

Cassetta degli attrezzi metodologica **SVF-ASFC**

Esame professionale 2026

Fase 1: Analisi del problema

- Diagramma causa-effetto
- Schema di analisi del problema

Fase 2: Raccolta di idee

- Brainstorming / Brainwriting
- Mindmap (mappa mentale)
- Six Thinking Hats di Edvard de Bono (tecnica dei 6 cappelli)

Fase 3: Valutazione delle soluzioni

- Pro e contro
- Analisi del valore comparativo (modello di scoring)

Fase 4: Elaborazione / soluzione del problema

- Diagramma di processo
- Matrice (ad es. analisi SWOT)
- Piano d'azione

Osservazione:

1. Le diverse metodologie possono essere utilizzate, anche solo in parte, in fasi o situazioni differenti.
2. La persona che conduce la riunione sceglie il metodo più efficace per affrontare il compito insieme ai partecipanti e per raggiungere gli obiettivi stabiliti.
3. I metodi prevedono diverse varianti. Ad esempio, i contributi dei partecipanti possono essere raccolti su cartoncini (ogni partecipante scrive il proprio contributo su cartoncini di moderazione) oppure oralmente (la persona che conduce la riunione annota direttamente il contributo su un flipchart o pinwand).
4. In molte metodologie è utile raccogliere i vari contributi dei partecipanti, raggrupparli per temi ("clustering"), stabilire delle priorità in base all'importanza e, in un'ultima fase, approfondire i temi selezionati per individuare eventuali misure da intraprendere.

Cosa?

«**Diagramma causa-effetto**» (in inglese: *Cause and Effect Diagram*)
(conosciuto anche come: «**analisi 4M**», «**diagramma di Ishikawa**», «**diagramma a lisca di pesce**», in inglese: *Fishbone Diagram*)

Perché usarlo?

Il diagramma causa-effetto è adatto per un'analisi sistematica delle cause di un problema.

Come?

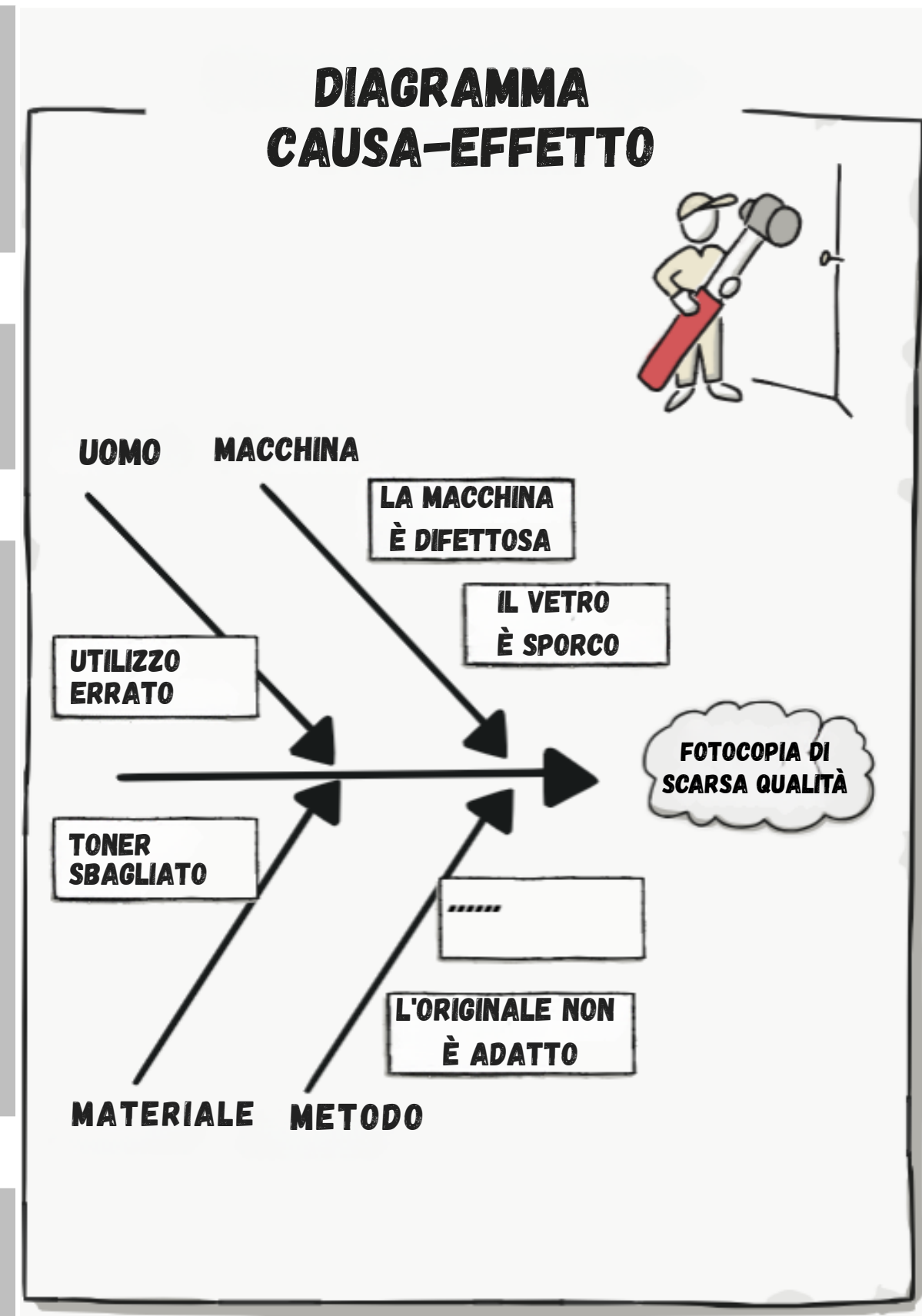
La persona che conduce la riunione presenta la struttura di base del *diagramma causa-effetto*. Si parte da una freccia orizzontale orientata verso destra, sulla cui punta viene riportato il problema da analizzare oppure l'obiettivo da raggiungere. Le quattro frecce oblique rappresentano le principali categorie di fattori d'influenza e sono etichettate con: “**Uomo**”, “**Macchina**”, “**Materiale**” e “**Metodo**”.

