



Business Process Management: teoria e pratica

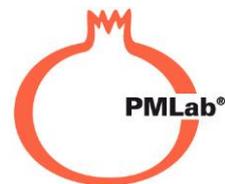
Intervento di formazione
interaziendale per analisti
funzionali

a cura di Tiziano Villa, PMP®, PMI-ACP®, PMI-DASSM®,
SAFe® 6 Agilist, PMI-ATP® Instructor, PMI-DASM®
Instructor, PMI-DASSM® Instructor

documento di offerta INFBPMNGBID2521
7 aprile 2025



PMLAB è il primo Premier ATP® in Italia



Indice del documento

1. Il quadro di riferimento	pag. 2
2. I destinatari e gli obiettivi	pag. 4
3. La struttura e i contenuti dell'intervento	pag. 5
4. Le modalità di realizzazione	pag. 7
5. Gli aspetti economico contrattuali	pag.10
6. Il profilo di "the Project Management Lab®"	pag.11

SISTEMA QUALITÀ UNI EN ISO 9001:2015	
Redazione a cura del CL - Client Leader	
Validazione a cura della DG - Direzione Generale	

PMLAB è certificata UNI EN ISO 9001:2015 relativamente alla progettazione ed erogazione di servizi di consulenza e di formazione nel campo del Project Management (settori EA35 e EA37).





1. Il quadro di riferimento

La gestione dei requisiti è un caposaldo della gestione di un progetto.

La gestione dei requisiti è una parte della BA – Business Analysis. Per BA si intende *«the set of activities performed to identify business needs, recommend relevant solutions and elicit, document and manage requirements»*. (PMI® - The PMI Guide to BA, 2017).

Come si evince dalla definizione il punto di attacco della BA è rappresentato dalla identificazione di specifici **“business needs”** che si presentano rispetto alla situazione corrente (**“as-is”**) ritenuta, per una serie di motivi, non più idonea e dunque da modificare in maniera più o meno radicale (**“to-be”**).

La situazione corrente riguarda i prodotti/servizi erogati a regime sulla base di determinati **processi (workflow)** caratterizzati da specifici livelli di servizio (SLA – Service Level Agreement).

La capacità di analisi e misurazione dei processi di business è dunque la chiave di volta per valutare se e come sia necessario modificare la situazione in essere con specifici interventi progettuali, basati su ben precisi requisiti.

La padronanza nella gestione dei requisiti, acquisibile con interventi formativi ad-hoc, rappresenta una condizione necessaria ma non sufficiente, se alla base l’analista funzionale (o figure similari) non possiede un’analogia padronanza di analisi e misurazione dei processi di business. Pertanto, prima di partire lancia in resta nella raccolta dei requisiti e nel successivo lancio del progetto, è fondamentale saper fotografare in maniera dettagliata e sistemica lo stato corrente del processo di erogazione del prodotto/servizio.

In sintesi padroneggiare il **BPM – Business Process Management**.

Il BPM è la disciplina organizzativa finalizzata alla gestione dei processi aziendali lungo tutto il loro ciclo di vita. La ABPMP (www.abpmp.org) - Association of Business Process Management Professionals definisce il BPM come *«un approccio disciplinato per identificare, progettare, eseguire, documentare, misurare, monitorare e controllare i processi aziendali automatizzati e non automatizzati, al fine di ottenere risultati coerenti e mirati in linea con gli obiettivi strategici di un'organizzazione»*.

La puntuale progettazione e rappresentazione del processo diventa in tal senso una condizione necessaria ma non più sufficiente: è necessario un approccio quantitativo all’analisi e misurazione dei processi, basato su un



Business Process Management – edizione interaziendale

apposito sistema di indicatori in grado di evidenziare i livelli di performance attesi e realizzati.

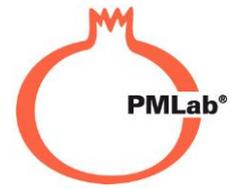
In altre parole occorre passare da una logica di disegno di processo basata sulla descrizione delle attività ad una logica nella quale il disegno è guidato da obiettivi come l'efficienza del processo e la gestione ottimale di tutte le risorse, con attenzione anche al monitoraggio nel tempo dello stesso e degli impatti della trasformazione apportata.

