Mappare e disegnare i processi

INDICE ARGOMENTI

- Mappa processi
- Elementi per disegnare il processo

INDICE ARGOMENTI

- I principi della gestione per processi
- Il miglioramento delle prestazioni del processo
- Il benchmarking sulle prestazioni del processo

Un processo possiede sempre uno o più **fornitori**; definiamo fornitore chi fornisce l'input per il processo; analogamente un processo ha uno o più **clienti**, ovvero il destinatario dell'output. I fornitori e i clienti possono essere esterni o interni all'organizzazione. Per esempio, i processi di fatturazione o di customer service servono in primo luogo clienti esterni, mentre i processi di assunzione di personale o di pianificazione della produzione servono essenzialmente clienti interni (altri processi dell'organizzazione).

Gli input e output possono ovviamente essere anche di natura immateriale, per esempio dati e informazioni (come nel caso di processi legati all'informatica o all'amministrazione).

L'obiettivo ultimo di ogni processo dovrebbe consistere nella soddisfazione sia delle esigenze del proprio cliente diretto (interno o esterno) che delle esigenze del cliente finale esterno, colui che in sostanza paga per il servizio offerto dall'organizzazione. Questa filosofia gestionale prende il nome di "catena cliente-fornitore".

Nella mappatura dei processi aziendali possiamo procedere in modo simile (tavola 1.3). Innanzitutto dovremo disegnare la mappa generale dell'intera organizzazione, che chiameremo **mappa dei processi**[1]. Questa mappa descriverà in forma concisa e chiara tutte le attività svolte dall'organizzazione, raccolte in una serie di macro-processi. Partendo dalla mappa dei processi, potremo in seguito approfondire (dove necessario o utile) ogni singolo macro-processo, descriverne in maggior dettaglio i processi costituenti, le attività, le responsabilità, gli strumenti di supporto.

Tavola 1.3. Percorso logico per la mappatura dei processi aziendali

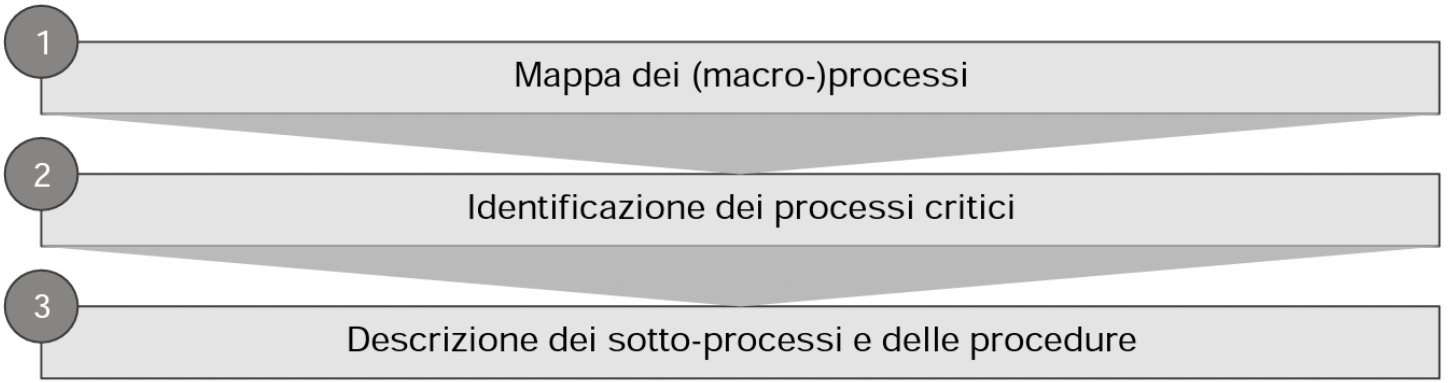
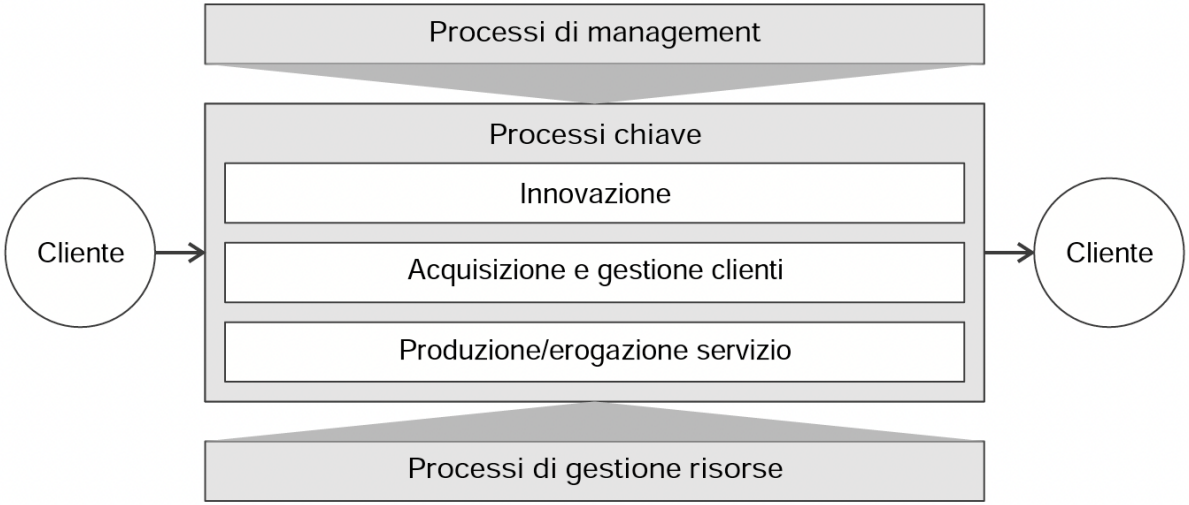


