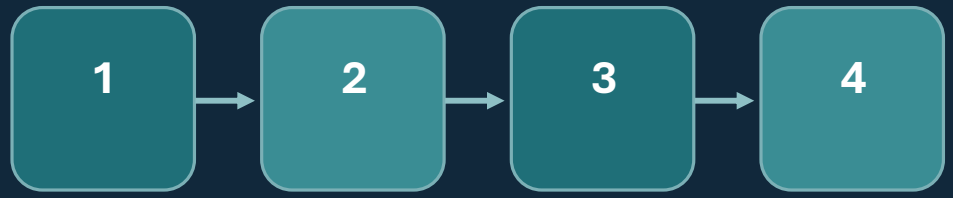
PROCESS MAPPING

Mappa dei processi, process owner e scheda di processo



DAL "COME LAVORIAMO"
AL "COME MIGLIORIAMO"

Perché mappare i processi?

Nel Business Process Management la mappatura è il punto di partenza: prima di analizzare, progettare o trasformare un processo occorre capire come funziona oggi.

Process modeling → **Process analysis** → **Process design** → **Performance management** → **Process transformation**

Conoscere l'"AS IS"

Rappresentare graficamente le informazioni essenziali sul modo in cui il processo è realmente svolto.

Creare una base comune

Rendere visibili interdipendenze, responsabilità, duplicazioni, ritardi e criticità tra funzioni diverse.

Preparare il miglioramento

Disporre di una base concreta per redesign, indicatori, controlli, digitalizzazione e trasformazione.

Il successo della mappatura non si misura dalla "bellezza" del diagramma, ma dall'utilità pratica nella gestione.

I benefici organizzativi della mappatura

1 Fa emergere criticità

Lacune, inefficienze, ritardi, incoerenze, doppioni organizzativi e punti di passaggio poco chiari.

2 Supera i silos

I processi attraversano spesso più unità: la mappa obbliga a ragionare in termini interfunzionali.

3 Chiarisce le regole

Responsabilità, percorsi procedurali, input/output e condizioni di esecuzione diventano espliciti.

4 Supporta standardizzazione

Nelle piccole e medie imprese consente di trasformare prassi informali in modalità di lavoro ripetibili.

5 Migliora comunicazione

Facilita onboarding, formazione, dialogo con clienti/fornitori e allineamento tra direzione e operatività.

6 Crea disciplina gestionale

Riduce l'improvvisazione senza cadere nell'eccesso di formalizzazione.

Che cos’è un processo?

Un processo è una sequenza strutturata e ripetibile di attività, con input e output definiti, orientata a un obiettivo e a un cliente.

Il focus è sul “COME”

La prospettiva per processi descrive come l’organizzazione lavora e come serve i propri clienti. È complementare alla struttura organizzativa, che risponde soprattutto al “CHI”.

