



dall'**iter**
alle **reti**

Assistenza
alle Regioni
del Mezzogiorno
in tema
di Sportelli regionali
per internazionalizzazione

Esiti del programma di sperimentazione in Regione Campania

*Analisi e definizione delle specifiche funzionali
del sistema di rilevazione del fabbisogno delle imprese*

(Marzo – Settembre 2006)

INDICE

| | |
|---|----|
| 1. Modello di riferimento: i soggetti potenzialmente coinvolti..... | 3 |
| 2. Fasi e attività | 6 |
| 3. Diagrammi strutturali..... | 7 |
| 4. Matrice delle responsabilità | 10 |
| 5. La soluzione adottata dallo Sprint Campania..... | 12 |
| 6. Work flow del sistema informativo | 14 |

In allegato il CD rom con gli strumenti elaborati nel corso della sperimentazione

A cura di

Consorzio MIPA
Sviluppo delle metodologie
e delle innovazioni nelle P.A.
Via Arenula n. 16
00186 Roma
Tel. 0039 06 68301504
www.consorziomipa.it
mipa@consorziomipa.it

Gruppo di lavoro:

Consorzio MIPA:
Alfredo Fioritto, Margherita Burgarella, Vincenzo Danilo Esposito, Giuseppina Sola

Sprint Campania:
Maria Antonietta Busino, Vera Scialla, Giuseppe Autorino

Luglio 2006

1. Modello di riferimento: i soggetti potenzialmente coinvolti

La definizione dei soggetti coinvolti, la chiara individuazione dei loro ruoli, delle loro funzioni e responsabilità sono passaggi obbligati per la progettazione di qualsiasi tipo di sistema informativo. Questa attività generalmente conosciuta come fase di “analisi” rappresenta il momento in cui vengono stabilite le cosiddette “logiche” del sistema.

La realizzazione del sistema informativo per la rilevazione del fabbisogno delle imprese dello SPRINT Campania non prescinde da questo esercizio.

A supporto delle scelte organizzative dello Sportello (la scelta di quale tipo di servizio/prodotto deve offrire una azienda in un dato periodo della sua attività rientra in un capo decisionale tipicamente direzionale) il sistema informativo in oggetto si colloca a metà strada tra i *Decision Support System* (DSS) e gli *Executive Support System* (ESS). In entrambi i casi, l'elemento caratterizzante è dato dalla dimensione strategica delle informazioni raccolte dal sistema e dal coinvolgimento di una pluralità di attori presenti sul territorio.

Caratteristica dello Sportello, infatti, portato dalla sua natura di soggetto coordinatore, è quella di essere interfaccia, a diverso titolo, di una molteplicità di soggetti. Le associazioni di categoria e di impresa, in particolare, rappresentano un fondamentale anello di congiunzione con il tessuto imprenditoriale presente sul territorio.

Considerati interlocutori privilegiati dello SPRINT per il loro capillare presidio del territorio e per il conseguente potenziale ruolo di intermediazione, a cui sono istituzionalmente legati, le associazioni di categoria rappresentano una risorsa non soltanto per l'avvio, bensì anche per lo sviluppo, il consolidamento e l'efficace funzionamento dello Sportello.

Nel caso della realizzazione di un percorso certificato per l'analisi del fabbisogno delle imprese ci troviamo in una situazione esemplificativa di queste ultime due situazioni. Infatti, le associazioni di categoria potrebbero offrire allo Sportello una corsia preferenziale di accesso alle imprese e farsi tramite di comunicazioni ed esigenze espresse da entrambe le parti (Sportello e Imprese).

Secondo il tipo di impegni, quindi del ruolo, che sono disposte ad assumere nel processo di rilevazione, l'architettura di base del sistema di rilevazione può assumere

forme diverse. Le ipotesi di seguito proposte rappresentano due soluzioni alternative, ma al tempo stesso complementari¹.

Le strutture potenzialmente coinvolte nel processo di rilevazione, alle quali, secondo l'ipotesi percorsa, saranno assegnati compiti, funzioni e responsabilità diverse, sono:

- la Direzione regionale,
- gli Sportelli provinciali,
- la rete territoriale dei partner.

