

“CARTA DI QUALITÀ DELL’OFFERTA FORMATIVA”**DESCRIZIONE**

Il presente documento ha la finalità di esplicitare e comunicare al sistema committente/beneficiari gli impegni che la Forma-Tec srl assume per garantire la qualità e la trasparenza dei servizi formativi offerti, in termini strategici (politica della qualità), organizzativi (predisposizione ed erogazione dell’offerta), operativi (obiettivi e standard specifici) e preventivi (dispositivi di garanzia di committenti/beneficiari).

Così come già indicato nel documento descrittivo della Mission e degli obiettivi dell’Ente, la Forma-tec srl, ha attivato un processo di miglioramento continuo.

Difatti da anni, per meglio affiancare le nuove richieste dell’utenza e per rispondere con prontezza agli stimoli continui che pervengono per il miglioramento continuo dei servizi erogati e della sua organizzazione, ha deciso di perseguire gli obiettivi di Qualità intesa come corrispondenza alle richieste dell’utente ottimizzando la correlazione tra Qualità e Servizio, in sintonia con quanto stabilito dalla Norma UNI EN ISO 9001: 2008, nel pieno rispetto delle disposizioni in essa contenute.

Pertanto, nella stesura del presente documento, spesso si farà riferimento al Manuale della Qualità ed alle relative procedure che ampiamente descrivono i processi attivati dall’Ente.

Per ottenere un risultato ottimale si sono adeguate strutture, locali e mezzi impiegando risorse umane qualificate per offrire maggiori garanzie sui servizi offerti così come nuovi stimoli hanno dato origine al raggiungimento di obiettivi sempre più mirati alla Qualità.

Pertanto, si intende:

- ✓ consolidare la struttura interna responsabilizzando tutti i livelli dell’organizzazione, per il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- ✓ incrementare le motivazioni del personale, nello svolgimento delle proprie mansioni, creando un ambiente idoneo per sicurezza, conoscenza, partecipazione, energia, impegno, fiducia, crescita e affidabilità.

POLITICA DELLA QUALITÀ

La politica della qualità adottata dalla Forma-Tec Srl si applica a tutte le strutture che concorrono, direttamente o indirettamente, alla realizzazione dei servizi formativi. Le procedure adottate intendono garantire una politica della qualità che: sia appropriata alle finalità dell’organizzazione; comprenda un impegno a soddisfare i requisiti ed a migliorare in continuo l’efficacia del sistema di gestione per la qualità; fornisca un quadro strutturale per stabilire e riesaminare gli obiettivi per la qualità; sia comunicata e compresa all’interno dell’organizzazione; sia riesaminata per accertarne la continua idoneità.

Per il raggiungimento degli obiettivi fissati per la Qualità la Direzione deve assicurare che ai pertinenti livelli e funzioni, nell’ambito dell’organizzazione, siano stabiliti chiari obiettivi per la qualità.

La Forma-Tec srl, per garantire standard sempre più elevati, ha orientato gli sforzi verso il perfezionamento della qualità interna dell’azienda e, per meglio far comprendere la politica della qualità a tutti i livelli dell’organizzazione, ha adottato modalità e strumenti affinché tale politica sia compresa e attuata:

- ✓ realizzazione di un sistema di monitoraggio delle attività valido. In questo modo si possono analizzare le informazioni raccolte che, trasmesse alla Direzione, evidenziano le eventuali non conformità riscontrate e gli scostamenti dagli standard attesi;
- ✓ addestramento/formazione del personale impiegato nella struttura. Questo è il mezzo attraverso cui la Direzione può controllare il feedback della comprensione della politica e la sua attuazione fornendo i sostegni eventualmente necessari. Pertanto, l'indirizzo della Direzione è chiaro: formare continuamente il proprio personale. La formazione deve essere indicata quale strumento base del processo della qualità, e come tale deve essere progettata e gestita;
- ✓ incrementare la "motivazione" a tutti i livelli. Spesso si è rilevato che questo è il vero tallone d'Achille per molte realtà certificate.

L'Ente quindi, con l'attuazione della politica della qualità sapientemente divulgata e con l'ausilio di procedure trasparenti e snelle, intende incrementare:

- ✓ il miglioramento continuo;
- ✓ la customer satisfaction.

Si indicano di seguito gli obiettivi e gli impegni che l'organismo intende assumere formalmente rispetto alla qualità, durante l'annualità 2013/2014 (v. politica della qualità):

- ✓ Progettare almeno 5 interventi (semplici o complessi), di cui almeno due approvati;
- ✓ Monitorare gli esiti occupazionali su tutte le attività formative che la Forma-Tec srl ha attivato;
- ✓ Monitorare il corpo docente con riunioni periodiche e aggiornamento sulle metodologie didattiche adottate;
- ✓ Monitorare l'andamento dei corsi attraverso un'attenta analisi dei questionari sottoposti agli allievi, che devono determinare almeno la sufficienza del corso (punteggio minimo 2 – efficacia ed efficienza dell'azione);
- ✓ Attivare azioni di miglioramento del processo anche attraverso misure di alleggerimento dello stesso tenendo sempre presente l'efficacia;
- ✓ Monitorare bandi di gara per partecipare a progetti in cooperazione con attori del sistema: dell'Istruzione Superiore, Universitario, della Formazione e produttivo. Particolare attenzione dovrà essere prestata ai fondi interprofessionali;
- ✓ La Forma-tec srl, nel rispetto dei requisiti imposti dalla Regione Lazio e della procedura sull'accreditamento delle sedi formative, provvederà al mantenimento del requisito attraverso il monitoraggio costante e la verifica di eventuali carenze di tipo: organizzativo, strutturale, finanziario, ecc. al fine di rispondere a quanto richiesto dalla normativa di riferimento.

LIVELLO ORGANIZZATIVO/OBIETTIVI/IDENTIFICAZIONE DEL PRODOTTO

La Forma-Tec srl attua la pianificazione ed il controllo di tutte le attività relative alla realizzazione del prodotto/servizio a mezzo creazione di un modello organizzativo strutturato in funzioni, poiché è consapevole che produrre in condizioni controllate significa:

- ✓ rispondere adeguatamente alle richieste del cliente,
- ✓ ottimizzare il processo,
- ✓ stabilire i punti di controllo ed i criteri di accettazione,
- ✓ valorizzare le risorse impiegate,
- ✓ abbattere i costi della Non Qualità,
- ✓ migliorare l'efficienza dell'intero Sistema Aziendale,
- ✓ risultare affidabili.

