

BASIC MANAGEMENT

LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

Il process mapping in pratica



*Alberto Gandolfi
Fabio Frigo-Mosca
Richard Bortoletto*

- Descrivere i processi in modo intuitivo
- Individuare lacune, inefficienze, dopponi
- Formalizzare le procedure

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



BASIC MANAGEMENT

LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

Una proposta di guide a tema: precise, essenziali, e soprattutto le più aggiornate. Per impadronirsi degli strumenti di produttività individuale più efficaci, delle metodologie più avanzate, delle conoscenze più innovative. Per orientarsi al meglio nel lavoro, sostenere le proprie scelte, migliorare i propri risultati, condurre al successo i propri progetti.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Alberto Gandolfi
Fabio Frigo-Mosca
Richard Bortoletto**

Il process mapping in pratica

FrancoAngeli

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1a edizione. Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione	pag.	9
Un tema trascurato?	»	10
A chi è destinato questo libro?	»	11
Che cosa vi potete aspettare?	»	11
Una voce dalla pratica...	»	12
1. Che cos'è un processo?	»	13
1.1. Don't forget! Le regole d'oro	»	16
2. La mappa dei processi	»	19
2.1. Le caratteristiche distintive delle categorie di processi	»	23
2.2. I processi tipici di un'azienda	»	23
2.3. Il Process Classification Framework PCF	»	25
2.4. Esempi pratici. La mappa dei processi nella realtà	»	27
2.5. A cosa serve la mappa dei processi?	»	42
3. La scheda di processo	»	47

4. I diversi livelli gerarchici	pag. 51
4.1. Processi a cascata	» 51
4.2. Quali processi formalizzare?	» 54
5. La descrizione dei singoli processi	» 59
5.1. Il diagramma di flusso (flow chart)	» 60
5.2. Altri tipi di descrizioni	» 67
6. Verso la gestione dei processi	» 81
6.1. Verso la gestione e ottimizzazione dei processi	» 82
6.2. Le attività del BPM	» 83
6.3. Quattro idee fondamentali del Process Management	» 83
6.4. Per migliorare i processi...	» 87
7. Un modello di sistema di management	» 91
8. Un caso pratico	
di <i>Richard Bortoletto</i>	» 93
8.1. Il contesto di riferimento: crescita e complessità nell'outsourcing bancario	» 94
8.2. Il project management: definire la cornice organizzativa per mappare i processi	» 95
8.3. La mappa dei processi	» 99
8.4. La gerarchia dei processi: dalla mappa dei processi alle procedure operative	» 103
8.5. La mappatura di dettaglio dei processi (diagramma di flusso)	» 103
8.6. Dai processi al knowledge management	» 106
8.7. Il process mapping come vero e proprio database aziendale. L'evoluzione della visione "process centered"	» 111
8.8. Un progetto di successo	» 115

Conclusione	pag. 117
Bibliografia essenziale	» 119
Gli autori	» 121

Introduzione

Perché mappare i processi?

Prima di iniziare la discussione sulla metodologia del Process Mapping, è necessario porci una domanda in merito alla sua importanza e necessità. Mappare i processi aziendali è infatti un'attività che può richiedere un grosso investimento in tempo ed energie. È giustificato tale investimento?

SÌ!

Se diamo un'occhiata al modello generale di gestione dei processi aziendali (*Business Process Management*, BPM) proposto dall'European Association of Business Process Management EABPM (tavola 1), notiamo subito che la modellizzazione o mappatura dei processi rappresenta **il tassello iniziale del BPM**.

Tavola 1 – Il Process Mapping (o Modeling) come primo passo verso la gestione integrata dei processi aziendali



In altre parole, prima di poter procedere con l'analisi e il design dei processi, la loro gestione, misurazione e trasformazione, dobbiamo cono-

scere in dettaglio come i processi si svolgono oggi; e questo è in sostanza l'obiettivo centrale del Process Mapping.

