Gestione e Mappatura dei Processi Aziendali (BPM)

Principi, metodi e applicazioni

Un percorso completo attraverso le metodologie e gli strumenti per progettare, gestire, misurare e trasformare i processi organizzativi.

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT EDIZIONE 2026

Perché mappare i processi

La Porta d'Ingresso al BPM

La mappatura dei processi aziendali è il tassello iniziale del ciclo BPM secondo l'**European Association of Business Process Management**. Fornisce la base informativa su cui poggiano analisi, design, esecuzione, monitoraggio e miglioramento continuo.

Idea chiave

Senza conoscere "come" si svolgono i processi, non è possibile governarli, misurarli né migliorare la gestione dei rischi o svolgere audit efficaci.

Implicazione pragmatica

Il process mapping richiede tempo ed energie, ma genera ritorni organizzativi elevati quando è utile, chiaro e praticabile.

Riferimento: Gandolfi, Frigo Mosca, Bartoletto (Franco Angeli), "Process Mapping in practice management".

Definizioni fondamentali

Che Cos'è un Processo Aziendale

Un processo è una **sequenza organizzata e coordinata di attività lavorative**, svolte nel tempo e nello spazio, finalizzata a trasformare input in output di maggior valore per il cliente.

Inizio e fine definiti

Ogni processo ha confini chiari: un evento di avvio e un risultato conclusivo.

Input e output identificati

Risorse in entrata trasformate in risultati misurabili per il cliente.

Regole e responsabilità

Procedure specifiche, risorse umane/tecnologiche e ruoli assegnati.

Orientamento al valore

Scopo comune: creare utilità per il cliente interno o esterno.

Definizione EABPM

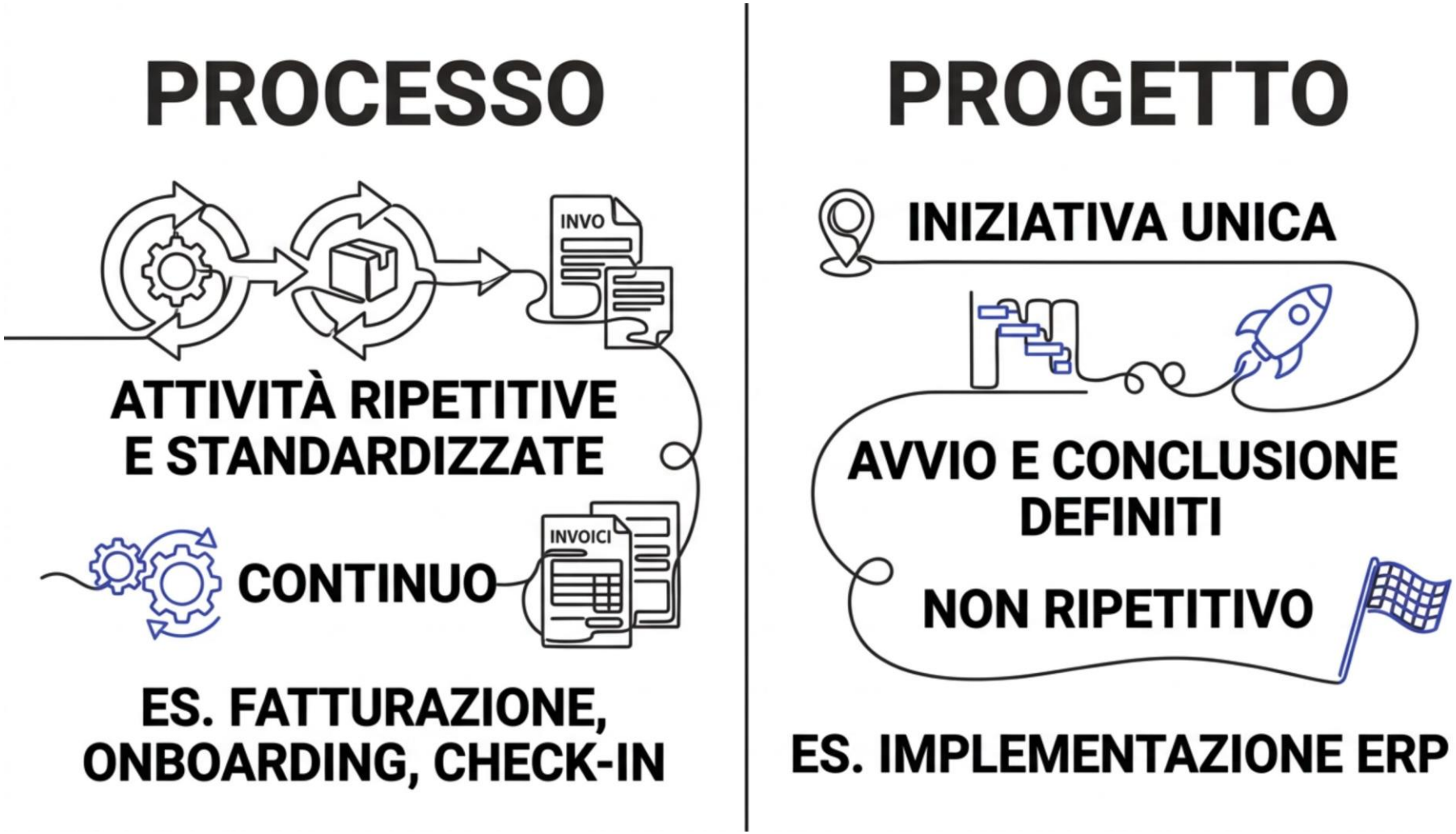
I Processi Secondo l'European Association of BPM

