# Process Mapping

Metodologia per la mappatura e formalizzazione dei processi aziendali — dalla mappa generale alla descrizione di dettaglio.

### Perché mappare i processi?

# L'investimento è giustificato?

## La risposta è SÌ

Mappare i processi aziendali richiede un grosso investimento in tempo ed energie. Ma secondo il modello EABPM, il Process Mapping è **il tassello iniziale del Business Process Management**: senza di esso non è possibile analizzare, progettare, misurare o trasformare i processi.

## Il modello BPM (EABPM)




Il Process Mapping precede analisi, design, gestione delle performance e trasformazione.

# Obiettivo del Process Mapping

Useremo diversi sinonimi — formalizzazione, descrizione, mappatura, modellizzazione — ma il significato è lo stesso:

> **Rappresentare graficamente le informazioni essenziali relative allo svolgimento (il COME) di un determinato processo nell'organizzazione.**

Tale rappresentazione non è mai fine a se stessa. Il vero indicatore di successo è l'**utilità pratica** che essa apporta alla gestione dell'organizzazione.

# I vantaggi concreti della mappatura

### Evidenzia inefficienze

Lacune, doppioni organizzativi, ritardi e incongruenze emergono quasi automaticamente durante la mappatura.

### Stimola il pensiero trasversale

I processi non rispettano i rigidi confini funzionali: la mappatura favorisce coordinazione e collaborazione interdisciplinare.

### Porta ordine nelle PMI

Obbliga a definire responsabilità, percorsi procedurali e regole del gioco, portando strutturazione e standardizzazione.

Buon senso e pragmatismo sono essenziali: non bisogna formalizzare ciò che funziona già bene in modo informale.

### Che cos'è un processo?

# Definizioni fondamentali

#### Davenport (1993)

«Una sequenza strutturata e monitorata di attività, progettata per produrre uno specifico output per un particolare cliente o mercato.»

#### EABPM (2009)

«Una serie di attività predefinite, realizzate da persone o macchine, per il raggiungimento di un obiettivo, iniziate da specifici input e terminate con specifici output.»

#### In sintesi

I processi descrivono l'**organizzazione procedurale**: il focus è sul **COME** un'organizzazione lavora, svolge le proprie attività e serve i propri clienti.

# Processo vs. Progetto

## Progetto

Evento **unico**, con una data di inizio e di fine definita.

- Un trasloco aziendale
- Introduzione di un nuovo sistema informatico
- Fusione fra due aziende

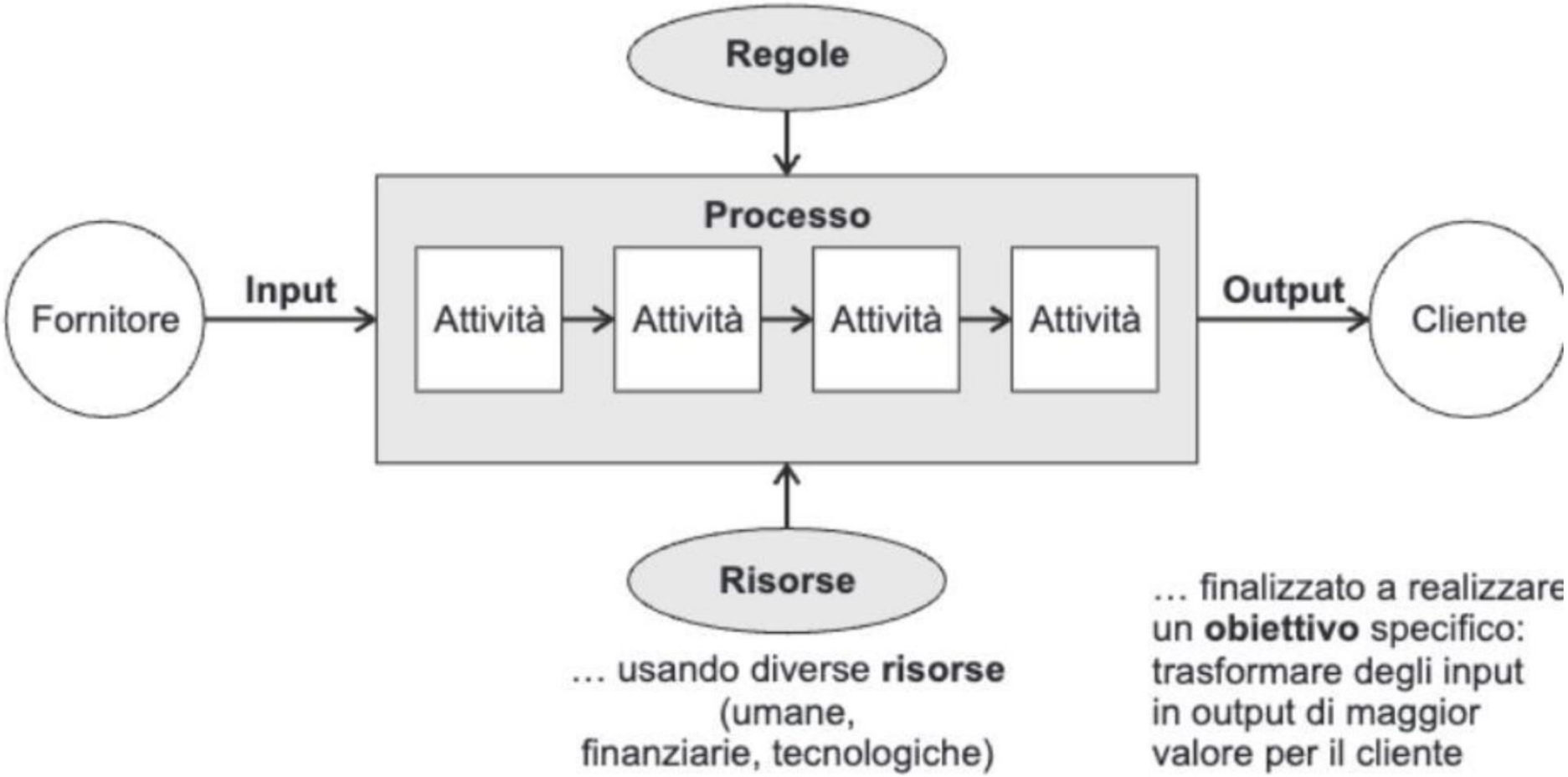
## Processo

Evento **ripetitivo e standardizzato**, che si svolge regolarmente.