Da qui il titolo e sottotitolo dell'intervento:

Business Process Management: teoria e pratica

Intervento di formazione interaziendale per analisti funzionali.

The Project Management Lab® (di seguito PMLAB), società specializzata nel campo del Project Management, dichiara la propria disponibilità e competenza in merito alla realizzazione di questo intervento formativo secondo le modalità descritte nel presente documento.



2. I destinatari e gli obiettivi

L'intervento di formazione "*Business Process Management: teoria e pratica*" è rivolto a persone che si trovano sistematicamente coinvolte nelle attività di BA e più in generale di organizzazione aziendale: analisti funzionali, business analyst, technical leader, project manager.

L'obiettivo dell'intervento è quella di sistematizzare, arricchire e omogeneizzare le competenze di BPM.



3. La struttura e i contenuti dell'intervento

L'intervento di formazione *"Business Process Management: teoria e pratica"* si articola in **due incontri a scadenza ravvicinata di mezza giornata ciascuno, per un totale di una giornata di formazione.**

I temi trattati sono i seguenti:

primo incontro

- breve sintesi dei concetti chiave di BPM;
- cenni sulle tecniche di rappresentazione dei processi;
- sintesi delle metriche di analisi e misurazione della performance del processo;
- metrica 1- Spazi bianchi. Gli «spazi bianchi» sono "i punti di contatto tra le diverse funzioni organizzative dove molto spesso nessuno è responsabile. È dove le funzioni si scambiano dati, informazioni, materiali. È dove ci sono rilevanti margini di miglioramento poiché le cose cadono a metà tra le pieghe dell'organizzazione e spariscono nei buchi neri, provocando incomprensioni e ritardi. Gestire bene gli spazi bianchi determina necessariamente il miglioramento della performance del processo" (Rummler & Brache "Improving performance"). Gli spazi bianchi sono i passaggi di responsabilità organizzativa tra i diversi attori coinvolti nel processo. Se l'organizzazione non è in grado di gestire gli spazi bianchi, questi si trasformano in buchi neri e il processo paga dazio! È dunque importante analizzare lo stato di salute degli spazi bianchi presenti nel processo e chiedersi se sono tutti necessari (ogni spazio bianco è un potenziale buco nero);
- metrica 2- CNQ – Costi della Non Qualità. Si tratta dei costi di non conformità che si vanno ad annidare negli spazi bianchi mal gestiti. Sono i costi supplementari che il processo subisce a causa della scarsa integrazione tra gli attori del processo. I CNQ comprendono ricicli, rifacimenti, scarti, errori, ritardi, inefficienze, colli di bottiglia. Vengono spesi per riportare il prodotto/servizio ricevuto al livello di qualità atteso. È dunque importante misurare l'incidenza dei CNQ sul budget complessivo di funzionamento del processo, e di conseguenza identificare opportune azioni di riduzione dei CNQ.



Secondo incontro

- **metrica 3- Catena del valore.** Ogni attività del processo, per essere svolta correttamente, consuma risorse ma non necessariamente genera un valore che giustifica le risorse spese. È dunque importante analizzare dove si genera un valore commisurato alle risorse spese e dove invece il consumo di risorse non crea di fatto un reale valore aggiunto in quanto non c'è una sostanziale differenza tra l'input e l'output dell'attività. Applicando tecniche quali la Value Stream Mapping si valutano i punti del processo ad alto e a basso valore aggiunto, stressando il concetto "80/20" di Pareto.
- **metrica 4- Deliverables.** Questa metrica si riferisce alle caratteristiche dei prodotti/servizi effettivamente erogati dal processo, messe a confronto con le caratteristiche dichiarate e contrattualizzate. Ad esempio gli SLA – Service Level Agreement realizzati rispetto a quelli attesi. Analogamente per quanto riguarda i volumi e la qualità dei prodotti rilasciati dal processo. Ciò a prescindere dalle misurazioni delle tre metriche di funzionamento interno.
- **metrica 5- Benefici.** Non necessariamente un processo che eroga prodotti/servizi conformi alle specifiche concordate e contrattualizzate (SLA) genera i benefici derivanti dall'erogazione di tali prodotti/servizi. In questi casi il processo funziona perfettamente, è ottimizzato, non presenta dispersioni, rispetta tutti gli indicatori di performance, risponde alle aspettative degli utilizzatori, ma di fatto non giustifica il suo costo in termini di ricadute di business. È dunque importante analizzare e misurare i benefici di business generati dal processo, a prescindere dal suo corretto funzionamento.