Obiettivo primario è il conseguimento della soddisfazione del cliente che non è un risultato casuale o isolato ma la conseguenza di un processo pianificato e sistematico che è il cuore della gestione dell'azienda secondo una logica di Qualità: *la determinazione delle esigenze (espresse e inespresse) del cliente per il prodotto/servizio richiesto.*

Per meglio comprendere l'ambito d'azione dell'Ente occorre fare una premessa su quelli che sono i prodotti/servizi offerti.

La Forma-Tec srl nasce come Centro di formazione professionale con l'obiettivo di colmare il gap presente in merito alle nuove tecnologie e non solo.

Gli interventi formativi sono orientati verso azioni finanziate da Enti pubblici rivolti a:

- ✓ a) disoccupati, inoccupati ed occupati;
- ✓ b) aziende.

Si hanno come riferimento i vari B.U.R. (Bollettini Ufficiali Regioni) delle Regioni, le GUCE, i siti Web delle Istituzioni italiane e/o dei Fondi Interprofessionali, le richieste dirette da parte di aziende private o progetti già da tempo collaudati da offrire sia a persone fisiche che ad enti pubblici o privati.

Si stabiliscono rapporti contrattuali con:

- ✓ persone fisiche;
- ✓ Ente pubblico che regola e gestisce fondi comunitari o statali;
- ✓ Ente pubblico oggetto o meglio beneficiario dell'intervento formativo;
- ✓ azienda o consorzio di aziende;

STRUTTURAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA

Gli *inputs* di cui Forma-Tec srl si avvale per formulare un'offerta formativa/prodotto sono:

- ✓ B.U.R, Bandi o Formulari emessi da Comuni, Province, Ministeri, delibere di Enti, finanziamenti provenienti direttamente dall'Unione Europea (che nella maggior parte dei casi sono accessibili via Internet), Avvisi pubblici emessi da Fondi Interprofessionali. In effetti, questa viene ad essere la fase di individuazione dei moduli formativi e dell'assegnazione, per singoli progetti, delle varie risorse da mettere in campo (attrezzature, risorse umane ed altro).
- ✓ Richieste effettuate da aziende: la commessa si sviluppa o attraverso un co-finanziamento da parte di un Ente pubblico o con oneri totalmente a carico delle aziende. L'intervento della Forma-Tec srl prevede la stesura di un'offerta redatta scrupolosamente in base alle esigenze espresse dalla committenza.

Si ricorda che nei casi su menzionati le risorse Forma-Tec srl chiamate in causa risultano: **Responsabile del processo di direzione, Responsabile del processo di analisi e definizione dei fabbisogni, Responsabile del processo di progettazione, Responsabile di erogazione dei servizi.**

Dopo aver programmato l'offerta/intervento formativo, il contratto tra le parti è il primo fondamentale atto appartenente all'ambito della qualità.

Si è pienamente coscienti all'interno della Forma-Tec srl che la maggior parte degli equivoci e delle controversie (che tra l'altro portano inevitabilmente ad una perdita d'immagine dell'azienda) nascono e si propagano per una non esauriente definizione dell'atto contrattuale.

Gli aspetti da verificare in un contratto sono in particolare:

- ✓ Stabilire chi ha l'autorità per fare le proposte, le trattative, le revisioni ed i patti;
- ✓ Definire chi ha l'autorità di sottoscrivere l'incarico a trattare con il cliente eventuali modifiche;

la Forma-Tec srl si attiene alle regole (stipula, convenzione per l'affidamento dell'attività formativa) contrattuali delineate dall'Ente erogante il finanziamento.

Nel rapporto con il cliente la Forma-Tec srl ha predisposto un modulo denominato "Patto Formativo" estremamente articolato e funzionale per il buon esito delle attività. Contiene tutte le informazioni necessarie all'utente per comprendere le modalità di erogazione dell'intervento (calendario, programma didattico, docenti, altro personale incaricato, materiale ed attrezzature in dotazione, modulistica del Sistema Qualità, modulistica prevista dall'Ente erogante, ecc.) e le regole comportamentali indispensabili per interfacciarsi nel modo giusto con le varie funzioni aziendali coinvolte sia nella gestione diretta dell'intervento che nella gestione ordinaria dell'azienda. Il Patto Formativo, debitamente sottoscritto da entrambi le parti, diviene il vero e proprio contratto tra il cliente e la Forma-Tec srl.

SERVIZI FORMATIVI OFFERTI

Per quanto riguarda la formazione, i dipendenti e i consulenti della Forma-Tec srl progettano, erogano e gestiscono percorsi formativi in presenza e integrati relativi a: formazione manageriale; formazione tecnico-professionale; formazione specialistica; formazione inerente l'innovazione di processo e di prodotto; formazione connessa alla qualificazione e riqualificazione del personale.

DOTAZIONE DI RISORSE PROFESSIONALI

Forma-Tec srl si avvale di circa 20 risorse interne ed esterne con rapporto continuativo con l'Azienda che operano all'interno di progetti come progettisti, formatori, tutor, orientatori. Il personale che si occupa di formazione è altamente qualificato, in possesso di laurea specialistica, master e corsi di specializzazione.

DOTAZIONE DI RISORSE LOGISTICO-STRUMENTALE

Forma-Tec srl dispone di:

- ✓ 1 aula per lo svolgimento di lezioni frontali/realizzazione di incontri e seminari;
- ✓ 1 aula informatica;
- ✓ 1 locale per la consultazione di banche dati;
- ✓ 1 ufficio colloqui;
- ✓ Adeguate spazi destinati alle funzioni di governo (direzione, segreteria, amministrazione, presidio erogazione servizi, accoglienza utenti).

COMUNICAZIONE CON IL CLIENTE

La Forma-Tec srl ha individuato nella Direzione l'interfaccia con il Cliente. Sussistono, inoltre, forme di monitoraggio della soddisfazione del Cliente (questionari) che comunque rappresentano un importante canale di ritorno delle informazioni. Questa scelta dimostra l'attenzione che la Forma-Tec srl pone alla comunicazione con l'esterno.

PROGETTAZIONE E SVILUPPO

Organizzare la progettazione per Forma-Tec srl significa:

- ✓ garantire la qualità della progettazione, ovvero la sua adeguatezza alle finalità;
- ✓ ottimizzare l'emissione dei dati e dei documenti;
- ✓ controllare lo stato di avanzamento;

La Forma-Tec srl progetta in due ambiti:

- ✓ "Corsi progettati in risposta a bandi";
- ✓ "Corsi progettati su commessa".

