

PERCORSO INPS

LEZIONE 6

Videolezione 6.2– Lavorare per processi

Introduzione

L'obiettivo di questa video lezione è chiarire cosa significa e cosa implica lavorare per processi.

In particolare, dunque, approfondiremo:

- cos'è un processo
- il Business Process Management e le sue fasi
- la definizione e rappresentazione del processo

Bene, non ci resta che cominciare...

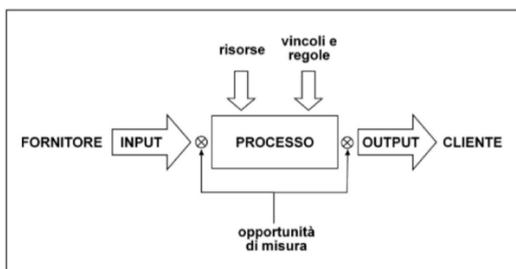
Cos'è un processo

Il processo è un insieme definito di attività o comportamenti eseguiti da esseri umani o macchine che trasformano elementi in ingresso in elementi in uscita secondo un obiettivo specifico.

Nello specifico, il processo aziendale (o business process) è un insieme di attività interrelate che vengono svolte all'interno dell'azienda e creano valore attraverso la trasformazione delle risorse (input del processo) in un prodotto finale (output del processo) a valore aggiunto destinato a soggetti interni o esterni all'azienda (clienti), per raggiungere un determinato obiettivo.

Gli elementi che definiscono un processo

Passando agli elementi che definiscono un processo, la seguente figura rappresenta tutti gli elementi che definiscono e caratterizzano un processo:



- innanzitutto va chiarito l'obiettivo, cioè il motivo per cui il processo viene realizzato

- poi l'input, cioè gli elementi in ingresso (beni, servizi o informazioni, oppure una combinazione di questi elementi)
- l'output, cioè il risultato della trasformazione degli input con aggiunta di "valore"
- i fornitori, cioè i oggetti o le entità (interni o esterni all'azienda) che forniscono l'input
- i clienti, cioè i soggetti o le entità (interni o esterni all'azienda) destinatari dell'output
- le Risorse, cioè gli elementi materiali o immateriali che l'azienda mette a disposizione per eseguire il processo (di lavoro umano, di macchine o di entrambi)
- l'opportunità di misura o il sistema di monitoraggio, cioè i punti di controllo del processo tramite misura di elementi chiave rispetto a standard o obiettivi stabiliti
- i vincoli e le regole, cioè l'insieme di condizioni (interne o esterne) da rispettare per l'esecuzione del processo al fine di onorare gli obiettivi

Per chiarire meglio i concetti, facciamo un esempio pratico di quanto abbiamo appena detto. Ad esempio, anche fare una torta può essere considerato un processo. Dunque:

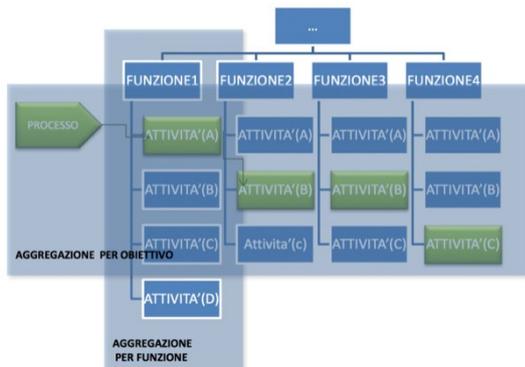
- l'obiettivo è regalare al festeggiato la sua torta preferita
- l'input sono gli ingredienti
- le risorse a nostra disposizione sono il cuoco, il forno, il tempo
- i vincoli sono la temperatura del forno, il budget, il tempo limitato per la produzione della torta che deve essere pronta per la festa
- l'output è la torta
- la descrizione del processo è la ricetta (cioè la trasformazione con valore aggiunto)
- il cliente è il festeggiato
- l'opportunità di misura è rappresentata dalle quantità corrette degli ingredienti, dall'eshaustività degli ingredienti, dal costo degli ingredienti, dalla durata delle varie fasi, dalla soddisfazione del cliente

Lavorare per processi

Ma cosa significa lavorare per processi?