Tavola 2.3 – Modello generale di mappa dei processi



Questo modello è applicato da migliaia di società in tutto il mondo e sulla base della nostra esperienza lo riteniamo il modello di riferimento più diffuso, efficace e flessibile oggi a disposizione: è infatti declinabile in qualsiasi realtà organizzativa, di qualsivoglia settore merceologico, pubblica o privata, e di qualsiasi dimensione.

Si noti che nella mappa dei processi non appaiono indicazioni su chi svolge o gestisce i diversi processi. Infatti questo strumento serve a indicare cosa viene fatto, ma non da chi. Ciò ha la sua giustificazione: infatti spesso chi redige la mappa viene fuorviato dall'attuale assetto organizzativo dell'impresa; di conseguenza la mappa dei processi si riduce a una forma alternativa dell'organigramma, con i processi che ricalcano i settori organizzativi.

Tavola 2.6 – Esempio di mappa dei processi per un'azienda manifatturiera

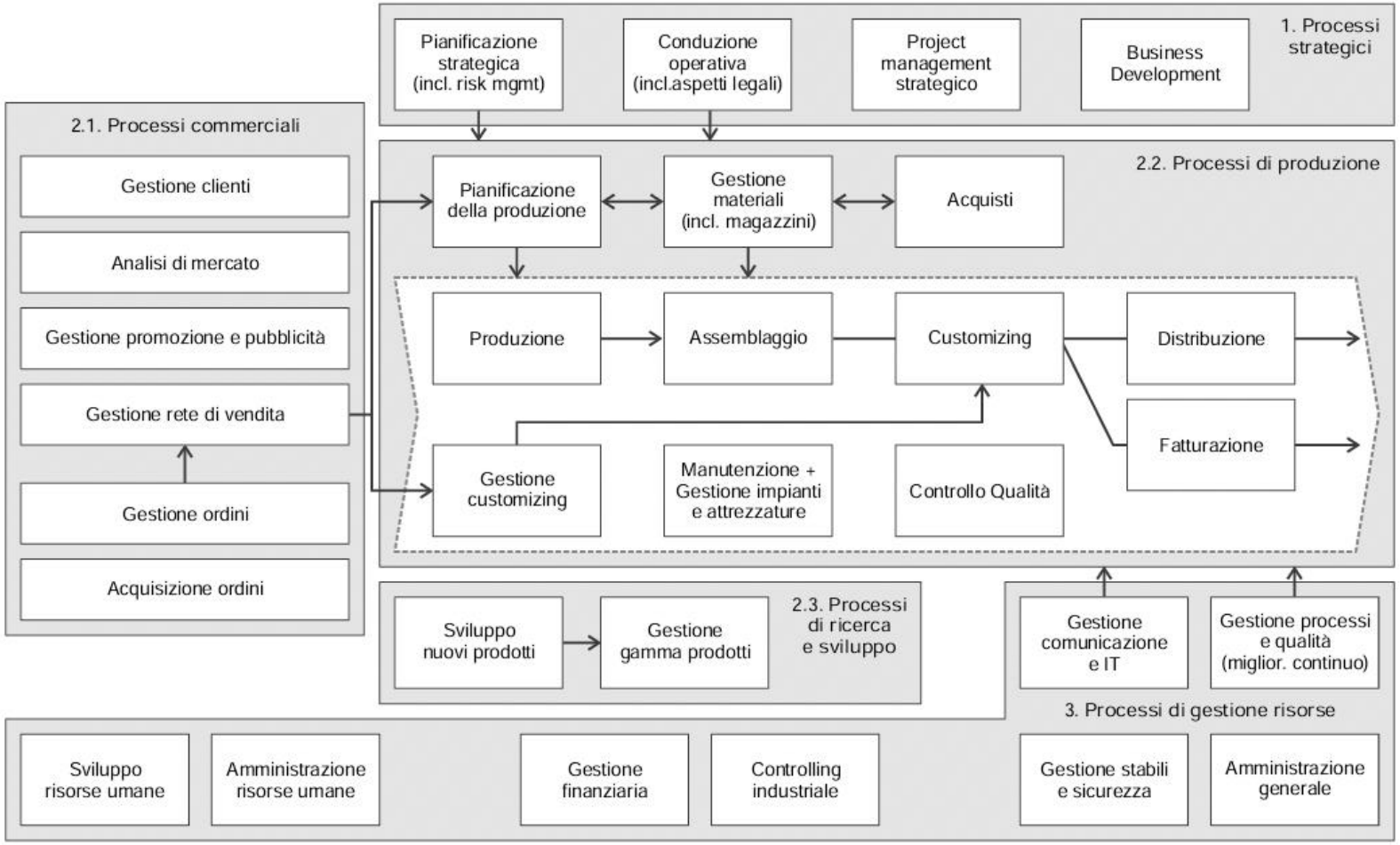


Tavola 2.14 – Mappa dei processi di una start-up attivo nella produzione di capsule per macchine del caffè. ***Versione iniziale***