La persona che conduce la riunione invita ora i partecipanti a indicare le possibili cause che potrebbero contribuire al problema. Le cause, raccolte verbalmente o tramite cartoncini, vengono inserite nel diagramma.

Le cause possono essere annotate su cartoncini, all'interno di riquadri o indicate su piccole frecce collegate alle rispettive categorie nel diagramma.

Quando?

- ✓ **Analisi del problema** Raccolta di idee
- Valutazione delle soluzioni Elaborazione / soluzione del problema



Cosa?
«Schema di analisi del problema»

Perché usarlo?
Questo metodo è particolarmente indicato per affrontare un tema in modo approfondito. Consente di analizzare più nel dettaglio un argomento scelto, scomporre un problema in sotto-problemi, descriverlo in modo sistematico, nonché individuare sia possibili soluzioni sia eventuali ostacoli nell’attuazione delle soluzioni.

Come?
La persona che conduce la riunione presenta ai partecipanti lo schema di analisi del problema, preparato su una pinwand o su un flipchart. Lo schema consiste in una tabella a quattro colonne, con le seguenti intestazioni:

- Come si manifesta il problema?
- Quale potrebbe essere la causa?
- Cosa si potrebbe fare?
- Quali sono gli ostacoli?

La compilazione della tabella avviene nella riunione assieme ai partecipanti. I partecipanti rispondono verbalmente alle relative domande e le loro risposte sono riportate nella tabella.
Per garantire una rappresentazione chiara e ordinata, si analizza un solo problema alla volta, procedendo da sinistra a destra nella compilazione. Solo al termine si passa al problema successivo.

Quando?

✓ Analisi del problema	Raccolta di idee
Valutazione delle soluzioni	Elaborazione / soluzione del problema

**SCHEMA DI ANALISI
DEL PROBLEMA**

COME SI MANIFESTA IL PROBLEMA?	QUALE POTREBBE ESSERE LA CAUSA?	COSA SI POTREBBE FARE?	QUALI SONO GLI OSTACOLI?
TROPPO LAVORO DI RIFINITURA	FORMAZIONE INSUFFICIENTE	FORMAZIONE DEI COLLABORATORI	COSTI
			MANCANZA DI TEMPO
		INTRODURRE SISTEMA DEL "MENTORE"	MANCANZA DI MOTIVAZIONE
	TRASCURATEZZA	RICHIAMARE I COLLABORATORI	POCHI "MENTORI"
SITUAZIONE DI COLLI DI BOTTIGLIA NELLE MACCHINE	PIANIFICAZIONE IMPRECISA	MIGLIORARE LA PIANIFICAZIONE	IL SUPERIORE NON DÀ L'ESEMPIO
			POCO PERSONALE A DISPOSIZIONE PER LA PIANIFICAZIONE

Cosa? Brainstorming

Perché usarlo?