Useremo in questo testo diversi sinonimi per questa attività: formalizzazione, descrizione, mappatura, modellizzazione. Il significato è però lo stesso: *rappresentare graficamente le informazioni essenziali relative allo svolgimento (quindi al COME) un determinato processo viene svolto nell'organizzazione.*

Tale rappresentazione – è necessario ricordarlo – non è mai fine a se stessa (o perlomeno non dovrebbe esserlo...). Il vero indicatore di efficacia e di successo della mappatura deve essere **l'utilità pratica** che essa apporta alla gestione dell'organizzazione.

In tutti i progetti che abbiamo potuto seguire, la mappatura dei processi, eseguita in modo professionale e pragmatico, ha condotto a rilevanti vantaggi.

Il fatto stesso di descrivere in modo dettagliato i processi evidenzia quasi sempre lacune, inefficienze, doppioni organizzativi, ritardi, incongruenze, rischi insiti nelle attività di business. In altre parole, la mappatura si traduce spesso automaticamente in una verifica critica dei processi stessi. Parallelamente, l'attività di mappatura stimola a lavorare e pensare in termini interdisciplinari, dato che spesso i processi non rispettano i rigidi confini di ruolo e responsabilità funzionale all'interno delle organizzazioni. Per grandi aziende ed enti pubblici il process mapping rappresenta quindi un importante strumento verso una migliore coordinazione e collaborazione trasversale alle funzioni e ai ruoli tradizionali.

In molte piccole e medie imprese, il process mapping diventa inoltre l'occasione per "fare ordine": obbliga infatti a definire in modo chiaro le responsabilità, i percorsi procedurali, le regole del gioco. In realtà aziendali che si fondano spesso su accordi individuali, su regole non scritte, sull'improvvisazione, la mappatura permette di portare una sana dose di strutturazione e standardizzazione nel lavoro e nella gestione. Ovviamente è richiesta una buona dose di buon senso e pragmatismo; non bisogna esagerare e formalizzare aspetti e attività che invece funzionano benissimo anche in modo destrutturato e informale...

Un tema trascurato?

Un rapido sguardo alla letteratura sull'argomento mette però in evidenza un'interessante dissonanza: pur rappresentando per così dire le fondamenta del BPM e il passo iniziale verso una vera gestione per processi, sul

Process Mapping si è detto e scritto relativamente poco. Pochissime sono le opere dedicate interamente a questo tema. Tra tutte citiamo l'ottimo *Learning to see* di John Shook e Mike Rother (2009), disponibile solo in lingua inglese e focalizzato solo sul metodo della Value Stream Mapping (vedi par. 5.2.6), in ambito industriale.

Su questo presunto disinteresse si potrebbe disquisire. Notiamo però che quasi tutte le organizzazioni, private o pubbliche, prima o poi si trovano confrontate con la mappatura dei propri processi, per le più disparate ragioni. Aggiungiamo che la nostra esperienza mostra chiaramente che mappare un processo non è certo un'attività banale. Se poi il processo è complesso, articolato, se presenta diverse varianti, eccezioni, punti di biforcazione... allora la sua rappresentazione grafica diventa una sfida metodologica tutt'altro che scontata.

A chi è destinato questo libro?

Questo testo è un manuale pratico. L'abbiamo scritto per tutte quelle persone che intendono mappare processi aziendali in modo efficace: quadri e collaboratori di aziende medie e grandi, attivi nei settori Organizzazione, Operations, Gestione Qualità, Legal and Compliance, Amministrazione e Controlling.

Ma è stato pensato anche per imprenditori e dirigenti di PMI alle prese con certificazioni che richiedono come step preliminare la descrizione delle procedure e dei processi.

Il testo fornisce altresì una solida e approfondita introduzione al tema per studenti di Bachelor e Master in Economia e Management, Ingegneria gestionale, come pure per studenti di MBA, Master in Logistica, Master in Operations Management.

Che cosa vi potete aspettare?