Per quanto concerne le tematiche, ovvero i profili professionali che di volta in volta si selezionano, possiamo dire che la scelta proviene sempre da una pianificazione di attività:

- ✓ analisi di tutto ciò che il mondo della comunicazione oggi ci offre (riviste, quotidiani, periodici, internet, la televisione);

- ✓ analisi del mercato del lavoro, andando anche a confrontarsi con quelle che sono le esigenze aziendali, di annoverare al proprio interno personale "qualificato in continuo";
- ✓ raccolta di dati su precedenti esperienze e risultati ottenuti con progetti già presentati, ma rivisti con un'ottica del "cambiamento dei tempi";

Questo è un lavoro preliminare, che comunque va eseguito per trovarsi già pronti al momento della risposta effettiva a bandi. Nei "Corsi progettati su commessa", le tematiche/profili prendono corpo dopo un check up aziendale. Queste attività sono compiute contemporaneamente dalla Direzione ed eventuale progettista incaricato.

E' prassi all'interno della Forma-Tec srl interfacciarsi sia all'interno, ma soprattutto esternamente con l'Ente di riferimento, durante l'intera fase progettuale.

Per corsi finanziati interamente dalle aziende o da Enti, la Forma-Tec srl interviene attraverso il progettista stabilendo di comune accordo con il cliente l'intera progettazione e le modalità dell'intervento.

Accordato l'intervento, la Forma-Tec srl progetta con uno schema formalmente simile a quanto visto sopra con la variante che i dati di ingresso, trattandosi di personale occupato da riqualificare, non prevedono l'analisi del mercato del lavoro.

Terminata la macroprogettazione, in cui si sono definiti i profili, gli obiettivi ed i contenuti attraverso i vari moduli didattici, si può passare allo sviluppo del progetto.

Adesso ogni modulo può essere esplicitato nei suoi contenuti, e si passa alle procedure per la selezione allievi, nonché alla definizione delle tecniche di valutazione dell'apprendimento.

A questo punto si selezionano i fornitori "delle conoscenze e del saper trasferirle" e quelli delle attrezzature/materiale indispensabili per l'erogazione dell'intervento.

La Forma-Tec srl opera interventi cadenzati con il fine di valutare il grado di soddisfazione dei partecipanti, restando aperta e pronta a recepire qualsiasi richiamo dei clienti, in un'ottica di miglioramento continuo.

Infatti, si ritengono le lamentele della clientela il vero punto di partenza per affinare il proprio sistema qualità. I questionari riguardanti l'intero progetto, oltre a monitorare soprattutto la valutazione del cliente sulle capacità didattiche dei docenti e sulla manutenzione delle apparecchiature didattiche, lascia spazio a suggerimenti. Tutti i risultati di fine attività vengono documentati e quindi si passa all'approvazione dei progetti. Le massime responsabilità in materia sono da individuarsi nella Direzione e nel Progettista.

SUPPORTO ALL'OCCUPAZIONE

Per quanto concerne gli sbocchi occupazionali (in caso di attività rivolte a disoccupati) la Forma-Tec srl supporta gli allievi nella fase di ingresso nel mondo del lavoro attraverso i propri collegamenti con il mondo dell'impresa locale. Questo vuol dire che, ai fini dell'approvazione dei progetti/erogazione dei servizi, la Forma-Tec srl ritiene indispensabili gli sbocchi occupazionali ma cerca di non illudere nessuno ad inizio corso, perché questo fatto in alcuni casi potrebbe ottenere l'effetto contrario, ovvero un rilassamento, per alcuni, nella giusta attenzione da prestare durante le attività didattiche e di orientamento.

APPROVVIGIONAMENTO

Dall'esperienza maturata dallo staff dirigenziale della Forma-Tec srl nel campo della formazione professionale, si evincono delle riflessioni che potrebbero risultare scontate ma che è preferibile emergano esplicitamente:

- ✓ Il risultato della qualità di un servizio reso dalla Forma-Tec srl (corso di formazione, attività di orientamento ecc) è estremamente dipendente da quelli che sono gli standard qualitativi dei fornitori;

- ✓ Nel campo dei servizi la contemporaneità tra produzione del bene (servizio) e fruibilità dello stesso da parte del cliente, rende cruciale questo aspetto ai fini di un mantenimento nel tempo del prestigio aziendale.

I fornitori della Forma-Tec srl vengono divisi in due classi:

- ✓ Classe 1: fornitori di apparecchiature informatiche e di supporto alla didattica, compreso servizi di manutenzione;
- ✓ Classe2: fornitori di prestazioni professionali, dal docente al consulente.

Le classi vengono a sua volta divise in categorie, in funzione della Qualità evidenziata dal fornitore:

- ✓ fornitori "Qualificati";
- ✓ fornitori "Idonei";
- ✓ fornitori "Occasionali".

Le categorie non sono fisse. Un fornitore può nel tempo migliorarsi o qualificarsi salendo di categoria oppure, al contrario, può peggiorare e quindi scendere di categoria fino ad essere escluso dall'albo dei fornitori. La Forma-Tec srl si orienta verso i fornitori qualificati prediligendo rapporti preferenziali e duraturi.

Il fornitore deve dare evidenza, in primis, della propria esperienza curricolare, successivamente, della conoscenza dell'organizzazione, dei processi, delle procedure e dei dati (in caso di esplicita richiesta da parte della Forma-Tec srl). Deve, inoltre, rendersi disponibile ad intervenire con azioni correttive immediate, in caso di non conformità eventualmente emerse, ed a studiare conseguenti azioni di miglioramento, congiuntamente all'Ente.

Fornitura del bene strumentale. I requisiti della fornitura e tutte le informazioni che descrivono completamente ed univocamente il prodotto sono indicate sull'ordine e/o sul contratto. In questo ambito la verifica dei requisiti della fornitura è demandata alla Direzione.

I docenti. La scelta del docente più indicato passa attraverso dei filtri. Innanzitutto la Forma-Tec srl ha il vantaggio che negli anni ha potuto costruirsi un albo dove sono riportati tutti i curricula dei docenti, scelti per competenze, esperienze sul campo e soprattutto capacità didattiche dimostrate.

Pertanto, il "nuovo" docente prima di essere inserito nell'albo deve assicurare il possesso di professionalità ed affidabilità. Esistono dei valori minimi (almeno raggiungere il punteggio min di 3 e max di 5) affinché il docente possa essere nominato e quindi firmare l'incarico.