Processo ≠ progetto

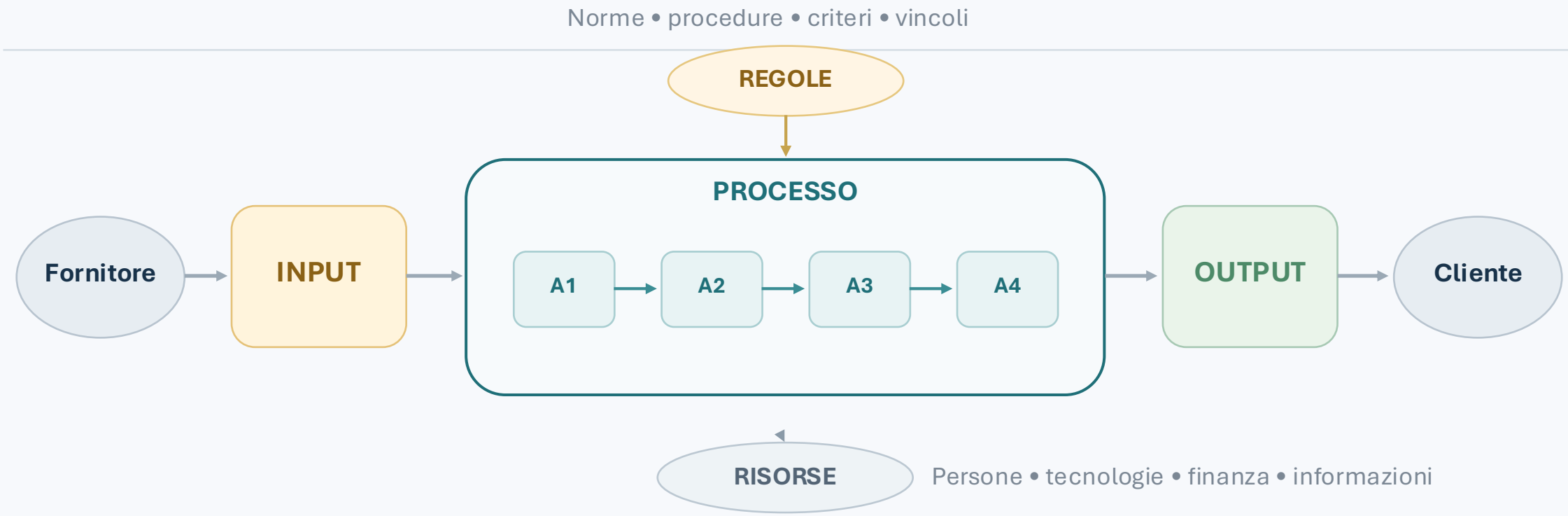
Un progetto è tipicamente unico e temporaneo, con inizio e fine. Un processo è invece ripetitivo e standardizzato: selezione del personale, fatturazione, acquisti, check-in, gestione ordini.

Cliente e fornitore

Ogni processo ha uno o più fornitori di input e uno o più clienti destinatari dell’output. Entrambi possono essere interni o esterni all’organizzazione.

L’obiettivo finale è trasformare input in output di maggior valore per il cliente.

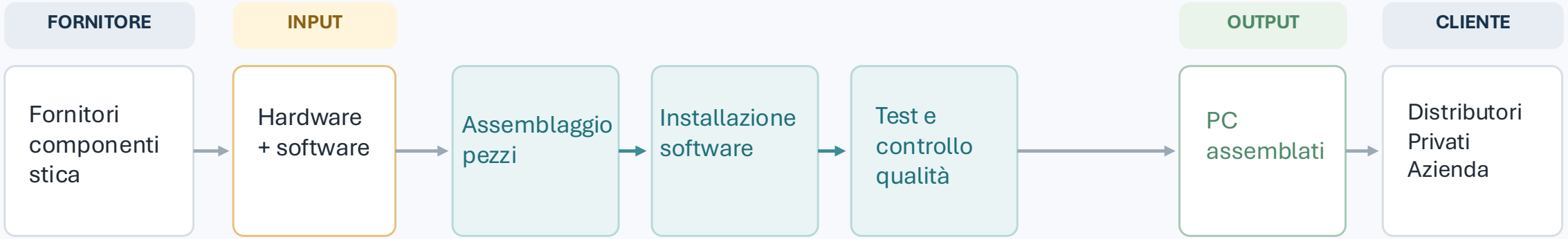
Anatomia di un processo



Una buona mappa rende visibili non solo le attività, ma anche ciò che le abilita e ciò che le vincola.

Esempio: il processo di assemblaggio di un PC

Lo schema concettuale può essere tradotto in un caso operativo concreto.



Regole

Procedure di assemblaggio • norme di qualità • configurazioni consentite

Risorse

Personale qualificato • postazioni di assemblaggio • componenti • software gestionale

La rappresentazione chiarisce la trasformazione di valore e rende immediatamente leggibili i punti di controllo.

Il percorso logico di Process Mapping

1

Mappa dei macro-processi

Disegnare la “mappa generale” dell’organizzazione e delle principali famiglie di attività.

2

Identificazione dei processi critici

Selezionare i processi più rilevanti per obiettivi, clienti, performance, rischi o conformità.

