TRACCIA LEZIONE DEL 4 NOVEMBRE 2026 — SECONDA PARTE

Dimensioni e Criteri di Scelta degli Interventi sui Processi

Come si decide dove e quanto intervenire in un'organizzazione? La risposta dipende da due criteri fondamentali: la **profondità del cambiamento** e l'**ambito dell'intervento**. Questa lezione esplora gli strumenti concettuali e operativi per orientare le scelte di riprogettazione processuale, dalla mappatura alla prioritizzazione, fino all'analisi delle cause e alla gestione del cambiamento.

I Due Criteri Fondamentali di Scelta

Ogni intervento sui processi si colloca lungo due assi principali che ne definiscono la natura e la portata.

Profondità del Cambiamento

Misura quanto il cambiamento incide sul modo di operare. Si può intervenire per **ottimizzare** un processo esistente, oppure per **ripensarlo radicalmente** — ad esempio in risposta a un mutamento della strategia aziendale.

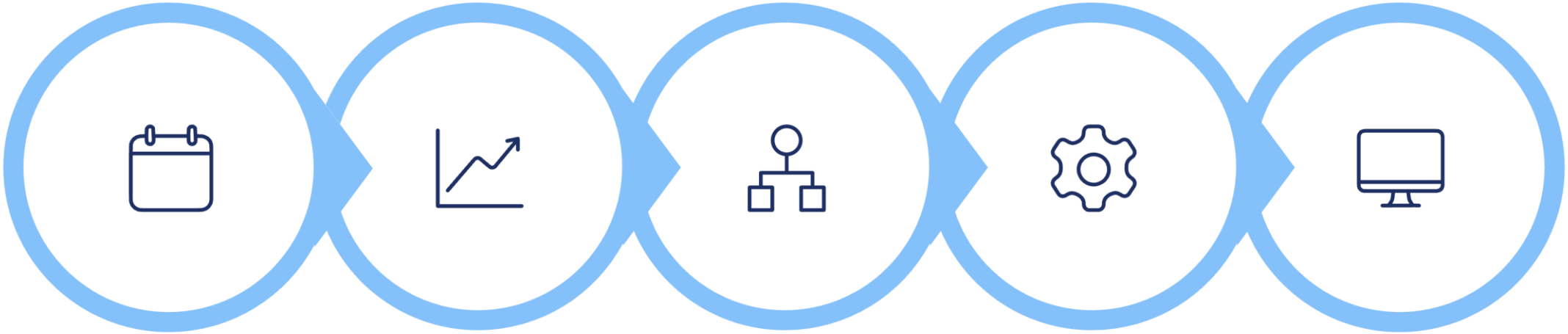
Ambito dell'Intervento

Definisce il perimetro coinvolto. Può comprendere un singolo processo, alcuni sottoprocessi, i processi chiave oppure una porzione più ampia della catena del valore — con particolare attenzione a quelli che incidono sul **valore aggiunto** e sul **vantaggio competitivo**.

La combinazione di questi due criteri determina la tipologia di intervento più appropriata, tra cui il **Business Process Reengineering**: ripensamento di fondo e ridisegno radicale dei processi, coerente con gli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Il Business Process Reengineering

Il BPR è l'approccio più radicale alla riprogettazione dei processi. Il suo ciclo di vita richiama la logica del **ciclo di Deming (PDCA)** e i principi del Total Quality Management: il cambiamento non si esaurisce nella progettazione, ma richiede verifica e miglioramento continuo nel tempo.



Pianificazione **Analisi AS IS** **Sviluppo TO BE** **Implementazione** **Monitoraggio**

Ogni fase è sequenziale ma retroattiva: i risultati del monitoraggio alimentano nuove pianificazioni, rendendo il processo di miglioramento ciclico e strutturato.

I Ruoli nel Processo di Reengineering

La riprogettazione è un lavoro collettivo che coinvolge figure con responsabilità distinte e complementari. La partecipazione attiva del vertice è essenziale, poiché gli interventi richiedono risorse, decisioni e coordinamento tra più aree.



Leader e Management

Forniscono l'indirizzo strategico e il *commitment* necessari all'avvio e al sostegno dell'intervento.



Process Owner

Responsabile della riprogettazione, delle prestazioni del processo e del suo miglioramento continuo nel tempo.



Team di Reengineering

Svolge il lavoro operativo. Può includere personale interno e consulenti esterni con competenze specifiche.



