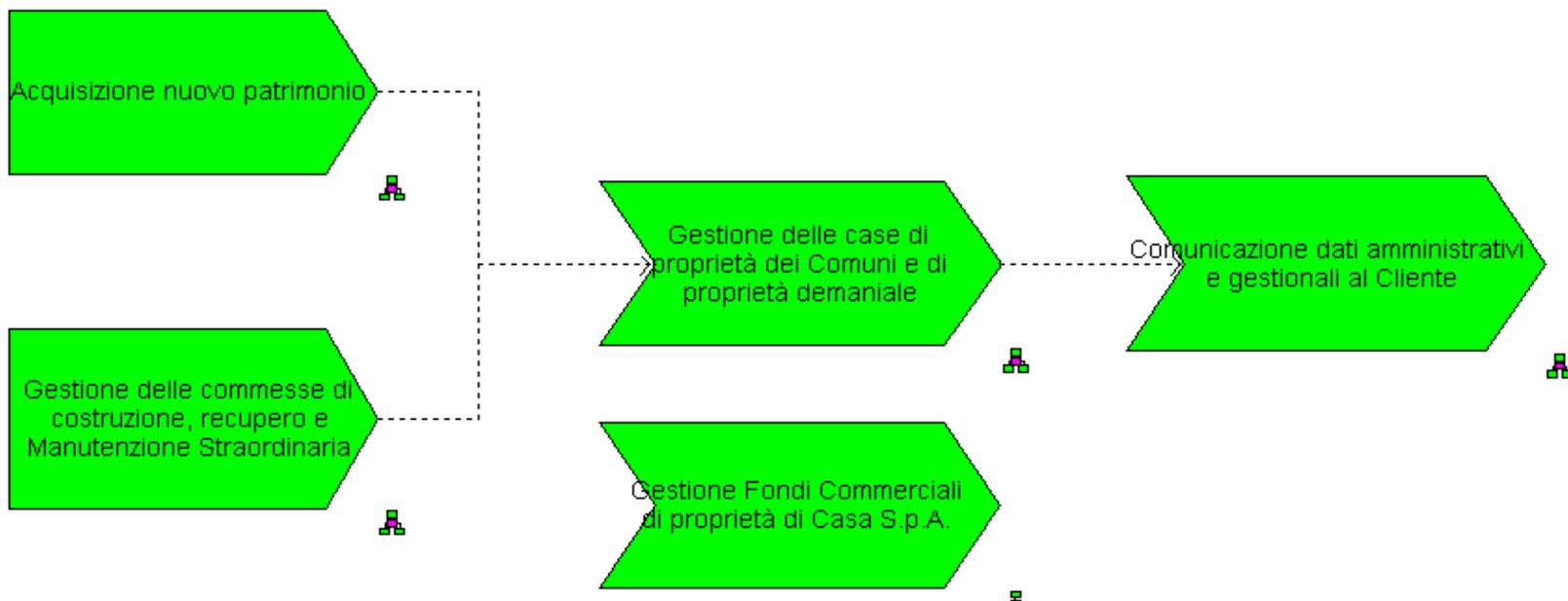


Secondo passo: la mappa dei processi – Modello Catena del Valore

Il modello Diagramma Catena Valore:

- permette di identificare i processi / sottoprocessi direttamente coinvolti nella generazione di valore da parte di un'azienda;
- fornisce una visione globale dei processi dell'intera azienda (o di una sua parte) senza scendere in dettaglio
- indica, nella configurazione standard, la sequenzialità e la composizione gerarchica di processi / sottoprocessi