Direzione regionale

Nucleo del network dello SPRINT, collocata presso gli uffici regionali nel Centro Direzionale del Comune di Napoli, la Direzione centrale rappresenta il centro della programmazione delle attività e del coordinamento interistituzionale. È operativamente supportata da una struttura di staff (staff direzione Info-point) che traduce le linee programmatiche in azioni e che detiene le fila del coordinamento territoriale delle strutture periferiche e dei partner dello SPRINT. Alla direzione centrale sono attribuite tra le altre, le funzioni di²:

- *Programmazione, indirizzo e controllo della Rete di Sprint Campania (Regione, Ministero, Partner istituzionali: Ice, Sace, Cciaa ovvero loro A.S.),*
- *Gestione operativa dell'Info-Point Regionale in raccordo con la rete provinciale,*
- *Pianificazione e implementazione degli strumenti di comunicazione integrata.*

Info-Point Provinciali

Nodi territoriali di secondo livello della rete Sprint, gli Info – Point sono dislocati in ognuna delle cinque province campane presso strutture operative delle sedi provinciali delle Camere di commercio:

- Provincia di Avellino, presso l'Ufficio promozione della Cciaa;
- Provincia di Benevento, presso l'Azienda speciale Valisannio;
- Provincia di Caserta, presso l'Ufficio promozione della Cciaa;
- Provincia di Napoli, presso gli uffici della Cciaa;
- Provincia di Salerno, presso l'Azienda speciale Inter trade.

Tra le altre funzioni, gli Sportelli provinciali sono responsabili:

¹ In una prospettiva di automazione e quindi di informatizzazione dell'intero percorso è opportuno predisporre l'architettura del sistema nella sua versione più evoluta. Questo accorgimento consentirà l'attivazione progressiva del sistema in una logica modulare di utilizzo delle sue funzioni.

² Informazioni tratte da "Sportello regionale per l'internazionalizzazione delle imprese", documento di presentazione della struttura e delle funzioni dello Sportello.

- *delle attività di promozione sul territorio di propria competenza al fine di avviare opportune sinergie istituzionali anche con le Associazioni di categoria rappresentate in seno al Consiglio camerale³.*

Rete territoriale

Le Antenne Sprint, ultima meta trapiantata lungo il processo di sviluppo e diffusione sul territorio dello Sprint Campania, rappresentano l'articolazione più estrema della rete dello Sportello. Espressione della capillarità dello Sprint, queste strutture, previste nell'ambito di convenzioni operative predisposte a compimento dei Protocolli di intesa⁴ firmanti con le Associazioni di categoria, saranno operative presso gli uffici provinciali di Confidustria, Confartigianato, Confai, Confcommercio, CNA, Coldiretti, Compagnia delle opere. Nello specifico, tra le altre attività, le antenne dovranno provvedere alla⁵:

- *diffusione presso le aziende associate delle informazioni relative alle opportunità ed agli strumenti previsti dai programmi di internazionalizzazione della Regione e di Confindustria;*
- *ricepimento degli input relativi ai fabbisogni di internazionalizzazione delle aziende associate, al fine di provvedere ad una più puntuale programmazione delle attività di promozione all'estero.*

Collegando in maniera funzionale le tre tipologie di strutture prende forma un modello organizzativo stellare “a gemmazione”, la cui principale caratteristica, osservabile spostandosi dal centro (livello amministrativo regionale) alla periferia (livello amministrativo provinciale e comunale), è quella di moltiplicare progressivamente i suoi nodi terminali (Figura 1).