Comitato Direttivo

Definisce la strategia complessiva del reengineering e garantisce il coordinamento tra le aree coinvolte.

La Gestione delle Resistenze al Cambiamento

Durante la riprogettazione è naturale incontrare **resistenze** da parte delle persone che operano nei processi. La tendenza a preservare lo *status quo* è una reazione umana frequente e comprensibile: espressioni come *«si è sempre fatto così»* possono demotivare il gruppo e indurre gli altri partecipanti a dubitare dell'utilità dell'intervento.

Un approccio efficace richiede di **ascoltare le obiezioni** e tenerne conto, senza tuttavia lasciarsi bloccare da esse. Empatia e attenzione devono coesistere con la capacità di proseguire il lavoro secondo gli obiettivi concordati.

Comprendere le resistenze non significa rinunciare al cambiamento: significa gestirlo in modo consapevole e umano.

Ascoltare

Raccogliere le obiezioni senza respingerle. Le resistenze spesso celano informazioni utili sulla complessità reale del processo.

Comprendere

Distinguere tra resistenza emotiva e obiezione sostanziale. Non interpretare le resistenze come un fatto personale.

Proseguire

Mantenere il focus sugli obiettivi. La leadership deve saper motivare e orientare il gruppo nel corso del cambiamento.

Mappatura dei Processi: Due Approcci

Rappresentare l'azienda come un **sistema di processi** è una condizione indispensabile per qualsiasi intervento di innovazione. La mappa aiuta a identificare numero, estensione e livello organizzativo dei processi, e può essere costruita seguendo due orientamenti complementari.

⬇ Approccio Top-Down

Si individuano dapprima i processi ritenuti fondamentali dal management per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Questi vengono poi articolati in sottoprocessi e attività elementari. È un approccio guidato dalla strategia.

⬆ Approccio Bottom-Up

Si parte dalle attività operative concretamente svolte e le si aggrega progressivamente in processi, fino a individuare quelli chiave. È un approccio guidato dall'osservazione della realtà organizzativa.

I due orientamenti rappresentano **percorsi diversi per descrivere la medesima realtà**. La scelta dipende dalla disponibilità di informazioni, dal livello di maturità organizzativa e dagli obiettivi del progetto.

Criteri per la Selezione dei Processi

La selezione dei processi su cui intervenire è un passaggio delicato. L'organizzazione può scegliere di ridisegnare un perimetro ampio o concentrarsi su pochi processi prioritari. La scelta è condizionata da fattori interdipendenti.

Vincoli Economici

Un intervento esteso richiede risorse maggiori. I budget disponibili orientano il perimetro dell'intervento e le fasi di implementazione.

Interrelazioni tra Processi

È spesso irrealistico intervenire su un processo considerandolo del tutto indipendente: le interconnessioni devono essere mappate e considerate.

Predisposizione al Cambiamento

Il grado di apertura delle risorse umane, legato alla maturità organizzativa, influenza concretamente la fattibilità e la velocità dell'intervento.

Fattibilità del Progetto

La possibilità di conseguire risultati positivi con le risorse disponibili è un criterio pragmatico che orienta la prioritizzazione.

Rilevanza Strategica e Fattori Critici di Successo

Collegare Strategia e Processi

La priorità va definita considerando la **rilevanza strategica** di ciascun processo. Dopo aver collegato gli obiettivi strategici ai processi di business, si valuta quanti obiettivi — e quanto importanti — siano sostenuti da ciascuno.

Questa analisi permette di stimare l'impatto del processo sui **Fattori Critici di Successo (FCS)**: gli elementi e le attività che contribuiscono in modo determinante al raggiungimento degli obiettivi e al successo dell'organizzazione.

Caratteristiche dei FCS

Non sono universali

Ciò che è determinante per un'organizzazione può esserlo meno per un'altra: vanno individuati attraverso l'analisi strategica.

Devono essere limitati

Mantenerli in numero contenuto consente di usarli efficacemente per valutare la qualità degli output e l'efficacia dei processi.

La Matrice di Priorità degli Interventi

L'impatto sui Fattori Critici di Successo e la performance del processo (oggetto di revisione) possono essere combinati in una **matrice a quattro quadranti**, che guida le decisioni di intervento con un criterio visivo e operativo.