Chiaramente, il nuovo docente che volesse candidarsi dovrà essere informato su quelle che sono le specifiche che il progetto richiede. Per specifiche s'intendono gli obiettivi ed anche le caratteristiche dei partecipanti. Qualora vi siano tutte le condizioni per la nomina del docente allora questi sarà inserito nel sistema aziendale e, contestualmente, si avvieranno tutte le procedure previste per il controllo del docente/consulente in prova (modulistica da far compilare agli allievi al termine del modulo previsto per ciascun docente).

PARAMETRI DI VALUTAZIONE

In sintesi, la strategia della Forma-Tec srl si basa sul consolidamento del rapporto con i propri subfornitori qualificati per ottenere:

1. Affidabilità del servizio;

2. Miglioramento della Qualità delle forniture;
3. Maggiori garanzie al Committente.

Questi possono essere definiti come i criteri di approvvigionamento soprattutto per quanto concerne la fornitura dei beni strumentali.

Valutazione dei docenti esterni ed interni:

Esterni:

Richiamando la classificazione fatta nella premessa, i docenti si dividono in:

- 1). *Qualificati*: Sono quelli che a pieno merito hanno acquisito un ruolo fondamentale nell'azienda diventando gli "esperti" (per quantitativo di ore già svolte) ed avendo superato le valutazioni che vengono effettuate da più parti.
- 2). *Idonei*: Hanno superato la soglia minima di valutazione ma hanno un rapporto con l'Ente abbastanza recente (non hanno superato le 150 ore di lezione);
- 3). *Occasionali*: questo è un termine riferito ai fornitori di beni strumentali, di cui ci si serve nelle emergenze, ma nel caso dei docenti sono quelli al primo contatto con il mondo Forma-Tec srl, richiesti per delle sostituzioni o perché esperti in materie non tipicamente appartenenti alle aree della Forma-Tec srl.

Anche in questo caso le categorie non sono fisse e si prevedono, sia le promozioni che i declassamenti.

Interni:

Le valutazioni a cui sono sottoposti è quella effettuata dagli allievi con la modulistica sottopostagli durante l'iter didattico e quella effettuata dalla Direzione.

DATI DI ACQUISTO

Il Responsabile dell'erogazione del servizio, con controlli mirati, si accerta che i dati di acquisto da inviare ai fornitori siano sempre completi ed aggiornati ed in grado di definire chiaramente i prodotti che si ordinano (in riferimento ai beni strumentali).

Sia per i docenti/consulenti che per i fornitori di beni strumentali di vario genere, esistono elenchi con indicazioni dettagliate (curricula ed altri documenti nel caso dei docenti/consulenti e scheda con eventuali cataloghi o materiale illustrativo per i fornitori di beni strumentali) archiviate dalla segreteria della Forma-Tec srl.

La documentazione relativa ai dati di acquisto viene approvata, prima della trasmissione ai fornitori, dalla Direzione che ne verifica la completezza e correttezza.

FORNITURA DI BENI STRUMENTALI

In questo ambito non essendo la Forma-Tec srl azienda manifatturiera ma società di servizi, non si prevedono verifiche ispettive presso il fornitore, salvo casi eccezionali. Si prevede però che il fornitore di beni strumentali compili un documento che cauteli la Forma-Tec srl ed i propri clienti, soprattutto in merito ai tempi dell'assistenza e del pronto intervento, nel caso di un guasto che possa pregiudicare la continuità della didattica. La verifica della corrispondenza tra quanto acquistato e quanto realmente ricevuto è responsabilità della Direzione cui spetta il giudizio finale. Per concludere, la Forma-Tec srl, ai fini di una continuità delle attività didattiche, focalizza la propria attenzione sulla rapidità dell'intervento di assistenza da parte del fornitore. Sono i ritardi nell'assistenza (riferita ad apparecchiature informatiche), che possono generare disservizi nei confronti dei clienti Forma-Tec srl.

MANUTENZIONE DELLE ATTREZZATURE INFORMATICHE

Esiste quella ordinaria, che consiste in un controllo generale effettuato dal personale interno e quella legata ad eventi di guasto imprevisto che prevede un immediato intervento espletato dal servizio assistenza dei fornitori.

VERIFICA/APPROCCIO CON IL CLIENTE/UTENTE

La Forma-Tec srl, in fase di primo contatto con il cliente crea le premesse per il massimo coinvolgimento e, affinché questo avvenga, si impegna ad evidenziare all'interno della struttura ed a far visionare, contestualmente alla Carta della Qualità, l'opportuna documentazione esplicitante le principali caratteristiche del servizio formativo offerto, le modalità di accesso e di valutazione finale, il valore assunto in esito alla valutazione positiva. Il cliente è pertanto cautelato al momento della firma sia della domanda di iscrizione al corso che dalla firma del "Patto Formativo" perché ha potuto preventivamente conoscere quegli aspetti qualificanti sia riguardanti l'organizzazione dell'azienda che dell'intervento formativo specifico che ha deciso di frequentare. Inoltre, al momento dell'inizio delle attività l'allievo oltre al Patto formativo prende visione del:

- ✓ Piano di sicurezza dei locali conforme alla normativa in materia di sicurezza (Dlgs. 81/2008).
- ✓ Risultati ottenuti da corsi simili precedentemente svolti, soprattutto ai fini occupazionali.
- ✓ Preparazione e capacità didattica dei docenti sia attraverso ingressi in aula che per presa visione di valutazioni riportate;
- ✓ Di tutti i servizi offerti dal sistema Forma-Tec srl fruibili gratuitamente (utilizzo dei laboratori, internet point, assistenza per creazione d'impresa, ecc)

PRODUZIONE ED EROGAZIONE DELL'ATTIVITÀ FORMATIVA/AZIONI PREVENTIVE

Considerando che l'erogazione di un processo/servizio formativo è contemporanea alla fruizione dello stesso da parte del cliente, la Forma-Tec srl considera che questa fase necessita assolutamente di un supporto da parte di un adeguato sistema che neutralizzi alla radice alcuni fenomeni indesiderati. Nell'erogazione di un servizio il controllo può a volte risultare vano se il servizio non è stato bene impostato.

In questo modo, non solo il controllo si snellisce, ma si evitano disagi con la clientela in corso d'opera. Una volta che il processo (corso) è stato progettato al meglio delle possibilità, coinvolgendo nell'attività personale altamente qualificato, al management Forma-Tec srl non resta che "controllare gli stati di avanzamento". E' ovvio che nella fase operativa vi sono comunque degli elementi che contano non poco per la riuscita del corso:

- ✓ Personale esperto e specializzato, soprattutto quello coinvolto nell'attività di interfaccia con gli allievi;
- ✓ Ambienti di lavoro professionali, ma non formali, altrimenti si rischia di fare formazione "vuota".
- ✓ Massimo trasferimento delle conoscenze dei docenti verso i discenti, nel pieno rispetto dei programmi;
- ✓ Pieno coinvolgimento degli allievi, cercando di simulare situazioni di lavoro reali (rif. attività per disoccupati).

