

Struttura, organigramma, risorse, comunicazione interna nel confronto con la norma UNI 11502

ABSTRACT

Il management dell'organizzazione

Il responsabile ha l'incarico di costruire e aggiornare la struttura della funzione procurement allo scopo di supportare adeguatamente lo sviluppo delle strategie e delle politiche di acquisto. Un impianto strategico è infatti performante solo se ha a disposizione le risorse e i mezzi idonei alla sua realizzazione. Il manager avrà pertanto la necessità di esaminare approfonditamente l'organizzazione che ha a disposizione e di operare per la sua progressiva evoluzione verso lo stato desiderato. Il percorso proposto tratta a fondo tutte le fasi del processo di analisi organizzativa e suggerisce quali strumenti e quali metodologie applicare per svolgere le azioni di adeguamento necessarie. L'insegnamento si svolge nel continuo confronto con lo spirito e la lettera della norma UNI 11502 dedicata alla gestione dei processi di procurement.

La norma UNI 11502:2013 "Attività operative delle imprese - Specifiche gestionali per i processi di approvvigionamento"

La norma descrive le specifiche (i più significativi input, le principali attività e gli output caratteristici) dei processi di procurement e, conseguentemente, delle figure professionali che gestiscono tali processi. Nella norma sono considerati i processi tipici di procurement applicabili ad imprese industriali, commerciali e/o fornitrici di servizi. La norma può essere utilizzata sia per la ricerca e la selezione di personale e per la presentazione di candidature sia per l'elaborazione di programmi formativi per la qualificazione degli operatori della funzione.

Hardskill e Softskill

Il percorso coniuga attivamente la trasmissione di concetti connessi al processo del procurement e dei correlati elementi strutturali e organizzativi con l'approfondimento delle tematiche tipicamente comunicazionali delle relazioni interne alla funzione e all'azienda. Lo scopo è quello di dotare il responsabile di funzione del ventaglio completo delle conoscenze procedurali e degli strumenti di interazione interna ed esterna al procurement necessarie per sviluppare proficuamente il progetto strategico.

Il Project Work

Nel primo modulo viene presentata l'esercitazione che caratterizza questo percorso. Ciascun partecipante su due diversi casi proposti dal docente (uno di una azienda industriale e il secondo di una società di servizi) configurerà la struttura, l'organigramma e le logiche relazionali che la funzione procurement dovrebbe possedere per assolvere ai suoi incarichi strategici. Una serie di webinar tenuti da un tutor permetterà ai discenti di completare il lavoro e di presentarlo in plenaria nel corso del sesto e ultimo modulo.

OBIETTIVI

- Offrire l'insieme delle conoscenze necessarie per costruire e gestire una organizzazione procurement funzionale alle strategie di acquisto stabilite
- Trasmettere le informazioni più adeguate per trarre dalla norma UNI 11502 le indicazioni più utili per la configurazione della funzione procurement
- Consentire l'approfondimento delle caratteristiche dei profili professionali prevalenti in ambito procurement
- Curare il completo apprendimento delle tecniche di relazione e di comunicazione all'interno della funzione e all'interno dell'azienda
- Permettere, attraverso l'elaborazione del Project Work, di verificare la fattibilità delle indicazioni e dei suggerimenti ricevuti

DESTINATARI

- Responsabili delle Funzioni Procurement di aziende di dimensione media e medio-grande (per raggiungere la completa padronanza della metodologia di costruzione e di aggiornamento della funzione procurement)
- Responsabili Acquisti di unità di business e Team Leader di direzioni acquisti di aziende grandi e molto grandi (per declinare all'interno del perimetro della propria attività l'impostazione del proprio gruppo di collaboratori)
- Responsabili HR (per ricevere una informazione ampia e dettagliata sulle caratteristiche dell'organizzazione procurement, dei profili delle risorse necessarie e della normativa di riferimento)
- Professionisti e consulenti in ambito risorse umane e organizzazione manageriale (per un approfondimento completo ed esaustivo sulla norma 11502 e sui criteri prevalenti di strutturazione delle funzioni procurement)

AGENDA

MODULO 1

8 ore

1. La Norma UNI 11502:2013

- a) Significato, campo di azione e scopo della norma
- b) L'impatto sulla costruzione e la ri-costruzione della funzione procurement
- c) La sua applicazione in diversi contesti merceologici e per aziende di differenti dimensioni
- d) Collegamenti con altre norme in ambito Supply Chain:
 - Sicurezza, UNI ISO 45001
 - Sostenibilità, UNI ISO 20400

2. Una rivisitazione delle fasi chiave dei processi degli acquisti

- a) Albo fornitori

- b) La gara
- c) Contrattualistica
- d) Trattative complesse

3. Un approfondimento degli elementi strategici dei processi di procurement

- a) Pianificazione e budget
- b) Processi di standardizzazione
- c) Marketing d'acquisto
- d) Strategie e politiche di acquisto
- e) Procurement risk management