- Selezione e assunzione di un collaboratore
- Fatturazione di un servizio o prodotto
- Check-in in un albergo

# Gli elementi di un processo

Ogni processo possiede **fornitori** (chi fornisce l'input) e **clienti** (destinatari dell'output), interni o esterni. Le regole determinano le modalità di esecuzione; le risorse (umane, finanziarie, tecnologiche) ne permettono lo svolgimento.



# Esempio: Assemblaggio di PC

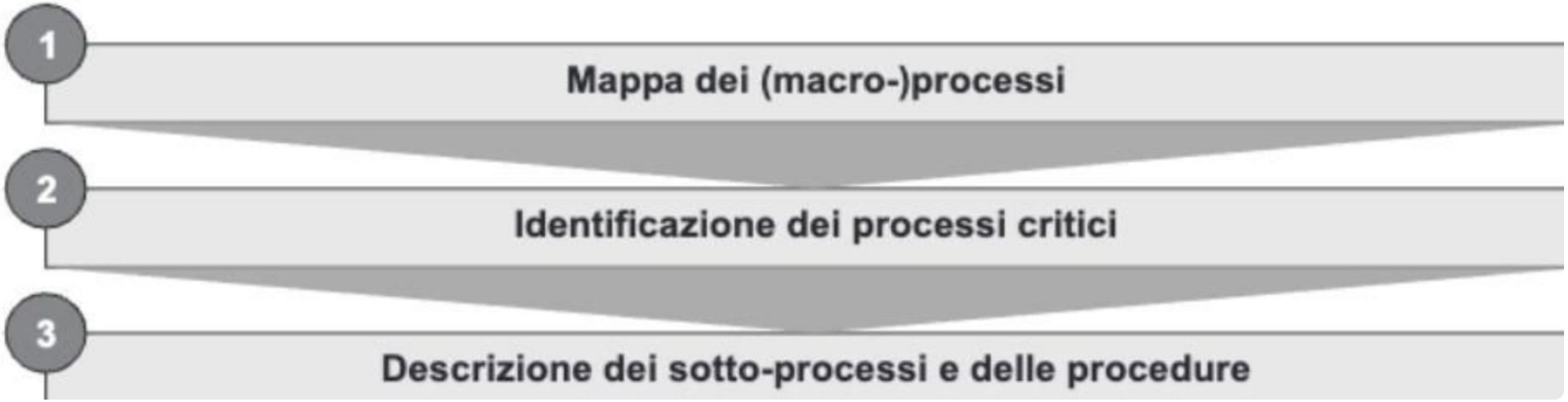
Il modello generale applicato a un caso concreto: il processo di assemblaggio di computer riceve componenti hardware e software come input, li trasforma attraverso tre fasi interne e consegna PC assemblati al cliente.




Le **regole** includono procedure dettagliate, norme di qualità e configurazioni possibili. Le **risorse** comprendono personale qualificato, postazioni di assemblaggio e software gestionale.

# Il percorso logico della mappatura

Come nella cartografia, si parte da una visione generale per poi approfondire i dettagli dove necessario.




01

### Mappa dei macro-processi

Panoramica di tutte le attività dell'organizzazione.

02

### Identificazione dei processi critici

Selezione dei processi prioritari da approfondire.

03

### Descrizione dei sotto-processi

Dettaglio di attività, responsabilità e strumenti.

## La Mappa dei Processi

# Il punto di partenza del BPM

La **mappa dei processi** (in inglese: *process landscape* o *process architecture*) è la base di lavoro per il Business Process Management. La sfida è mappare su un foglio tutti i macro-processi svolti nell'organizzazione.

Nella mappa non appaiono indicazioni su *chi* svolge i processi — serve a indicare *cosa* viene fatto, evitando che la mappa si riduca a una forma alternativa dell'organigramma.



# Il modello di Porter (1985)




## Limiti del modello

La *value chain* di Porter è celebre ma non sufficientemente dettagliata e flessibile per essere applicata efficacemente a organizzazioni diverse da quella manifatturiera classica.

- Per un istituto scolastico, la "logistica in uscita" ha poco senso
- Mancano processi importanti come la gestione finanziaria e la pianificazione strategica
- Non adatto a banche, studi di ingegneria, compagnie aeree

# Le tre famiglie di processi



### Processi di Management

Processi guida, strategici, di governance. Attraverso di essi la Direzione orienta le attività e la struttura dell'organizzazione a livello strategico e operativo.



### Processi Chiave

Core processes. Generano il valore aggiunto che il cliente richiede ed è disposto a pagare. Sono il "motore" dell'organizzazione.



### Processi di Gestione Risorse

Support processes. Mettono a disposizione strutture e risorse (umane, finanziarie, materiali, tecnologiche) necessarie al buon funzionamento.

*Metafora: i processi chiave = motore e carrozzeria; i processi di management = il conducente; i processi di gestione risorse = il carburante.*

# I tre tipi di Processi Chiave

1

### Processi di Innovazione

Attività di R&S per creare nuovi prodotti e servizi pronti per il mercato.

2

### Acquisizione e Gestione Clienti

Dal marketing alla vendita, CRM e Key Account Management. Output: ordine o decisione di acquisto.

3

### Realizzazione Prodotto/Servizio

Creazione del prodotto o servizio, inclusi acquisti, logistica e fatturazione. Output: prodotto fornito e pagato.

# Il modello generale di mappa dei processi




Il cliente sta all'inizio e alla fine dei processi: ne fornisce gli input (esigenze, richieste, ordini) e ne acquista gli output. Questo modello è applicato da migliaia di organizzazioni in tutto il mondo ed è declinabile in qualsiasi settore, pubblica o privata, di qualsiasi dimensione.

# Caratteristiche distintive delle categorie

### Processi di Management

- Rilevanza di aspetti relazionali e politici
- Spesso difficili da formalizzare in flussi chiari
- I processi reali differiscono spesso da quelli "ufficiali"

### Processi Chiave

- Generano valore aggiunto diretto per il cliente
- Unici e specifici per ogni organizzazione
- Il cliente è disposto a pagare per l'utilità che ne trae

### Processi di Gestione Risorse

- Molto simili fra aziende diverse → maggiore mobilità del personale
- Possibilità di outsourcing
- Spesso prime "vittime" di razionalizzazioni

# I processi tipici di un'azienda

I processi di management e di gestione risorse sono simili in tutte le organizzazioni. Le differenze sostanziali si osservano nei **processi chiave**, specifici per ogni settore: scuole, ospedali, alberghi, editori, studi di ingegneria, teatri, aziende informatiche.