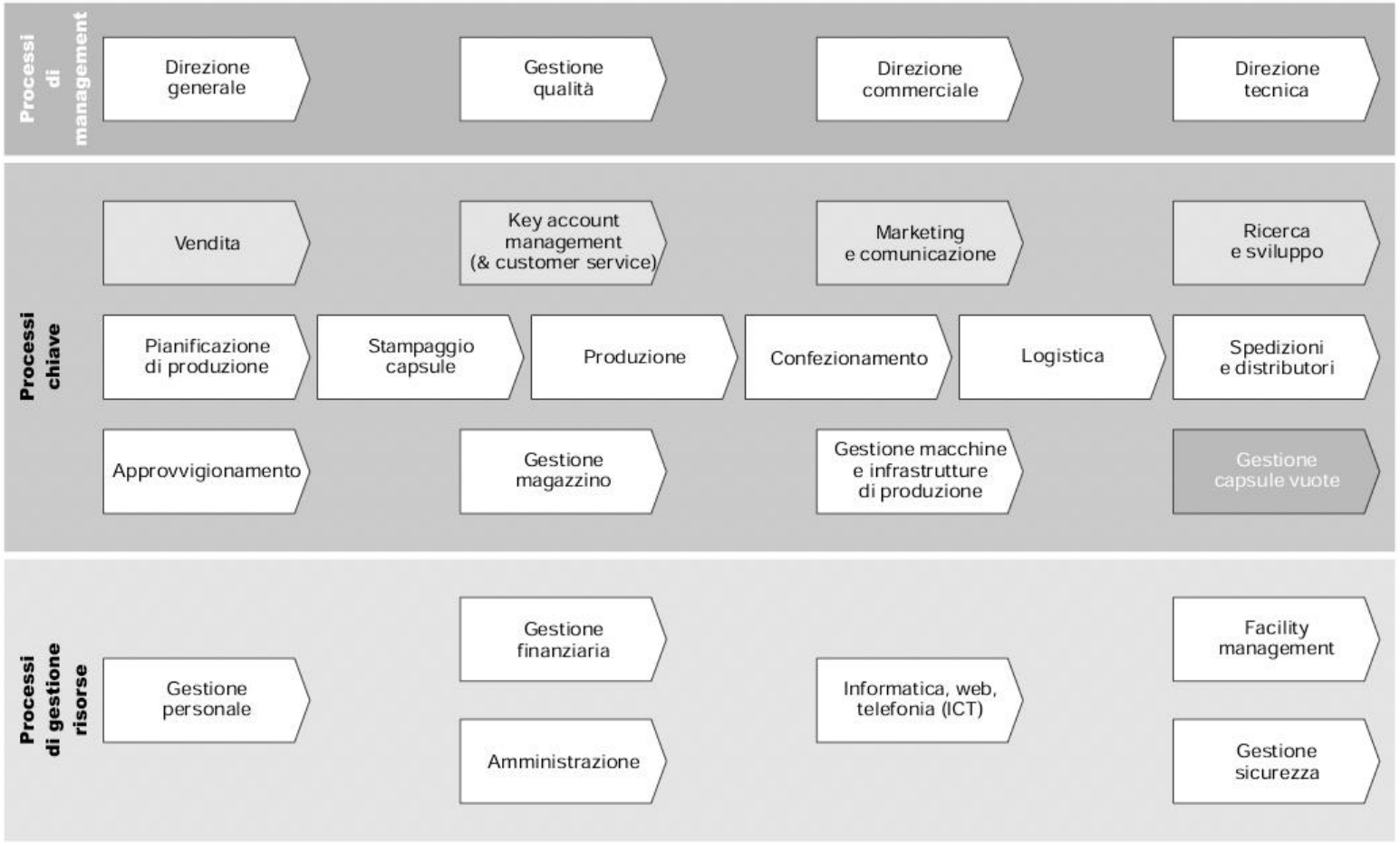