3

Descrizione di sotto-processi e procedure

Scendere nel dettaglio solo dove serve: attività, responsabilità, strumenti, regole, flussi e documenti.

Metafora utile: prima la mappa della regione, poi la città, infine le singole strade. Il livello di dettaglio va scelto in funzione dell’uso.

Le due regole d’oro

1. Utilità, chiarezza e fruibilità prima della perfezione formale

Una mappa ha valore se dirigenti, quadri e collaboratori la capiscono, la consultano e la usano.

Domande da porsi:
- i processi sono riconoscibili?
- il linguaggio è accessibile?
- la mappa aiuta davvero il lavoro?
- è aggiornata e condivisa?

2. Formalizzare solo ciò che è necessario

Il rischio opposto è creare un “castello documentale” molto elegante ma poco usato. La formalizzazione deve essere selettiva, sostenibile e proporzionata.

Segnali di eccesso:
- troppi livelli di dettaglio;
- documenti duplicati;
- aggiornamenti impossibili;
- distanza tra mappa e realtà operativa.

Pragmatismo: la mappa deve essere abbastanza precisa da guidare l’azione, ma abbastanza semplice da restare viva.

Dalla catena del valore alla mappa dei processi

La catena del valore di Porter

Il modello di Porter distingue attività primarie e di supporto ed è stato fondamentale per ragionare sulla creazione di valore. Tuttavia nasce in un contesto prevalentemente manifatturiero e può risultare poco flessibile per servizi, PA, banche, studi professionali o organizzazioni ibride.

ATTIVITÀ DI SUPPORTO

- Infrastruttura
- Risorse umane
- Tecnologia
- Approvvigionamenti

ATTIVITÀ PRIMARIE

Logistica in	Operazioni	Logistica out	Marketing /vendite	Servizi

La process map moderna cerca un modello più “universale” e adattabile al contesto.

Le tre grandi famiglie di processi

Processi di management

Guidano e orientano l'organizzazione: strategia, pianificazione, governance, controllo, risk management, comunicazione, partnership e miglioramento.

Processi chiave

Generano direttamente il valore richiesto dal cliente: innovazione, acquisizione e gestione clienti, produzione/erogazione del servizio, assistenza post-vendita.

Processi di gestione risorse

Mettono a disposizione strutture e risorse: persone, finanza, tecnologia, immobili, sicurezza, infrastrutture, conoscenza e documentazione.

Metafora dell'automobile

GUIDA = management | **MOTORE = chiave** | **CARBURANTE = risorse**

Caratteristiche distintive delle categorie

Management	Aspetti relazionali e politici rilevanti; processi reali talvolta diversi da quelli “ufficiali”; difficile formalizzazione lineare.
Chiave	Generano valore diretto per il cliente; sono spesso specifici dell’organizzazione e del settore; determinano il posizionamento.
Gestione risorse	Più standardizzabili tra imprese; maggiore possibilità di benchmarking e outsourcing; spesso oggetto di razionalizzazione.

Non esiste una mappa “standard” valida per tutti; la struttura va adattata alla realtà organizzativa.

Processi di management: esempi tipici

Governo e indirizzo

- Definizione e attuazione della strategia
- Controllo strategico e indicatori di performance
- Comunicazione aziendale e relazioni pubbliche
- Finanziamento di lungo periodo
- Conduzione operativa del personale
- Sistemi gestionali qualità–ambiente–sicurezza

Coordinamento e sviluppo

- Miglioramento continuo di processi e struttura
- Gestione partnership e aspetti legali/fiscali
- Risk management
- Responsabilità sociale / CSR
- Project management e operazioni straordinarie
- Business development

Questi processi indirizzano il sistema: non producono necessariamente un output vendibile, ma rendono possibile il successo degli altri processi.