Ebbene, la struttura organizzativa delle aziende, molto diffusa e applicata soprattutto in organizzazioni complesse e di medio-grandi dimensioni, è basata su "funzioni" (reparti funzionali), nelle quali i dipendenti che svolgono una determinata funzione sono raccolti nello stesso reparto (Acquisti, Produzione, Vendite, Amministrazione, ecc.) e/o per mercati/divisioni (clienti privati, clienti istituzionali, clienti Business, oppure Area geografica Local, Global, ecc.).

I clienti valutano la performance complessiva dell'azienda e non sono interessati a conoscere il contributo di ciascun reparto. Invece, una organizzazione delle attività per processi, il cui obiettivo è la soddisfazione del proprio cliente (interno o esterno), porta ad avere maggiori probabilità di ottenere buone prestazioni globali dell'azienda/organizzazione.



Lavorare per processi significa far coesistere l'organizzazione funzionale con un modo di lavorare attraverso una aggregazione per obiettivo. In questo modo, ogni reparto funzionale viene coinvolto trasversalmente (orizzontalmente) in modo da completare un processo dall'input all'output.

Benefici del lavoro per processi

Il lavoro per processi presenta numerosi vantaggi per l'azienda che vi ricorre. Tra questi figurano:

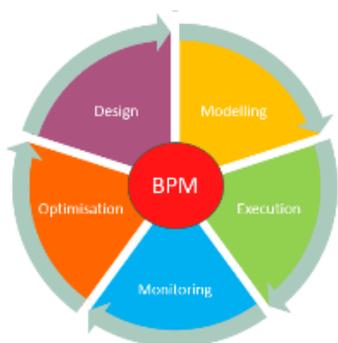
- Maggiore allineamento del processo ai risultati. Il proprietario di processo (l'owner) è responsabile di tutto il processo e non di una singola attività. Possiede, dunque, una visione di insieme che gli permette di ottimizzarlo
- Maggiore focalizzazione sulla performance dell'intera organizzazione rispetto a quella del singolo dipartimento
- Maggiore trasparenza del processo. I compiti delle persone che collaborano all'interno di un processo sono noti a tutti, c'è una condivisione degli impegni e delle conoscenze
- Risparmi sui costi significativi e misurabili, crescita dei ricavi, riduzione del time to market. Si eliminano le attività prive di valore aggiunto e ridondanti, si utilizzano meglio le risorse del team
- Prodotti o servizi di qualità superiore. Si commettono meno errori perché si punta a correggerli ogni volta che capitano e a fare in modo che non si verifichino più
- Agilità per adattarsi rapidamente alle mutevoli condizioni. Le informazioni circolano più velocemente, c'è un ritorno costante di informazione da parte di tutti i collaboratori
- Esperienza e soddisfazione del cliente migliorate. Ci si focalizza sul cliente (esterno o interno), cercando di guardare al proprio lavoro dal suo punto di vista

Come lavorare per processi: il BPM

Vediamo adesso come è possibile lavorare per processi, introducendo una delle metodologie maggiormente in voga, il BPM.

Il Business Process Management (BPM) è una metodologia per definire, ottimizzare, monitorare e integrare i processi aziendali per supportare la strategia e gli obiettivi di un'organizzazione.

Le fasi del BPM sono:



- Design o Business Process Mapping (progettare e analizzare). In questa fase si identifica il processo esistente, lo si rappresenta, si valutano efficienze e problematiche e si analizza l'impatto che queste hanno sulle altre attività o gli altri processi
- Modelling (creare un modello). In questa fase si migliora il processo e si crea una rappresentazione in modo che possa essere facilmente compreso e comunicato
- Execution (eseguire). In questa fase, in base al modello, si sviluppa e implementa il processo in modo da poterlo eseguire ripetutamente
- Monitoring o Business Performance Measurement (controllare e monitorare). In questa fase ci si assicura che il processo sia seguito in modo coerente e si raccolgono i dati significativi e misurabili per determinare l'efficacia del processo nel fornire il valore e i benefici previsti
- Optimization o Business Process Reengineering or Improvement (ottimizzare). In questa ultima fase si utilizzano i dati raccolti tramite il monitoraggio e si valuta se effettuare una nuova modellazione o apportare ulteriori miglioramenti al processo esistente. Se il nuovo processo funziona in maniera efficiente, è importante capire se si possono automatizzare alcune attività

Approfondiamo le fasi principali del BPM...