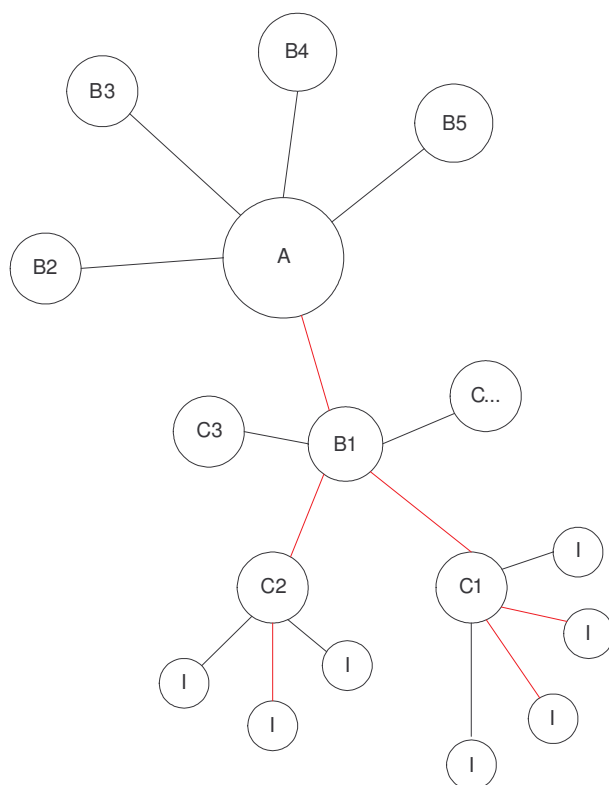
In questo modo lo SPRINT Campania riesce ad ottenere un elevato livello di presidio del territorio, avvicinandosi alle imprese e ai relativi luoghi di insediamento produttivo/commerciale e acquisendo importanti informazioni di contesto altrimenti difficilmente raggiungibili. La direzione centrale dello Sportello (A) è collegata con le cinque province attraverso gli Info Point (B) istituiti presso le sedi provinciali o le agenzie delle Camere di commercio. Ad ogni Info point sono poi collegate le “antenne territoriali” (C) che dovrebbero essere istituite presso ognuna delle sette associazioni di categoria associate allo Sportello. Il numero di nodi terminali del modello è infine determinato dalle imprese (I) associate alle associazioni di categoria.

³ *Ibidem*

⁴ Protocolli d'Intesa per l'associazione alle attività dello sportello regionale per l'internazionalizzazione delle imprese

⁵ Art. 4 della Bozza di Convenzione Operativa per il Coordinamento delle attività di internazionalizzazione

Figura 1 - Modello organizzativo stellare a “gemmazione”



2. Fasi e attività

Il sistema informativo opererà in una logica circolare attraverso determinate fasi ad ognuna delle quali sono associate delle funzioni specifiche. La diversa attribuzione di dette funzioni ai soggetti coinvolti determinerà la forma del diagramma strutturale del sistema informativo. Le fasi in cui è possibile accorpare le attività che sostanziano il sistema sono tre e si distinguono in programmazione, gestione ed elaborazione/analisi. Le fasi sono sequenziali e per ognuna di esse sono stabilite attività elementari generalmente riconducibili ad una specifica area.

| Fase I | Attività |
|----------------------|---|
| Programmazione | Definizione dei periodi, dei tempi e delle risorse (umane ed economiche) da dedicare alla rilevazione; predisposizione e cura dell'aggiornamento delle schede di rilevazione; cura e aggiornamento del DB imprese; definizione del campione di riferimento; coordinamento delle strutture coinvolte nella rilevazione |
| Fase II | Attività |
| Gestione | Aggiornamento registro contatti con le imprese (riferimenti dei responsabili della compilazione); invio schede, monitoraggio sulla somministrazione e sui tempi di risposta; monitoraggio sulla qualità della compilazione; invio di eventuali solleciti. |
| Fase III | Attività |
| Elaborazione/analisi | Controllo qualità del dato e recupero informazioni mancanti; elaborazione e analisi delle informazioni raccolte; elaborazione documento di presentazione dei risultati finali. |

L'attribuzione della responsabilità del presidio delle diverse attività, come anticipato, modifica il disegno organizzativo del sistema. Delle numerose possibili combinazioni in sostanza la scelta si riduce a tre tipologie di soluzioni:

- la prima, che potremmo definire **centralizzata**, è caratterizzata da un basso livello di coinvolgimento operativo degli Info-Point e delle Antenne,
- la seconda soluzione, che definiamo **intermedia**, si caratterizza per il ruolo di mediazione formale assegnato agli Info Point territoriali e informale alle Antenne,
- la tersa soluzione, che definiamo **decentrata**, prevede l'attribuzione delle responsabilità operative alle Antenne.