PARAMETRI RILEVANTI

La pianificazione del processo Forma-Tec srl, con la definizione delle azioni da compiere per garantire un adeguato controllo dell'iter, va rafforzata perché la qualità dell'offerta formativa si pesa dal momento in cui la si pensa e la si progetta.

Difatti i parametri rilevanti del controllo sono essenzialmente fatti di documenti interni che verificano la corrispondenza tra quanto progettato e quanto effettivamente eseguito.

Il controllo, ad esempio, già inizia con la verifica che quanto progettato sia effettivamente in linea con il fabbisogno formativo e sia soprattutto capace di rispondere alle esigenze espresse dal committente/utente.

I PROCESSI/PRODOTTI SPECIALI

La qualità nell'erogazione di un servizio è legata, molto di più rispetto alla produzione di un bene, alla competenza ed alla qualifica della risorsa umana coinvolta.

Un processo che il management Forma-Tec srl ritiene speciale sia perché richiede alta professionalità da parte di chi lo svolge e sia perché è essenziale ai fini del risultato qualitativo, è senza alcun dubbio l'attività di docenza.

Questa attività va vista e controllata sotto un triplice aspetto:

- ✓ Competenze professionali;
- ✓ Capacità didattiche;
- ✓ Capacità di coinvolgere l'aula e di interagire con gli allievi;

GLI ASPETTI DEL CONTROLLO DEL PROCESSO FORMATIVO

Il controllo del processo formativo è non solo intermedio rispetto all'intero percorso, ma diventa operante già nella fase di progettazione. Difatti la validazione della progettazione avviene a seguito di successive verifiche.

Il controllo del processo formativo (il controllo operativo) invece, passa attraverso la responsabilità della Direzione o dei tutors, del responsabile dell'erogazione del servizio, dei servizi economico-amministrativi ed attraverso una responsabilità che possiamo definire "indiretta", quella dei docenti. Gli aspetti del controllo vengono così ad essere spalmati su tutte le fasi del processo:

- ✓ La frequenza: è gestita attraverso le procedure dell'attività formativa.
- ✓ Il volume delle competenze da acquisire. La Forma-Tec srl si assicura, durante il percorso, che il discente acquisti "competenze di base", "competenze professionali" e soprattutto quello che oggi vuole il mercato ovvero "competenze trasversali"; il progetto è tutto impostato in questo senso, chiaramente spetta ai tutor ed al progettista assicurarsi che i docenti si attengano ai programmi stabiliti. La coerenza tra quanto progettato e quanto effettivamente svolto viene assicurato da quanto stabilito in fase di progettazione.
- ✓ Capacità didattiche dei docenti: il tutor è una figura di origine anglosassone (voluta per fare da interfaccia tra allievo e docente). La Forma-Tec srl chiede a questa figura ulteriori mansioni da svolgere, tra le quali la più importante è quella di gestire con "intelligenza emotiva" il polso dell'aula. Al tutor si chiede di fornire gli elementi necessari al management della Forma-Tec srl, affinché questo, possa indirettamente conoscere il gradimento degli allievi in merito alle prestazioni dei docenti e non solo.
- ✓ L'efficienza delle attrezzature di supporto alla didattica: anche questo aspetto è importante per garantire la continuità del percorso formativo, evitando i tempi morti e soprattutto le lamentele dei clienti. Il compito di questo controllo spetta al responsabile dell'erogazione del servizio, alla segreteria, ai tutors ed ai docenti. L'efficienza di tutte le apparecchiature è gestita secondo apposita procedura contenuta nel Manuale della Qualità.
- ✓ Orientamento, accompagnamento ed inserimento nel mondo del lavoro: queste tre fasi complementari tra loro hanno il compito di sensibilizzare l'allievo, determinare i suoi punti di forza e le sue aspettative ed orientarlo verso la scelta migliore per entrare nel mondo del lavoro.

GLI STRUMENTI DEL CONTROLLO E LE REGISTRAZIONI

Nel momento in cui parte una attività finanziata da un Ente, sia esso pubblico o privato, la Forma-Tec srl instaura un sistema di contatto/dialogo continuo con i committenti/finanziatori. Si instaura un sistema di controlli con il risultato di comunicazioni agli Enti.

Per quanto riguarda invece le registrazioni, la gestione è realizzata attraverso apposite procedure contenute nel Manuale della Qualità. Eventuali non conformità si possono rilevare durante il corso del processo, queste vengono gestite con diverse procedure, compatibilmente con la causa che le ha generate.

La tabella seguente riporta la descrizione degli elementi da presidiare in relazione alla gestione della qualità, individuati in base ai bisogni e alle aspettative del sistema committenti/beneficiari:

FATTORI DI QUALITÀ	INDICATORI	STANDARD DI QUALITÀ	STRUMENTI DI VERIFICA
Tempestività di risposta alle richieste di committenti/beneficiari	Numero di giorni intercorrenti tra la data di ricevimento della richiesta e la data di formulazione della risposta	Rispetto dei target contrattuali	Rilevazione a campione dei tempi di risposte
Flessibilità organizzativa/gestionale	Numero di giorni intercorrenti tra la segnalazione di variazioni/non conformità e la proposizione/attuazione di azioni correttive	I tempi variano a seconda della tipologia della non conformità. Il tempo massimo di risposta prevede di non superare le 48 ore	Rilevazione dei tempi di intervento per ogni azione correttiva
Soddisfazione generale	Numero di reclami ricevuti	Inferiore al 10% del numero di clienti/utenti totali	Modalità e strumenti di rilevazione della customer satisfaction
Rispetto dei tempi di progetto	Data di produzione consegna effettiva	Rispetto delle scadenze contrattuali/concordate	Data di produzione consegna effettiva
Corrispondenza dell'intervento alle richieste degli utenti	Percentuale degli utenti soddisfatti	Superiore al 70% degli utenti coinvolti	Modalità e strumenti di rilevazione della customer satisfaction
Impatto dell'intervento formativo	Soddisfazione dei partecipanti	Valutazione di soddisfazione complessiva (>2 su scala 1-3) per una percentuale di partecipanti maggiore del 70% dei coinvolti	Questionario di gradimento

FATTORI DI QUALITÀ	INDICATORI	STANDARD DI QUALITÀ	STRUMENTI DI VERIFICA
Risultato dell'intervento formativo	Esiti questionari di valutazione	Percentuale di utenti con esito del test superato superiore al 70%	Questionario di apprendimento
Efficacia dell'intervento formativo	Percentuale di ore presenza registrate	Valutazione del tasso di presenza uguale o superiore al target prefissato	Analisi delle ore presenza dei partecipanti in rapporto alla durata complessiva dei corsi
Efficacia dell'intervento di orientamento	Esiti interventi di orientamento	Percentuale di utenti selezionati/collocati superiore al 50%	Numero di utenti selezionati/collocati

IDENTIFICAZIONE E RINTRACCIABILITÀ

In sostanza, ad ogni corso è associata una documentazione che lo identifica e che viene archiviata in appositi contenitori (a garanzia della rintracciabilità), per poi essere consultata in qualsiasi momento.

