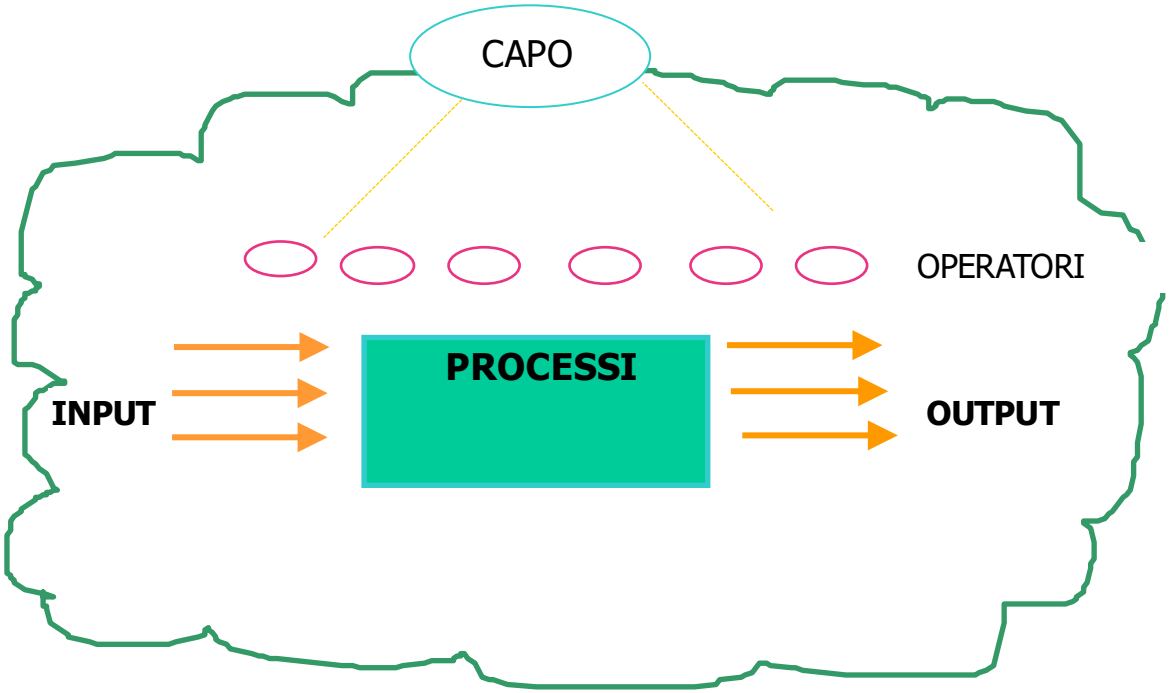
LAVORARE PER OBIETTIVI CON I PROCESSI

INDICE ARGOMENTI

- Lavorare per obiettivi
- Definire processi e obiettivi di processo
- Aspetti organizzativi e strategici del processo
- Tipologia di processi
- Gli elementi del processo
- L'analisi e la rappresentazione del processo
- Obiettivi e prestazioni del processo

La dimensione organizzativa del processo

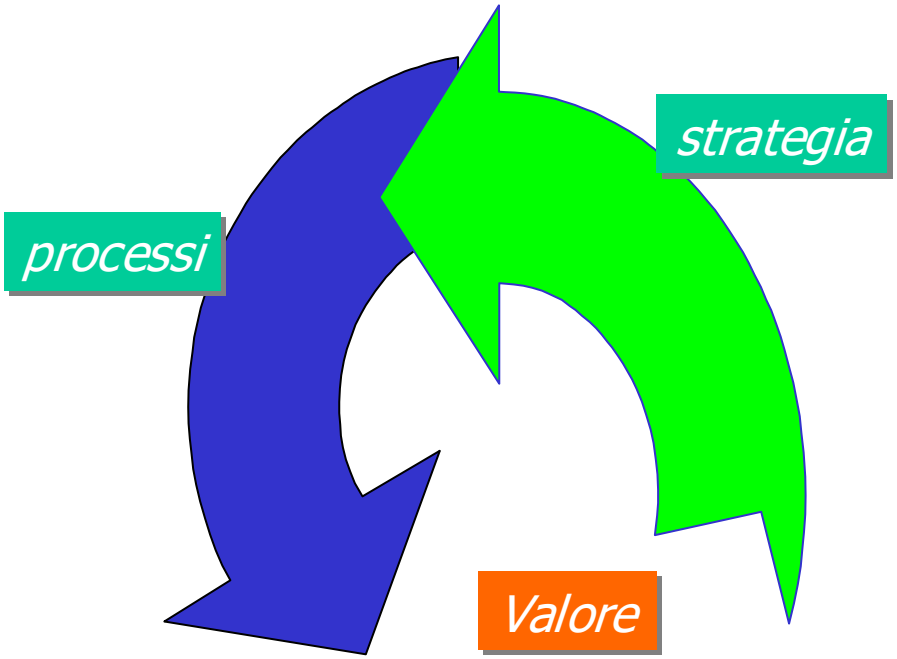
La vista dell' organizzazione per processo: dal *chi fa che cosa* al *come* e perché si fanno le cose



La vista dell'organizzazione per processo focalizza l'attenzione su come vengono svolte le attività necessarie per trasformare gli input (materie prime , semilavorati, informazioni) in output (i prodotti e i servizi richiesti dal cliente) e sul perché (per realizzare quale valore)