3. Diagrammi strutturali

La rappresentazione grafica delle possibili soluzioni consente di cogliere nell'immediato le differenze tra le tre tipologie di modello.

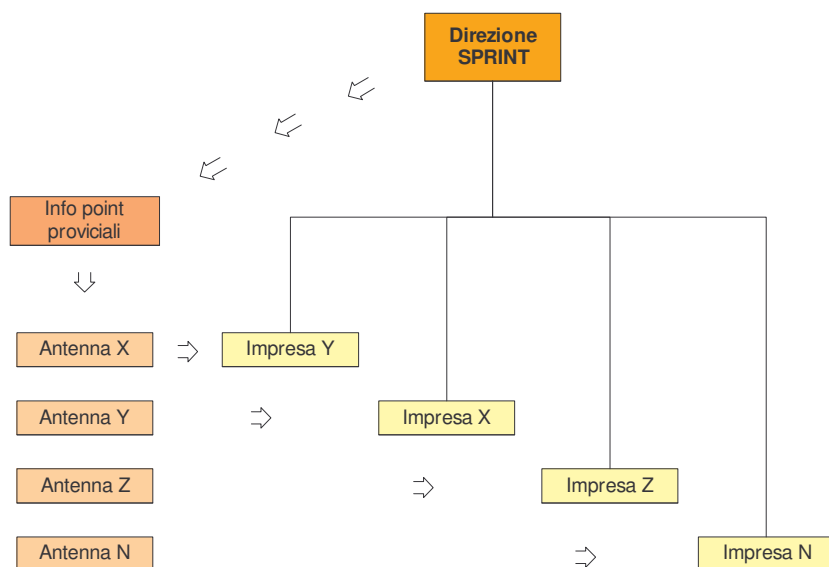
Le linee continue di connessione indicano i collegamenti diretti che il sistema informativo attiva, quindi sono rappresentativi delle linee di flusso informativo dell'architettura di sistema.

Gli indicatori direzionali (frece) segnalano i collegamenti persistenti tra le strutture che il sistema informativo non attiva nell'ambito della sua architettura di sistema e che sfruttano ulteriori supporti tecnologici e di comunicazione (telefono, fax, e-mail).

Modello centralizzato

Dal diagramma (Figura 2) risulta evidente che è la Direzione SPRINT ad assumere un ruolo centrale nella gestione dei rapporti con il territorio. Il rapporto con le imprese è diretto. Gli Info Point e le Antenne continuano a ricoprire il ruolo e a svolgere le funzioni assegnate dai rispettivi accordi istituzionali. Non è previsto un loro coinvolgimento diretto se non per una eventuale attività di monitoraggio informale dei tempi di restituzione delle schede. Concludendo, la Direzione dello Sportello si fa carico di tutte (o quasi) le attività previste nelle tre fasi della rilevazione (programmazione, gestione ed elaborazione).

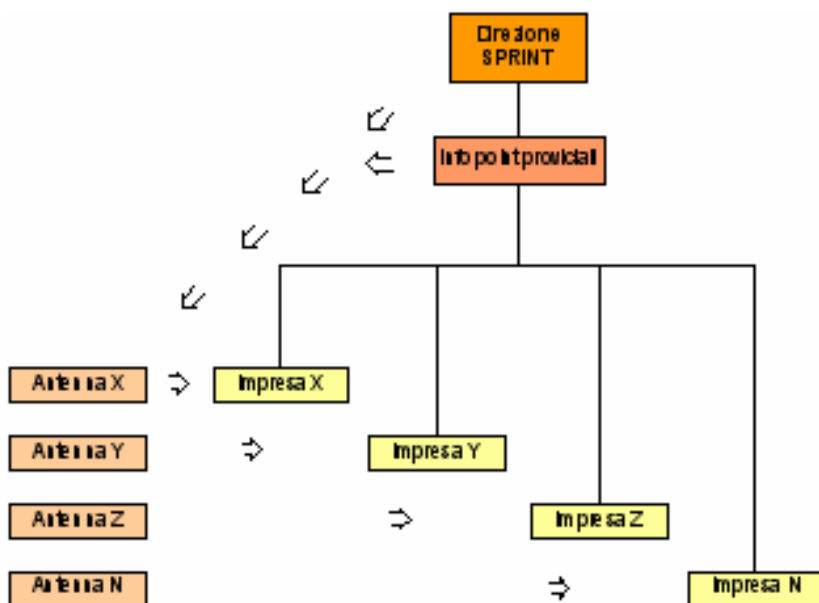
Figura 2 - Diagramma del modello centralizzato