La codifica e l'identificazione (denominazione corso) viene determinata, al momento dell'attivazione dello stesso, dall'Ente erogatore.

GESTIONE DELLE NON CONFORMITÀ (N.C.)

Le NC devono essere rilevate per evitare di effettuare una fornitura non conforme al Cliente, individuando le situazioni non conformi e risolvendole di volta in volta prima che il servizio venga erogato. Quando ciò non è possibile, è necessario contattare il Cliente per informarlo della NC, concordando con esso le possibilità di risoluzione, evitando comunque di porlo di fronte ad un fatto compiuto che presenta caratteristiche negative.

Nel caso dei reclami, questi possono pervenire sia durante l'iter di evasione di un ordine sia a posteriori, cioè a servizio avvenuto. Il trattamento è analogo per entrambi i casi; tuttavia, mentre un reclamo durante le fasi operative può essere riconducibile ad una NC e risolto contestualmente, quello a posteriori è riferito a fatti già accaduti, per cui l'azione risolutiva si identifica con l'individuare una proposta di rimedio finalizzata alla riconquista della fiducia del Cliente e della sua soddisfazione.

La responsabilità della gestione delle non conformità è della Direzione Generale. Quanto descritto viene applicato ad ogni non conformità che possa riguardare: Servizi forniti al cliente; Prodotti acquistati; Attività e servizi svolti e/o forniti da terzi; Reclami dei Clienti; Non conformità sul Sistema.

Tutti i prodotti acquistati sono sottoposti a controllo visivo al momento della consegna. Se il prodotto non è conforme ai requisiti specificati viene immediatamente concordata con il Fornitore la risoluzione della non conformità.

Le attività affidate a terzi sono sottoposte a controllo. Se il servizio non è conforme ai requisiti specificati verrà richiesto al Fornitore di apportare le opportune modifiche allo stesso al fine di renderlo idoneo alle specifiche

richieste. La non conformità ed il relativo trattamento/azione correttiva devono essere registrati attraverso un "Rapporto di non conformità"

La non conformità legata ad un reclamo è gestita in modo diverso in funzione del motivo di insoddisfazione da parte del cliente e del momento di ricezione. Il reclamo viene registrato come Non Conformità. Ogni segnalazione di reclamo da parte del Cliente deve essere trasmessa alla Direzione Generale che dovrà stabilire se è attribuibile a una NC o se si tratta di una lamentela estranea agli accordi di fornitura (reclamo ingiustificato). Qualora il reclamo del Cliente sia riconducibile ad una non conformità interna, il Responsabile della Qualità si attiverà immediatamente per la risoluzione del problema evidenziato allo scopo di concordare nel più breve tempo possibile le necessarie Azioni Correttive.

In linea generale le cause di una non conformità possono essere ricondotte a:

- ✓ errata esecuzione a fronte di esatte specifiche: sono state eseguite attività errate, o in ogni caso diverse da quelle richieste dalla documentazione di riferimento;
- ✓ esatta esecuzione a fronte di errate specifiche: le attività sono andate a buon fine, tuttavia c'era un errore "a monte" non rilevato in tempo da nessuno (errori di concetto, di allestimento, modalità e tempi di intervento, etc.);
- ✓ errori correlati a variabili esterne: le attività subiscono influssi esterni imponderabili o comunque difficilmente valutabili, prevedibili, gestibili, che possono produrre situazioni di non conformità (periodi di stasi del mercato in relazione alle necessità di approvvigionamento, errori da parte di fornitori qualificati, errori di qualificazione dei fornitori, scarsa o nulla affidabilità da parte di fornitori momentaneamente obbligati, ritardi logistici, infortuni, malattia, etc...);

Mentre la correzione viene effettuata per eliminare (direttamente) una Non Conformità esistente, le azioni correttive e preventive vengono intraprese per eliminare, rispettivamente le cause attuali e potenziali delle Non Conformità. Tutte le risorse aziendali possono proporre Azioni Correttive/Preventive, mentre la relativa attuazione e verifica è affidata ai Responsabili di Funzione o Processo. Il Responsabile della Qualità verifica il corretto iter di gestione delle azioni correttive / preventive.

L'Azione Correttiva mira ad incidere sul modo di operare cercando di eliminare le cause che hanno determinato la Non Conformità. Le azioni correttive possono scaturire, ad esempio, da: segnalazioni del Cliente; risultati dell'effettuazione di Verifiche Ispettive; rilevamento di Non Conformità riguardante l'erogazione del servizio, una particolare fase operativa, o una procedura di Sistema.

L'Azione Preventiva, ove si riscontri una situazione di potenziale pregiudizio sul Sistema, deve essere proposta sempre nel modulo "Elenco Rapporto di Non Conformità".

A tal fine possono risultare utili le informazioni raccolte sulla base delle Non Conformità rilevate, degli esiti delle Verifiche Ispettive, delle segnalazioni del Cliente, degli aspetti significativi emersi in sede delle sistematiche riunioni indette a scopo di verifica e discussione sul lavoro svolto o a fronte di dati, informazioni ed elementi per i quali necessita un confronto.

Il promotore dell'Azione Correttiva/Preventiva dovrà fare riferimento alla situazione non conforme venutasi a creare descrivendo chiaramente, ove possibile, cosa è accaduto o cosa si prevede possa accadere, considerando che riportare un'esperienza riduce la possibilità che possano ripetersi errori.

RQ assegna il numero progressivo alla AC o AP e lo trasmette alla funzione interessata per l'attuazione dell'azione.

Il responsabile dell'attuazione dell'azione correttiva o preventiva, trascorso un ragionevole intervallo temporale, la riesamina al fine di constatarne l'efficacia o meno e ne riporta gli esiti sul modulo "Rapporto di Non Conformità".