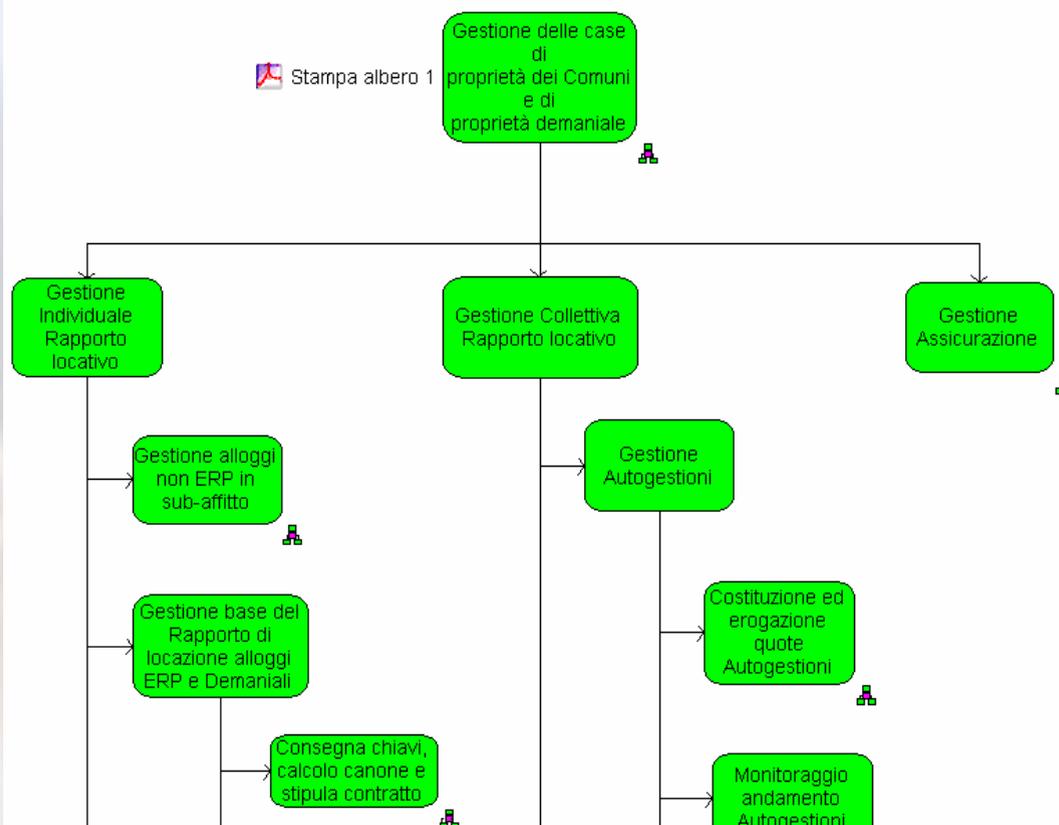
CV - Processi operativi Casa SpA



Secondo passo: la mappa dei processi – Modello Albero Attività

Il modello Albero Attività consente di rappresentare i processi in termini di scomposizioni gerarchiche (raggruppamenti) in sottoprocessi

1. Gestione delle case di proprietà dei Comuni e di proprietà demaniale



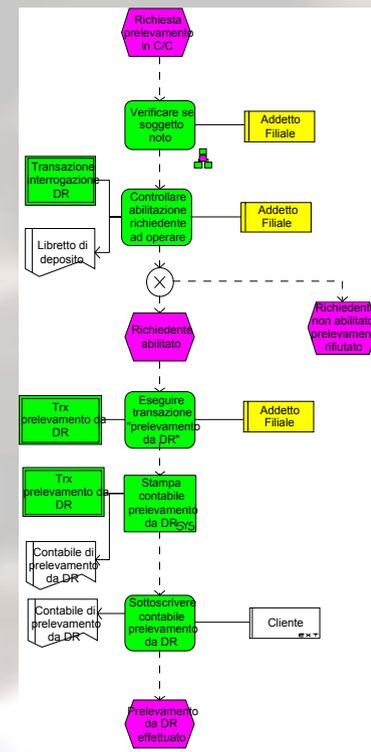
Terzo passo: I flussi operativi

Il flusso di attività è il modello più significativo per rappresentare i processi aziendali. Un processo viene descritto in termini di sequenza di Eventi e di Attività (diagramma di flusso), evidenziando eventuali sequenze eseguite in alternativa, in parallelo, etc.