> I processi sono avviati da eventi specifici (input) e terminano con risultati specifici (output), che possono anche innescare processi successivi. Possono essere realizzati da persone o macchine e sono composti da compiti correlati che servono a uno scopo comune.

In sintesi, i processi descrivono l'**organizzazione procedurale**: "come" un'organizzazione lavora, serve il cliente e gestisce le proprie attività. Le attività sono interrelate, ripetitive e utilizzano risorse umane, finanziarie e tecnologiche.

Distinzione essenziale

Processo vs Progetto



Confondere processi e progetti porta a errori nella pianificazione, misurazione e controllo. La progettualità può innestarsi sui processi (es. un progetto di reingegnerizzazione del processo di assistenza clienti), ma non li sostituisce.

Stakeholder e valore

La Catena Cliente–Fornitore

Ogni processo ha fornitori (chi fornisce gli input) e clienti (destinatari degli output), interni o esterni all'organizzazione.

1

Fornitori

Forniscono input al processo (interni o esterni)

2

Processo

Trasforma input in output di valore aggiunto

3

Clienti

Ricevono output (interni: HR, IT; esterni: clienti finali)

L'obiettivo ultimo è soddisfare sia il cliente diretto del processo sia il **cliente finale esterno**, allineando i processi alla creazione di valore lungo l'intera filiera.

Input e output

Natura Tangibile e Intangibile dei Flussi

Non solo beni fisici

Input e output possono essere:

- Dati e informazioni
- Autorizzazioni e consensi
- Evidenze documentali
- Beni materiali e servizi

Il valore del processo

Il "valore" creato va inteso come **trasformazione che aumenta utilità, affidabilità o fruibilità** per il cliente. Non è limitato alla produzione di oggetti fisici, ma include ogni forma di output che migliora la condizione del destinatario.

CAPITOLO 2

Perché la Mappatura è Strategica

La mappatura dei processi genera valore organizzativo concreto quando trasforma la conoscenza implicita in documentazione condivisa e fruibile.



Conoscenza esplicita

Trasforma il knowledge tacito dei collaboratori in documentazione condivisa (modello SECI: esternalizzazione e combinazione).



Responsabilità chiare

Chiarisce ruoli, regole del gioco e percorsi procedurali, riducendo conflitti e ambiguità operative.