Il brainstorming è un metodo strutturato per generare idee, in cui un gruppo di persone si riunisce per raccogliere, in un breve lasso di tempo, il maggior numero possibile di idee su un tema o problema specifico. In una fase successiva, le idee vengono raggruppate per affinità ("cluster") e sviluppate tramite l'identificazione di misure concrete.

Come?

La persona che conduce la riunione presenta il metodo, evidenziando alcune regole fondamentali:

1. Nessuna critica né verso le proprie idee né verso quelle altrui.
2. Libertà espressiva, sono permesse anche idee insolite o fuori dagli schemi.
3. È auspicabile lo sviluppo e l'ampliamento delle idee proposte da altri.
4. L'obiettivo è generare il maggior numero possibile di idee. La quantità viene prima della qualità.

La persona che conduce la riunione annota i contributi del gruppo su un flipchart. Dopo la fase di raccolta delle idee, si passa alla fase di analisi dei risultati. La persona che conduce la riunione legge le idee ad alta voce e i partecipanti le valutano e le raggruppano. In un primo momento si effettua una semplice classificazione e si eliminano le idee poco pertinenti. In un secondo momento, le idee più rilevanti sono approfondite e tradotte in misure concrete.

Quando?

Analisi del problema ✓ **Raccolta di idee**
Valutazione delle soluzioni Elaborazione / soluzione del problema

BRAINSTORMING

**COSA POSSIAMO FARE
CON I NOSTRI VECCHI
PNEUMATICI?**

- **VENDERE**
- **REGALARE**
- **RICICLARE**
- **USARE COME MATERIALE D'IMBALLAGGIO**
- **DIPINGERE**
- **COSTRUIRE UNA TORRE**
- **PIANTARCI FIORI (URBAN GARDENING)**
- **UTILIZZARE NEI PARCHI GIOCHI**

- ...

- ...

- ...

- ...

Cosa?
Mindmap (mappa mentale)

Perché usarla?

Una mappa mentale è un metodo visivo per organizzare e rappresentare le informazioni in modo strutturato. Parte da un tema o concetto centrale da cui si diramano sottotemi e associazioni correlate. Questo metodo facilita la strutturazione di pensieri, l'individuazione dei collegamenti tra le idee e la memorizzazione delle informazioni. È un ottimo metodo per approfondire un argomento.

Come?