Tutta la Documentazione relativa alle non conformità, azioni correttive e preventive, deve essere conservata dal Responsabile Qualità che ne riporta gli esiti sul Rapporto dello Stato e Adeguatezza del Sistema da sottoporre alla Direzione Generale in sede di Riesame del Sistema.

ARCHIVIAZIONE E CONSERVAZIONE DELLA DOCUMENTAZIONE

I documenti prodotti per ciascuna attività sono di importanza fondamentale nell'ambito della gestione del processo formativo. Essi debbono, infatti, essere utilizzati nell'ambito di tale processo e devono riportare tutte le notizie che possano consentire il loro immediato e chiaro utilizzo.

Elaborazione

Il Responsabile dell'erogazione del servizio, il responsabile della gestione economico amministrativa ed il personale addetto alla segreteria sono responsabili dell'elaborazione dei documenti e della loro facile reperibilità in fase di controllo.

Identificazione

La segreteria identifica ciascun documento attraverso le generalità del cliente, fascia oraria, corso e anno formativo.

Approvazione

La segreteria verifica l'esattezza della documentazione e la completezza delle informazioni. In caso di carenza, avvisa immediatamente il RAQ che provvede ad avviare la gestione della NC.

Revisione

La revisione può essere effettuata a fronte di formali richieste di modifica esclusivamente dalla segreteria. La revisione dei documenti comporta l'avvio di un nuovo iter che deve essere pianificato dalla Direzione.

La revisione comporta l'aggiornamento della data di elaborazione su tutti i documenti.

Ritiro

La segreteria ritira tutte le copie superate dei documenti (assicurandosi che nessuno utilizzi documenti non aggiornati) e distribuisce quelle revisionate.

MODALITÀ DI DIFFUSIONE AL PUBBLICO DEGLI INTERVENTI

La Forma-Tec srl collocandosi all'interno dei meccanismi della formazione professionale "autorizzata" da Enti Pubblici e non, nel momento in cui il progetto proposto viene approvato, a seguito formale comunicazione di approvazione, deve attenersi a determinati iter procedurali.

L'intervento formativo proposto dovrà essere adeguatamente pubblicizzato sia attraverso i meccanismi consueti (affissione dei bandi di selezione e reclutamento, pubblicazione su quotidiani o periodici locali etc.) che attraverso modalità innovative, quali la predisposizione di uno spazio sul sito internet di appartenenza dedicato all'iniziativa, grazie al quale gli aspiranti allievi potranno ricevere tutte le opportune informazioni, colloquiare con gli esperti della struttura proponente, anticipare la loro domanda di iscrizione nei tempi indicati dall'Ente Pubblico di riferimento.

PROCEDURE DI CONTROLLO E GESTIONE

La risposta che si intende dare ai problemi di natura formativa che interessano i destinatari dei progetti promossi è rappresentato dalla "costruzione" di un patrimonio di conoscenze e abilità operative che consentano loro di

cogliere le continue trasformazioni tecnologiche e le innovazioni organizzative delle realtà in cui lavorano al fine di poter acquisire abilità cognitive, tecnico- operative e/o gestionali.

Tutto ciò sarà garantito da chiare procedure di gestione e da un sistema di controllo a più livelli come previsto anche dalle normative di riferimento (normativa nazionale sull'accREDITAMENTO). Pertanto, la Direzione interverrà in tutte le fasi strategiche attraverso un'azione di supervisione e controllo.

Definizione delle procedure di gestione e di controllo:

- ✓ Diffusione a tutte le funzioni aziendali coinvolte nel progetto, attraverso formazione interna, delle procedure del sistema di gestione della qualità, che determinano i criteri ed i metodi necessari ad assicurare l'efficacia e l'efficienza dell'azione;
- ✓ Organizzazione di incontri periodici tra le varie funzioni aziendali in modo da monitorare costantemente l'espletamento delle varie fasi attuative dell'intervento;
- ✓ Determinazione dei parametri di riferimento per la definizione di responsabilità e prescrizioni atte a perseguire il raggiungimento degli obiettivi previsti;
- ✓ Attuare azioni di miglioramento continuo in grado di soddisfare anomalie di progetto, azioni preventive, non conformità e correttive eventualmente dovessero manifestarsi durante l'espletamento delle attività.

SISTEMA DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Il sistema di monitoraggio è l'insieme di attività attraverso le quali si verifica che le azioni progettuali si svolgano secondo quanto programmato.

La valutazione consente, anche attraverso i risultati del monitoraggio, di esprimere un giudizio sull'andamento delle attività in corso, in particolare sul loro livello di efficacia e di efficienza.

Il sistema di monitoraggio e di valutazione deve consentire l'individuazione degli eventuali interventi di adeguamento delle attività programmate o di rimodulazione dei risultati attesi in relazione all'evolversi delle azioni.

Durante il percorso formativo si intende svolgere una attenta attività di valutazione e di controllo qualità del processo per valutare l'efficacia del corso, verificare le performance degli allievi/beneficiari relativamente all'apprendimento individuale, analizzare i risultati conseguiti (sia al termine dei singoli moduli che dell'intero iter formativo) con l'obiettivo di procedere, in itinere, agli eventuali cambiamenti in ordine metodologico tesi alla ottimizzazione dei processi di apprendimento. Scopo della valutazione, dunque, sarà verificare il livello di efficacia e di efficienza, per portare in superficie eventuali scostamenti tra quanto previsto e quanto realmente conseguito, ciò non solo in una fase finale, per trarre conclusioni sull'andamento del progetto ma, particolarmente in itinere, per apportare correttivi in senso migliorativo. A tal fine si procederà a costituire un vero e proprio sistema di monitoraggio, in cui tutti i soggetti coinvolti nell'attività formativa saranno impegnati a dare un feed-back sull'andamento del corso.

In fase intermedia i partecipanti saranno chiamati a compilare questionari di gradimento e di soddisfazione, questionari di valutazione delle conoscenze mentre, a conclusione del percorso sono previste le prove finali che prevedono, a seconda della tipologia formativa, prove scritte, pratiche e/o orali.

A seconda dei profili formativi che verranno approfonditi in fase preparatoria e di accompagnamento si potranno inserire all'uopo valutazioni in itinere che controlleranno lo sviluppo delle competenze acquisite.