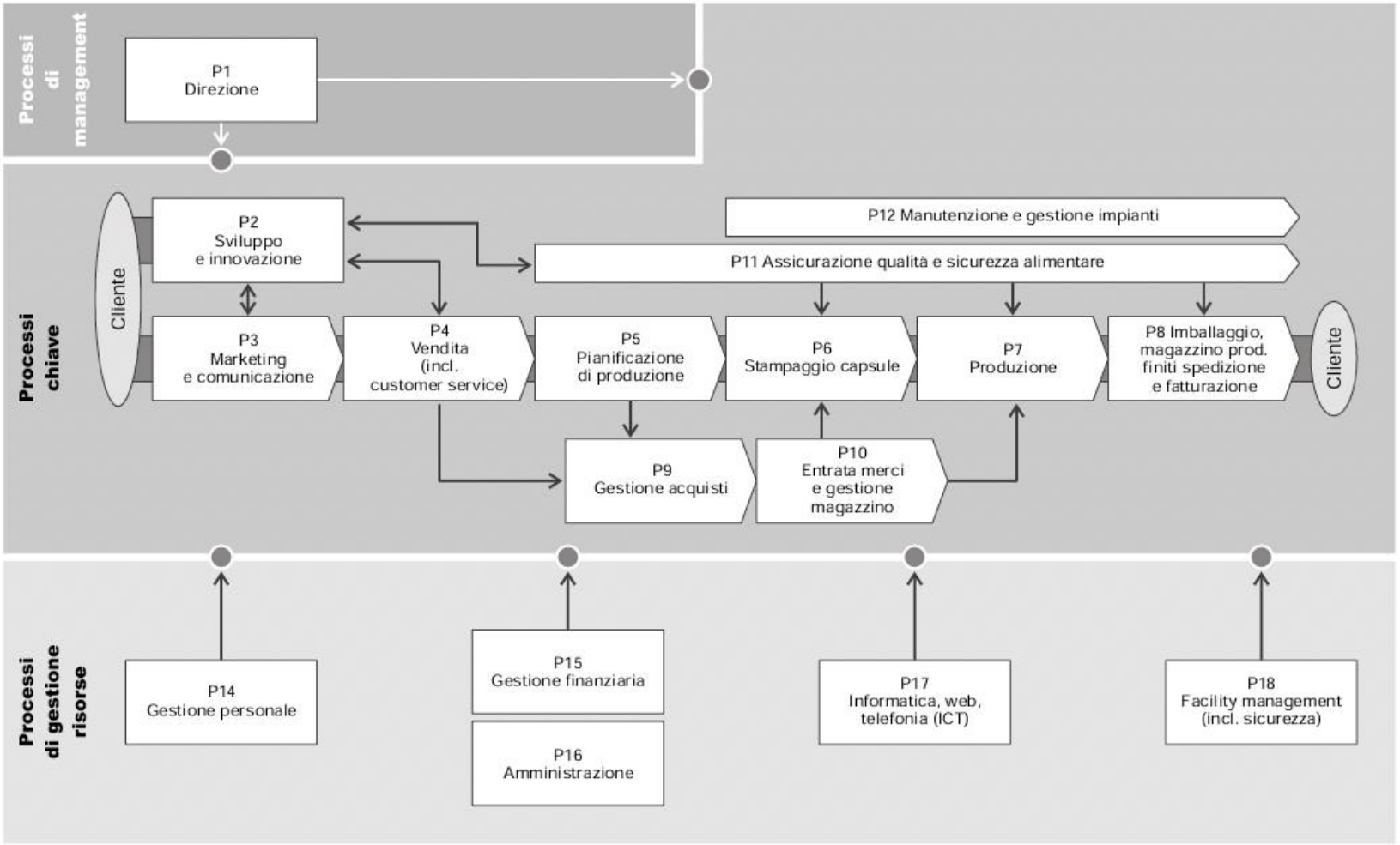