Processi di gestione delle risorse

Persone

Selezione • assunzione • formazione • amministrazione HR

Finanza

Liquidità • tesoreria • pagamenti • contabilità analitica

Asset

Immobili • manutenzione • facility management

Tecnologia

Infrastruttura IT • applicazioni • sicurezza

Conoscenza

Knowledge management • documentazione • archivi

Ambiente e sicurezza

Aspetti ecologici • safety • continuità operativa

Sono spesso più confrontabili tra organizzazioni diverse e quindi adatti a benchmarking, standardizzazione e outsourcing.

Il Process Classification Framework (PCF)

Un linguaggio comune

L'APQC ha sviluppato un catalogo gerarchico di processi utilizzato come riferimento internazionale. L'obiettivo non è imporre una mappa unica, ma offrire una tassonomia di partenza per confrontare, strutturare e dettagliare i processi.

1.0 Macro-processo
Develop vision and strategy

3.0 Macro-processo
Market and sell products and services

3.1 Processo
Understand markets, customers and capabilities

3.1.1 Sotto-processo
Perform customer and market intelligence analysis

3.1.1.1 Attività
Conduct customer and market research

La classificazione gerarchica consente di "esplodere" un processo fino al livello di dettaglio utile all'analisi.

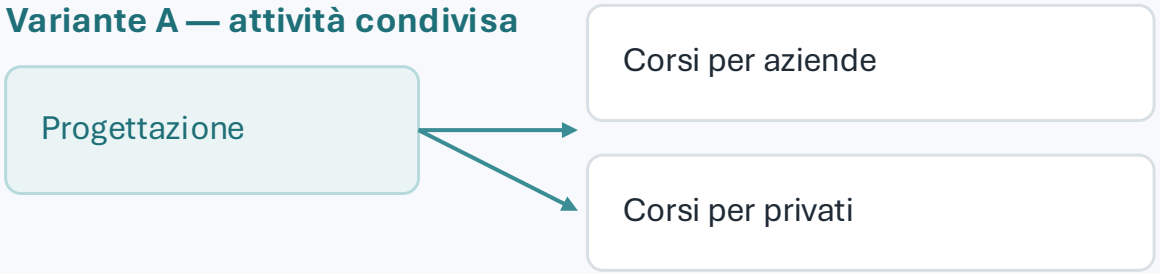
Scelte di progettazione: granularità e ridondanza

Quanto dettaglio?

Una mappa può contenere 10, 20 o più macro-processi. Troppo poco dettaglio non informa; troppo dettaglio rende il quadro illeggibile. Il “numero giusto” dipende da scopo, complessità e maturità dell’organizzazione.

Esempio: progettazione corsi

Variante A — attività condivisa



Variante B — progettazione integrata nei due processi

- Progettazione + erogazione corsi per aziende
- Progettazione + erogazione corsi per privati

Criterio: se le attività sono sostanzialmente identiche, evitare duplicazioni; se sono diverse, separarle.

Tre casi, tre logiche di mappatura

Società di gestione patrimoniale

- Mappa molto dettagliata (oltre 20 processi).
- Indica anche i process owner.
- Forte esigenza di responsabilità e controllo.
- Possibile accorpamento per aumentare leggibilità.

Servizio di ambulanza

- Processi chiave articolati per linee di servizio.
- Rappresenta servizi distinti offerti alla popolazione.
- I flussi input-output tra linee possono essere limitati.
- La mappa riflette la missione dell'ente.

Pubblica amministrazione

- Preferenza per un catalogo gerarchico numerato.
- Forma "ergonomica" per consultazione e archiviazione.
- La numerazione collega processi, procedure e documenti.
- La mappa diventa infrastruttura documentale.

Adattare la mappa al settore

Pubblica amministrazione

Approccio a catalogo gerarchico: macro-processo → processo → sotto-processo. Utile per collegare attività, documenti e responsabilità e per rendere consultabile una struttura molto articolata.

Socio-sanitario

Tripartizione classica: management, processi chiave e supporto. Le linee operative possono riflettere missioni diverse (es. ospedale geriatrico e casa anziani medicalizzata).

Ente formativo / ISO 9001

Mappa molto sintetica: direzione, risorse, formazione, miglioramento. La semplicità facilita la visione d'insieme ma richiede documenti di dettaglio per conoscere i singoli processi.