È necessario definire e individuare gli elementi descrittivi significativi (e relativi attributi) da includere in un modello finalizzato a descrivere un processo, in aggiunta agli eventi e alle attività:

- unità organizzative / ruoli
- sistemi informatici / moduli di sistema
- documenti (cartacei, su supporto magnetico, ecc.)
- classi / elementi informativi elaborati dalle attività

Attività contestuale alla “configurazione” del flusso di attività (da utilizzare per la mappatura / riprogettazione dei processi) è la valutazione della necessità di rilevazione di **ulteriori parametri caratterizzanti i processi**, quali **indicatori di prestazione** (frequenze, tempi, costi, qualità), modalità di acquisizione / trasmissione di input / output ecc



Vista integrata del processo



3.5.5.2 Ulтимazione lavori manuz. straordinaria e ristruttur. alloggi di risulta



Stampa flusso 3.5.5.2

Stampa flusso 3.5.5.2

Gestione Direzione lavori

Lavori di manutenzione straordinaria terminati

Riesaminare e validare ultimazione lavori

Ufficio progettazione e Direzione dei Lavori di manutenzione straordinaria

Verbale ultimazione lavori

XXXXPDL04 T-VULL-03-01

Al momento dell'ultimazione dei lavori l'Ufficio progettazione e Direzione dei Lavori di manutenzione straordinaria emette il certificato di ultimazione dei lavori.

Predisporre stato finale lavori

Ufficio progettazione e Direzione dei Lavori di manutenzione straordinaria



Stato finale lavori relativo a fabbricato o complesso edilizio

Stato finale lavori relativo ad un alloggio

Collaudo Tecnico Amministrativo dei lavori di manutenzione straordinaria

Collaudo Tecnico Amministrativo dei lavori di manutenzione straordinaria

Comunicare conclusione intervento e riconsegnare chiavi ad Ufficio Utenza

Ufficio progettazione e Direzione dei Lavori di manutenzione straordinaria

Chiavi consegnate ad Uf. Utenza dopo intervento di M.S. sull'alloggio

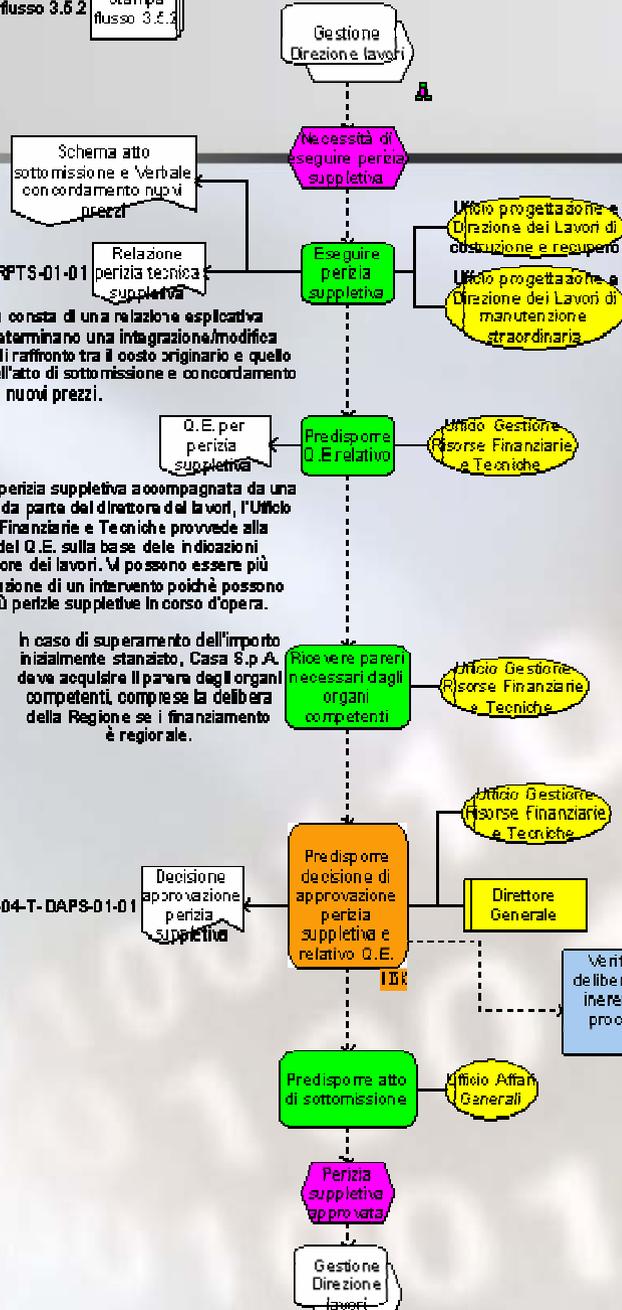
Consegna chiavi, calcolo canone e stipula contratto



3.5.2 Gestione Perizia suppletiva

Stampa flusso 3.5.2

Stampa flusso 3.5.2



La perizia suppletiva consta di una relazione esplicativa sulla motivazioni che determinano una integrazione/modifica dei lavori, di un quadro di raffronto tra il costo originario e quello nuovo ed uno schema dell'atto di sottomissione e concordamento nuovi prezzi.