MODULO 2

8 ore

1. Ruolo, limiti e competenze merceologiche della funzione procurement

- a) Il perimetro di acquisto:
 - Beni, servizi e prestazioni all'interno e all'esterno del perimetro
 - Individuazione delle leve decisionali per delineare i perimetri di acquisto
 - Individuazione degli ambiti decisionali a servizio del valore aziendale
 - Utilità dell'incremento della quota acquisti di competenza della funzione
- b) Centralizzazione e decentralizzazione delle strutture e dei processi:
 - Il bilanciamento tra acquisto centrale e locale
 - Le figure professionali adeguate ai ruoli centrali e locali
 - Criticità sopravvenienti
- c) Gli acquisti svolti direttamente da parte degli enti operativi (IT, HR, produzione, servizi generali)
 - Definire un punto di equilibrio tra flessibilità e necessità di standard univoci
 - Gli acquisti in regime di emergenza
 - Le sanatorie

- d) Il Category Management:
 - Implementazione
 - Valorizzazione
 - Cluster di azione del category management
 - Category manager centrali e di cluster
 - Best practices di gestione
 - Criticità del category management

Presentazione del primo dei due Case sui quali si svolgeranno i Project Work. Il caso sarà quello di una azienda industriale. Si descriverà l'azienda e le sue strategie di acquisto e i partecipanti dovranno disegnare la struttura e l'organizzazione della funzione procurement in accordo alle strategie e alle politiche di acquisto stabilite

I. Webinar

Il tutor visiona la bozza del Project Work sul primo Case (azienda industriale) di ogni singolo partecipante e provvede a fornire adeguato supporto

MODULO 3

8 ore

1. Le figure professionali del procurement

- a) Conoscenze, abilità e competenze richieste per ciascun ruolo:
 - Buyer, senior buyer, category manager, team leader
 - Elementi di staff (procedure, vendor management, applicativi IT per il procurement, contrattualistica)
- b) Criteri di assessment e profilazione
 - Assessment tecnico della risorsa
 - Profilazione del soggetto
 - Individuazione del ruolo e del profilo di carriera
 - Individuazione dei percorsi formativi "ad personam"
- c) Analisi dei fabbisogni e matching con le risorse profilate
- d) Forme contrattuali HR
- e) Gli elementi strategici dell'organizzazione acquisti e dei suoi ruoli professionali:
 - Integrare strategie e obiettivi con la struttura e le risorse disponibili

- Il processo di integrazione: assessment-formazione-monitoraggio
- Le criticità organizzative

Presentazione del secondo dei due Case sui quali si svolgeranno i Project Work. Il caso sarà quello di una azienda attiva nel campo dei servizi. Si descriverà l'azienda e le sue strategie di acquisto e i partecipanti dovranno disegnare la struttura e l'organizzazione della funzione procurement in accordo alle strategie e alle politiche di acquisto stabilite

II. Webinar

Il tutor visiona la bozza del Project Work sul secondo Case (aziende del settore dei servizi) di ogni singolo partecipante e provvede a fornire adeguato supporto. Nel corso di questo secondo Webinar è prevista la testimonianza di un manager di funzione

MODULO 4

8 ore

1. Elementi di comunicazione interna all'azienda

- a) La relazione con la direzione:
- principi di comunicazione
 - strumenti di comunicazione (cruscotti di monitoraggio e reporting)
- b) La relazione con gli stakeholder interni:
- ingegneria-progettazione
 - produzione
 - IT
 - qualità fornitori e forniture
 - marketing & sales
 - logistica e magazzino

2. L'early involvement

- a) Significato e obiettivi dell'early involvement
- b) Il processo di early involvement interno

- La definizione della soluzione al fabbisogno attraverso l'utilizzo delle tecniche VAVE
- Le procedure di standardizzazione dei beni e dei servizi
- L'interazione tra funzione procurement e ente richiedente nella realizzazione e nell'aggiornamento delle specifiche e dei capitoli tecnici
- Tecniche di comunicazione e gestione delle riunioni di avanzamento progetto
- Come migliorare la credibilità professionale della funzione procurement
- Definizione di un patto di progetto nel team finalizzato al risultato
- Come ottenere il commitment direzionale
- I team interfunzionali di early involvement

MODULO 5

8 ore

1. Elementi di comunicazione interna alla funzione procurement – prima parte

- a) Comunicazione interna
- Leve motivazionali
 - Coaching
 - Il processo di delega efficace
- b) Time management:
- Per il responsabile di funzione
 - Per le risorse operative
 - Per le risorse di staff

- c) La gestione delle risorse:
- Team building
 - L'ascolto attivo (l'ascolto empatico, ostacoli all'ascolto)



III. Webinar

Il tutor verifica gli elaborati dei partecipanti e durante il webinar fornisce indicazioni e suggerimenti in ordine al completamento finale del Project Work