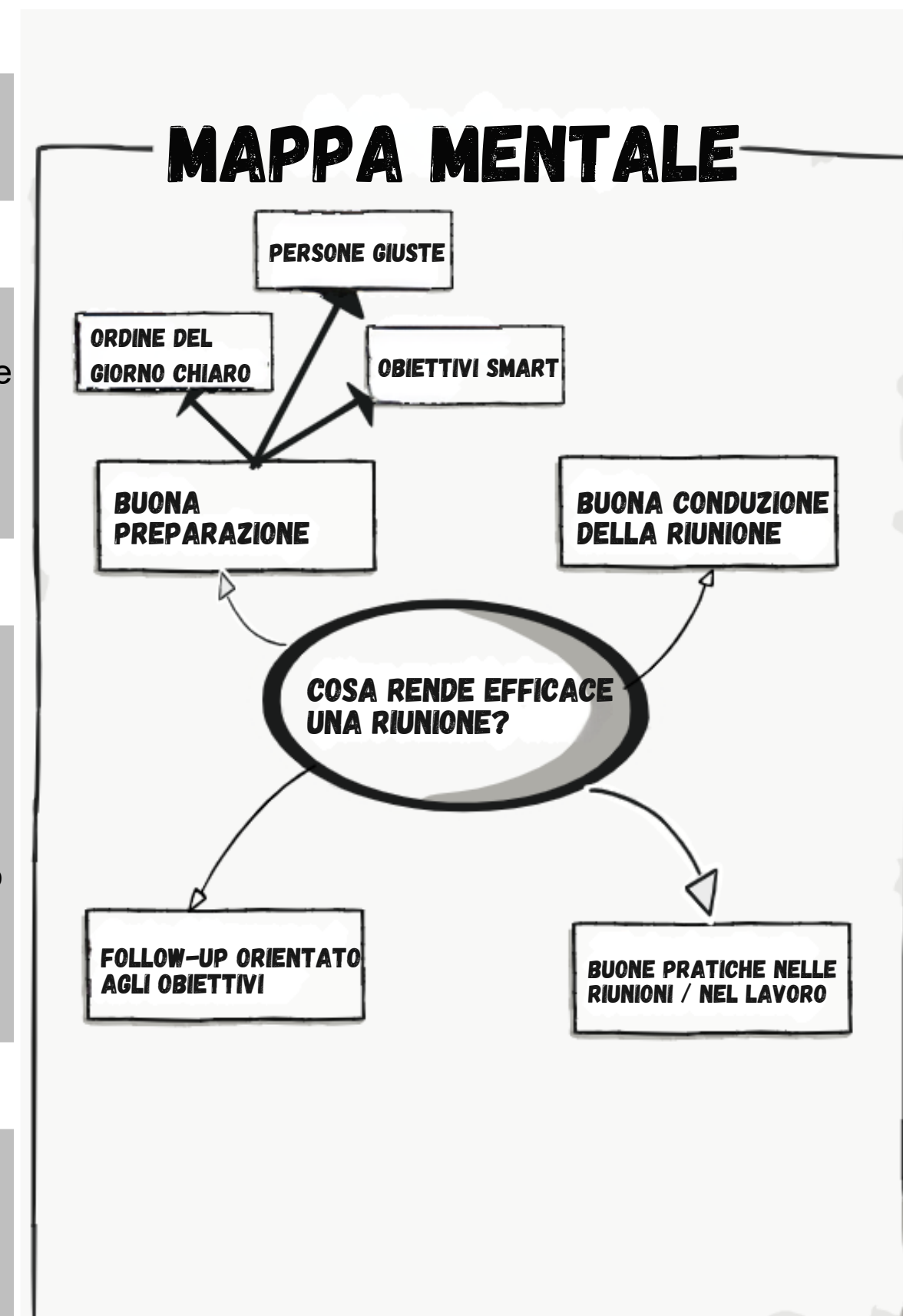
Il punto di partenza della mappa mentale è sempre un cerchio posizionato al centro del flipchart, all'interno del quale viene inserito il tema o la problematica da esplorare in parole chiave. È possibile formulare il tema come domanda o come inizio di frase da completare. Ad esempio: «Cosa rende efficace una riunione?»

La persona che conduce la riunione invita i partecipanti a contribuire verbalmente e aggiunge i loro contributi alla mappa. È importante partire dai concetti principali, che vengono scritti attorno al tema centrale e collegati ad esso con delle linee.

In una fase successiva, i contenuti raccolti possono essere ordinati per priorità e ulteriormente approfonditi, ad esempio sviluppando con i partecipanti dei piani d'azione.

Quando?

Analisi del problema ✓ **Raccolta di idee**
Valutazione delle soluzioni ✎ Elaborazione / soluzione del problema



Cosa?

Six Thinking Hats di Edvard de Bono (tecnica dei sei cappelli)

Perché usarla?

La tecnica creativa dei sei cappelli per pensare è particolarmente adatta per affrontare problemi complessi, in cui è importante analizzare un'idea da prospettive il più possibile diverse.

Come?

La persona che conduce la riunione introduce, in un primo passo, i sei cappelli per pensare. Vengono utilizzati i seguenti codici di colore (è consigliabile visualizzare i colori e i significati dei cappelli su un flipchart):

- **Bianco:** pensiero neutrale e analitico. Ci si concentra su fatti, numeri e dati.
- **Rosso:** pensiero soggettivo ed emotivo. Viene espressa l'opinione personale.
- **Nero:** critica pessimista. Vengono evidenziati i rischi e le obiezioni.
- **Giallo:** ottimismo realistico. Si considerano le opportunità e i vantaggi.
- **Verde:** innovazione, novità e associazioni. Si privilegiano idee creative e nuove.
- **Blu:** ordine, sintesi e panoramica. Le idee e i pensieri vengono strutturati.

La persona che conduce la riunione indica un cappello alla volta, invitando i partecipanti ad esprimere le loro riflessioni dal punto di vista del colore del cappello. I contributi dei partecipanti vengono poi riportati sul flipchart.

Il «**cappello blu**» assicura infine la «**visione complessiva**», sulla base della quale il tema può essere ulteriormente sviluppato dal gruppo (raggruppamento, prioritizzazione, creazione di un piano d'azione).