Al termine della lettura sarete in grado di:

- elaborare la process map di un'organizzazione, secondo best practices internazionali;
- formalizzare i processi e le procedure operative attraverso la modalità grafica (flow chart) più adeguata e accessibile anche ai non specialisti;
- evitare gli errori più comuni nel process mapping;
- gettare le fondamenta di un sistema di Business Process Management;

- capire le nuove potenzialità e la possibile evoluzione del process mapping (per esempio verso un sistema di vero e proprio knowledge management).

Il libro si articola su quattro temi: concetto e applicazione della process map; confronto fra le diverse modalità di diagrammi di flusso; i fondamenti del Business Process Management BPM; case study: applicazione innovativa del process mapping in un'azienda di servizi informatici.

Una voce dalla pratica...

Infine, una testimonianza proveniente da chi ha vissuto da vicino un impegnativo progetto di mappatura dei processi.

Un ufficio dell'Amministrazione pubblica del Cantone Ticino, in Svizzera, ha formalizzato sistematicamente tutti i propri processi. Al responsabile dell'ufficio è stato chiesto quali siano stati i vantaggi principali derivati da questo progetto. Ecco gli aspetti citati:

- è stato possibile tradurre una conoscenza implicita (conoscenze nella “testa dei collaboratori”) in conoscenza esplicita, formalizzata e accessibile e a tutti;
- si sono ridotti drasticamente i rischi di “vizi di forma”, ovvero errori formali nelle procedure amministrative;
- si sono ridotti gli errori nella corrispondenza con gli utenti e altre autorità (utilizzando per ogni tipo di corrispondenza modelli di lettera standard, uguali per tutti);
- i funzionari dirigenti hanno potuto scaricare una parte dell'impegno decisionale e gestionale, grazie a regole del gioco e responsabilità chiare, conosciute e condivise da tutti;
- durante la descrizione i collaboratori si sono resi conto che erano possibili miglioramenti e razionalizzazione dei flussi di lavoro, per renderli più semplici e veloci.

Speriamo che questo testo possa aiutare concretamente chi si trova confrontato con l'appassionante sfida di mappare i processi aziendali.

Che cos'è un processo?

Thomas Davenport (1993), uno dei massimi esperti internazionali di Process Management definisce un processo come:

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

In altre parole:

Un processo è uno specifico ordinamento di attività lavorative nel tempo e nello spazio, con un inizio e una fine e input e output chiaramente definiti: una struttura per l'azione (a structure for action).

L'*European Association of Business Process Management* EABPM (2009) definisce un processo in modo molto analogo, come:

Una serie di attività predefinite, che possono essere realizzate da persone o macchine, per il raggiungimento di un obiettivo. I processi sono iniziati da specifici eventi (input) e terminano con specifici risultati (output), che possono rappresentare la fine del processo o l'inizio di un successivo processo. I processi sono composti da numerose attività o compiti, che sono correlati fra loro e che servono a uno scopo comune.

Altre definizioni sono molto simili e coerenti fra loro. In termini estre-

mamente semplici potremmo affermare che i processi descrivono l'**organizzazione procedurale**, che si traduce con un focus sul **come**: COME un'organizzazione lavora, come svolge e gestisce le proprie attività, COME serve i propri clienti. Questo accento è molto importante, visto che altre discipline affrontano il lavoro di un'organizzazione da altri punti di vista, complementari a quello dei processi. Per esempio, la prospettiva di **organizzazione strutturale** si occupa del **chi**: CHI risponde a chi? CHI è responsabile per le diverse attività e processi? CHI esegue le attività?

È importante evidenziare un'altra distinzione, quella fra processo e progetto:

- un progetto è un evento unico, con (idealmente) una data di inizio e di fine. Per esempio un trasloco, l'introduzione di un nuovo sistema informatico, la fusione fra due aziende;
- al contrario, un processo è un evento ripetitivo e standardizzato, come per esempio la selezione e assunzione di un nuovo collaboratore; la fatturazione di un servizio o prodotto; le attività di check-in in un albergo; la gestione degli acquisti di un'industria; l'organizzazione degli esami in una scuola.

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".