Modello intermedio

Nella seconda ipotesi (Figura 3) sono le diramazioni provinciali dello SPRINT, ovvero gli Info Point territoriali, a gestire direttamente i rapporti con le imprese. I contatti con le Antenne possono essere gestiti centralmente o demandati agli stessi Info Point. tre fasi dell'iter di rilevazione dei fabbisogni, se non, come nel caso precedente, limitatamente ad un monitoraggio informale dei tempi di restituzione delle schede.

Figura 3 - Diagramma del modello intermedio

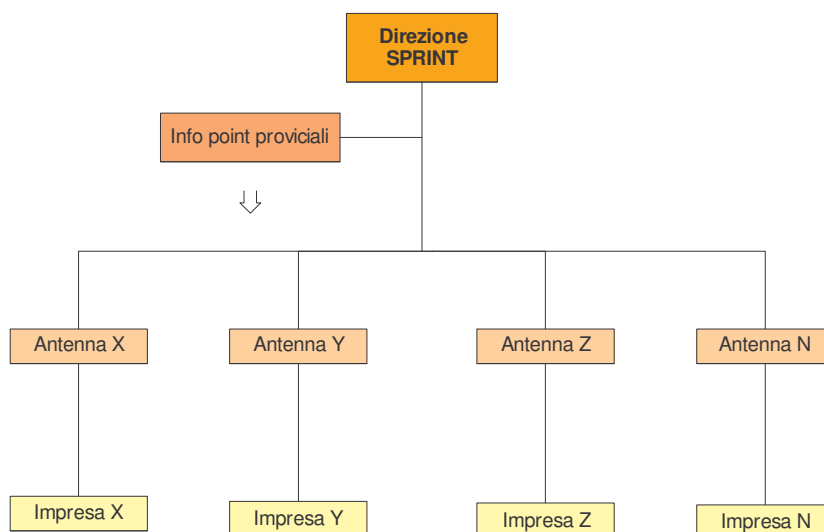


In sintesi, le attività previste nella fase di programmazione continuano ad essere di competenza esclusiva della Direzione centrale dello Sportello così come quelle di elaborazione ed analisi, mentre la gestione è affidata interamente agli Info Point.

Modello decentrato

Nell'ultima ipotesi il modello (Figura 4) prevede il coinvolgimento diretto delle Antenne dello Sprint a cui è affidato il ruolo di gestione dei contatti con le imprese. In questo caso gli interlocutori della Direzione centrale SPRINT sono gli Info Point provinciali e le Antenne.

Figura 4 - Diagramma del modello decentrato



La situazione, rispetto alle tre fasi in cui è stato scomposto il percorso di rilevazione, vede la fase di gestione affidata in via esclusiva alle Antenne territoriali che eserciteranno in questo caso un formale ruolo di monitoraggio sui tempi di consegna e sulla compilazione delle schede di rilevazione. Le attività previste nelle fasi di programmazione e analisi sono invece demandate alla Direzione centrale e gli Info Point territoriali.

4. Matrice delle responsabilità

La scelta del modello a cui tendere scaturisce dalla disponibilità dei diversi soggetti coinvolti ad assumersi l'onere di svolgere determinati compiti e, nel far questo, prendersi in carico parte delle responsabilità della qualità degli esiti del processo di rilevazione dei fabbisogni.