# Catalogo dei processi tipici

## Processi di Guida (esempi)

- Definire e verificare le strategie aziendali
- Controlling strategico e KPI
- Gestione comunicazione e relazioni pubbliche
- Risk Management e CSR
- Project Management e Business Development

## Processi di Gestione Risorse (esempi)

- Sviluppo e amministrazione risorse umane
- Gestione finanziaria e contabilità
- Gestione IT, documentazione e knowledge management
- Manutenzione impianti e facility management

## Processi Chiave — Impresa di produzione (esempi)

- Analisi di mercato e acquisizione clienti
- Gestione offerte e ordini di produzione
- Pianificazione produzione e gestione fornitori
- Realizzazione prodotto e controllo qualità
- Distribuzione, fatturazione e servizio post-vendita
- Sviluppo nuovi prodotti (R&S)

# Il Process Classification Framework (PCF)

## Cos'è il PCF?

L'**American Productivity and Quality Center (APQC)** ha elaborato dal 1992 il PCF, un'enciclopedia universale dei processi aziendali, consultabile gratuitamente su www.apqc.org. È strutturato su **12 macro-processi**, da cui discendono gerarchicamente centinaia di processi e attività di dettaglio.

## I 12 macro-processi PCF

1. Develop Vision and Strategy
2. Develop and Manage Products and Services
3. Market and Sell Products and Services
4. Deliver Products and Services
5. Manage Customer Service
6. Develop and Manage Human Capital
7. Manage Information Technology
8. Manage Financial Resources
9. Acquire, Construct, and Manage Property
10. Manage EHS
11. Manage External Relationships
12. Manage Knowledge, Improvement, and Change

# Esempi pratici: la mappa nella realtà

Non esiste una mappa "standard". Ogni impresa pubblica o privata deve trovare la propria mappa, declinando il modello alla propria realtà, ai propri processi, alla cultura e storia dell'organizzazione.

### Esempio 1

Azienda manifatturiera di medie dimensioni

### Esempio 2

Piccola impresa di gestione patrimoniale

### Esempio 3

Servizio di ambulanze (ente pubblico)

### Esempio 4

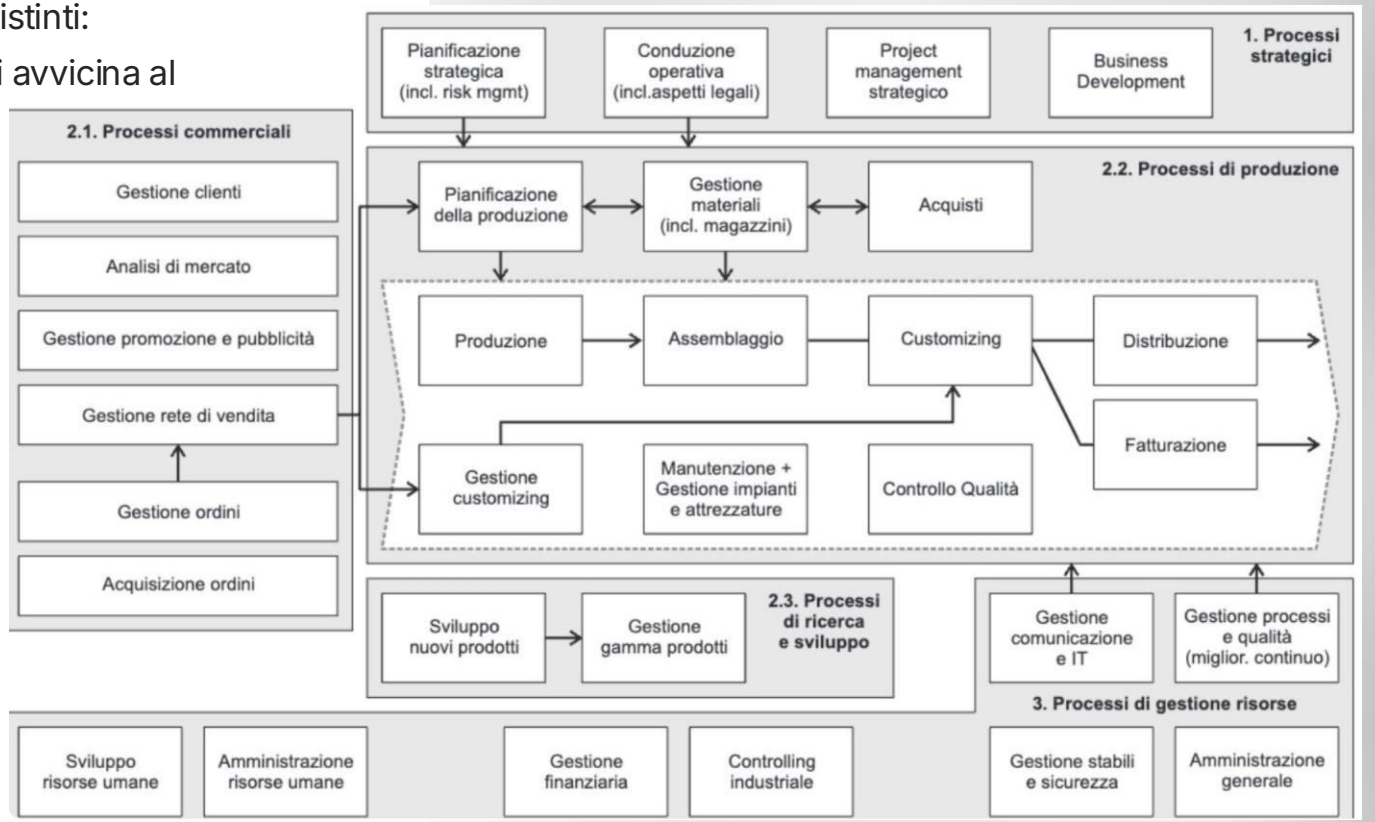
Grande società industriale internazionale