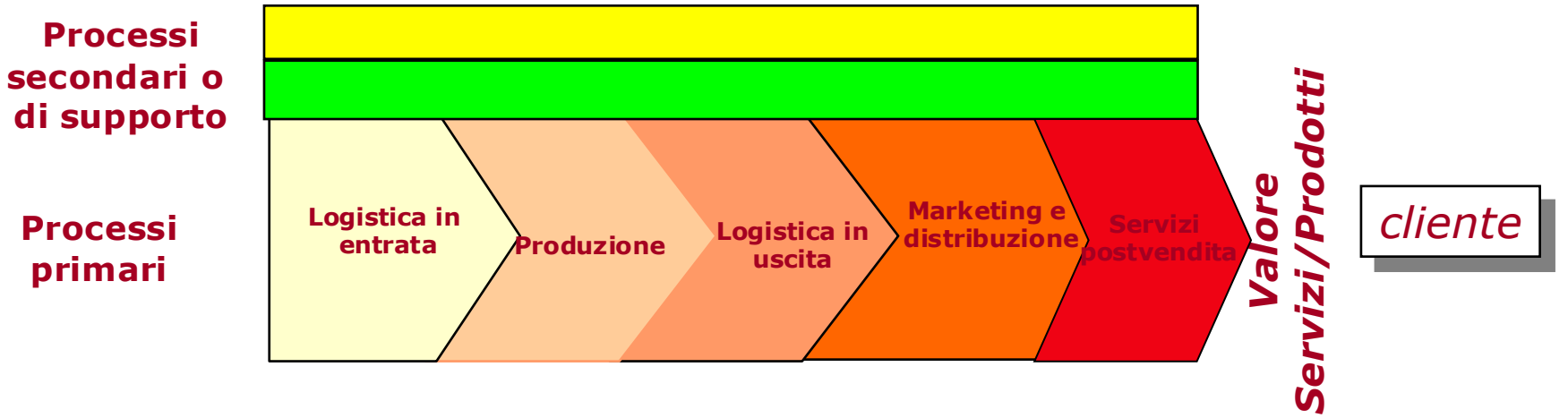
Che cos'è un processo

- **Un processo è un insieme organizzato di attività e di decisioni, finalizzato alla creazione di un output effettivamente richiesto da un cliente, e al quale questi attribuisce un "valore" ben definito (prezzo, qualità tempo/servizio, flessibilità)**
- I processi organizzativi incorporano, nella loro esecuzione, le strategie e le politiche dell'Ente creando in questo modo opportunità per creare valore per il cittadino e per la comunità



Catena del valore e processi

- **Il business di una azienda ha una Catena del Valore caratteristica.**
- **La Catena del Valore visualizza il valore totale prodotto dall'azienda**
- **I singoli elementi della Catena del Valore sono i processi generatori di valore e determinanti l'eccellenza .**



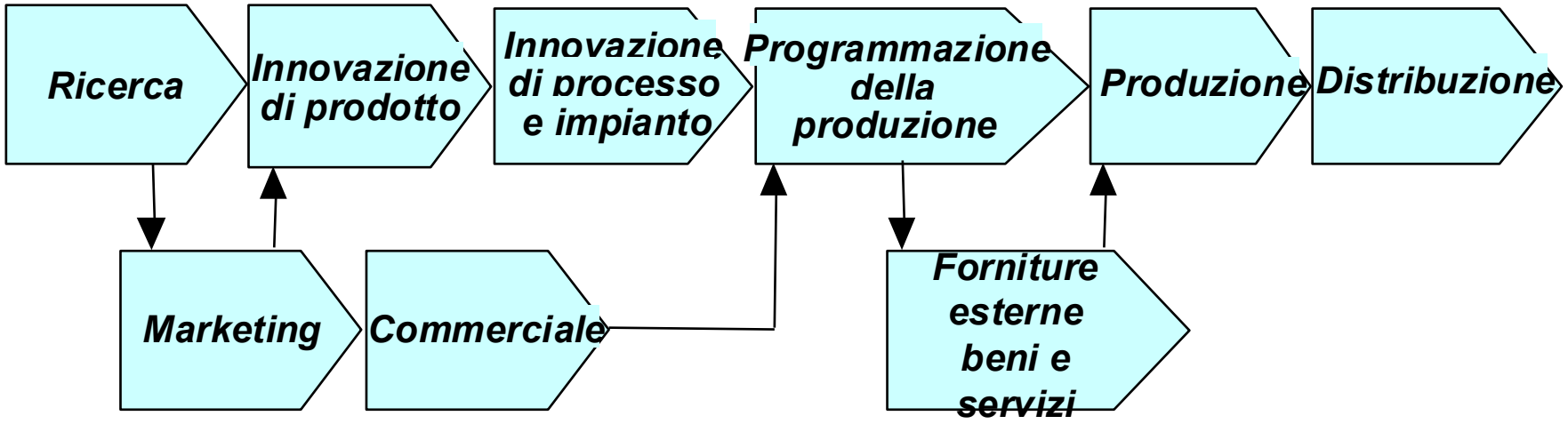
L'azienda come insieme di processi

PIANIFICAZIONE STRATEGICA, BUDGET, CONTROLLO DIREZIONALE

CONTROLLO DI GESTIONE (Performance operative ed economiche)

INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA, METODOLOGICA

QUALITÀ



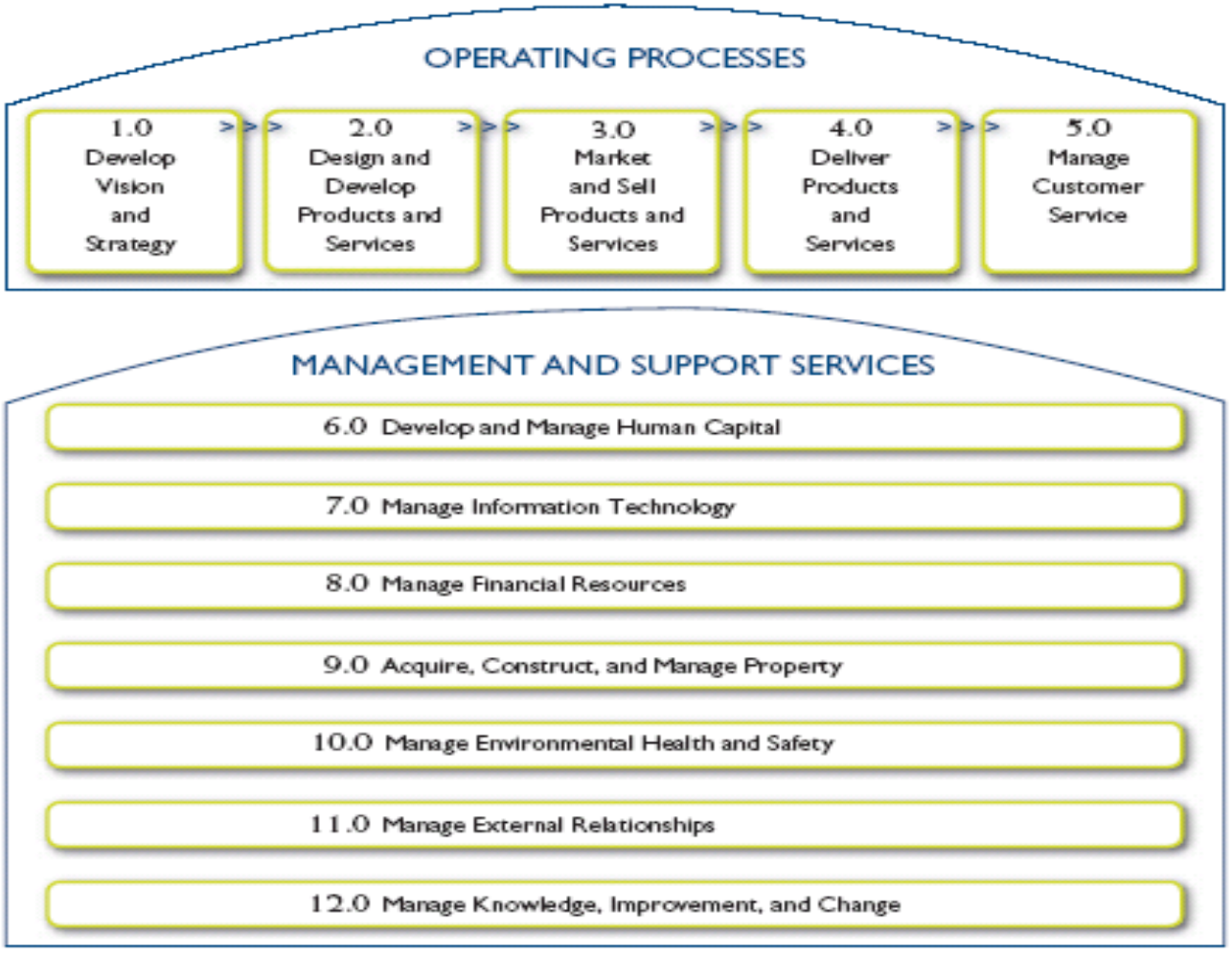
INFORMATION & COMMUNICATION TECHNOLOGY

GESTIONE RISORSE UMANE

AMMINISTRAZIONE E FINANZA

Individuazione dei processi aziendali – Il modello APQC (*American Productivity & Quality Centre*)

Process Classification Framework Overview



Individuazione dei processi aziendali – Il modello APQC (*American Productivity & Quality Centre*)

Processi Operativi

1. Sviluppo visione e strategia
- 1.1 Definizione del business concept e della visione di lungo termine
- 1.2 Sviluppo della strategia di business
- 1.3 Gestione dei programmi strategici

2. Sviluppo prodotti e servizi
- 2.1 Sviluppo nuovi prodotti e servizi

3. Marketing e vendite dei prodotti e servizi
- 3.1 Sviluppo della strategia di marketing e distribuzione
- 3.2 Sviluppo e gestione della strategia di gestione dei clienti
- 3.3 Gestione della pubblicità, pricing e promozione dei prodotti e servizi
- 3.4 Gestione degli accordi con i partner di vendita
- 3.5 Gestione delle opportunità e dei flussi di vendita
- 3.6 Gestione degli ordini

4. Produzione e consegna dei prodotti e servizi
- 4.1 Pianificazione delle risorse necessarie (pianificazione della supply chain)
- 4.2 Acquisizione dei materiali e dei servizi
- 4.3 Produzione e consegna dei prodotti
- 4.4 Erogazione del servizio al cliente
- 4.5 Gestione della logistica e dei magazzini

5. Gestione del servizio al cliente
- 5.1 Sviluppo della strategia di servizio al cliente
- 5.2 Gestione del servizio al cliente
- 5.3 Installazione e assistenza post-vendita
- 5.4 Misurazione della soddisfazione del cliente
- 5.5 Gestione del personale di customer service

Individuazione dei processi aziendali – Il modello APQC *(American Productivity & Quality Centre)*

Servizi di gestione e supporto

6. Sviluppo e gestione risorse umane
- 6.1 Elaborazione strategia di gestione delle risorse umane
- 6.2 Reclutamento, selezione e assunzione dei dipendenti
- 6.3 Sviluppo e orientamento delle risorse
- 6.4 Gestione sistemi di valutazione e incentivazione
- 6.5 Riallocazione del personale
- 6.6 Gestione dell'informazione ai dipendenti

7. Gestione dell'Information Technology
- 7.1 Gestione del settore dell'Information Technology
- 7.2 Sviluppo e gestione delle relazioni IT con i clienti
- 7.3 Gestione della resilienza e del rischio
- 7.4 Gestione dell'informazione aziendale
- 7.5 Sviluppo e mantenimento delle soluzioni IT
- 7.6 Deployment delle soluzioni IT
- 7.7 Erogazione di servizi e supporto IT
- 7.8 Gestione della conoscenza IT

8. Gestione risorse finanziarie
- 8.1 Pianificazione e contabilità interna
- 8.2 Contabilità dei ricavi
- 8.3 Contabilità esterna e reporting
- 8.4 Gestione delle immobilizzazioni
- 8.5 Gestione degli stipendi
- 8.6 Gestione dei debiti e dei rimborsi spese
- 8.7 Gestione tesoreria
- 8.8 Gestione dei controlli interni
- 8.9 Gestione tasse