Una volta eseguita la perizia suppletiva a accompagnata da una relazione esplicativa, da parte del direttore dei lavori, l'Ufficio Gestione e Risorse Finanziarie e Tecniche provvede alla predisposizione del Q.E. sulla base delle indicazioni tecniche del direttore dei lavori. Vi possono essere più Q.E. durante l'esecuzione di un intervento poiché possono venir effettuate più perizie suppletive in corso d'opera.

In caso di superamento dell'importo inizialmente stanziato, Casa S.p.A. deve acquisire il parere degli organi competenti, comprese la delibera della Regione se il finanziamento è regionale.

Se trattasi di finanziamento regionale, verificare che la perizia suppletiva sia quella validata e che la variante in corso d'opera QTE3 sia quella visitata dalla Regione Toscana.

SYS format

FASI PRINCIPALI:

Comprensione
del background
aziendale
e
Organizzazione
del progetto

(1)

Process
Modeling

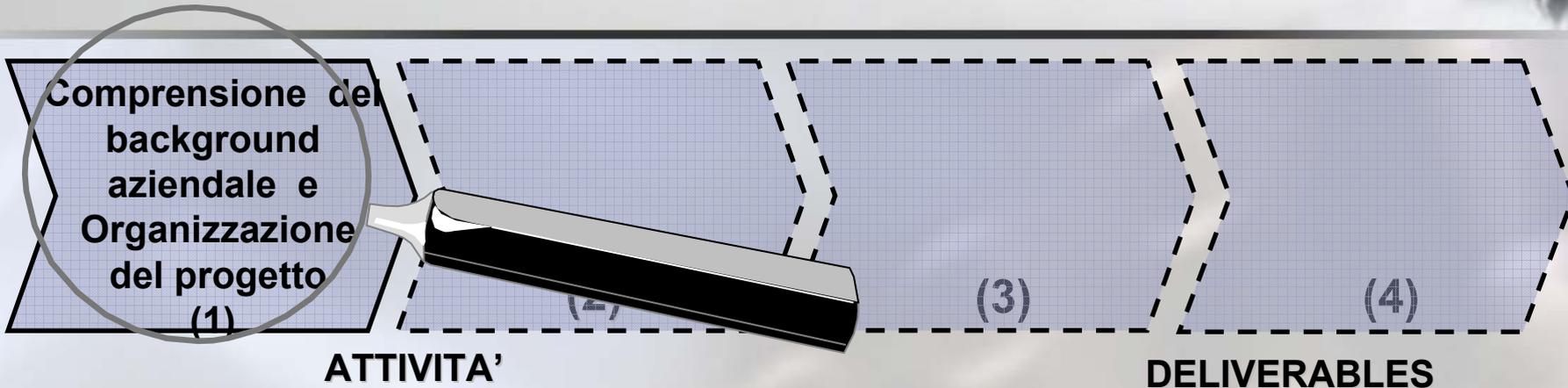
(2)

Implementatio
n
(attuazione)

(3)

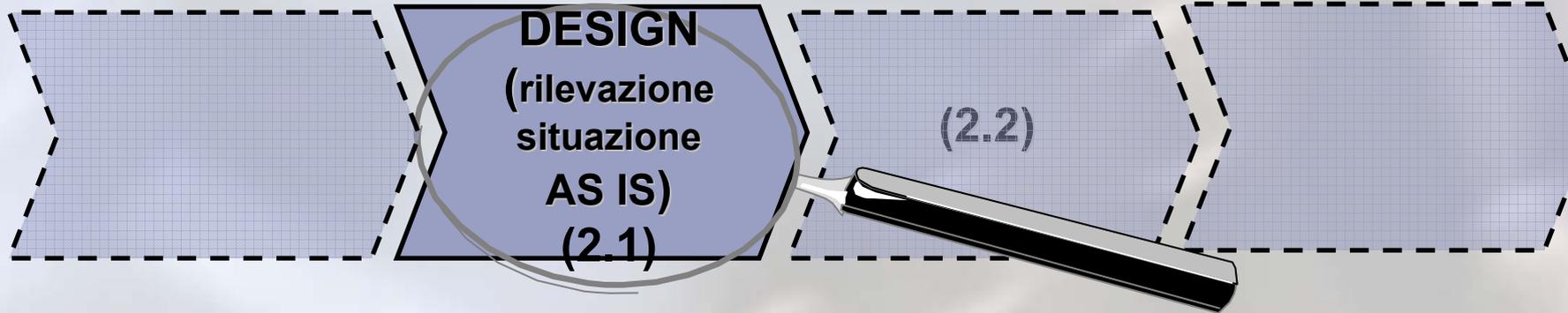
Mantenimento
(migliorament
o continuo)