Impatto sui FCS	Prestazione AS IS dei processi	Orientamento	Priorità
Alto	Bassa	**Miglioramento Radicale**	■■■■ Massima
Basso	Bassa	**Miglioramento Incrementale**	■■□□ Media
Alto	Buona	**Governo e Perfezionamento**	■■■□ Alta
Basso	Buona	**Manutenzione**	■□□□ Bassa

I Quattro Quadranti in Dettaglio

Miglioramento Radicale

Processi con prestazioni scadenti ma fortemente influenti sui FCS. Gestiscono attività caratterizzanti e rilevanti per i risultati: la bassa prestazione rende necessaria una riprogettazione incisiva.

Miglioramento Incrementale

Prestazioni basse, ma impatto limitato sui FCS. Occorre intervenire, ma la minore rilevanza strategica orienta verso cambiamenti progressivi anziché verso una ristrutturazione radicale.

Governo e Perfezionamento

Processi decisivi per il successo già in condizione soddisfacente. L'obiettivo è consolidare i risultati, ottimizzare la gestione e accompagnare il processo nel miglioramento continuo.

Manutenzione

Poco influenti sui FCS, ma con prestazioni già adeguate. È necessario preservarne il funzionamento e mantenerne l'efficienza, evitando interventi costosi e non prioritari.

Pianificazione, Quick Win e Analisi AS IS

Pianificazione Realistica

Un progetto di reengineering deve avere una durata compatibile con le decisioni strategiche e prevedere **scadenze chiare** per il completamento di ogni fase. Va considerato che le persone coinvolte spesso continuano a svolgere le attività ordinarie: tempi realistici sostengono l'impegno e l'efficienza.

Quick Win

Accanto agli interventi complessi — che producono risultati nel medio-lungo periodo — è utile individuare **interventi rapidi** capaci di generare risultati visibili in breve tempo. I *quick win* sostengono la motivazione del gruppo e rafforzano il commitment del vertice, dimostrando che il progetto produce effetti concreti.

Analisi AS IS → TO BE

Ogni azione di miglioramento parte dall'analisi delle condizioni esistenti. La rappresentazione del funzionamento attuale — la **situazione AS IS** — costituisce la base da cui elaborare la situazione desiderata, o **TO BE**.

Nella fase AS IS si raccolgono e organizzano le informazioni sul processo per identificare criticità, prestazioni, relazioni e possibili aree di intervento.

La denominazione dei documenti può variare (es. «scheda identificativa del processo»): ciò che conta è comprendere i contenuti e il ragionamento sottostante.

Indicatori di Prestazione e Aree di Miglioramento

I **Key Performance Indicator (KPI)** consentono di osservare e monitorare i processi aziendali lungo quattro dimensioni principali: **costo, qualità, tempo e flessibilità**. Orientano la scelta degli interventi e consentono di misurare l'efficacia delle azioni intraprese.

Attività da Promuovere

- Attività che **creano valore** per il cliente e per l'organizzazione
- Fasi **automatizzabili** per ridurre il lavoro manuale ripetitivo
- Passaggi che possono essere **snelliti e semplificati**

Aree di Miglioramento Tipiche

- **Ridondanze e duplicazioni** di attività o informazioni
- Attività **ripetute più volte** o non necessarie al processo
- Passaggi che generano **ritardi o inefficienze** strutturali

Per arrivare a soluzioni efficaci occorre osservare il processo, analizzarlo, identificare l'anomalia, ricercarne le cause di fondo e formulare interventi di miglioramento. Le decisioni devono essere **formalizzate, tracciate e condivise con il vertice**.

Documentazione e Carte di Lavoro

Perché Documentare?

La documentazione consente di ricostruire il percorso seguito, le scelte effettuate e le ragioni che le hanno motivate. È particolarmente importante nella fase di monitoraggio post-implementazione, quando può essere necessario intervenire nuovamente.

Le persone che hanno condotto l'analisi potrebbero non essere più presenti nell'organizzazione durante le verifiche successive: la tracciabilità garantisce continuità e coerenza nel tempo.

Cosa Registrare nelle Carte di Lavoro

1. **Le decisioni prese**

   Ogni scelta significativa, con le motivazioni che l'hanno determinata.