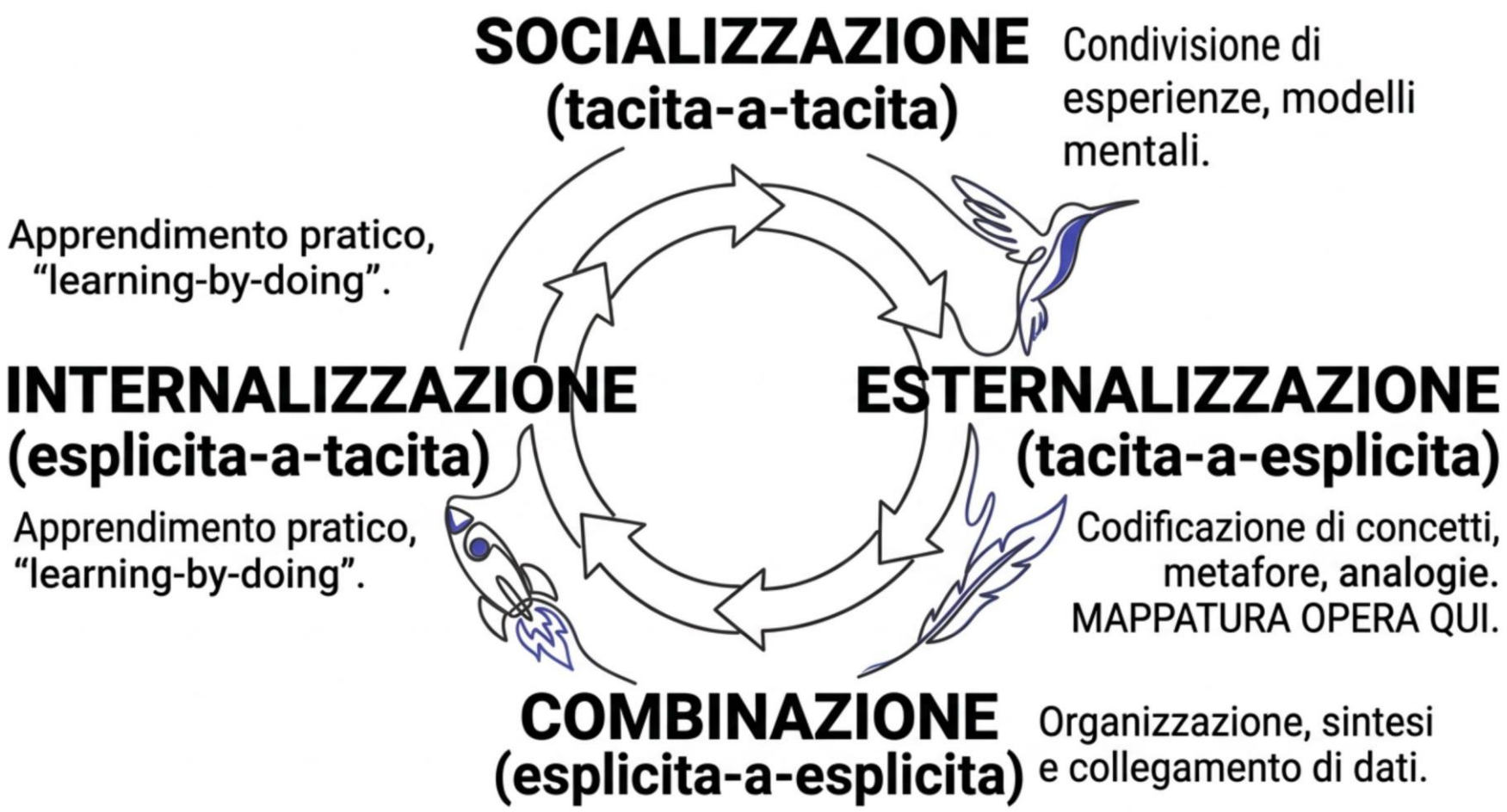


Supporto ai controlli

Supporta i controlli di primo, secondo e terzo livello e il risk management aziendale.