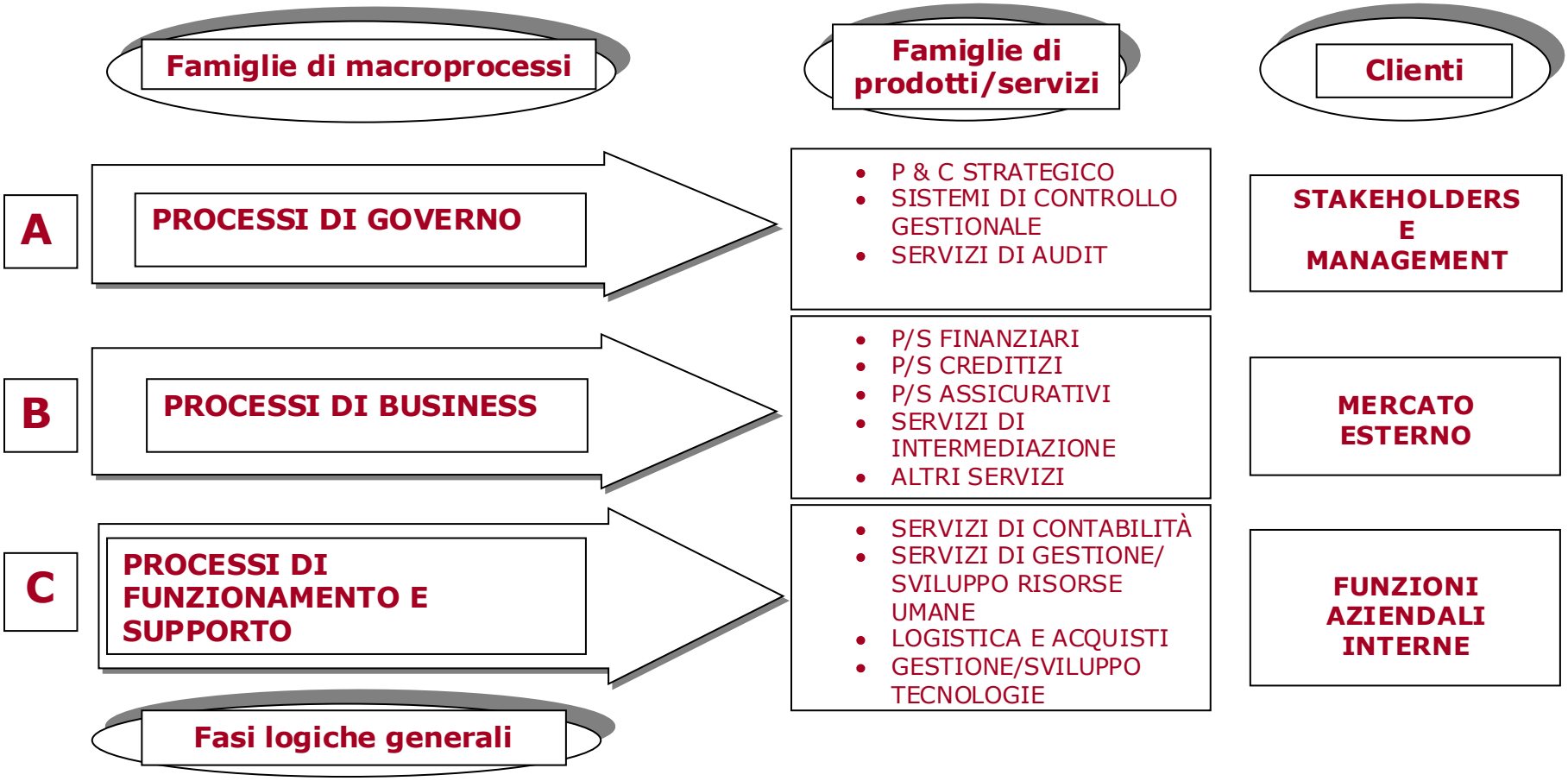
9. Acquisizione, costruzione e gestione delle proprietà immobiliari
- 9.1 Progettazione e costruzione degli immobili
- 9.2 Manutenzione degli uffici e delle strutture
- 9.3 Dismissione di spazi e attrezzature
- 9.4 Gestione dei rischi fisici
- 9.5 Gestione del capitale fisico

10. Gestione dell'ambiente, salute e sicurezza
- 10.1 Valutazione dell'impatto ambientale, sulla salute e sicurezza
- 10.2 Definizione e gestione di programmi ambientali, per la salute e sicurezza
- 10.3 Formazione del personale
- 10.4 Monitoraggio dei programmi ambientali, per la salute e sicurezza
- 10.5 Assicurazione del rispetto delle regole
- 10.6 Gestione interventi di riparazione

11. Gestione relazioni esterne
- 11.1 Gestione relazioni con gli stakeholder
- 11.2 Gestione relazioni con il governo
- 11.3 Gestione relazioni con gli amministratori
- 11.4 Gestione degli aspetti legali ed etici
- 11.5 Gestione pubbliche relazioni

12. Gestione della conoscenza, del miglioramento e cambiamento
- 12.1 Sviluppo e gestione di una strategia di performance aziendali
- 12.2 Benchmarking delle prestazioni
- 12.3 Sviluppo di capacità di gestione della conoscenza aziendale
- 12.4 Gestione del cambiamento