### Esempi 5–7

Comune, casa anziani, ente formativo

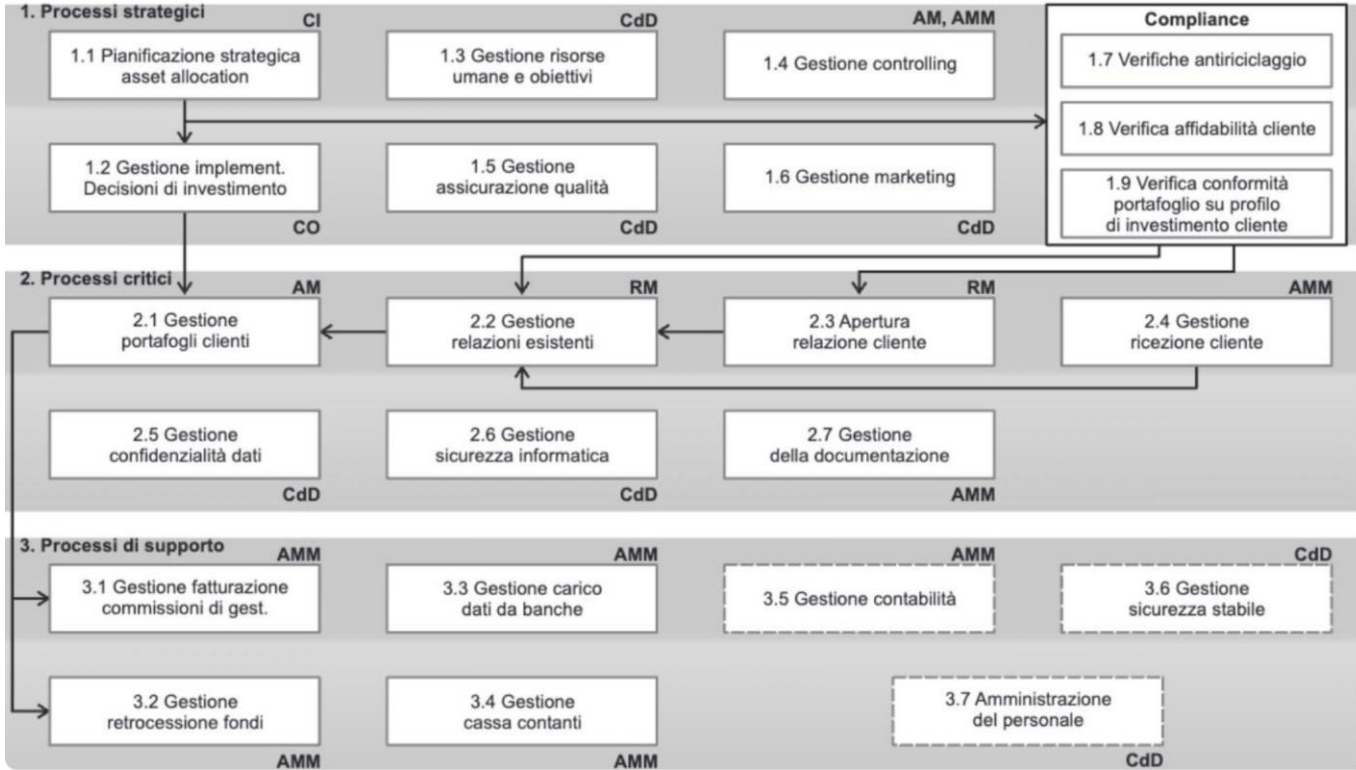
# Esempio 1: Azienda manifatturiera

Mappa classica con 31 macro-processi: processi guida, processi chiave (commerciali, produzione, R&S) e processi di gestione risorse. Le frecce indicano relazioni output→input. Le attività HR sono suddivise in due processi distinti: *Sviluppo* e *Amministrazione Risorse Umane*. Il numero di 31 processi si avvicina al limite superiore consigliato per una singola mappa.



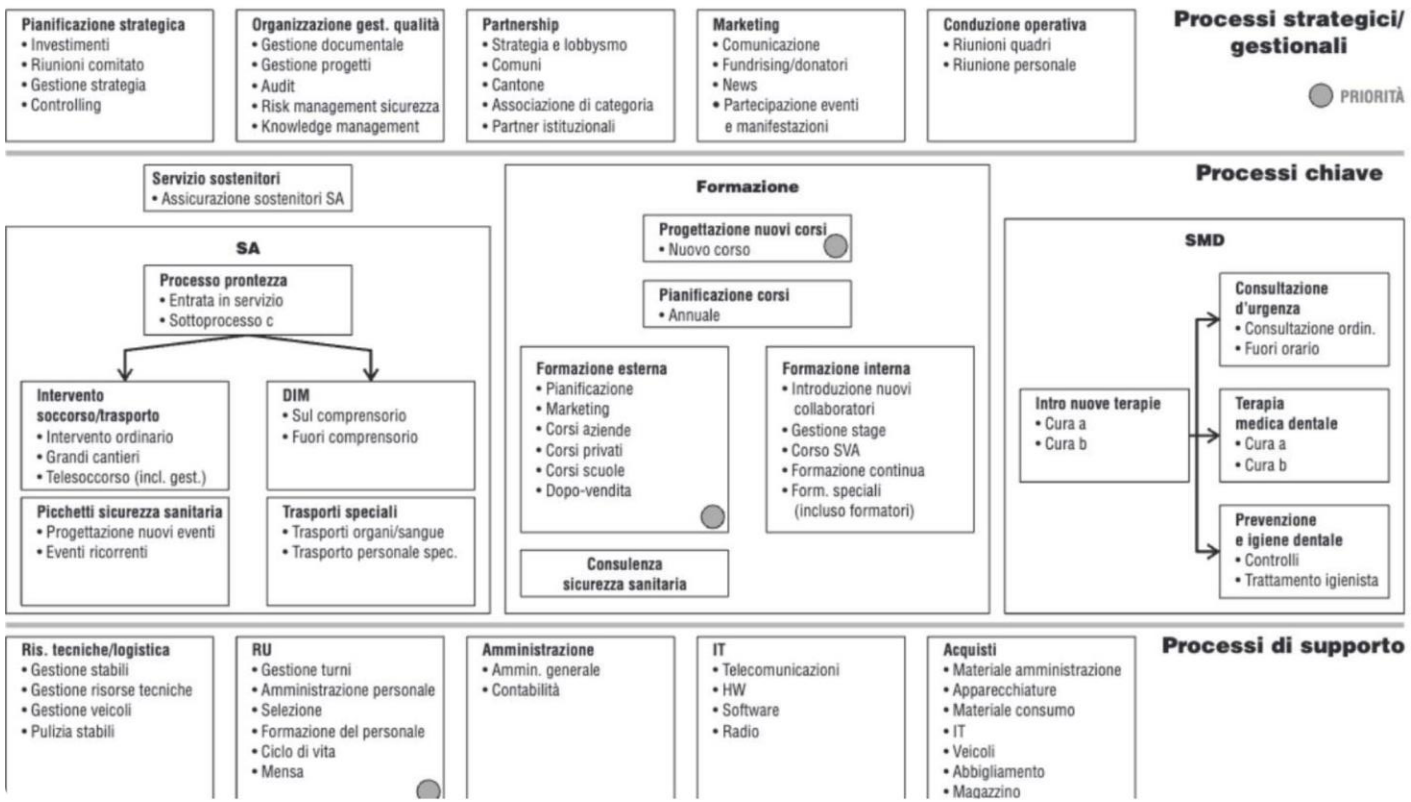
# Esempio 2: Gestione patrimoniale

Mappa di una società europea di gestione patrimoniale, strutturata in 23 processi. Accanto a ogni processo è indicato il **process owner** responsabile (CdD, CO, CI, AMM, AM, RM). Anche questa mappa appare molto dettagliata: sarebbe ipotizzabile accorpare diversi processi per ridurne il numero.