Collegamento teorico

Il Modello SECI e la Mappatura



La mappatura dei processi opera principalmente nelle fasi di **esternalizzazione** (rendere esplicita la conoscenza tacita) e **combinazione** (integrare la conoscenza in sistemi e procedure condivise).

Audit e Risk Management

Mappatura come Strumento di Controllo

Audit

Senza process maps, la tracciabilità delle attività è frammentata. Con la mappatura si evidenziano punti di controllo, responsabilità, evidenze e misure in modo sistematico.

Risk Management

La mappa consente di:

- Identificare rischi per fase (errori, colli di bottiglia, segregazione)
- Stabilire controlli preventivi e detective
- Monitorare indicatori di rischio (KRIs)

Esempio pratico: Nel processo di fatturazione, la mappa evidenzia il punto di trasferimento dati al gestionale, dove si inserisce un controllo di coerenza (match ordine–consegna–fattura), riducendo il rischio di fatture errate.

CAPITOLO 3

Come Mappare: dal Generale al Dettaglio

Come una mappa geografica, la mappatura dei processi si articola su due livelli complementari.

Mappa generale (macroprocessi)

Descrive in modo conciso tutte le attività dell'organizzazione raggruppate in aree: Sviluppo prodotti, Operations, Vendite, HR, Finance, IT. Fornisce la **vista d'insieme** per orientarsi.

Mappa di dettaglio (process level)

Per ciascun processo, modella attività costituenti, responsabilità, input/output, regole e strumenti. Consente di **intervenire dove serve** mantenendo coerenza con il quadro generale.

Metodologia

Il Percorso Logico di Mappatura in 8 Fasi

01

Scopo e perimetro

Definire il "perché" (miglioramento, compliance, automazione) e i confini del processo.

02

Stakeholder e fonti

Identificare fornitori, clienti, owner, key users; raccogliere documentazione esistente.

03

Mappa dei macroprocessi

Evidenziare relazioni tra aree e flussi principali dell'organizzazione.

04

Analisi del processo target

Elencare attività, eventi, regole, sistemi, documenti, tempi e responsabilità (RACI).

Metodologia (continua)

Il Percorso Logico: Fasi 5–8

05

Modellazione grafica

Scegliere una notazione adeguata: BPMN per flussi complessi, SIPOC per contesto, flowchart per semplicità.

06

Validazione collaborativa

Workshop con gli attori per verificare aderenza alla realtà e usabilità della mappa.

07

Pubblicazione e fruizione

Repository accessibile, versionamento, collegamenti a procedure e moduli operativi.

08

Misura e miglioramento

Definire KPI e punti di controllo; iterare il ciclo di miglioramento continuo.

CAPITOLO 4

Notazioni e Strumenti di Mappatura

SIPOC

Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers. Quadro sintetico per delimitare perimetro e attori del processo.

Flowchart

Chiari e accessibili, utili per processi lineari. Ideali come punto di partenza per la mappatura "as-is".

BPMN 2.0

Standard ricco per eventi, gateway, pools e lanes. Abilitante per integrazione con sistemi informativi e automazione.

VSM e RACI

Value Stream Mapping per riduzione sprechi (Lean); RACI Matrix per responsabilità (Responsible, Accountable, Consulted, Informed).

Suggerimento pratico: Iniziare con SIPOC e flowchart "as-is" per velocità e chiarezza, poi migrare a BPMN dove necessario per automazione o orchestrazione con sistemi.