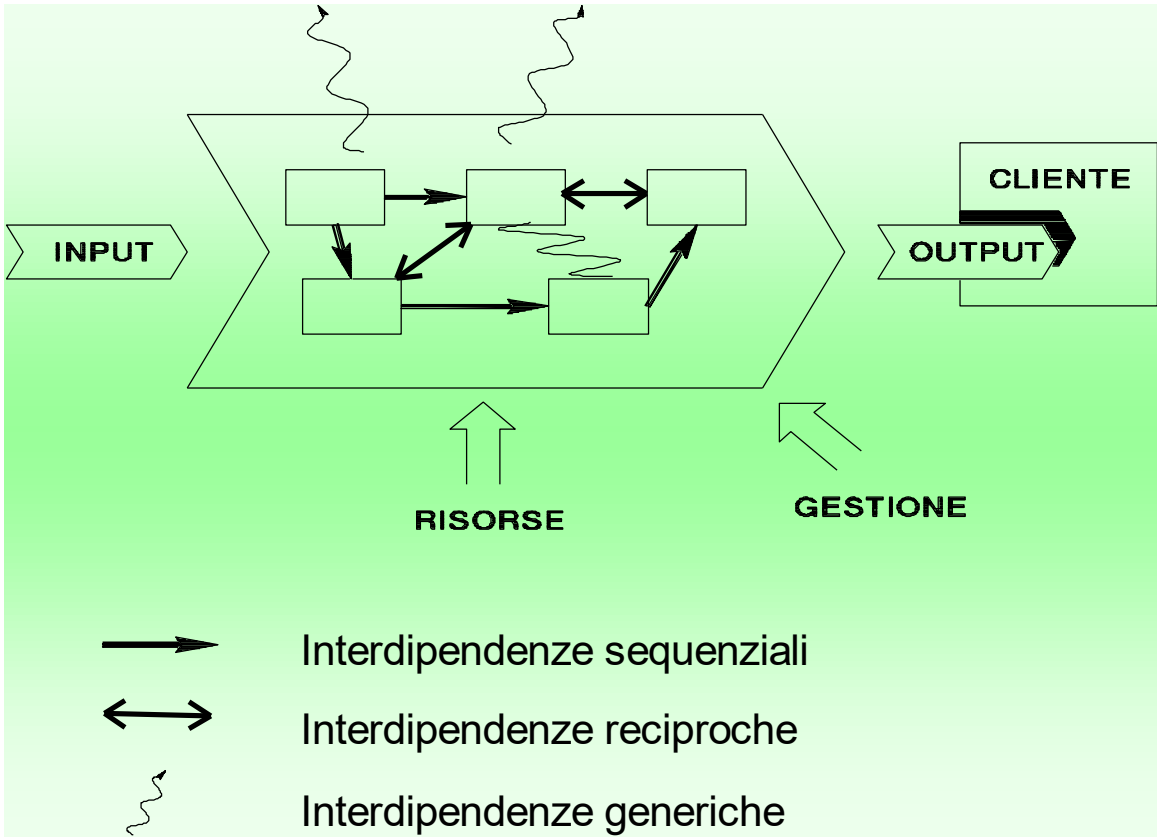
Visione di assieme dei macroprocessi aziendali -



FASE 1	*FASE 2*	*FASE 3*	*FASE 4*
♦ Analisi ♦ Contatto ♦ Avvio	♦ Opzioni macro ♦ Assunzione di rischio ♦ Progettazione	♦ Gestione ♦ Realizzazione ♦ Vendita	♦ Verifica ♦ Ridefinizione

Le componenti di un processo aziendale

Un processo aziendale è un insieme organizzato di attività e di decisioni, finalizzato alla creazione di un output effettivamente richiesto da un cliente, e al quale questi attribuisce un "valore" ben definito



Elementi definitori

1. Output
2. Fasi
3. Input
4. Risorse
5. Interdipendenze
6. Metodi di gestione

Per comprendere il processo occorre analizzare il risultato della sua applicazione (prodotto /servizio che esso genera)

- Partire dall'analisi dei prodotti/servizi consente di:
  - individuare bene il risultato finale e gli obiettivi complessivi dell'organizzazione
  - concentrarsi sulle sue caratteristiche essenziali senza essere condizionati da come si fa oggi
- le domande chiave sono
  - chi sono i fruitori/clienti ?
  - quali relazioni fornitore/fruitore ?
  - quali sono i gap tra le attese del cliente e quelle del fornitore?
  - quali sono i fattori chiave di successo rispetto alle attese dei clienti?

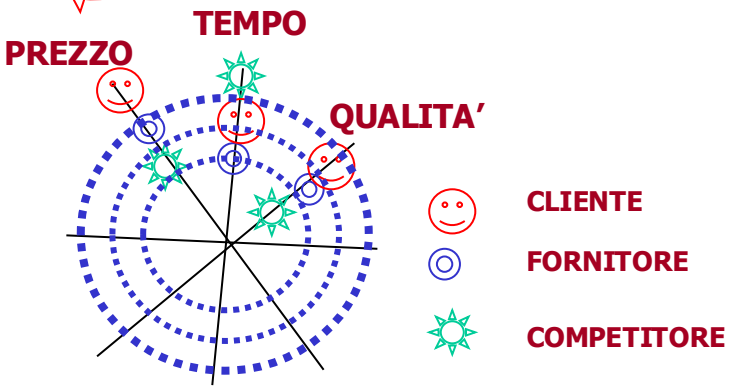
Analisi del prodotto/servizio: dal gap ai FCS

Quali sono i gap tra le attese del cliente e quelle del fornitore?

ATTESE DEL CLIENTE

PRESTAZIONI DEL FORNITORE

GAP



Quali sono i fattori critici di successo?

PRESTAZIONI DEL FORNITORE

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

FATTORI DA MIGLIORARE

FATTORI TRASCURABILI

Processi e procedure

- **Procedura:**
  - con "procedura" si intende un sistema di regole formalizzato per governare un insieme di attività attraverso prescrizioni, più o meno vincolanti, spesso 'cablate' nelle tecnologie o nel flusso cartaceo.
  - *Accezione normativa:*
    - Insieme di norme che determinano le regole o i vincoli nello svolgimento di attività finalizzate alla realizzazione di un attività/atto (con valenza giuridica nel caso di un procedimento) *es. modalità di ammissione ad un bando*
  - *Accezione informatica*:
    - Sequenza automatica di attività e operazioni svolte dall'applicativo informatico per l'espletamento di una fase del processo *es. procedura di caricamento dei dati di presenza*

Il processo dunque è un concetto più ampio, che può includere una o più procedure quali parti di un sistema più complesso composto da attori, risorse, metodi di gestione, attività non proceduralizzate, ecc.