BPM: la fase del Business Process Mapping - Individuare i processi aziendali

Nella fase del Business Process Mapping, come abbiamo visto, si procede alla individuazione dei processi stessi. La questione non è assolutamente banale, specie in contesti culturali permeati da un'ottica funzionale e in strutture complesse.

Per identificare i processi è possibile usare dei "riferimenti generali", cioè dei modelli di riferimento da applicare al singolo contesto.

Esistono diversi modelli come la Catena del valore (di Porter), la Piramide di Anthony, ecc. Ai fini di questa lezione noi analizziamo il modello Clienti e processi.

In questo modello, partendo dalla definizione adottata centrata sul "prodotto/servizio" che va verso il cliente esterno, una prima via per individuare i processi consiste nel partire dai principali prodotti/servizi forniti e nell'aggregare progressivamente attorno ad essi tutte le attività a loro correlate.

Quindi verranno classificati:

- Processi operativi (finali o primari). Sono i processi il cui output viene erogato ad utenti finali esterni all'Ente (cittadini, famiglie, imprese, associazioni, ecc.). Si tratta di processi che

producono beni o servizi finalizzati a soddisfare direttamente le esigenze degli utenti “beneficiari”

- Processi di supporto. Sono tutti i processi il cui output costituisce l’input di altri processi in genere interni all’Ente. Tutti questi processi possono essere individuati partendo dall’esame delle risorse utilizzate per i processi primari, per ogni risorsa è infatti presumibile l’esistenza di un processo per gestirla
- Volendo fare un esempio, per chiarire meglio in cosa consiste l’individuazione dei processi primari e secondari, si ha che:
- i processi primari in ambito sanitario sono l’erogazione di tutte le prestazioni sanitarie presso i reparti o i servizi ambulatoriali, ma anche l’erogazione di certificati di visite ispettive in campo veterinario, o nell’ambito della medicina del lavoro, eccetera. Per l’INPS il processo primario potrebbe essere il pagamento delle pensioni e per il Ministero dei Trasporti quello di immatricolazione di un autoveicolo
- i processi di supporto, invece, sono rappresentati dal processo degli acquisti, quello di gestione delle risorse umane, quelli amministrativi e gestionali

BPM: la fase del Business Process Mapping – Identificare il processo da analizzare

Rappresentare l’Azienda per processi e lavorare in modalità BPM è una scelta aziendale, una politica strategica e direzionale che prevede l’utilizzo di risorse per farlo. Quindi, sempre nella fase del Business Process Mapping, è importante identificare i processi su cui concentrare le risorse stesse.

Per individuare i processi su cui applicare il BPM si possono utilizzare diversi criteri, ad esempio:

- processi core, cioè quei processi che generano valore (ad es. la gestione di una gara d’appalto per un’impresa di costruzioni)
- processi critici, cioè quei processi a cui riservare particolare attenzione in quanto decisivi per aspetti specifici del business (ad es. la gestione dei fornitori per un’impresa di confezionamento)
- processi prioritari, cioè quei processi su cui intervenire prima di altri, in relazione a problemi specifici riscontrati o ad obiettivi che ci si pone (ad es. la necessità di aggiornare i processi obsoleti da un punto di vista tecnico/scientifico o in seguito ad una riorganizzazione aziendale per variazione delle unità organizzative, delle interdipendenze e delle responsabilità o in seguito a una nuova normativa)

BPM: la fase del Business Process Mapping – Definizione e rappresentazione del processo

Una volta individuato il processo da analizzare, si passa alla sua descrizione in cui:

- si definiscono gli attori coinvolti
- si analizzano, con loro, le fasi del processo definendo le attività e le procedure che regolano la dinamica
- si definiscono tutte le caratteristiche del processo per poterlo gestire

A questo proposito, è di fondamentale importanza dettagliare:

- la responsabilità (process owner), cioè il gestore del processo responsabile del raggiungimento degli obiettivi, di tutte le attività comprese nel processo e che ha l’autorità per effettuare i

cambiamenti necessari e per esercitare il miglioramento continuo, concordando le azioni con i responsabili funzionali