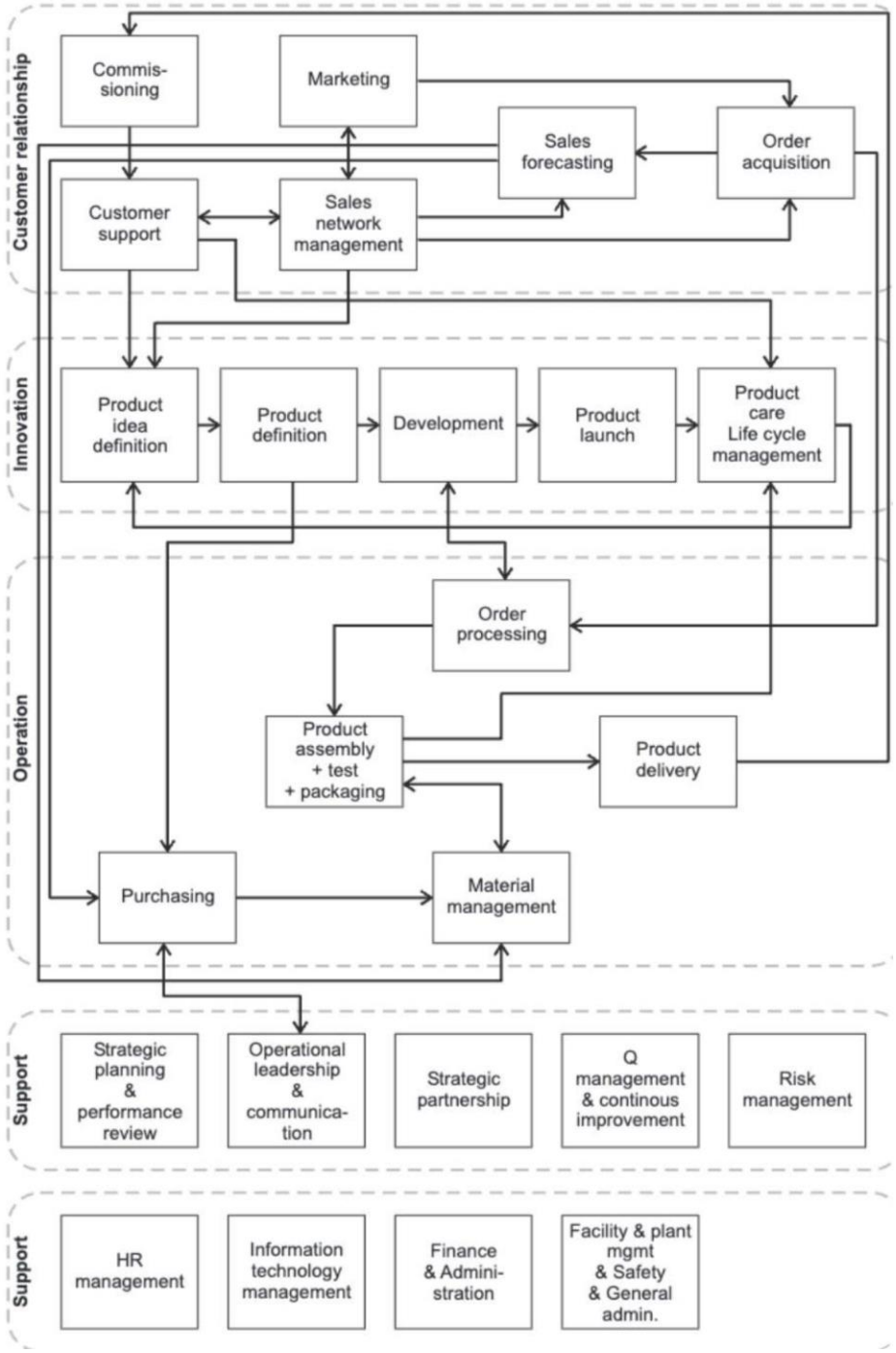
# Esempio 3: Servizio ambulanze

Mappa strutturata su 25 processi per un ente di pubblica utilità svizzero. I processi chiave sono divisi in tre aree distinte: **SA** (Servizio Ambulanze), **Formazione** e **SMD** (Servizio Medico-Dentario). I circoletti grigi indicano le priorità di mappatura e ottimizzazione individuate dalla direzione.



# Esempio 4: Grande società industriale

Interessante l'uso sistematico delle **frecce output→input** tra processi: l'output di "Product Definition" diventa input per "Purchasing". Questo rende immediatamente leggibile il flusso di attività. I processi guida e di gestione risorse non mostrano tutte le relazioni per mantenere la mappa leggibile.