Nello schema della tavola 1.1 sono riassunti gli elementi fondamentali di un processo. Oltre agli elementi appena discussi, sono raffigurati due altri fattori: le regole che determinano la modalità di esecuzione del processo e le risorse necessarie per tale esecuzione.

Per esempio, il processo di assemblaggio di PC potrebbe essere schematizzato come nella tavola 1.2.

Tavola 1.1. – Gli elementi generali che caratterizzano un processo

Un processo è una sequenza organizzata di **attività** interrelate e ripetitive...

... svolte seguendo determinate **regole** (norme, procedure)

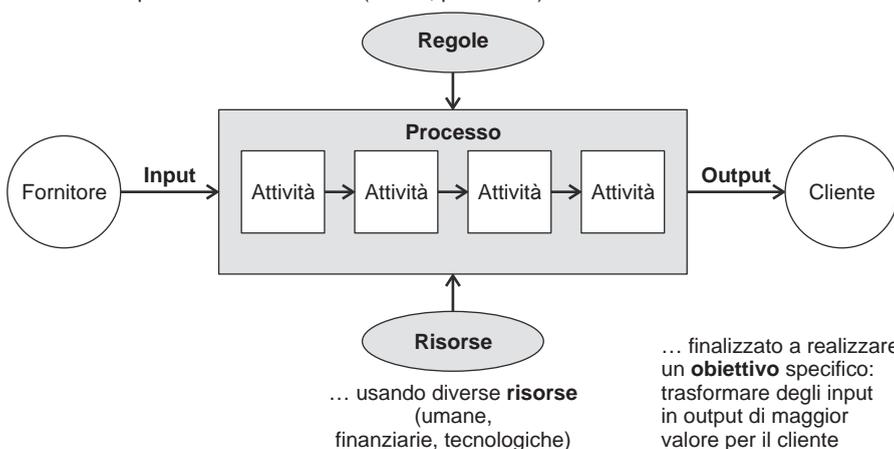
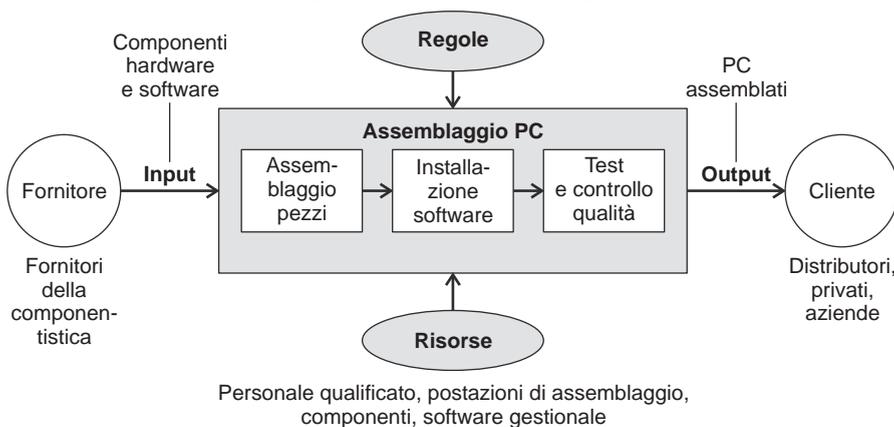


Tavola 1.2 – Concetto generale di processo, applicato al processo di assemblaggio di computer

Procedure dettagliate, norme di qualità, configurazioni possibili

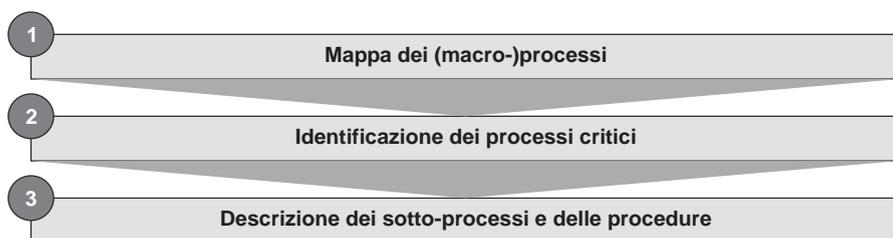


Riprendiamo per un attimo la metafora topografica. Quando vogliamo esplorare una regione, è buona cosa dotarsi di una mappa del territorio. Per prima cosa consulteremo una mappa generale di tutta la regione, così da poterne individuare i confini, le vie di comunicazione, le città più importanti, i rilievi, i fiumi, le coste. In un secondo tempo, saremo interessati a visitare una determinata città e cercheremo dunque una mappa della città,