(4)



- Definizione degli obiettivi del progetto e individuazione delle aree di intervento
- Costituzione e formazione del Gruppo di lavoro e condivisione operatività
- Pianificazione delle attività (piano di progetto) e comunicazione del progetto
- Analisi della documentazione disponibile
- Interviste al management
- Individuazione metodologie e tecniche
- Classificazione dei processi

- Obiettivi chiari e condivisi
- Team di progetto costituito e formato
- Piano di progetto
- Assessment documentazione
- Manuale metodologico
- Tools individuati e configurati
- Processi aziendali classificati

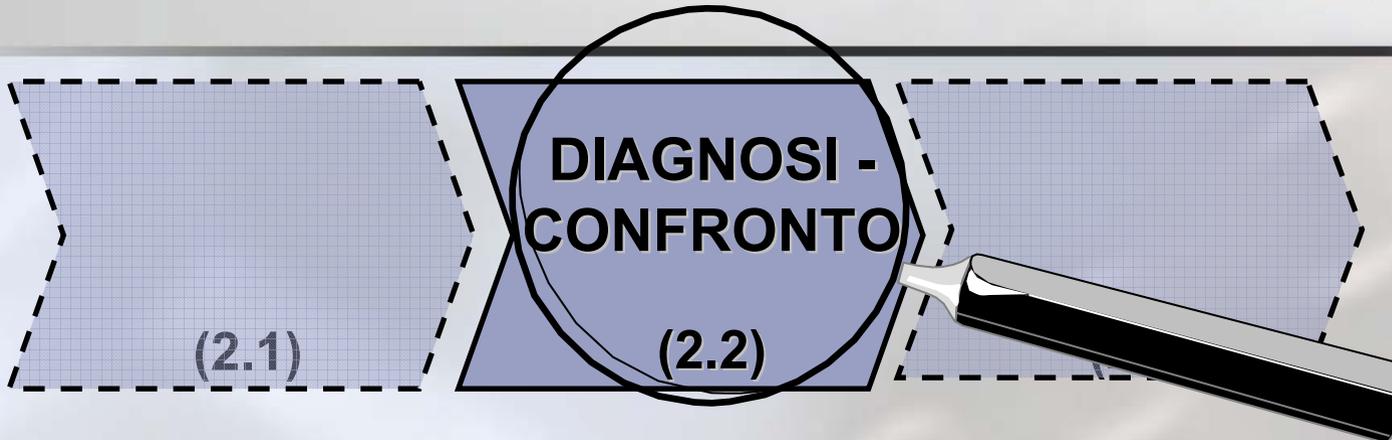


ATTIVITA'

- Interviste e/o indagini documentali
- Rilevazione della struttura organizzativa, dei meccanismi operativi e degli stili di direzione, mission aziendale, obiettivi e politiche
- Mappatura dei processi aziendali (con eventuale mappatura dei rischi di reato - Risk analysis DLGS 231/2001)
- Individuazione per ogni processo di tutti gli elementi caratteristici
- Eventuale rilevazione e mappatura delle competenze (professionalità e capacità)
- Identificazione degli indicatori quantitativi e qualitativi dei processi e loro valorizzazione.