4. Le modalità di realizzazione

Aula

Aula composta massimo da 15 persone. Il numero limitato è finalizzato a favorire la massima partecipazione e interazione durante le sessioni del corso.

Didattica

Interattiva con alternanza di docenze e lavori in sottogruppo, discussioni in plenaria, esame e rilettura di progetti portati dai partecipanti.

Materiale

- un set di slide edito da PMLAB e distribuito ai partecipanti in formato elettronico pdf;
- materiali sui progetti che si intendono trattare in aula.

Docenza

A cura di docenti senior certificati PMP® e PMI ATP®.

Sede di svolgimento

In remoto, su piattaforma Zoom.

Calendario

19 maggio e 22 maggio 2025, dalle 9:00 alle 13:00.

Valutazione dell'intervento

In fase di progettazione dell'intervento aziende committenti e PMLAB concorderanno le modalità di raccolta del livello di soddisfazione dei partecipanti e delle aziende committenti al fine di rispondere alle reciproche esigenze di valutazione dell'intervento (Sistema Qualità IC e Sistema Qualità PMLAB).

Per quel che concerne la soddisfazione dei partecipanti, le aziende committenti forniranno a PMLAB indicazioni circa la struttura e i contenuti del questionario di gradimento che intende somministrare ai partecipanti al



termine dell'intervento. Ciò al fine di consentire a PMLAB di valutare se gli elementi raccolti nel questionario coprono tutti gli aspetti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari finali, così come previsti dal Sistema Qualità di PMLAB. Laddove il questionario dell'azienda committente sia rispondente ai requisiti del sistema qualità di PMLAB, l'azienda committente fornirà a PMLAB i risultati statistici dei questionari di gradimento. Laddove invece il questionario dell'azienda committente non risponda in tutto od in parte ai requisiti del sistema qualità di PMLAB, PMLAB si riserva, secondo modalità concordate preventivamente le aziende committenti, di richiedere ai partecipanti valutazioni aggiuntive sull'intervento.

Per quel che concerne la soddisfazione delle aziende committenti, le aziende committenti forniranno a PMLAB una valutazione complessiva del grado di soddisfazione dell'intervento, secondo lo standard previsto dal sistema Qualità di PMLAB.

Riservatezza

PMLAB si obbliga a mantenere riservate le informazioni relative al contesto dell'Azienda Cliente (modello di business, processi, struttura organizzativa, tecnologie, know-how) delle quali verrà a conoscenza nello svolgimento delle attività previste dall'intervento in oggetto. PMLAB si obbliga altresì ad impegnare il proprio personale a mantenere riservate tali informazioni.

L'obbligo alla riservatezza si intende esteso anche al periodo successivo al completamento del contratto derivante dalla presente offerta, fino a quando le suddette informazioni non vengano divulgate ad opera dell'Azienda Cliente, oppure divengano legittimamente di dominio pubblico, oppure divengano nel tempo obsolete.

PMLAB si impegna altresì a restituire all'Azienda Cliente, ove richiesto, i documenti ed i materiali che la stessa abbia fornito al personale PMLAB per lo svolgimento delle prestazioni previste dall'intervento in oggetto.

Tutela dei dati personali

Ai sensi dell'art. 13 del Regolamento UE 679/2016 di seguito si fornisce informativa al trattamento dei dati personali.

Titolare del trattamento è PMLAB.

I dati personali raccolti sono obbligatori perché strettamente funzionali alla stipula del contratto e alla gestione degli adempimenti connessi. L'eventuale



rifiuto a fornirli, in tutto o in parte, può dar luogo all'impossibilità da parte del Titolare di dare esecuzione al contratto, ove presente.

Il trattamento potrà essere effettuato con o senza ausilio di mezzi elettronici o comunque automatizzati e comprenderà tutte le operazioni strettamente necessarie al trattamento in questione.