che ci indicherà nel dettaglio le vie, i monumenti, i parcheggi o la stazione ferroviaria ecc.

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



Il percorso appare dunque semplice e logico, in teoria. Nella pratica, come sempre, le cose si fanno leggermente più complesse e meno eleganti. I capitoli che seguono intendono fornire consigli e indicazioni concrete – nate e sviluppate nella pratica aziendale – che vi aiutino a mappare e formalizzare efficacemente i vostri processi aziendali.

1.1. Don't forget! Le regole d'oro

Un ultimo appunto prima di iniziare. Nell'affrontare i prossimi passi si tengano sempre ben presenti le **regole d'oro del Process Mapping**.

PRIMA REGOLA D'ORO

Utilità, chiarezza e fruibilità sono da anteporre alla correttezza formale e accademica dello strumento! Il valore effettivo della mappatura non viene giudicato dalla sua eleganza formale o peggio dalla sua complessità, bensì da quanto essa sia vissuta nella realtà organizzativa: i dirigenti, quadri e collaboratori conoscono i processi? Li sanno leggere e inter-

¹ In alcuni testi, la mappa viene anche definita *architettura dei processi*.

pretare? Consultano i documenti di process mapping? Tali documenti vengono utilizzati nella formazione di nuovi collaboratori? Vengono costantemente e sistematicamente rivisti e aggiornati?

SECONDA REGOLA D'ORO

Formalizzare solo il necessario, non tutto quanto è formalizzabile! Spesso chi si occupa professionalmente di gestione dei processi “si innamora” del process mapping e tende a esagerare, producendo una mole di documentazione che non viene in seguito recepita e vissuta nella realtà aziendale: il tutto diventa frustrante, inutile e costoso...

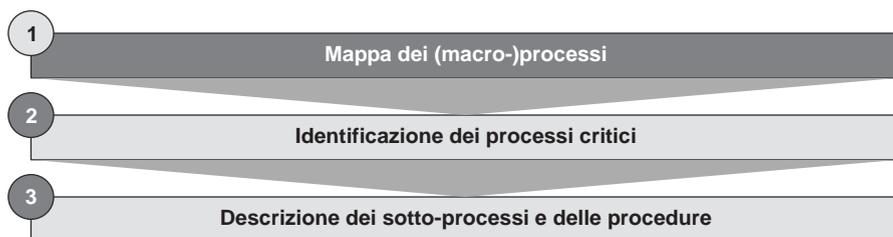
Nei capitoli che seguono esploreremo le varie modalità e tecniche di process mapping.

Partiremo dalla costruzione della mappa dei processi, per poi passare alla mappatura di dettaglio dei singoli macro-processi e processi. Buon viaggio.

La mappa dei processi

Come abbiamo detto, il punto di partenza e la base di lavoro per il Business Process management, è la **mappa dei processi** (in inglese troviamo i concetti di *process landscape* o *process architecture*), si veda la tavola 2.1.

Tavola 2.1 – La mappa dei processi rappresenta il primo, fondamentale passo per il process mapping



La sfida è questa: mappare su un foglio tutti i macro-processi svolti in un'organizzazione. Attenzione: parliamo qui in modo generico di **processi**, ma se vogliamo essere più precisi, a questo livello dovremmo parlare di **macro-processi**. Vedremo in seguito che ogni macro-processo comprende diversi processi; ogni processo a sua volta è composto da sotto-processi o attività ecc. Non esiste comunque una nomenclatura ufficiale e condivisa in