Quando?

Analisi del problema ✓ **Raccolta di idee**

Valutazione delle soluzioni Elaborazione / soluzione del problema

I SEI CAPPELLI PER PENSARE

BIANCO	ROSSO	NERO
 LA DOMANDA AUMENTERÀ DEL 10% I COSTI AUMENTANO DELL'8% LA CRESCITA DEL MERCATO È DEL 4%	 NON MI SEMBRA UNA BUONA IDEA IN QUESTA SITUAZIONE NON MI SENTO CONSID- ERATO	 C'È IL RISCHIO DI UN INVESTIMENTO ERRATO NON ABBIAMO FLESSIBILITÀ PER ULTERIORI INVESTI- MENTI IN FUTURO
GIALLO	VERDE	BLU
 SAREMMO DI NUOVO I PRIMI SUL MERCATO POTREMMO RAFFORZARE IL NOSTRO RUOLO DI INNOVATORI POSITIVO PER L'IMMAGINE	 POTREMMO PIANI- FICARE L'INGRESSO NEL MERCATO INSIEME AD APPLE OPPURE LANCIARE UN PROGETTO PILOTA	 SAREMMO DI NUOVO I PRIMI SUL MELE OPPORTUNITÀ SUPERANO I RISCHI. MA DOBBIAMO ANCORA DISCUTERE LE TEMPISTICHE COINVOLGERE MEGLIO I COLLABORATORI

Cosa? Pro e contro

Perché usarlo?

Questo metodo è particolarmente adatto per l'elaborazione di un tema in piccoli gruppi. Serve a esaminare in modo generale un argomento, identificare eventuali conflitti e sviluppare le prime proposte di soluzione.

Come?

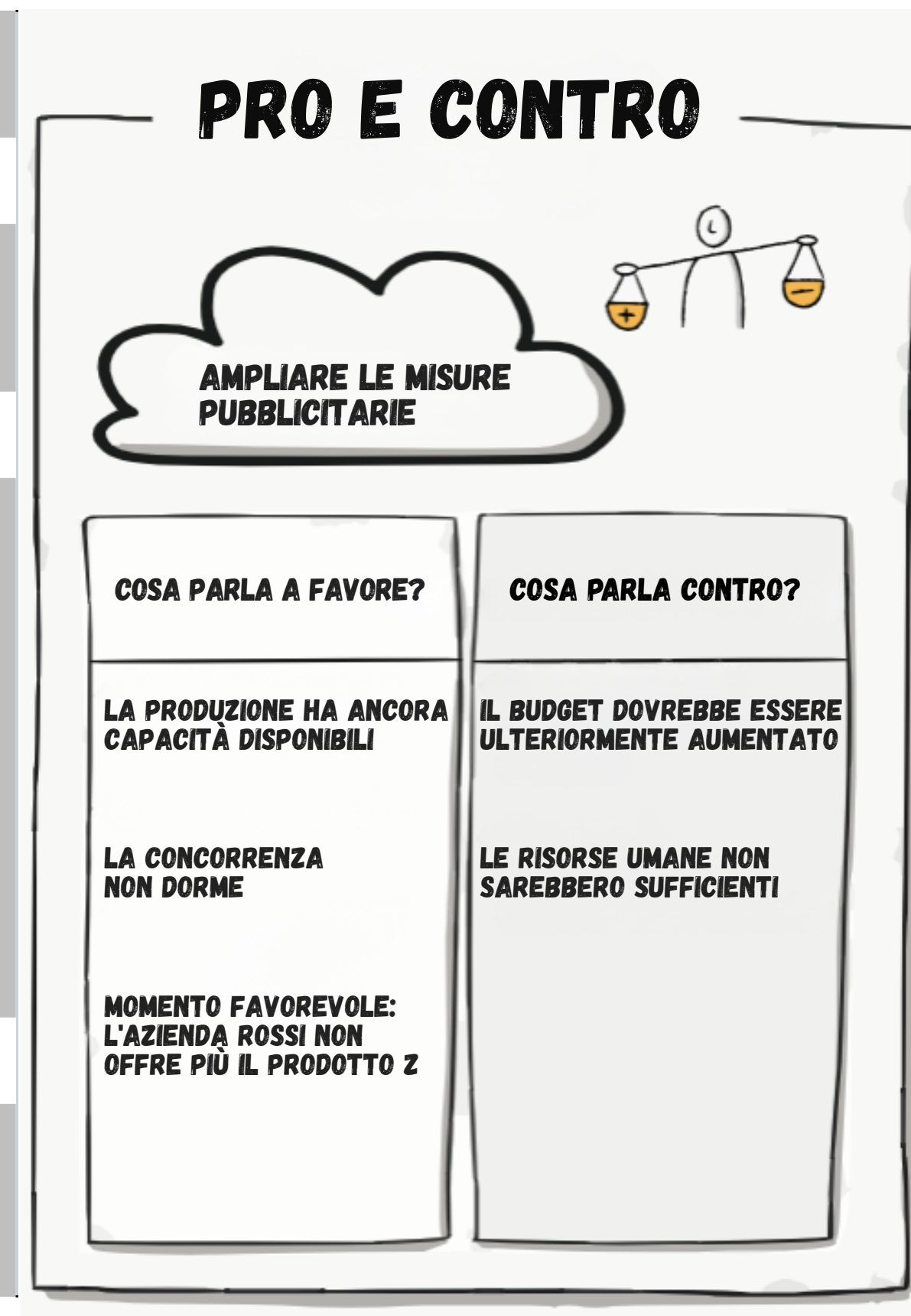
La persona che conduce la riunione presenta al gruppo una **«tabella a due colonne»**. Le etichette delle colonne (ad esempio sotto forma di domande) sono definite in base all'argomento trattato e all'obiettivo della riunione. È importante invitare i partecipanti a fornire risposte il più possibile concrete.