2. **I criteri adottati**

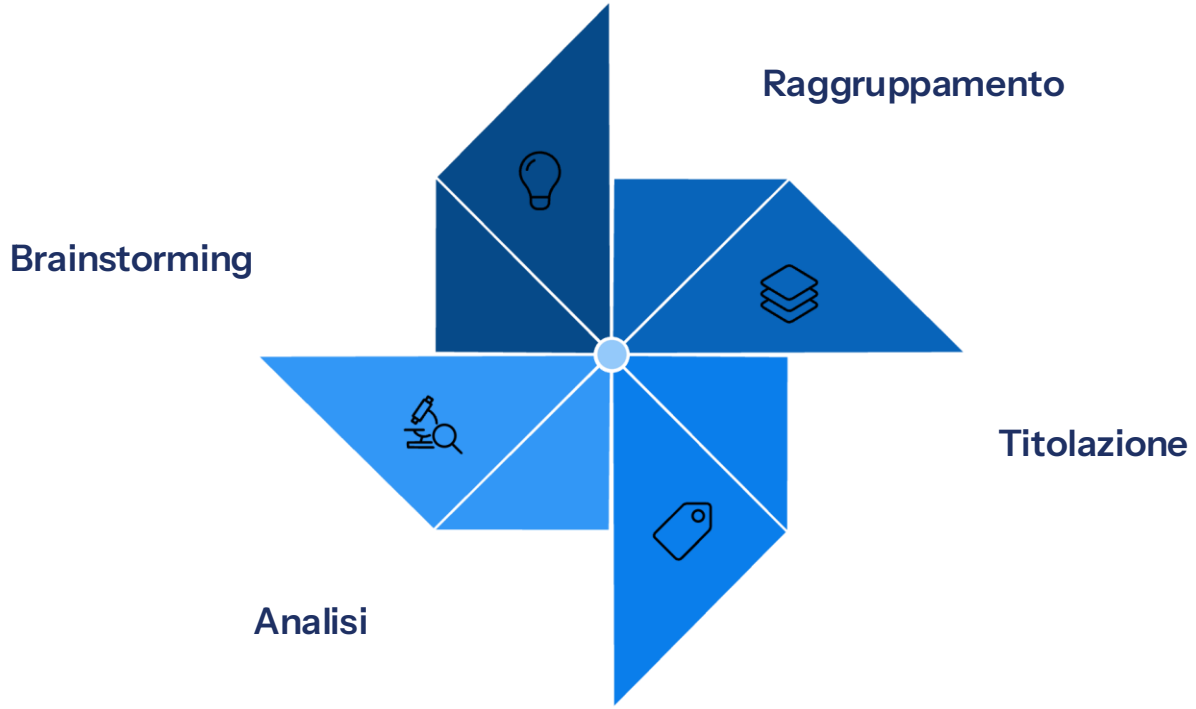
   I parametri di valutazione e i riferimenti metodologici utilizzati.

3. **Le evidenze raccolte**

   Elementi documentali e informazioni raccolte tramite osservazione e interviste.

Il Diagramma di Affinità

Il **diagramma di affinità** è uno strumento — sviluppato negli anni Sessanta — che aiuta a organizzare le idee e a individuare le cause di un problema complesso, raggruppando osservazioni diverse in temi comuni e leggibili.



A Cosa Serve

Rende visibili le relazioni tra molte informazioni e trasforma un insieme difficile da gestire in **gruppi più piccoli e comprensibili**. Particolarmente utile quando emergono numerose criticità formulate in modi diversi da persone diverse.

Il Principio di Leadership Sottostante

Scomporre un problema complesso in elementi più piccoli permette di comprendere il contesto, individuare le cause e definire azioni specifiche. Come suggerito dalla scena di *Any Given Sunday*: anche piccoli contributi sommati possono fare la differenza.

Schema Riassuntivo della Lezione

I concetti chiave di questa lezione, organizzati per orientare lo studio e il ripasso.

01

Criteri di Scelta

Profondità del cambiamento + ambito dell'intervento determinano il tipo di azione (ottimizzazione o reengineering radicale).

02

Ruoli e Fasi

Leader → process owner → team di reengineering. Fasi: pianificazione, AS IS, TO BE, implementazione, monitoraggio.

03

Mappatura e Selezione

Top-down o bottom-up. Criteri: rilevanza strategica, prestazioni, vincoli economici, interrelazioni, fattibilità.

04

Matrice e KPI

Quattro quadranti (radicale, incrementale, governo, manutenzione). KPI su costo, qualità, tempo, flessibilità.

05

Strumenti Operativi

Quick win per sostenere il commitment. Carte di lavoro per la tracciabilità. Diagramma di affinità per analisi delle cause.