CAPITOLO 5

Le Regole d'Oro del Process Mapping

Regola 1: Utilità prima della forma

La mappa è buona se:

- È comprensibile dai collaboratori che la usano
- Guida decisioni e comportamenti operativi
- Si integra nei flussi reali e nei sistemi

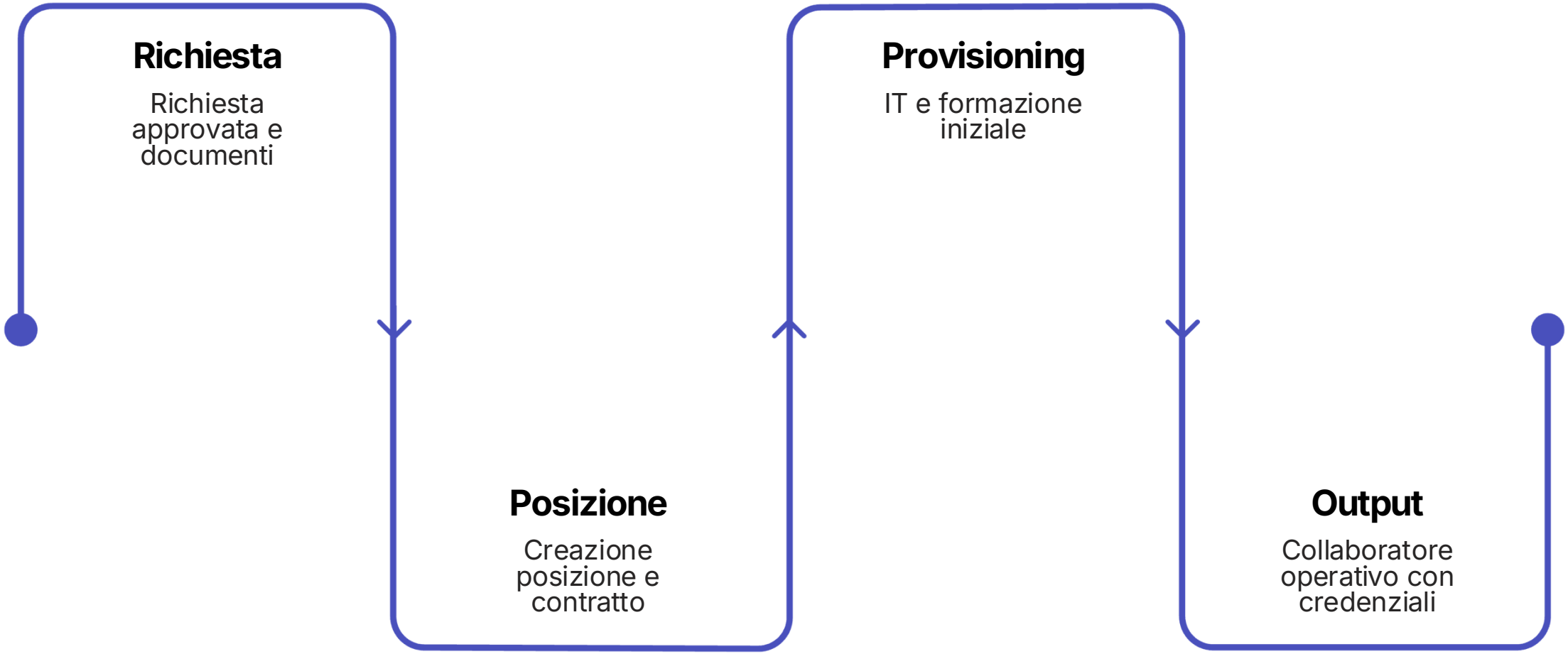
Una mappa semplice che sostiene l'operatività vale più di un modello perfetto ma inutilizzato.

Regola 2: Formalizzare solo ciò che serve

Evitare la "iper-documentazione" che nessuno consulta. Il principio è di **minimizzazione**: produrre il livello di dettaglio adeguato allo scopo.

Antidoto alla deriva burocratica: definire utenti, casi d'uso e metriche di adozione (visualizzazioni, feedback, aggiornamenti) delle mappe.