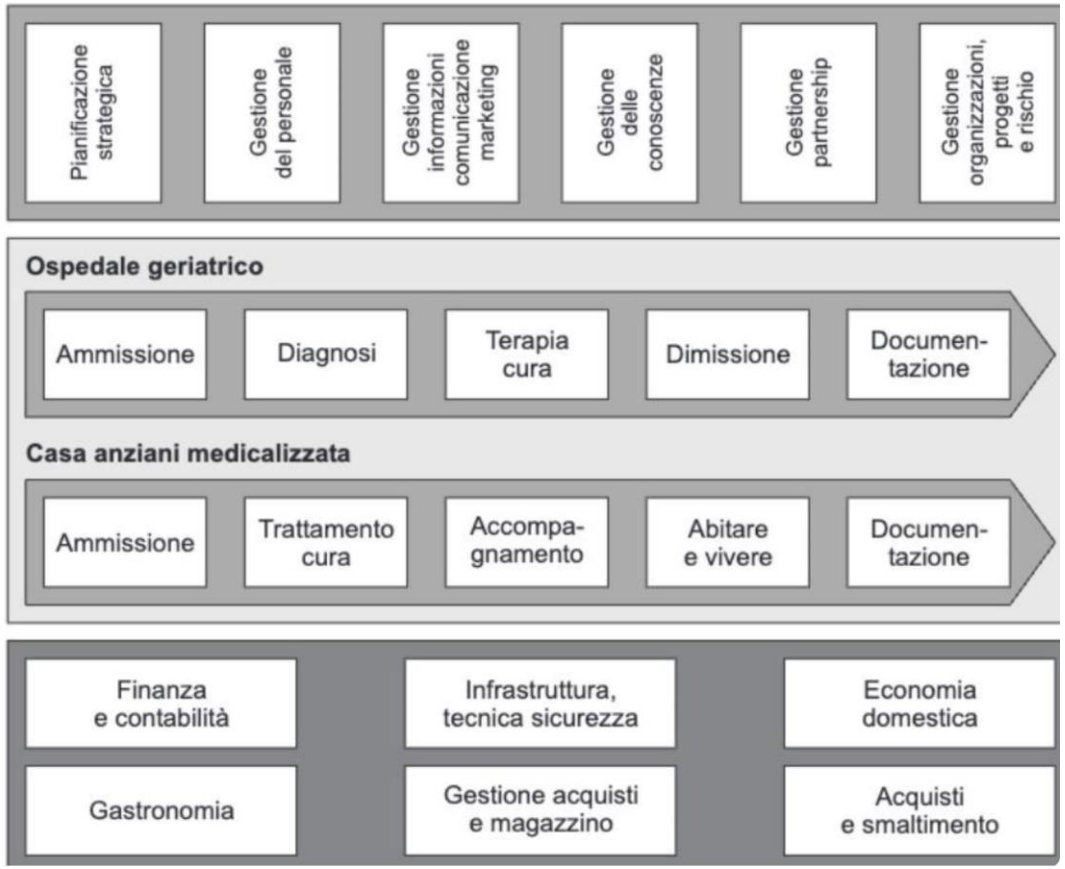


# Esempi 5 e 6: Pubblica Amministrazione e Settore Socio-Sanitario

## Comune svizzero (Esempio 5)

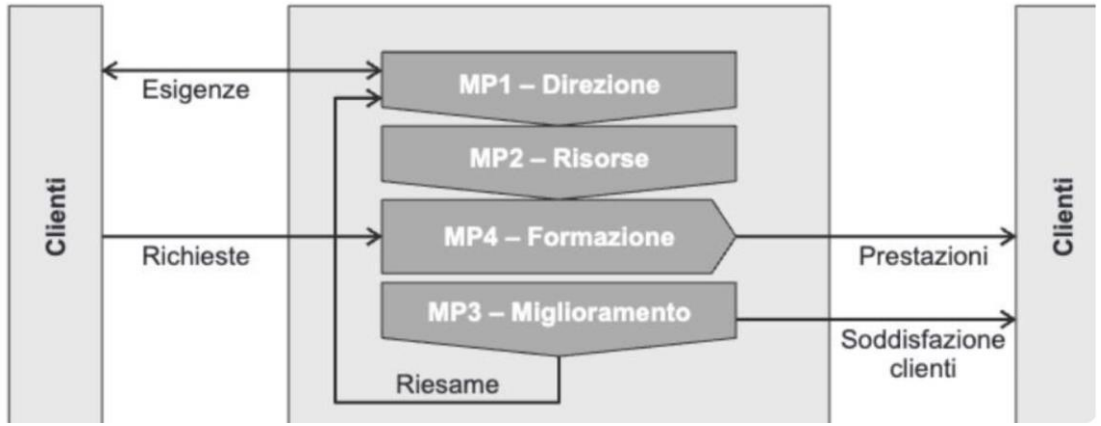
Il capo progetto ha adottato la forma di **catalogo strutturato** anziché grafica, ritenendola più ergonomica per il personale comunale. La numerazione indica chiaramente il livello gerarchico: macro-processi (1, 2, 3), processi (1.01, 1.02), sotto-processi (1.01.1, 1.01.2).

## Casa anziani geriatrica (Esempio 6)




Modello classico con duplice missione: ospedale geriatrico e casa anziani medicalizzata, con processi differenziati per ciascuna.

# Esempio 7: Ente formativo e ISO 9001




## Aggregazione estrema: 4 macro-processi

Tutti i processi chiave (formativi) sono raggruppati in un unico macro-processo MP4. Questo schema riprende il modello proposto dalla norma **ISO 9001**.

Riteniamo questo approccio forse troppo sintetico: fornisce poche informazioni e obbliga il lettore a consultare altri documenti per conoscere la struttura dei processi.

# Evoluzione di una mappa: il caso start-up

Una mappa raramente nasce nella sua versione definitiva. Il percorso di maturazione è un buon indicatore della serietà con cui l'organizzazione affronta il BPM. Caso: start-up produttore di capsule caffè, tre versioni in pochi mesi.

### Versione 1

Prima bozza: struttura classica, 3 famiglie, ma poco fruibile per i collaboratori.

1

2

### Versione 2

Aggiunto flusso centrale cliente→cliente, relazioni output-input, numerazione processi, processi di guida raggruppati in P1.