*Tavola 2.15 – **Seconda versione** della mappa dei processi dello start-up del settore capsule di caffè*



2.5. A cosa serve la mappa dei processi?

La mappa dei processi ha un ruolo centrale nella gestione e organizzazione aziendale. Una mappa ben costruita e adeguatamente condivisa e comunicata può avere diversi funzioni e vantaggi.

Vediamoli brevemente.

1. Panoramica di tutti i processi (attività) svolte nell'organizzazione. Strumento di comunicazione con collaboratori, partner, clienti, fornitori – Possiamo dire che questa è la principale funzione della mappa. Una tale panoramica può rivelarsi utile per nuovi assunti, per informare clienti, partner, fornitori o altri stakeholder sulle attività dell'organizzazione.

2. Base di partenza per descrizione di dettaglio dei processi – Come vedremo nei capitoli seguenti, la mappa ci permette di identificare i processi critici per il successo dell'organizzazione e di descriverli in dettaglio.

3. Supporto per assegnare responsabilità e definire ruoli organizzativi – Si tratta di una funzione che potremmo definire di "cerniera" fra l'organizzazione procedurale (i processi) e l'organizzazione strutturale (l'organigramma). Una volta definiti in modo completo e corretto i processi, diventa possibile assegnare dei ruoli gestionali e operativi a ognuno di essi.