Onboarding di un Nuovo Collaboratore



Controlli chiave

- Segregazione tra chi approva e chi esegue
- Checklist di conformità
- Verifica GDPR per dati personali

KPI di processo

- Tempo-to-productive
- Errori documentali
- Incidenti di accesso

Esempio applicativo

Fatturazione di un Servizio

1

Input

Ordine cliente e conferma consegna/prestazione

2

Riconciliazione

Match ordine–consegna; blocchi su prezzi anomali

3

Generazione

Emissione fattura, invio al cliente

4

Output

Fattura corretta inviata e registrata contabilmente

Controlli

Matching ordini–consegne; monitoraggio scarti nel sistema gestionale.

KPI

Tasso fatture rettificate, DSO (Days Sales Outstanding), errori di pricing.

Esempio applicativo

Check-in Alberghiero

1 2 3

Input

Prenotazione e documento di identità

Attività

Verifica prenotazione, registrazione anagrafica, acquisizione garanzia, consegna chiavi, informativa servizi

Output

Ospite registrato e sistemato

Controlli

- Conformità normativa (schedine alloggiati)
- Protezione dati personali
- Corretto addebito

KPI

- Tempo medio di check-in
- Tasso di errori anagrafici
- Soddisfazione cliente

CAPITOLO 7

Collegamenti Interdisciplinari



Qualità e ISO 9001

I processi sono il fulcro dell'approccio per processi; la mappatura documenta sequenze, responsabilità e controlli di qualità.



Lean Management

La riduzione di sprechi (attese, errori, trasporti inutili) si basa sulla visualizzazione dei flussi tramite Value Stream Mapping.



Compliance e GDPR

La mappatura aiuta a individuare trattamenti, basi giuridiche, responsabilità e misure di sicurezza dei dati personali.

Tecnologia e Conoscenza

BPM, Automazione e Knowledge Management

Informatica e automazione

BPMN e motori di workflow (es. **Camunda**) abilitano l'esecuzione automatizzata dei processi e il monitoraggio in tempo reale, collegando la modellazione alla tecnologia operativa.

Knowledge Management (SECI)

La formalizzazione dei processi è leva di **apprendimento organizzativo** e standardizzazione. Trasforma il sapere individuale in patrimonio collettivo dell'organizzazione, riducendo la dipendenza dalle persone chiave.

CAPITOLO 8

Curiosità Storiche e Note Metodologiche

Fine '800 – inizio '900

Dalle "route cards" di Frederick Taylor ai flowchart di Frank e Lillian Gilbreth: nascita dell'organizzazione scientifica del lavoro.

Anni 2000

BPMN standardizza la notazione, favorendo l'interoperabilità tra business e IT su scala globale.

Oggi: Process Mining

Disciplina nata dalla ricerca accademica (Wil van der Aalst) che ricostruisce processi reali dai log dei sistemi, rivelando differenze tra "as-is" documentato e quello effettivamente eseguito.

CAPITOLO 9

Buone Pratiche Operative

Coinvolgere chi fa il lavoro

Workshop, interviste sul campo, gemba walks (osservazioni dirette). La conoscenza operativa risiede nelle persone.

Documentare l'"as-is" prima del "to-be"

Migliorare richiede capire lo stato attuale. Non si può progettare il futuro senza conoscere il presente.

Usare livelli gerarchici

Panorama aziendale → macroprocessi → processi → sottoprocessi → procedure operative standard.

Buone pratiche (continua)

Integrazione, Ownership e Misurazione

Collegare mappe a documenti e sistemi

Modulistica, policy, manuali, applicazioni: le mappe devono essere nodi di una rete documentale integrata, non isole isolate.

Manutenzione e ownership

Versioning, ownership del processo, cicli di revisione periodici. Ogni processo deve avere un responsabile che ne garantisce l'aggiornamento.

Mettere indicatori

Definire KPI e KRI associati ai processi; tracciare gli impatti dei miglioramenti nel tempo per dimostrare il valore della mappatura.

CAPITOLO 10

Gli Errori da Evitare

Mappa "museale"

Bella ma non consultata. Una mappa che nessuno usa è uno spreco di risorse, non un asset organizzativo.