MODULO 6

8 ore

1. Elementi di comunicazione interna alla funzione procurement – seconda parte

- a) Organizzazione e gestione
- Organizzare di una presentazione
 - Organizzare e gestire una riunione
 - Organizzare e gestire una videoconferenza
- b) Assertività e linguistica della comunicazione
- c) Comunicazione interna alla funzione procurement:
- Comunicazione di gruppo
 - Comunicare ad un gruppo
 - Dinamiche comunicative
 - Profilare i ruoli e i bisogni degli interlocutori
 - La gestione dello stress e dell'emotività

2. Presentazione e discussione in plenaria dei Project Work



EDIZIONI 2021

MILANO	6-7 maggio + Webinar 24 maggio - 29 giugno + Webinar 7 luglio - 14-15 luglio + Webinar 9 settembre - 30 settembre
MILANO	5-6 ottobre + Webinar 22 ottobre - 4 novembre + Webinar 15 novembre - 29-30 novembre + Webinar 13 dicembre - 16 dicembre

Durata: 48 ore
Edizione in aula e on-line
6 giornate da 8 ore

LE NORME UNI 11502 | UNI ISO 20400 | ISO 28001

NORMA UNI 11502

Attività operative delle imprese - Specifiche gestionali per i processi di approvvigionamento

La norma descrive le principali attività, le procedure generali e gli output più rilevanti dei processi di approvvigionamento e, in stretta relazione funzionale, i profili delle figure professionali che gestiscono questi processi.

Nella norma sono considerati i processi degli approvvigionamenti utilizzabili presso aziende industriali sia manifatturiere sia di trasformazione e presso ogni tipologia di aziende del terziario e dei servizi.

La norma fornisce utili indicazioni sia per la selezione delle risorse da inserire all'interno dei dipartimenti di approvvigionamento sia per la realizzazione di progetti formativi a loro dedicati.

NORMA UNI ISO 20400

Acquisti sostenibili - Guida

Si tratta di una norma che stabilisce una serie di linee guida per rendere sostenibile il processo di procurement. Le indicazioni e gli indirizzi contenuti nella ISO 20400 sono fondati su tre elementi cardine: la sostenibilità ambientale, quella economica e quella sociale connesse all'intero ciclo di vita del bene o del servizio oggetto di acquisto.

Nella fattispecie la norma definisce il significato di "acquisti sostenibili" e le azioni progettuali indispensabili per dare vita in azienda a un procurement sostenibile.

La norma non è di natura prescrittiva, poiché non fissa quali siano le soglie della performance di sostenibilità. Piuttosto tratteggia l'itinerario che l'azienda e la sua funzione procurement possono percorrere per raggiungere l'obiettivo di un sistema di procurement aziendale sostenibile.

Gli aspetti principali della UNI ISO 20400 afferiscono al processo dell'integrazione della sostenibilità nelle politiche di procurement definendo quali sono gli elementi guida e le finalità fondamentali.

La conformità ai dettami della ISO 20400 permette all'azienda di conseguire una serie di vantaggi, tra i quali si segnala l'opportunità della costruzione di una metodologia di assessment e di mitigazione dei rischi che tiene conto degli aspetti di sostenibilità e la possibilità di migliorare sui mercati, sia di acquisto sia di vendita, la reputazione aziendale.

NORMA ISO 28001

Security management systems for the supply chain — Best practices for implementing supply chain security, assessments and plans — Requirements and guidance

La gamma dei rischi che hanno la facoltà di porre in pericolo la sicurezza della Supply Chain è molto ampia: interruzione del ciclo produttivo, spionaggio industriale, manipolazione o contraffazione del prodotto, frode, furti e, non da ultimo, terrorismo. Per valutare (l'assessment) e ridurre (mitigare) questi, e altri, rischi è necessario contrarre il livello di esposizione e allo scopo il conseguimento di una certificazione congruente con queste necessità può rappresentare un elemento di grande vantaggio.

La norma ISO 28001:2007 è uno standard internazionale che stabilisce i requisiti per la certificazione di un sistema di gestione della sicurezza della catena di fornitura. La gestione della sicurezza, compresa quella riferita alla catena di fornitura, costituisce un elemento strategico per le aziende che si trovano a dover fronteggiare potenziali rischi e minacce alla continuità del proprio business. Questi aspetti comprendono tutte le attività controllate o influenzate dall'azienda che hanno un impatto diretto o indiretto sulla sicurezza della supply chain e che influiscono direttamente nella gestione del rischio manageriale. Lo standard ISO 28001 è applicabile ad aziende di tutte le dimensioni e di ogni settore, da quelli produttivi, ai servizi, dalla logistica ai trasporti, e copre ogni fase della produzione o della fornitura, infatti, considerando il sistema di gestione essi includono, non soltanto la catena produttiva, ma anche quella distributiva.

La compliance con la norma ISO 28001 permette l'implementazione delle strategie e delle tecniche di risk management per svolgere l'assessment dei processi di sicurezza sull'intera supply chain e per implementare le procedure di mitigazione. Un miglior controllo dell'operatività dei diversi segmenti riduce potenziali danni, arresti e perdite di efficienza.