Talvolta questo percorso può portare a un ripensamento dell'attuale assetto organizzativo, quando ci si rende conto che l'attuale organigramma non corrisponde alla reale configurazione delle attività. Di fronte a un tale gap, suggeriamo di esaminare criticamente l'organigramma: il cliente si rivolge a un'impresa non per come questa è organizzata internamente, ma bensì per come essa fornisce valore aggiunto; e il valore aggiunto viene creato dai processi, non dalle gerarchie.

Lo strumento comunemente utilizzato per assegnare ruoli gestionali è la **matrice delle responsabilità**, che presenteremo nel par. 6.3.4.

Nell'ambito del BPM un ruolo centrale è rappresentato dal **process owner** (dall'inglese: "proprietario" del processo). Altri termini diffusi sono: responsabile di processo o process manager. I compiti principali di tale funzione hanno ovviamente senso solo se l'impresa si orienta consapevolmente e con convizione alla gestione dei processi.

Il process owner gestisce un determinato processo, è quindi responsabile per l'output (in termini quantitativi e qualitativi) di quel processo. Egli deve garantire che il processo sia svolto in modo efficace ed efficiente.

5. Supporto per la definizione indicatori di performance. Per la definizione di indicatori di performance sono stati sviluppati negli ultimi decenni approcci di grande successo, come la Balanced Scorecard. La mappa dei processi può assumere in questo caso una funzione complementare, di supporto e di comunicazione grafica del posizionamento dei singoli indicatori.

In altre parole, la mappa dei processi può mostrare in modo intuitivo dove sono stati posizionati i diversi indicatori, quali processi misurano. Parallelamente la mappa rappresenta anche un buon elemento di verifica della distribuzione bilanciata degli indicatori; da una semplice lettura grafica possiamo, per esempio, accorgerci se gli indicatori si concentrano in pochi processi o se sono distribuiti uniformemente fra tutti i processi, se un processo importante è stato trascurato nell'assegnazione degli indicatori, e così via.

8. Base per identificare i processi critici e significativi per sistemi di controllo interno. Possiamo adottare la stessa logica per implementare i sistemi di controllo interno, richiesti dalle autorità di vigilanza finanziaria sulle società. Basta leggere la mappa con il "filtro" adeguato, che in questo caso sarà relativo ai processi che hanno una rilevanza per il controllo dei flussi finanziari e per la correttezza del reporting finanziario.

9. Base per una gestione sistematica dei rischi (enterprise risk management). Recentemente è aumentato l'interesse e l'attenzione verso la gestione integrata dei rischi nelle imprese. Diversi modelli sono stati proposti a livello internazionale. Nel 2009 è stata pubblicata la nuova norma ISO 31000 sul risk management.

Di nuovo, anche in questo ambito, una mappa dei processi completa e ben strutturata ci permette di risparmiare tempo ed energie. Non dovremo ripartire da zero, ma, ancora una volta, analizzare e filtrare nella mappa quei processi che contengono rischi rilevanti per l'impresa.

5.1. Il diagramma di flusso (flow chart)

Per la descrizione di dettaglio dei processi e delle attività il metodo più conosciuto e usato internazionalmente è il cosiddetto **flow chart o diagramma di flusso**.

La costruzione di un diagramma di flusso è essenzialmente un esercizio di logica e buon senso. Il redattore del flusso dovrebbe limitarsi (se lo scopo della formalizzazione è la mera descrizione del processo attuale) a registrare in forma di flusso le successive operazioni che portano dall'input all'output. L'esperienza mostra però che disegnare un diagramma di flusso di un processo anche solo relativamente complesso nella pratica è tutt'altro che banale. Come molte altre competenze, anche in quest'ambito è necessaria una certa esperienza con lo strumento e con i processi aziendali per redigere un flow chart corretto, chiaro e univoco nell'interpretazione. Torneremo sugli aspetti pratici alla fine del capitolo.

Il diagramma di flusso classico, nelle sue diverse varianti, è ormai diventato lo strumento standard per la descrizione dei processi aziendali nell'ambito della certificazione ISO 9001.