Pertanto, secondo le soluzioni che si vogliono perseguire, la mappa delle responsabilità dei diversi soggetti coinvolti assume forme diverse. La “matrice delle responsabilità” consente di avere una rappresentazione complessiva della distribuzione delle responsabilità e quindi degli oneri operativi a carico di ognuno dei soggetti coinvolti. Inoltre l'utilizzo di questo strumento rende agevole anche il confronto immediato tra le diverse soluzioni proposte.

La matrice è scomposta in tante sezioni quante sono le fasi del processo di rilevazione definite a monte. In ogni sezione della matrice sono indicate le attività che generalmente ne fanno parte, la cui collocazione può essere oggetto di modifiche. In colonna sono riportati i soggetti che potenzialmente intervengono sull'intero processo e che incrociando le attività posizionate in riga definiscono la mappa delle responsabilità.

Di seguito riportiamo tre esempi delle possibili configurazioni che la matrice assume in corrispondenza delle soluzioni strutturali ipotizzate nei paragrafi precedenti.

Nella matrice corrispondente alla prima ipotesi (Tabella 1) si osserva una sostanziale concentrazione delle responsabilità nella Direzione centrale dello SPRINT a cui sono affidate in via esclusiva tutte le attività della prima e terza fase (Programmazione ed Elaborazione) mentre nella fase di Gestione l'attività di monitoraggio dei tempi di rilevazione/gestione solleciti è condivisa con Info Point Provinciali e Antenne.

Nella seconda ipotesi (Tabella 2) la Direzione centrale dello SPRINT risulta sostanzialmente esclusa della fase di gestione del processo di rilevazione. La responsabilità della corretta compilazione delle schede e del loro invio nei tempi dovuto è demandata completamente agli Info Point provinciali e alle Antenne territoriali. A queste ultime, in verità, è assegnato il solo compito di monitorare il rispetto dei tempi di rilevazione e quindi la gestione dei solleciti alle proprie associate. Inoltre, il coordinamento delle strutture coinvolte nella rilevazione (rete degli Info Point, antenne territoriali e sistema delle imprese) è affidata in via esclusiva agli stessi Info Point provinciali.

Nella terza ed ultima ipotesi qui formulata (Tabella 3) la fase di gestione è prerogativa esclusiva delle antenne territoriali a cui è affidato il compito di gestire i rapporti con tutte le imprese presenti sul territorio. Le strutture più periferiche del modello stellare sono qui massimamente valorizzate come punti privilegiati di contatto con il territorio e quindi con le imprese, loro associate e non. Agli Info Point è affidato il compito di coordinare, in collaborazione con le Antenne, tutte le strutture coinvolte nell'operazione di rilevazione del fabbisogno, mentre alla Direzione centrale, oltre alle attività di programmazione dell'intervento è affidata la responsabilità di rappresentarne e interpretarne i risultati finali.

Tabella 1 - Matrice delle responsabilità nel modello centralizzato

| Fase | | Soggetti coinvolti | | |
|-------------------|--|--------------------|------------------------|---------|
| 1. Programmazione | | Direzione SPRINT | Info Point provinciale | Antenna |
| | Attività | | | |
| 1.1 | predisposizione aggiornamento delle schede di rilevazione | | | |
| 1.2 | definizione del campione di riferimento | | | |
| 1.3 | verifica anagrafica imprese e aggiornamento del DB imprese | | | |
| 1.4 | coordinamento delle strutture coinvolte nella rilevazione | | | |

| Fase | | Soggetti coinvolti | | |
|-------------|--|--------------------|------------------------|---------|
| 2. Gestione | | Direzione SPRINT | Info Point provinciale | Antenna |
| | Attività | | | |
| 2.1 | inoltro modelli di rilevazione alle imprese | | | |
| 2.2 | monitoraggio dei tempi di rilevazione/gestione solleciti | | | |
| 2.3 | monitoraggio qualità e correzione del dato | | | |

| Fase | | Soggetti coinvolti | | |
|-----------------|---------------------------------------|--------------------|------------------------|---------|
| 3. Elaborazioni | | Direzione SPRINT | Info Point provinciale | Antenna |
| | Attività | | | |
| 3.1 | elaborazione esplorativa dei dati | | | |
| 3.2 | elaborazione in profondità | | | |
| 3.3 | modalità di rappresentazione dei dati | | | |
| 3.4 | interpretazione dei risultati* | | | |