I partecipanti rispondono alle domande verbalmente. La persona che conduce la riunione visualizza le risposte sul flipchart.

Nota: le due colonne non devono necessariamente essere intitolate «Pro» e «Contro». È possibile anche utilizzare dei concetti come ad esempio: «... cosa rende difficile il nostro lavoro», «... quali sono i nostri desideri nei confronti dei superiori», oppure può essere aggiunta una struttura a righe (ad esempio: dipendenti, mercato, clienti, produzione) per una ulteriore classificazione.

Quando?

Analisi del problema Raccolta di idee
✓ **Valutazione delle soluzioni** Elaborazione / soluzione del problema



Cosa?
Analisi del valore comparativo (modello di scoring)

Perché usarlo?
L'analisi del valore comparativo è un metodo per valutare diverse alternative, utilizzato nel processo decisionale. Consente di confrontare le varie opzioni sulla base di criteri specifici e delle relative ponderazioni, al fine di individuare la scelta più vantaggiosa. Il metodo permette di considerare sia fattori quantitativi che qualitativi.

- Come?
- È consigliabile preparare in anticipo la griglia per l'analisi del valore comparativo. Una volta pronta, si procede seguendo i passaggi indicati:
- 1. **Definire le alternative**, raccogliendo le opzioni disponibili.
 - 2. **Individuare i criteri** rilevanti per la decisione.
 - 3. **Attribuire un peso a ogni criterio**, ad esempio in forma percentuale.
 - 4. **Valutare le alternative**, ad esempio assegnando un punteggio con una scala simile a quella scolastica.
 - 5. **Calcolare l'utilità per ciascun criterio e variante**, moltiplicando la valutazione per la ponderazione assegnata.
 - 6. **Sommare i valori per ogni alternativa**. L'alternativa con il valore totale più alto risulterà la più adatta alla decisione.

Quando?

Analisi del problema Raccolta di idee

✓ **Valutazione delle soluzioni** Elaborazione / soluzione del problema

ANALISI DEL VALORE COMPARATIVO

	PONDERAZIONI IN %	VARIANTE 1: VALUTAZIONE	VARIANTE 1: UTILITÀ	VARIANTE 2: VALUTAZIONE	VARIANTE 2: UTILITÀ
QUALITÀ/DURATA	40%	5	2.0	2	0.8
FACILITÀ D'USO	30%	3	0.9	4	1.2
CONSUMO ENERGETICO	20%	4	0.8	5	1.0
ASPETTO/IMMAGINE	10%	5	0.5	3	0.3
TOTALE			4.2		3.3



Cosa?
Diagramma di processo

Perché usarlo?

Il **diagramma di processo** è particolarmente indicato per affrontare un tema quando è possibile strutturare il lavoro in una sequenza di fasi. Esempi possibili sono l'**analisi di problemi** oppure lo **sviluppo di possibilità di miglioramento** all'interno di un processo.

Come?