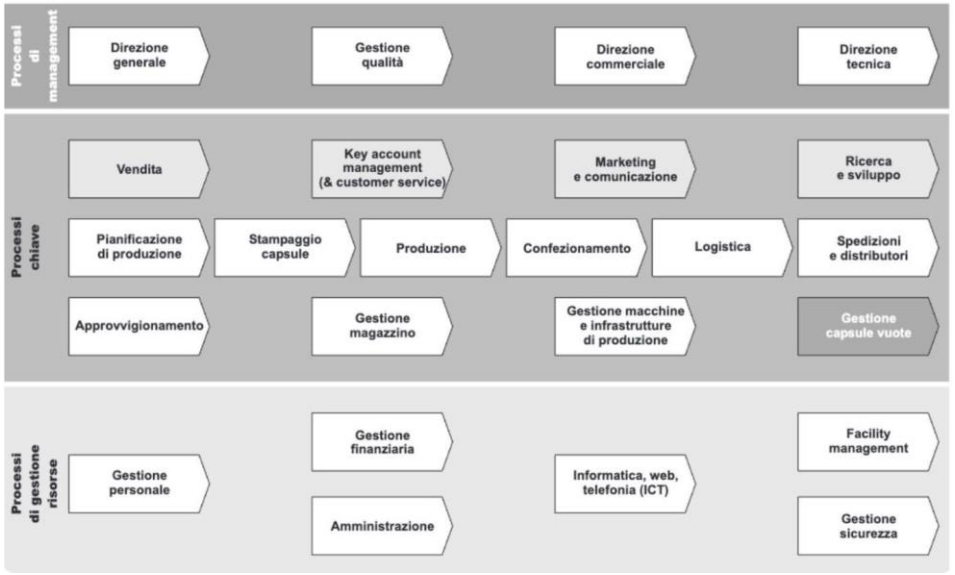
3

### Versione 3

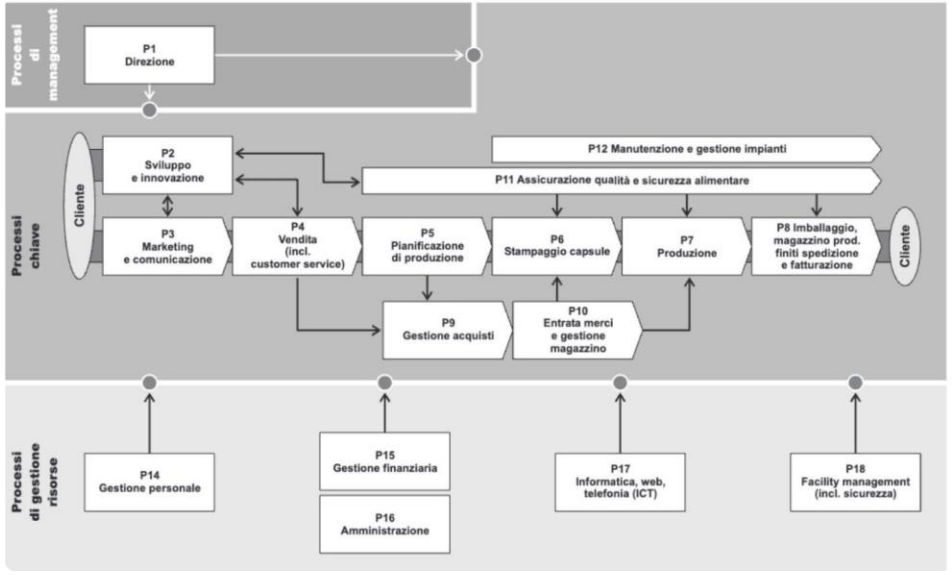
Drastica riduzione a 11 macro-processi: processi produttivi e logistici raggruppati per eliminare frammentazione.

# Le tre versioni della mappa: start-up capsule caffè

## Versione 1 — Prima bozza

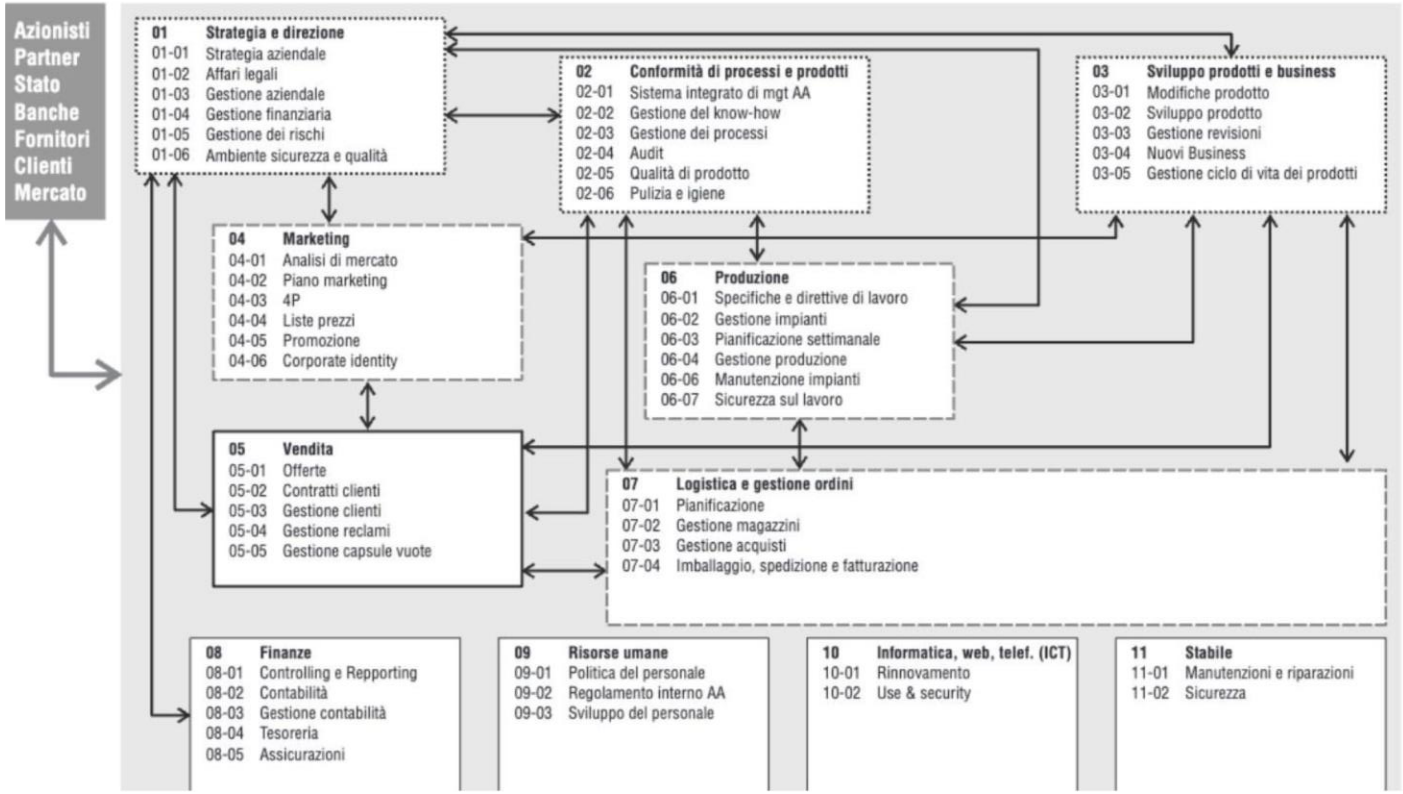



## Versione 2 — Con flusso cliente



# Versione finale: mappa matura

11 macro-processi (01–11): **Management** (01–02), **Processi chiave** (03–07), **Gestione risorse** (08–11). Per ogni macro-processo sono mostrati anche i processi del livello gerarchico inferiore. La mappa rispecchia la natura dinamica di un'azienda in rapida espansione.



# A cosa serve la mappa dei processi?

### 1 Panoramica e comunicazione

Strumento di comunicazione con collaboratori, partner, clienti e fornitori. Utile per nuovi assunti e stakeholder.

### 2 Base per la descrizione di dettaglio

Permette di identificare i processi critici e descriverli in dettaglio nei livelli gerarchici successivi.

### 3 Assegnazione di responsabilità

Funzione di "cerniera" tra organizzazione procedurale e strutturale. Supporta la definizione di ruoli e l'eventuale ripensamento dell'organigramma.

### 4 Schema per la documentazione

Tutta la documentazione può essere strutturata e numerata sulla base della mappa, garantendo ordine e rintracciabilità.