DELIVERABLES

- Organigrammi e informazioni sulle variabili organizzative
- Mappe dei processi (AS-IS)
- Indicatori di Prestazione

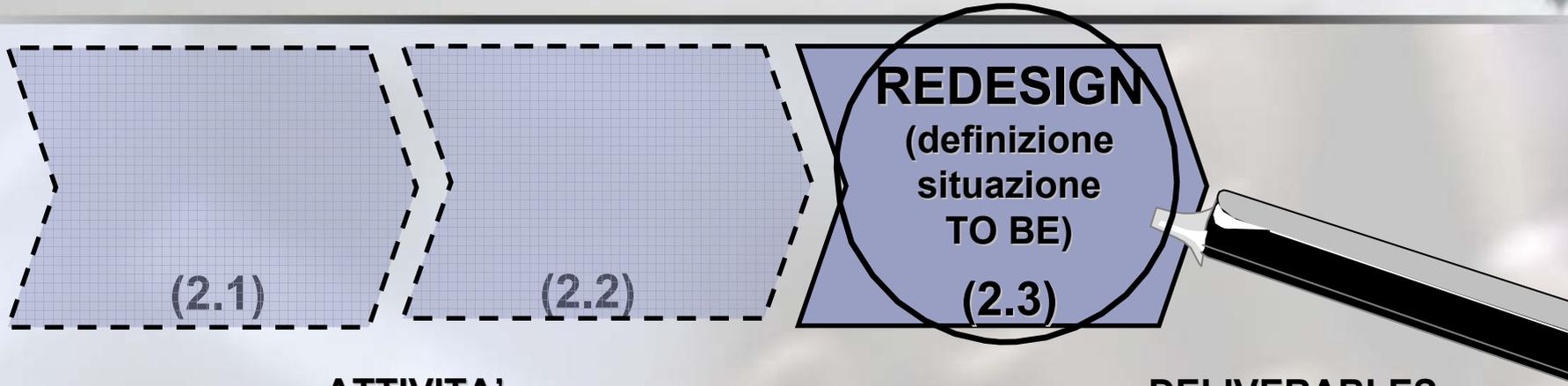


ATTIVITA'

- Interviste e lavoro in team congiunti per l'analisi delle principali criticità di processo
- GAP-Analysis rispetto alle norme di riferimento
- Eventuale valutazione dei rischi di reato
(Risk-assessment DLGS 231/2001)
- Analisi dei gap di prestazione (confronto obiettivi-prestazioni)
- Selezione dei processi più critici per l'azienda e per il cliente

DELIVERABLES

- Report di sintesi sulle principali criticità di processo riscontrate e sulle loro cause
- Analisi dei Gap di prestazione
- Report sulle priorità per la riprogettazione

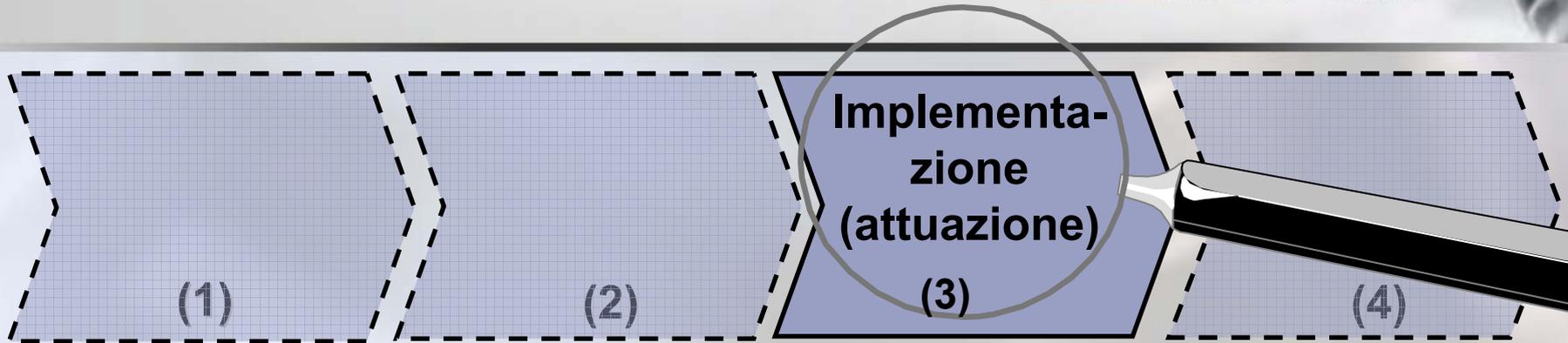


ATTIVITA'