A cosa serve la mappa dei processi? (1/2)

1. Panoramica e comunicazione

Offre una visione d’insieme di tutte le attività. È utile per onboarding, dialogo con collaboratori, clienti, partner, fornitori e altri stakeholder.

2. Base per il dettaglio

Permette di individuare i processi critici e decidere dove investire nell’analisi approfondita di flussi, procedure, ruoli, controlli e strumenti.

3. Ruoli e responsabilità

Fa da cerniera tra organizzazione “procedurale” e organigramma. Facilita l’assegnazione di process owner, responsabilità operative e matrici RACI.

A cosa serve la mappa dei processi? (2/2)

4 **Documentazione**

Strutturare e numerare documenti e archivi in coerenza con processi e sotto-processi.

5 **Indicatori**

Posizionare KPI e indicatori di performance sui processi e verificare la copertura del sistema di misura.

6 **ISO 9001**

Individuare e formalizzare i processi rilevanti per la qualità e il ciclo di miglioramento.

7 **ISO 14001 / sicurezza**

Applicare un “filtro” per identificare i processi con impatto ambientale o sulla salute e sicurezza.

8 **Controllo interno**

Individuare i processi significativi per reporting finanziario, correttezza dei flussi e presidi di controllo.

9 **Enterprise Risk Management**

Filtrare la mappa per trovare processi esposti a rischi rilevanti e costruire un risk assessment coerente.

Il Process Owner

Chi è

È il “proprietario” gestionale di un processo: risponde del suo output e della sua efficacia/efficienza complessiva. Non deve eseguire personalmente tutte le attività; coordina, decide, assegna risorse e verifica.

Responsabilità principali

- Descrivere il processo e i punti critici
- Gestire strumenti e documenti di supporto
- Comunicare obiettivi e coerenza con la strategia
- Definire indicatori e analizzare risultati
- Assegnare risorse e guidare il miglioramento
- Nominare responsabili di sotto-processo
- Coordinarsi con process owner clienti/fornitori
- Riferire alla Direzione le informazioni essenziali

Il process owner è il punto di responsabilità end-to-end: supera la logica della singola funzione.

Una sola mappa, molti sistemi di governo

La stessa architettura dei processi può sostenere sistemi diversi, evitando duplicazioni documentali e visioni frammentate.

ISO 9001
Qualità e miglioramento

ISO 14001 / H&S
Ambiente e sicurezza

MAPPA DEI PROCESSI

Controllo interno
Processi significativi e reporting

ERM / ISO 31000
Rischi rilevanti e mitigazioni

Sistema documentale unico
Procedure • KPI • responsabilità • evidenze

Principio: partire dalla mappa comune e applicare “filtri” diversi per qualità, ambiente, sicurezza, controllo e rischio.

Checklist per costruire una buona mappa

- Abbiamo definito chiaramente lo scopo della mappatura?
- I macro-processi coprono tutte le attività rilevanti senza duplicazioni inutili?
- È chiaro chi sono clienti e fornitori interni/esterni?
- Le relazioni output→input tra processi sono leggibili?
- Il livello di dettaglio è coerente con l'uso previsto?
- Sono visibili process owner e responsabilità?
- KPI, documenti e controlli possono essere collegati alla mappa?
- La mappa è comprensibile a chi lavora nei processi?
- Esiste un meccanismo per mantenerla aggiornata?

Una mappa efficace è uno strumento di governance: semplice da leggere, utile per decidere, capace di collegare strategia, ope ratività, misure e rischi.

Tre idee da portare a casa

1

Mappare significa capire

Prima di migliorare un processo dobbiamo vedere come funziona realmente, non come pensiamo che funzioni.

2

La semplicità è un requisito

La mappa deve essere leggibile, condivisa e utile. La formalizzazione è un mezzo, non il fine.

3

La mappa collega governo e operatività

Process owner, KPI, documenti, controlli, qualità e rischi possono partire dalla stessa architettura dei processi.

PROCESS MAPPING = VISIONE COMUNE DEL “COME”