La persona che conduce la riunione definisce il processo da analizzare insieme ai partecipanti oppure lo definisce in anticipo, nel caso sia già noto a tutti.

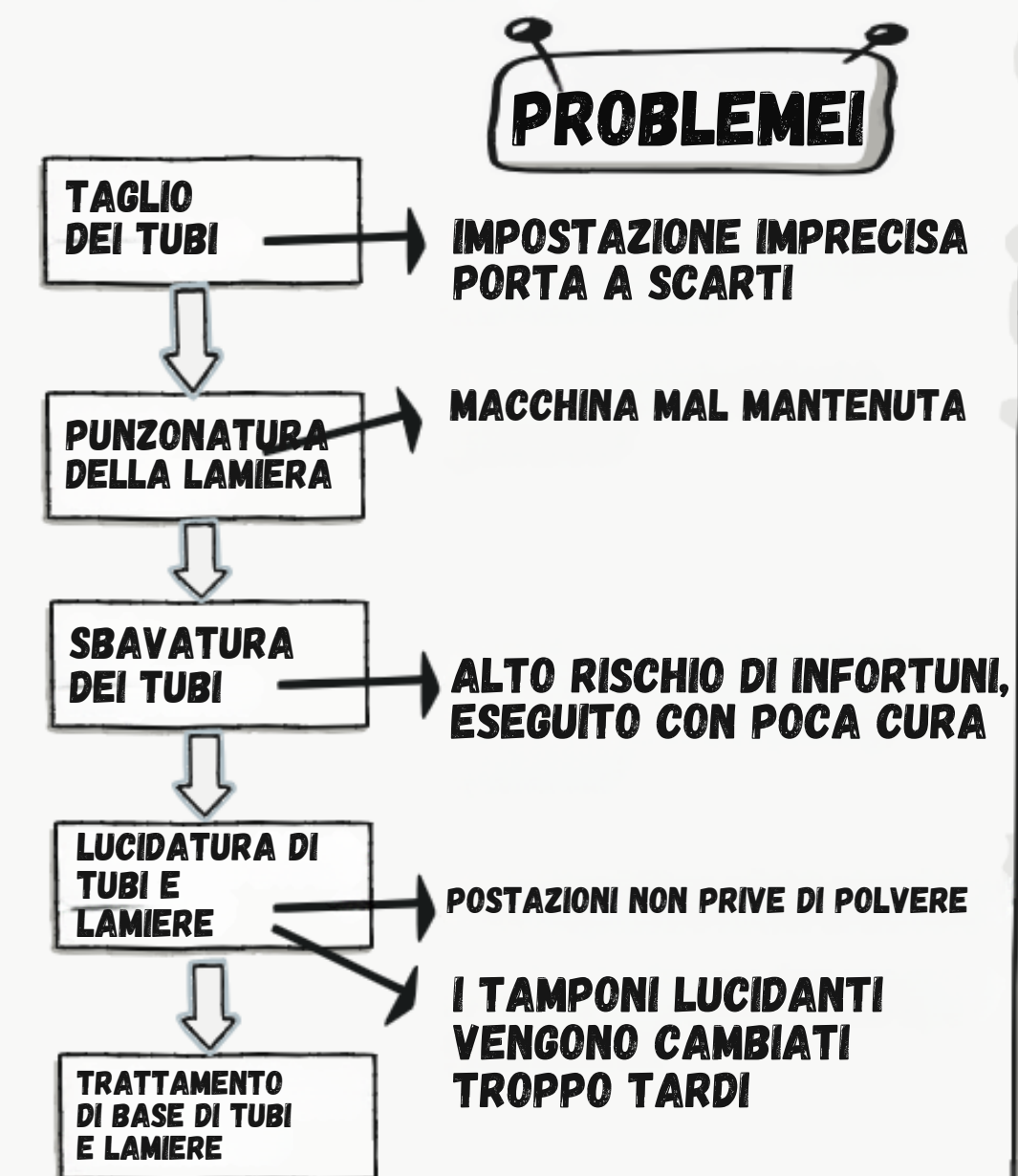
Successivamente, i partecipanti affrontano le domande e le criticità legate alle singole fasi del processo. La persona che conduce la riunione gestisce lo svolgimento dell'incontro e visualizza i contributi dei partecipanti su un **flipchart**. I contributi dei partecipanti possono essere forniti **oralmente** oppure utilizzando dei **cartoncini**. Il processo può essere analizzato da **diverse prospettive** (ad esempio: tempi di esecuzione, costi, qualità, valore per il cliente).