I dati oggetto del trattamento potranno essere comunicati a terzi soltanto per le predette finalità.

I dati saranno conservati sino alla validità del presente rapporto contrattuale. A decorrere dalla data di cessazione di tale rapporto, per qualsivoglia ragione o causa, i dati saranno conservati per la durata dei termini prescrizione applicabili ex lege.

Sono fatti salvi i diritti dell'interessato di accesso, rettifica, cancellazione e limitazione del trattamento (articoli da 15 a 18 del Regolamento UE 679/2016). Qualora il Titolare non dovesse dar seguito alle richieste dell'interessato è previsto il diritto di proporre reclamo all'Autorità di controllo.



5. Gli aspetti economico-contrattuali

Il costo di iscrizione individuale all'intervento di formazione interaziendale "*Business Process Management: teoria e pratica*", così come descritto in questo documento, è pari a **€ 150,00 (centocinquanta)**.

Questo importo non comprende:

- l'iva;
- la proprietà di tutti i materiali utilizzati durante l'intervento; tali materiali rimangono pertanto di proprietà esclusiva di PMLAB.

Tale importo verrà fatturato da PMLAB alla società che intende iscrivere i propri dipendenti o al singolo partecipante in caso di iscrizione a titolo personale. La fatturazione è prevista in un'unica tranche alla fine di ogni edizione del corso.

Il pagamento è a 60 giorni data fattura.

La presente offerta è valida fino al 30 aprile 2025.

Ogni altro elemento di natura economico-contrattuale verrà eventualmente meglio specificato in caso di accettazione della presente offerta da parte dell'azienda cliente o del singolo partecipante, che nel caso Vi preghiamo di confermare con comunicazione scritta.

Dati per la formalizzazione del contratto

the Project Management Lab srl

Via A. Ramazzotti, 20

20900 Monza

registro imprese Milano, Monza. Lodi cf – piva 03661550966 rea 2606774

capitale sociale € 20.000,00 i.v.



6. Il profilo di “the Project Management Lab®”

the Project Management Lab® (abbreviato PMLAB® www.pmlab.it) è una società di consulenza di direzione specializzata nel Project Management. PMLAB® dal 2002 è stato un REP® – Registered Education Global Provider del PMI® - Project Management Institute (www.pmi.org). Da luglio 2020 è un Premier ATP® – Authorized Training Partner (n.1612) sempre del PMI®.

PMLAB® è impegnata nel miglioramento dello sviluppo professionale dei membri del PMI®, dei Project Management Professional (PMP®) certificati dal PMI® e delle altre persone che operano nell’ambito della gestione progetti attraverso attività e prodotti di formazione di PM - Project Management. PMLAB® è revisionata e approvata dal PMI® come fornitore di servizi formativi di PM e, in quanto Premier ATP®, si impegna a rispettare i criteri di controllo di qualità stabiliti dal PMI®.

Dal 2007 PMLAB® è certificata ISO 9001:2015 per le categorie EA35 – EA37.

I professionisti di PMLAB® sono tutti certificati almeno PMP®. I professionisti di PMLAB® hanno realizzato negli ultimi anni interventi aziendali di:

- formazione manageriale, metodologica, comportamentale di PM;
- percorsi di sviluppo organizzativo per project manager e altri ruoli chiave di progetto, secondo approcci waterfall, agile, hybrid;
- consulenza organizzativa a PMO;
- assistenza a gruppi di progetto reali (coaching on the job);
- addestramento all’utilizzo di tool di PM in chiave metodologica;
- formazione per le certificazioni del PMI® (PMP®, ACP®, PBA®, SP®);

per le seguenti Organizzazioni:

- ALLIANZ
- AXA
- BARILLA
- COMPAGNIA DI SAN PAOLO
- COVISIAN
- DATALOGIC
- ESSELUNGA
- FASTWEB
- FERRERO
- GENERALI
- INTESA SANPAOLO
- INFOCAMERE
- ITAS
- LUXOTTICA
- MAPEI
- MEDIASET
- NEXI
- PROMETEON
- RANDSTAD
- SELLA
- STELLANTIS
- ST MICROELECTRONICS
- SYNLAB
- UNIONCAMERE
- WOLTERS KLUWER
- ZURICH