Dettaglio eccessivo

Paralizza la fruizione e l'aggiornamento. Il perfezionismo documentale è nemico dell'utilità pratica.

❓ Responsabilità ambigue

Mappe senza RACI generano conflitti e zone grigie operative difficili da gestire.

Assenza di KPI

Senza indicatori non si dimostra il valore del mapping né si misura l'impatto dei miglioramenti.

⚠ Processi senza punti di verifica aumentano il rischio operativo: la mancata integrazione con i controlli è un errore critico.

Schema riassuntivo

Definizioni e Concetti Chiave

Concetto	Definizione sintetica
Processo	Sequenza organizzata di attività con input, output, regole, risorse e responsabilità orientata al valore per il cliente
Processo vs Progetto	Processi sono ripetitivi e continui; progetti sono unici e temporanei
Catena cliente–fornitore	Fornitori e clienti interni/esterni; focus sul cliente finale che paga il servizio
RACI	Responsible, Accountable, Consulted, Informed: matrice delle responsabilità per attività
KPI / KRI	Indicatori di performance e di rischio associati ai processi mappati

Schema riassuntivo

Metodi, Notazioni e Percorso di Mappatura

Notazioni principali

SIPOC

Perimetro e attori del processo

Flowchart

Processi lineari, chiari e accessibili

BPMN 2.0

Flussi complessi, automazione, IT

VSM

Lean, riduzione sprechi operativi

Percorso in sintesi

1. Scopo e perimetro
2. Stakeholder e fonti
3. Mappa macroprocessi
4. Analisi processo target
5. Modellazione grafica
6. Validazione collaborativa
7. Pubblicazione e fruizione
8. Misura e miglioramento

Schema riassuntivo

Benefici, Connessioni e Buone Pratiche



Benefici del mapping

Conoscenza esplicita, responsabilità chiare, riduzione errori, supporto ai controlli, miglioramento dei flussi operativi.



Connessioni disciplinari

Audit, risk management, ISO 9001, Lean, GDPR, IT e workflow automation, knowledge management (SECI).



Buone pratiche

Coinvolgimento, livelli gerarchici, integrazione documentale e sistemica, ownership, KPI/KRI, manutenzione periodica.

Errori da evitare — riepilogo

Cinque Trappole del Process Mapping



1) MAPPA MUSEALE. La mappa rimane un documento d'archivio e non viene consultata.

2) DETTAGLIO ECCESSIVO. Un dettaglio eccessivo paralizza la fruizione e l'aggiornamento.

3) RESPONS-SABILITÀ AMBIGUE. Mappe senza RACI generano conflitti.

4) MANCATA INTEGRAZIONE CON CONTROLLI. Aumenta il rischio operativo.

5) ASSENZA DI KPI. Non si dimostra il valore del mapping.

CONCLUSIONI

La Mappatura come Investimento Strategico

La mappatura dei processi è un investimento che abilita governance, miglioramento continuo e riduzione dei rischi. La sua efficacia dipende da utilità, chiarezza e focalizzazione su ciò che serve davvero all'organizzazione.

Mappa Generale

Partire dalla vista ad alto livello

Approfondire

Scendere dove crea valore



Validazione

Coinvolgere gli attori chiave

Collegamento

Connettere a misure e controlli

Takeaway Finali

Conoscere prima di governare

Senza mappatura non è possibile governare, misurare né migliorare i processi aziendali.

Utilità sopra tutto

Una mappa semplice e usata vale più di un modello perfetto ma inutilizzato.

Coinvolgere gli attori

La conoscenza operativa risiede nelle persone: workshop e gemba walk sono essenziali.

Misurare sempre

KPI e KRI trasformano la conoscenza operativa in risultati tangibili e dimostrabili.

Riferimento: Gandolfi, Frigo Mosca, Bartoletto — "Process Mapping in practice management" (Franco Angeli)