Il sistema di monitoraggio che si intendere mettere in atto è in grado di soddisfare le esigenze di progetto e di garantire un sistema di controllo e valutazione sicuramente efficace. Il consulenti che si occuperanno del monitoraggio, per renderlo efficace ed utile dovranno, una volta elaborati i dati, cercare di fornire all'Ente elementi utili per l'eventuale miglioramento o correzione di procedure ed azioni presenti nelle normali fasi lavorative. Per

attuare tale azione dovrà esserci uno scambio attivo e collaborativo tra le varie funzioni che si occupano dell'erogazione dell'intervento (Responsabile erogazione dell'intervento) e lo staff di monitoraggio (Responsabile Gestione Qualità).

VALIDAZIONE

La Carta di Qualità dei Servizi Formativi è validata dal Responsabile Qualità e controfirmata dal Rappresentante Legale che ne autorizza l'emissione.

DIFFUSIONE

Forma-Tec Srl assicura la diffusione della Carta di Qualità tramite: pubblicazione sul proprio sito internet (www.forma-tec.it); affissione sulla bacheca degli uffici; affissione sulla bacheca della sede accreditata; consegna di copia ai corsisti all'atto dell'iscrizione; consegna di copia al personale docente e non docente.

AGGIORNAMENTO

La Carta di Qualità dei Servizi Formativi viene riesaminata annualmente, nell'ambito dei Riesami della Direzione previsti dal Sistema di Gestione Qualità, allo scopo di assicurarne l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia, nonché per valutare le opportunità di miglioramento e le esigenze di aggiornamento, sulla base dei risultati di customer satisfaction relativi ai servizi formativi erogati, ai processi ed alla politica per la qualità.

DESCRIZIONE DELLE FUNZIONI IMPIEGATE

Riportiamo di seguito le attività dei responsabili posti a presidio dei processi.

Responsabile del processo di Direzione	Definizione delle strategie organizzative, commerciali e standard del servizio; Pianificazione e coordinamento delle risorse umane, tecnologiche, finanziarie e organizzative; Supervisione della manutenzione e miglioramento del servizio; Gestione delle relazioni e degli accordi con la committenza; Valutazione e sviluppo delle risorse umane; Pianificazione e gestione delle relazioni locali con le imprese, le istituzioni, i servizi per l'impiego e gli attori locali; Promozione e pubblicizzazione dei servizi della struttura; Gestione della qualità inerente tutti i processi.
Responsabile della gestione economico amministrativa	Coordinamento e supervisione: della gestione contabile e degli adempimenti amministrativo, contabili e fiscali; del controllo economico; della rendicontazione delle spese; della gestione amministrativa del personale.

<p>Responsabile Analisi e definizione dei fabbisogni</p>	<p>Diagnosi generale dei fabbisogni di figure e competenze professionali; Diagnosi specifica di bisogni professionali e formativi in settori, sistemi produttivi territoriali ed imprese; Analisi individuale dei bisogni formativi e di orientamento.</p>
<p>Responsabile del processo di Progettazione</p>	<p>Pianificazione di interventi inerenti le attività preparatorie, non formative, di erogazione e gestione di un Piano; Progettazione di interventi aziendali ed interaziendali; Progettazione di massima e di dettaglio di un'azione corsuale; Progettazione di un intervento individualizzato; Interviene nel monitoraggio delle esigenze formative, riportando il tutto ad un confronto con la Direzione Generale.</p>
<p>Responsabile del processo di Erogazione dei servizi</p>	<p>Pianificazione del processo di erogazione; Gestione delle risorse umane, tecnologiche e finanziarie del processo di erogazione; Gestione delle relazioni e degli accordi con la committenza; Monitoraggio delle azioni o dei programmi; Valutazione dei risultati ed identificazione delle azioni di miglioramento.</p>
<p>Responsabile della Qualità</p>	<p>Elaborazione, verifica ed emissione, previa approvazione della DG, i documenti del SGQ e le loro modifiche; Istituzione, applicazione e mantenimento attivo il Sistema di Gestione per la Qualità della FORMA-TEC; Verifica la rispondenza alle norme di riferimento dei documenti e delle attività; Verifica le registrazioni del SGQ; Riferisce alla DG sull'andamento del SGQ al fine di permetterne il riesame ed il miglioramento; Propone alla DG modifiche alle procedure del SGQ; Propone, pianifica e svolge da solo o con l'ausilio di figure esterne o di consulenti la formazione del personale nell'ambito della qualità; Gestisce in prima persona tutta la documentazione del Sistema di Gestione per la Qualità; Partecipa alla valutazione dei fornitori, con il RACQ e la DG; Decide sul corretto trattamento delle non conformità, proponendo le azioni correttive volte ad eliminare le cause alla radice; Pianifica e conduce le Verifiche Ispettive Interne sul SGQ; Assicura la corretta compilazione e l'archiviazione di tutti i documenti del SGQ; Gestisce la documentazione esterna relativa alla qualità (norme, leggi di riferimento, ecc.); Mette a disposizione del personale tutte le istruzioni e le specifiche di riferimento nelle loro versioni corrette ed aggiornate;</p>

Orientatore	Erogazione dei servizi orientativi inerenti l'informazione, la formazione e la consulenza; Supporto nella strutturazione di percorsi formativi individuali e di gruppo; Elaborazione di strumenti di valutazione in ingresso; Elaborazione e supporto nella strutturazione di attività inerenti il bilancio di competenze individuali e gruppal.
Docente	Governano il servizio formativo garantendo requisiti come la capacità di fornire servizi con funzionalità, affidabilità e qualità, nei tempi e modi previsti e secondo quanto richiesto dalla commessa; Presidiano le attività di erogazione della formazione e monitoraggio; Sono responsabili della valutazione periodica dell'andamento complessivo delle azioni del Piano; Verificano l'efficacia in rapporto agli obiettivi didattici prefissati.
Tutor	Animazione e facilitazione dell'apprendimento individuale e di gruppo; Progettazione e realizzazione stage e tirocini formativi e di orientamento; Relazioni operative con imprese, servizi per l'impiego, istituzioni, attori locali anche per l'inserimento lavorativo; Interviene nella fase di informazione e selezione degli allievi; Gestisce il polso dell'aula, facendo da interfaccia tra docenti ed allievi, valutando attentamente il livello di apprendimento di questi ultimi, attraverso test periodici; Qualora il livello medio di apprendimento dell'aula risultasse inferiore ai minimi stabiliti, può predisporre interventi correttivi; Controlla in continuo la necessità di manutenzione di tutte le apparecchiature utilizzate; Verifica l'avvenuta consegna agli allievi di tutte le dispense fornite dai docenti; Si adopera in prima linea per l'organizzazione logistica; Interviene in tutte quelle situazioni che possono facilitare la vita degli allievi.

Roma, 22 luglio 2013