* stesura rapporto di analisi

Tabella 2 - Matrice delle responsabilità nel modello intermedio

| Fase | | Soggetti coinvolti | | |
|-------------------|--|--------------------|------------------------|---------|
| 1. Programmazione | | Direzione SPRINT | Info Point provinciale | Antenna |
| | Attività | | | |
| 1.1 | predisposizione aggiornamento delle schede di rilevazione | | | |
| 1.2 | definizione del campione di riferimento | | | |
| 1.3 | verifica anagrafica imprese e aggiornamento del DB imprese | | | |
| 1.4 | coordinamento delle strutture coinvolte nella rilevazione | | | |

| Fase | | Soggetti coinvolti | | |
|-------------|--|--------------------|------------------------|---------|
| 2. Gestione | | Direzione SPRINT | Info Point provinciale | Antenna |
| | Attività | | | |
| 2.1 | inoltro modelli di rilevazione alle imprese | | | |
| 2.2 | monitoraggio dei tempi di rilevazione gestione solleciti | | | |
| 2.3 | monitoraggio qualità e correzione del dato | | | |

| Fase | | Soggetti coinvolti | | |
|-----------------|---------------------------------------|--------------------|------------------------|---------|
| 3. Elaborazioni | | Direzione SPRINT | Info Point provinciale | Antenna |
| | Attività | | | |
| 3.1 | elaborazione esplorativa dei dati | | | |
| 3.2 | elaborazione in profondità | | | |
| 3.3 | modalità di rappresentazione dei dati | | | |
| 3.4 | interpretazione dei risultati* | | | |

* stesura rapporto di analisi

Tabella 3 - Matrice delle responsabilità nel modello decentrato

| Fase | | Soggetti coinvolti | | |
|-------------------|--|--------------------|------------------------|---------|
| 1. Programmazione | | Direzione SPRINT | Info Point provinciale | Antenna |
| | Attività | | | |
| 1.1 | predisposizione aggiornamento delle schede di rilevazione | | | |
| 1.2 | definizione del campione di riferimento | | | |
| 1.3 | verifica anagrafica imprese e aggiornamento del DB imprese | | | |
| 1.4 | coordinamento delle strutture coinvolte nella rilevazione | | | |

| Fase | | Soggetti coinvolti | | |
|-------------|--|--------------------|------------------------|---------|
| 2. Gestione | | Direzione SPRINT | Info Point provinciale | Antenna |
| | Attività | | | |
| 2.1 | inoltro modelli di rilevazione alle imprese | | | |
| 2.2 | monitoraggio dei tempi di rilevazione gestione solleciti | | | |
| 2.3 | monitoraggio qualità e correzione del dato | | | |

| Fase | | Soggetti coinvolti | | |
|-----------------|---------------------------------------|--------------------|------------------------|---------|
| 3. Elaborazioni | | Direzione SPRINT | Info Point provinciale | Antenna |
| | Attività | | | |
| 3.1 | elaborazione esplorativa dei dati | | | |
| 3.2 | elaborazione in profondità | | | |
| 3.3 | modalità di rappresentazione dei dati | | | |
| 3.4 | interpretazione dei risultati* | | | |