Rappresentazione del processo e segmentazione delle fasi logiche

- Un insieme di attività costituisce una fase se:
  - È possibile individuare un obiettivo comune ben definito
  - Esiste un output, o un insieme di output, chiaramente identificato/i e il cui rilascio è completato in un preciso istante
  - Le attività della fase richiedono "mutuo adattamento" tra i ruoli preposti o, quantomeno, sono svolte in stretta interazione
  - La fase così definita è, di norma, in relazione sequenziale con le altre fasi e gli eventuali ricicli fisiologici sono chiaramente individuabili e, se necessario, formalizzabili
  - *Posizionandosi ad un livello "più basso" si può scomporre la stessa macro-fase in un processo segmentabile con gli stessi criteri*

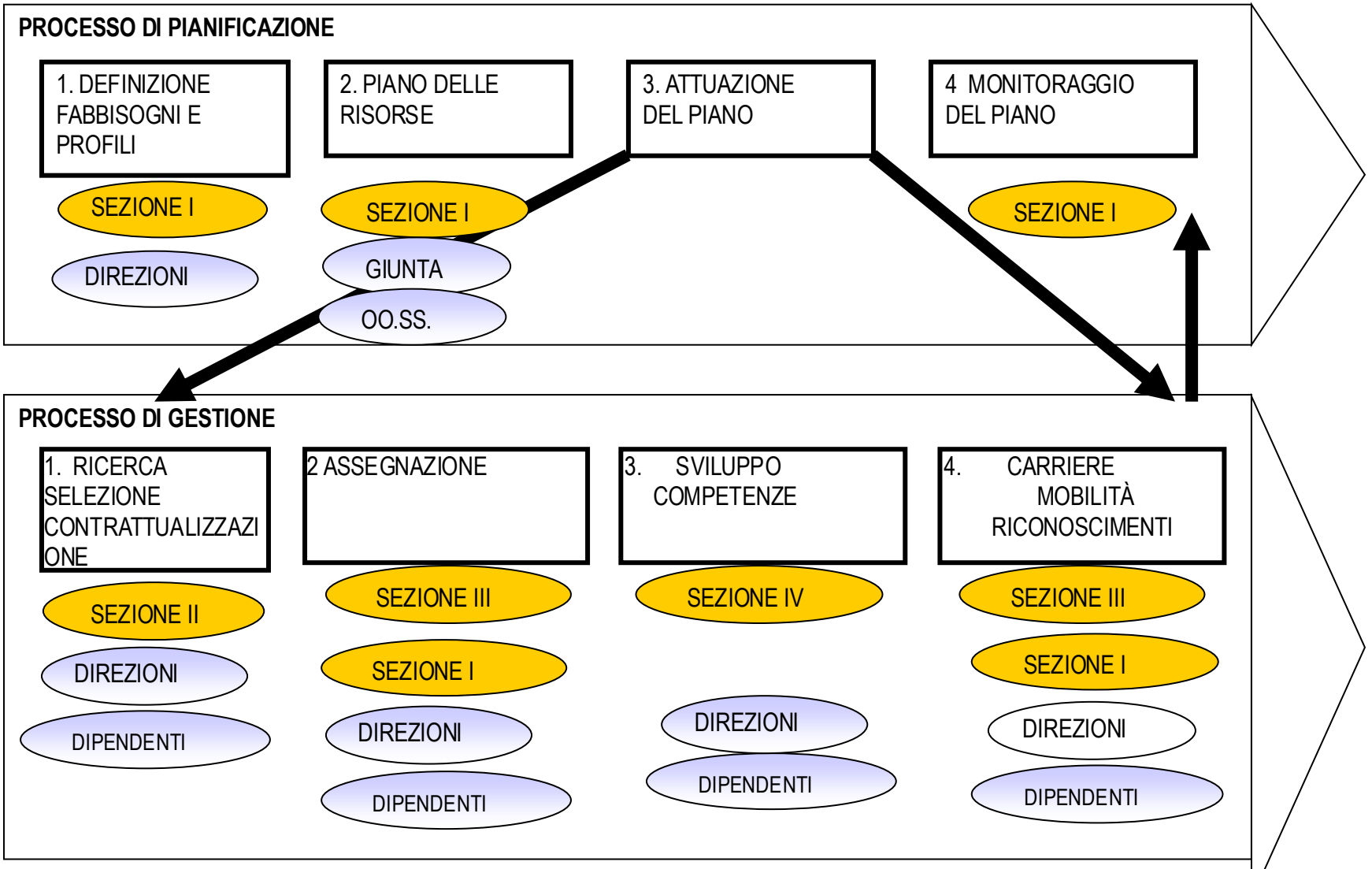
Esempio di rappresentazione di un processo:

la pianificazione e la gestione delle risorse

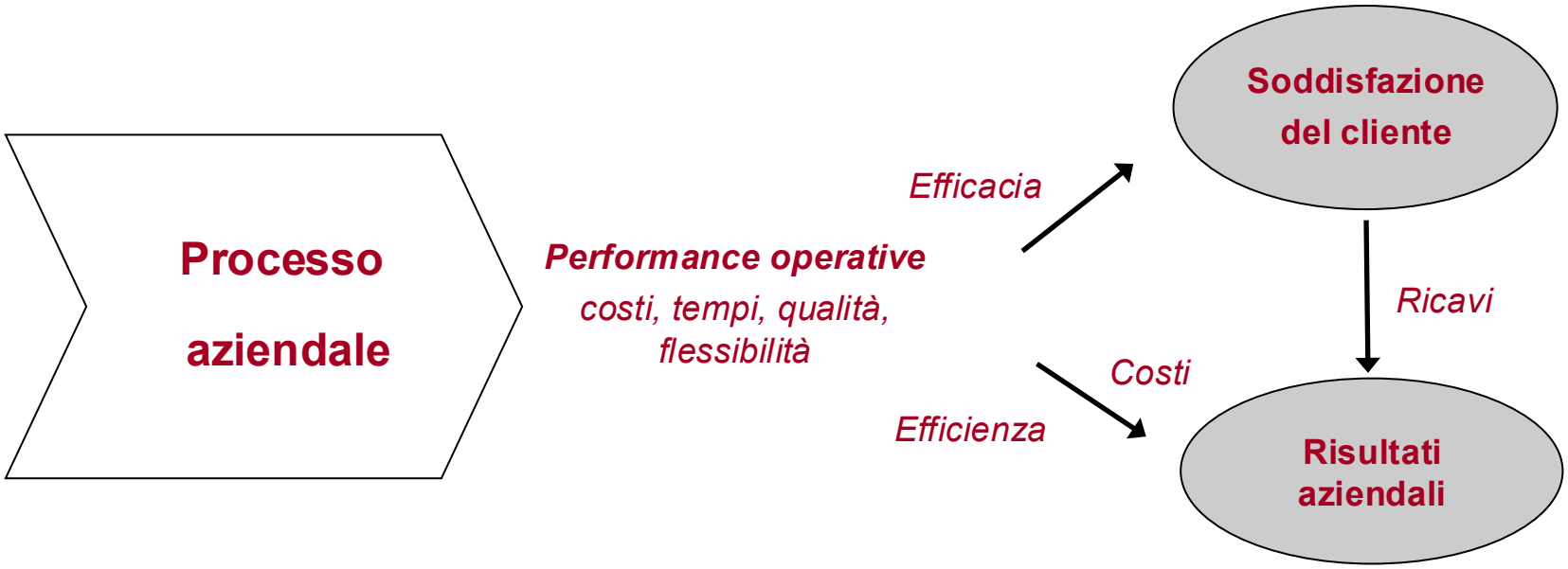
MACRO-PROCESSI AZIENDALI	ATTORI PRINCIPALI	PRODOTTI d'INTERESSE dell'AREA
PIANIFICAZIONE	Giunta Direzioni Regionali Organizzazioni Sindacali Sezione I Sezione III	• Politiche di gestione / sviluppo • Piano occupazionale e pianta organica • Definizione dei profili professionali • Dimensionamento dei costi del lavoro
GESTIONE DELLE RISORSE	Direzioni Regionali Sezione I, II;III,IV Dipendenti Fornitori di servizi	• Selezione/copertura posizioni / mobilità • Piani formativi • Progressioni e grading delle posizioni dirigenziali • Sistemi di valutazione e produttività
GESTIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO	Dipendenti Sindacati Sezione II, Sezione III	• Contratti e inquadramento • Normative sul lavoro • Permessi, congedi • Informativa
STRUTTURE ORGANIZZATIVE	Direzioni Regionali Sezione I	• Macrostruttura • Supporti per la microstruttura di processi d lavoro

Esempio di rappresentazione di un processo:

la pianificazione e la gestione delle risorse



Le prestazioni dei processi

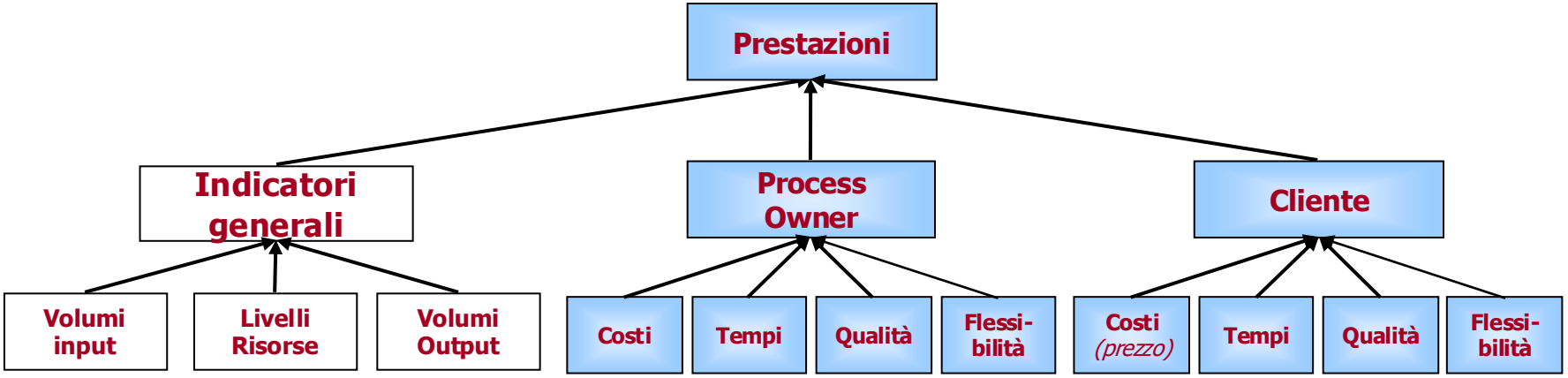


Le performance operative

- Performance OPERATIVE ESTERNE:
  - Direttamente percepite dal cliente del processo
  - **efficacia** ➔ raggiungimento degli obiettivi per cui il processo e' stato costituito cioè soddisfazione del cliente (*qualità* e *servizio*)
  - **efficienza nell'uso delle risorse** ➔ *costo* per la realizzazione dell'output

- Performance OPERATIVE INTERNE:
  - Caratteristiche di funzionamento del processo (parametri specifici per diversi processi)
  - Influenzano le prestazioni operative esterne

Un possibile schema di riferimento - L'albero delle prestazioni



- **Prestazioni per il process owner (interne)**: prestazioni relative alle modalità di gestione delle risorse del processo, tipicamente rispetto ai costi, in ragione degli obiettivi di qualità, tempo e flessibilità
  - Focus sul processo
  - Non visibile al cliente

- **Prestazioni per il cliente (esterne)**: prestazioni percepite dai clienti del processo che determinano il valore dell'output (combinazione di prezzo (o costo), qualità dell'output, flessibilità per il cliente e livello di servizio)
  - Focus sul cliente e sull'output del processo
  - Visibile all'esterno

- Gli indicatori di prestazione possono essere integrati da **indicatori generali** finalizzati a descrivere i parametri generali di funzionamento del processo

Indicatori generali

- **Volumi input**
  - Ordini e richieste del cliente
  - Variazioni, modifiche, cancellazioni, annullamenti del cliente
  - Input fisici
- **Volumi output**
  - Conferme ed informazioni al cliente del processo
  - Prodotti fisici od informativi per il cliente del processo
- **Livelli risorse**
  - Scorte
  - Impianti
  - Tecnologie/Conoscenze
  - MdO ed organici

I COSTI

Costo dell'output del processo:

- Costi ed efficienza
  - Produttività: output/input
  - Saturazione risorse: % di tempo attivo su tempo totale
  - Costo del prodotto/servizio: costo unitario, costo attività
  - Full Time Equivalent: (n° unità output*tempo realizzazione unità di output)/tempo lavorato per risorsa)
- **Costo per il cliente**
  - Costo monetario per il cliente
  - Costi di accesso e di informazione del cliente
  - Costo d'uso per il cliente(es.costi di gestione e di chiusura di un conto corrente)

I TEMPI

- Quattro concetti di tempo:
  - **Tempo di risposta:** misura di servizio
  - **Puntualità:** misura di servizio
  - **Tempo di attraversamento** (*lead time*):
    - Da disponibilità degli input del processo a disponibilità dell'output per il cliente
  - **Efficienza del tempo di attraversamento**: misura di efficienza
    - Tempo dedicato ad attività a valore aggiunto/lead time

- La riduzione del lead time può portare a:
  - Riduzione di costi
  - Miglioramenti del livello di servizio

LA QUALITA'

- Insieme delle caratteristiche di un'entità che ne determinano la capacità di soddisfare esigenze d'uso espresse o implicite
- Le dimensioni della qualità:
  - **QUALITA' DI PROGETTO**: qualità "teorica" del prodotto, misurata su parametri funzionali
  - **QUALITA' DI CONFORMITA'**: rispondenza di ogni singolo prodotto alle specifiche di progetto
    - IN HOUSE: scarti, rilavorazioni, …
    - IN FIELD: resi, interventi in garanzia, …
  - **DISPONIBILITA'**: capacità di mantenere nel tempo le specifiche (AFFIDABILITA') e facilità di ripristinarle (MANUTENIBILITA')
  - **SERVIZIO E ASSISTENZA**: servizi di supporto nelle fasi di acquisto, installazione, utilizzo, riparazione
  - **QUALITA' PERCEPITA** (Customer satisfaction): immagine del prodotto o servizio presso il cliente

La CUSTOMER SATISFACTION

- Risultato del confronto tra le aspettative del cliente sul prodotto/servizio e la percezione da parte del cliente della qualità del prodotto/servizio effettivamente fornito
- Misurabile su un continuum da *Insoddisfatto* a *Deliziato*
- Dipende dal fit tra le attese e il prodotto/servizio fornito e tra questo ultimo e la percezione che ne ha il cliente

- Le dimensioni:
  - Accesso
  - Estetica
  - Attenzione, supporto
  - Disponibiltà
  - Customer care
  - Pulizia, ordine
  - Confort
  - Commitment
  - Competenza
  - Cortesia
  - Flessibilità
  - Friendliness
  - Funzionalità
  - Integrità
  - Affidabilità
  - Rapidità risposta
  - Sicurezza

- La valutazione della customer satisfaction:
  - Questionari e survey scritti o verbali
  - Focus group
  - Customer advisory panel
  - Survey sui nuovi clienti e sui clienti persi
  - Analisi dei reclami e dei complimenti
  - Analisi degli episodi critici

La FLESSIBILITA'

- Flessibilità
  - capacità di rispondere a cambiamenti richiesti dal cliente del processo (con costi ridotti e tempi limitati)
  - Cambiamenti nella **quantità** o nella **qualità (cambiamenti nelle caratteristiche dei prodotti/servizi)** richiesti
  - Entità della perturbazione e range di perturbazioni ammissibili

Esempi:

flessibilità di volume: maggiore saturazione degli addetti e delle macchine
flessibilità di espansione: tempo necessario per introdurre nuove risorse, nuove competenze, nuove tecnologie, nuova capacità produttiva
flessibilità di prodotto: tempo medio di progettazione/ingegnerizzazione nuovo prodotto
flessibilità produzione: ampiezza gamma
flessibilità operazione: tempo necessario per nuove operazioni

Definizione degli indicatori e della metrica

	Dimensione di prestazione	Indicatore di prestazione	Metrica
Indicatori generali	**Volumi in input**	**Numero richieste**	**Numero richieste registrate in un mese**
Indicatori di processo	**Tempo**	**Efficienza utilizzo del tempo**	**Tempo attività a valore aggiunto/lead time totale**
Indicatori cliente	**Tempo**	**Tempo di risposta**	**Intervallo tra arrivo richiesta e risposta (valore medio mensile)**
	Qualità servizio fornito	**Rispondenza del servizio alle esigenze del cliente**	**Valutazione qualitativa del servizio sulla base di parametri funzionali rilevanti**
	Qualità percepita	**Customer satisfaction**	**Media pesata di valutazioni qualitative su criteri rilevanti (questionari)**

Individuazione delle performance del processo

Es.:PROCESSO : APPROVVIGIONAMENTO

	S. PROCESSO 1	S. PROCESSO 2	S. PROCESSO 3	S. PROCESSO 4	S. PROCESSO 5	S. PROCESSO 6
INPUT	**Emissione RdA**	**Indagine di mercato, contrattazione, negoziazione**	**Generazione programma consegne**	**Sviluppo fornitura**	**Ricevimento prodotti, collaudo**	**Verifica fatture e pagamento fornitori**
OUTPUT	• RdA validata e protocollata	•Ordine di Acquisto	• Programma di consegna	• Fornitura pronta alla consegna	• Buono entrata	• Bonifico bancario
COSTI	• Risorse impegnate nella fase	• Risorse impegnate nella fase	• Risorse impegnate nella fase	• Risorse impegnate nella fase	• Risorse impegnate nella fase	• Risorse impegnate nella fase
TEMPO	• Lead time da richiesta fabbisogni ad emissione RdA validata e protocollata	• Lead time da protocollazione RdA a emissione ordine	• Lead time emissione programma consegne	• Lead time da emissione programma a fornitura	• Lead time da evento fisico a registrazione a sistema	• Lead time da ricevimento a registrazione fattura
QUALITA'	• % RdA incomplete / non corrette su totale ricevute • % assenza R.A: su richiesta emissione ordini aperti (es: invio solo budget)	• % ordine aperto in cui manca quantità • % Fornitori in Autocertificazione	• Nr. ricicli / varianti ai programmi di consegna	• Rispetto della data richiesta di consegna (programma)	• % anomalie manca buono entrata, Resi, scarti	• % fatture in anomalia