DELIVERABLES

- Mappatura nuovi processi aziendali (situazione To Be)
- Definizione nuovi obiettivi e indici di prestazione
- Disegno nuove variabili organizzative
- Ridefinizione flussi informativi, sistemi IT, applicazioni
- Individuazione nuovi sistemi coerenti per le risorse umane
- Progettazione del piano di azione

- Manuale del SGA
- Documentazione del SGA
- Ev. modello di org. e gestione 231
- Ev . Codice etico

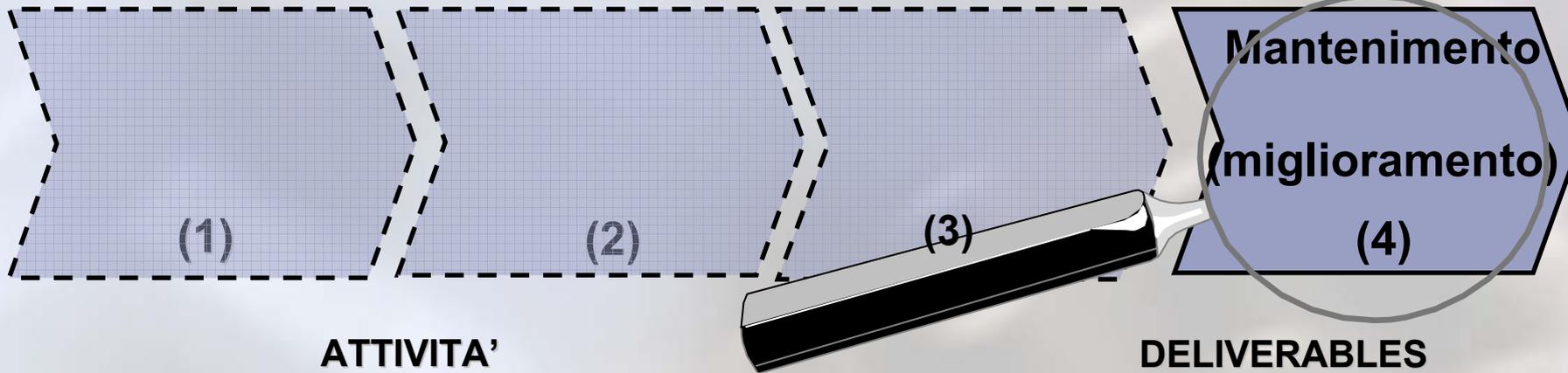


ATTIVITA'

- Attuazione del sistema realizzato
- Sorveglianza e formazione on-going al personale
- Eventuale start-up organismo di vigilanza (DLGS 231/2001)
- Audit interni per la verifica dell'efficacia dell'attuazione
- Eventuali retroazioni di miglioramento
- Riesame del sistema da parte della Direzione (Valutazione prestazioni del sistema, andamento indicatori, soddisfazione dei Clienti, ecc.)

DELIVERABLES

- Report di audit interni
- Analisi stato del sistema, definizione obiettivi,
- Piano di miglioramento



- Attuazione piani di miglioramento.
- Miglioramento della soddisfazione delle parti interessate (dipendenti, collettività, fornitori, clienti, ecc.): es.:
 - Sviluppo/miglioramento sistema di incentivazione del personale;
 - Sviluppo/miglioramento comunicazione alla collettività (es. BILANCIO SOCIALE);
 - Sviluppo e miglioramento del sistema di gestione
 - Piani di formazione continua.
- Estensione sistema realizzato secondo altri standard (es. da 9001 ad SA8000), realizzazione modello EFQM, ecc.

- Piani di miglioramento

I Fattori Critici di Successo del progetto

- Adeguato **commitment** della Direzione e dei dirigenti;
- **Autorevolezza** del referente del progetto (Resp. Sistema);
- Sufficiente **disponibilità di risorse** a tutti i livelli (ore/uomo);
 - Disponibilità culturale al **cambiamento**;
- **Tempi** di realizzazione del progetto (minimo - massimo).

Grazie della vostra attenzione



Process Factory s.r.l.

Via Lorenzo Il Magnifico, 69

50129 **Firenze**

Tel: +39 055 461947

Fax: +39 055 4620556

www.processfactory.it

info@processfactory.it