# Ulteriori funzioni della mappa

**1**

### Indicatori di performance

Supporta la Balanced Scorecard mostrando graficamente dove sono posizionati i KPI e verificando la distribuzione bilanciata tra i processi.

**2**

### Certificazione ISO 9001

Base per identificare i processi rilevanti per la qualità. Le quattro famiglie ISO si sovrappongono al ciclo di Deming (PDCA).

**3**

### ISO 14001, OHSAS 18001 e altre

La stessa mappa, analizzata con il "filtro" adeguato, serve per certificazioni ambientali, di sicurezza e di risk management.

**4**

### Risk Management (ISO 31000)

Permette di identificare i processi con rischi rilevanti senza ripartire da zero, risparmiando tempo ed energie.

I punti 6–9 permettono di derivare da una singola mappa un **unico sistema documentale**, evitando la moltiplicazione costosa della documentazione per le diverse normative.

# Il Process Owner

## Chi è il Process Owner?

Il **process owner** (responsabile di processo) gestisce un determinato processo ed è responsabile per il suo output in termini quantitativi e qualitativi. Deve garantire che il processo sia svolto in modo efficace ed efficiente.

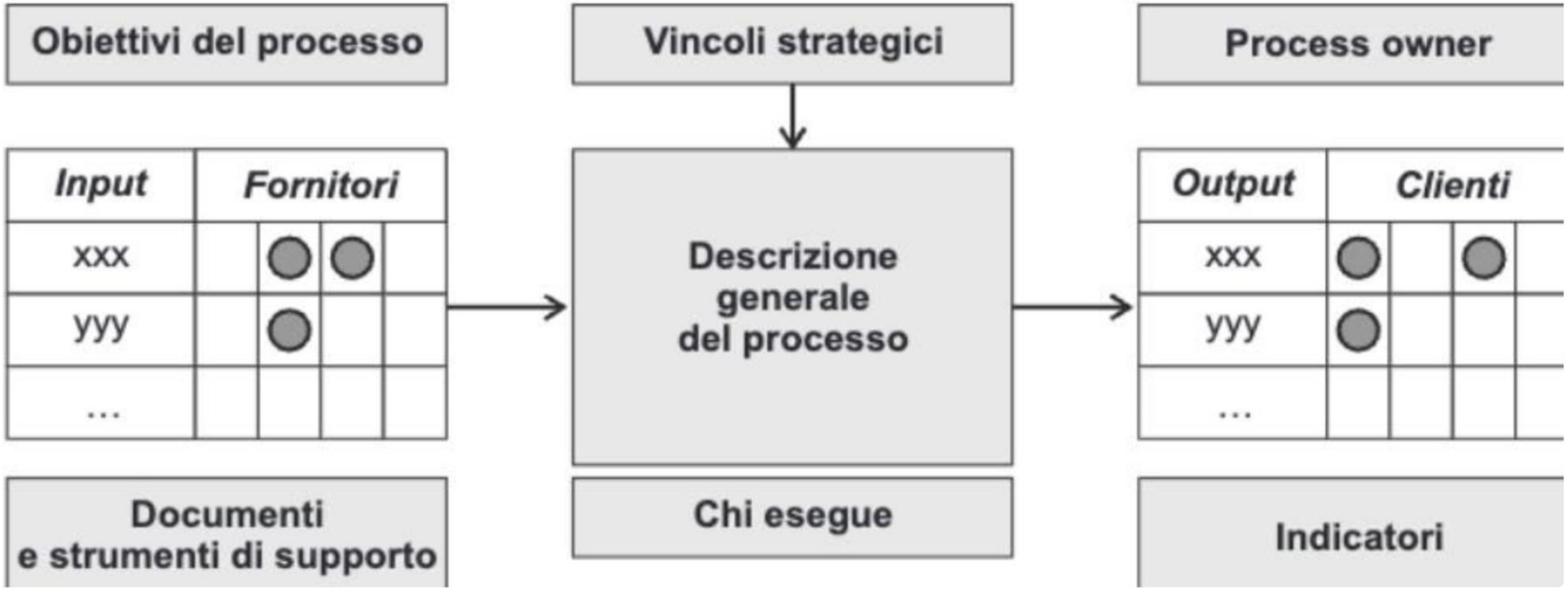
## Responsabilità principali

- Descrivere il processo e capirne i punti critici
- Definire e comunicare gli obiettivi del processo
- Definire indicatori e analizzare i risultati
- Nominare i responsabili dei sotto-processi
- Mantenere contatti con altri process owner
- Comunicare verso la Direzione Generale

La Scheda di Processo

# La "carta d'identità" di ogni processo

Una volta validata la mappa, si può procedere con le **schede di processo**: documenti di una pagina che riassumono tutte le informazioni essenziali (a livello strategico) di ogni macro-processo.




Contenuto tipico: obiettivi, vincoli strategici, process owner, input/fornitori, output/clienti, descrizione generale, indicatori, documenti e strumenti di supporto. Vale sempre la regola d'oro: ogni impresa può modificare i contenuti per adeguarli al proprio contesto.

# Esempi di schede di processo

### Assistenza tecnica — Piccola società IT

**Obiettivi:** Erogare servizi di assistenza in modo professionale, efficace ed efficiente.
**Vincoli:** Risorse umane disponibili; copertura contrattuale.
**Input:** Contratto di manutenzione, inventario ricambi.
**Output:** Prestazioni di servizio, rapporto di lavoro.
**Indicatori:** Soddisfazione cliente tramite rapporto di lavoro.

### Consegna e installazione TV — Grande catena retail

**Obiettivi:** Offrire al cliente un servizio di qualità. 0 reclami!
**Vincoli:** Contratti di consegna/installazione; codice di comportamento tecnici.
**Input:** Richieste di consegna/installazione a domicilio.
**Output:** Apparecchi consegnati e/o installati.
**Strumenti IT:** SAP-SRS.

Si consiglia di elaborare la scheda **solo per i macro-processi**. L'elaborazione anche ai livelli inferiori comporta un forte impegno e va effettuata solo in casi particolari.

# Sintesi

### Mappare per capire

Il Process Mapping è il primo passo indispensabile del BPM: senza conoscere i processi attuali non è possibile analizzarli, migliorarli o trasformarli.

### Semplicità prima di tutto

Utilità, chiarezza e fruibilità sopra ogni cosa. Formalizzare solo il necessario, con pragmatismo e buon senso.

### Un sistema integrato

Da una mappa ben costruita derivano responsabilità, indicatori, documentazione, certificazioni e risk management: un unico sistema documentale per tutta l'organizzazione.