Le osservazioni raccolte possono successivamente essere **raggruppate** (clustering) e **prioritizzate**.

Quando?

Analisi del problema Raccolta di idee
Valutazione delle soluzioni ✓ **Elaborazione / soluzione del problema**

DIAGRAMMA DI PROCESSO



Cosa?

Matrice (matrice SWOT [punti di forza, punti deboli, opportunità, minacce, ovvero in inglese *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*])

Perché usarla?

La **matrice** è particolarmente utile quando si desidera mettere in relazione tra loro dati o aspetti differenti di una tematica. Oltre all'**analisi SWOT** (punti di forza, punti deboli, opportunità e minacce), si possono utilizzare anche rappresentazioni più generali, indicando ad esempio nella **testata delle righe** aspetti come *persona, macchina, organizzazione, tecnica* e nella **testata delle colonne** categorie come *interno ed esterno*, al fine di distinguere i diversi ambiti.

Come?

La **persona che conduce la riunione** disegna una matrice su un **flipchart** e definisce le intestazioni delle righe e delle colonne. Questa fase può anche essere svolta in anticipo.

Successivamente, i **partecipanti alla riunione** analizzano il tema e compilano i singoli campi della matrice, fornendo input **oralmente** o **tramite cartoncini**.

La persona che conduce la riunione facilita la discussione e visualizza i contributi dei partecipanti. Se necessario, il risultato può essere ulteriormente elaborato in un secondo momento (ad esempio **raggruppando** i diversi contributi e poi **definendo le priorità**).

Quando?

Analisi del problema Raccolta di idee
Valutazione delle soluzioni ✓ **Elaborazione / soluzione del problema**

MATRICE

PUNTI DI FORZA  + POTERE DEL REPARTO DI SVILUPPO + ALTA QUALITÀ + RISERVE FINANZIARIE + FORTE ORIENTAMENTO AL CLIENTE	PUNTI DEBOLI  - DEBOLE PRESENZA SUL MERCATO IN ITALIA - ALTI COSTI DI PRODUZIONE - CAPACITÀ PRODUTTIVA LIMITATA
OPPORTUNITÀ  + TENDENZE VERSO ECOLOGIA E SOSTENIBILITÀ + CAMBIAMENTO DEMOGRAFICO + CAMBIAMENTO DEI VALORI NEI CLIENTI VERSO UNA MAGGIORE QUALITÀ	MINACCE  - RISCHIO DI AUMENTO DEI PREZZI DELL'ENERGIA - PREVISTO AUMENTO DEI PREZZI DELLE MATERIE PRIME - INGRESSO NEL MERCATO DI CONCORRENTI INTERNAZIONALI

Cosa?
Piano d'azione oppure piano delle misure

Perché usarlo?
Il **piano d'azione** mira a garantire che la riunione di gruppo non resti senza risultati, ma si concluda con **obiettivi concreti**, per la cui realizzazione vengano concordate anche **misure specifiche**.

Come?
La **persona che conduce la riunione** presenta ai partecipanti una **tabella** già predisposta con le **intestazioni delle colonne**. L'obiettivo è definire:

- chi è responsabile,
- cosa deve essere fatto,
- con quale scopo (perché),
- entro/quando deve essere fatto, e
- come sarà controllata l'esecuzione o come sarà fornito il riscontro sull'avanzamento agli altri.

La **persona che conduce la riunione** modera la compilazione del **piano d'azione** e cerca di coinvolgere tutti i partecipanti nell'elaborazione delle **misure**.
La **persona che conduce la riunione** raccoglie i contributi dei partecipanti **su richiesta**.

Quando?
Analisi del problema Raccolta di idee
Valutazione delle soluzioni ✓ **Elaborazione / soluzione del problema**

PIANO D'AZIONE



	COSA?	PERCHÉ?	CHI?	QUANDO?	RISCONTRO
1	ACQUISTARE ALTRE PINWAND	MIGLIORARE LE POSSIBILITÀ DI LAVORO	FM	FINE MAGGIO	INFO SULLA DATA DI CONSEGNA AL PROSSIMO 1:1
2	ACQUISTARE ALTRE PINWAND	EVITARE IRRITAZIONI AGLI OCCHI	FM	FINE MAGGIO	INFO SULLA DATA DI CONSEGNA AL PROSSIMO 1:1
3	...	...	...	...	...