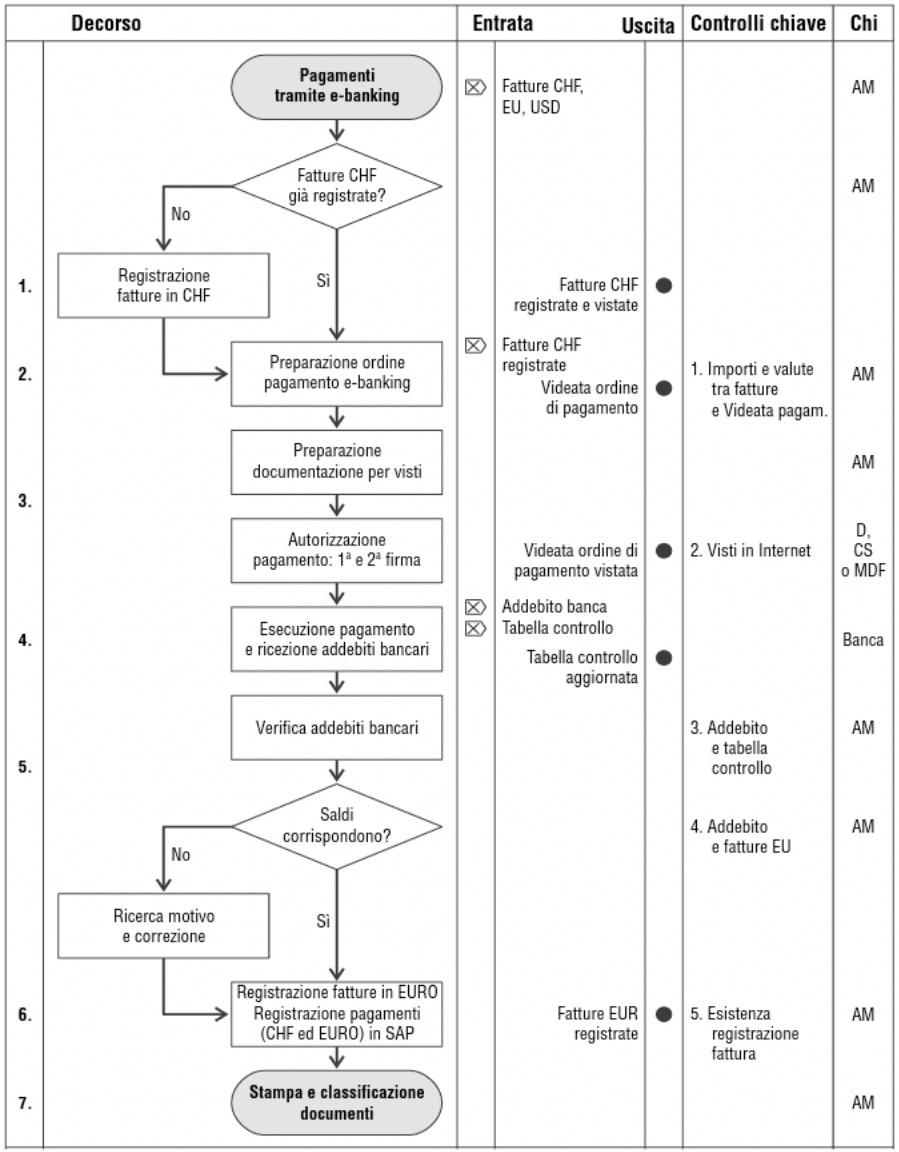
Tavola 5.2 – Simboli base per la costruzione di un diagramma di flusso



È possibile utilizzare anche ulteriori simboli; ne segnaliamo uno in particolare, utilizzato per rappresentare specifici documenti generati o utilizzati nel corso del processo (tavola 5.3).

Tavola 5.3 – Il simbolo che rappresenta documenti generati o utilizzati nel flusso di processo





D = Direttore; MDF = Membri di direzione con diritto di firma; CS = Capo sezione finanze e amministrazione; AM = Settore Ammin