* stesura rapporto di analisi

5. La soluzione adottata dallo Sprint Campania

Le scelte perseguite dallo SPRINT Campania hanno dato origine ad una soluzione ibrida che contempla parte delle impostazioni del modello intermedio e parte di quello decentrato. La matrice delle responsabilità (Tabella 4) indica un'attribuzione delle attività

strategiche, appartenenti alla prima e alla terza fase (Programmazione ed Elaborazione), alla Direzione Centrale dello Sportello. Questa struttura, pertanto, si candida ad assumere il ruolo di “centro nevralgico” del modello stellare. Presso la Direzione centrale vengono, infatti, raccolte ed elaborate informazioni in maniera tale da attivare procedure di aggiornamento degli strumenti che a loro volta consentono una più adeguata rilevazione delle informazioni, istaurando quindi un circolo virtuoso di gestione strategica dello Sportello. Le attività operative (fase di Gestione) sono affidate alle strutture “periferiche”, Info Point e Antenne territoriali. Quella che può sembrare una duplicazione di competenze e responsabilità in effetti è una scelta di razionalizzazione. Le Antenne territoriali, infatti, si rivolgeranno unicamente alle imprese loro associate, mentre per tutte le altre saranno gli Info Point provinciali a gestire i contatti, inoltrare le schede e assicurarsi del rispetto dei tempi di restituzione delle schede compilate.

Tabella 4 - Matrice delle responsabilità SPRINT Campania

| Fase | | Soggetti coinvolti | | |
|-------------------|--|--------------------|------------------------|---------|
| 1. Programmazione | | Direzione SPRINT | Info Point provinciale | Antenna |
| | Attività | | | |
| 1.1 | predisposizione aggiornamento delle schede di rilevazione | | | |
| 1.2 | definizione del campione di riferimento | | | |
| 1.3 | verifica anagrafica imprese e aggiornamento del DB imprese | | | |
| 1.4 | coordinamento delle strutture coinvolte nella rilevazione | | | |

| Fase | | Soggetti coinvolti | | |
|-------------|--|--------------------|------------------------|---------|
| 2. Gestione | | Direzione SPRINT | Info Point provinciale | Antenna |
| | Attività | | | |
| 2.1 | inoltro modelli di rilevazione alle imprese | | | |
| 2.2 | monitoraggio dei tempi di rilevazione gestione solleciti | | | |
| 2.3 | monitoraggio qualità e correzione del dato | | | |

| Fase | | Soggetti coinvolti | | |
|-----------------|---------------------------------------|--------------------|------------------------|---------|
| 3. Elaborazioni | | Direzione SPRINT | Info Point provinciale | Antenna |
| | Attività | | | |
| 3.1 | elaborazione esplorativa dei dati | | | |
| 3.2 | elaborazione in profondità | | | |
| 3.3 | modalità di rappresentazione dei dati | | | |
| 3.4 | interpretazione dei risultati* | | | |


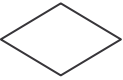




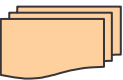

* stesura rapporto di analisi

6. *Work flow* del sistema informativo

Le indicazioni emergenti dall'attribuzione delle responsabilità dei soggetti che partecipano all'analisi del fabbisogno sono state impiegate per il disegno del sistema informativo. Il flusso delle attività è stato scomposto in attività elementari a cui sono associate informazioni di dettaglio. Ogni attività è stata, quindi, codificata e incardinata in una griglia informativa che, per ogni singola fase del processo, descrive le specifiche funzionali del sistema.

In dettaglio, per ogni singola attività è indicato un responsabile a cui sono assegnate determinati compiti operativi. In questo spazio sono incluse anche alcune indicazioni utili a rendere le attività più efficaci e metodologicamente corrette. E' inoltre indicato, secondo una logica fornitore-cliente, a chi sono diretti e quindi da chi sono utilizzati i prodotti intermedi o semilavorati delle suddette attività. Un'ultima sezione è dedicata in fine ai supporti, informatici e/o fisici, che intervengono nel processo.

Legenda dei simboli

| | |
|---|---|
|  | Inizio processo |
|  | Decisione (possibilità di attivare un percorso alternativo successivo ad una decisione) |
|  | Attività (realizzazione di una o anche più operazioni elementari) |
|  | Prodotto intermedio (scheda cartaceo o informatizzata) |
|  | Prodotto intermedio |
|  | Collegamento ad un altro flusso procedurale |
|  | Prodotto finale (cartaceo e/o informatizzato) |
|  | Terminazione flusso operativo |