- l'obiettivo (mission), che deve rispondere, alla domanda sul perché il processo esiste, dal punto di vista dei clienti e dell'organizzazione (ad es. la mission del processo "gestione dei reclami ufficio tecnico" è "risolvere tempestivamente i reclami dei cittadini, minimizzare i costi per l'organizzazione, fornire le informazioni su criticità del servizio per il settore tecnico)
- i confini, cioè definire i limiti del processo (dove inizia e dove termina), individuando eventi precisi ed identificabili
- i fornitori e l'input, cioè identificare Enti/funzioni che forniscono prodotti o servizi (input) che vengono utilizzati dal processo
- i clienti e l'output, cioè identificare coloro che, internamente o esternamente all'azienda, utilizzano prodotti o servizi (output) del processo
- i bisogni dei clienti (interni o esterni)
- le risorse (personale, attrezzature, apparecchiature) adeguate allo svolgimento del processo

Rappresentazione grafica del processo

Una volta identificati e definiti i processi, si passa alla loro rappresentazione grafica che consiste nel rappresentare graficamente tutti gli elementi del processo, tracciando un insieme di simboli grafici capaci di spiegare in maniera intuitiva come:

- questi elementi si relazionano tra loro e con gli altri
- e come le persone debbano compiere le attività

La rappresentazione grafica dei processi è molto importante in quanto permette di:

- avere una visione d'insieme del processo (o di sue parti)
- spiegare i flussi di lavoro
- utilizzare un linguaggio standardizzato
- definire in modo univoco le aree di responsabilità e identificare i controlli "chiave"
- valutare l'efficienza di un processo

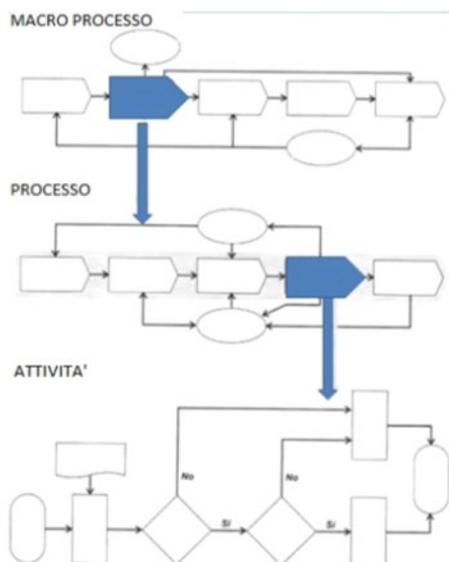
Naturalmente, esistono vari possibili approcci e prima di procedere con la rappresentazione grafica è importante scegliere preliminarmente il metodo ed il livello adeguato di profondità. Esistono, inoltre, casi in cui la rappresentazione grafica è impossibile o quanto meno difficoltosa, e cioè quando i processi sono estremamente complessi o non sufficientemente definiti.

Esempi di rappresentazioni grafiche: livello di scomposizione di un processo

Prima di procedere alla illustrazione di alcuni esempi pratici di rappresentazioni grafiche di processi di lavoro, è bene chiarire alcuni termini chiave relativi ai livelli di scomposizione di un processo. In particolare si definisce:

- macroprocesso, l'aggregazione dei processi aziendali
- processi, il dettaglio delle operazioni svolte dall'azienda il cui output è ben definito (per es. ordine, evasione, spedizione, fatturazione). I processi hanno come cliente interno i processi successivi

- fasi, rappresentano la tappa di un processo e descrivono il modo in cui un processo è implementato (per es., per il processo di spedizione, carico, trasporto, consegna)
- attività, sono il livello base per l'analisi dei processi (emissione documenti, picking, imballaggio, consegna spedizioniere). Producono un output ben definito, che ha valore solo nel contesto aziendale e sono svolte, in genere, nella stessa area funzionale
- operazioni, passi elementari con cui è eseguita una data attività



Esempi di rappresentazioni grafiche di processi

Esistono molti esempi di rappresentazioni grafiche di processi di lavoro e se ne possono anche scegliere combinazioni.

Tra queste abbiamo:

- l'Activity Breakdown structure
- la Flow chart
- la Flow chart interfunzionale
- la matrice delle responsabilità (RACI)

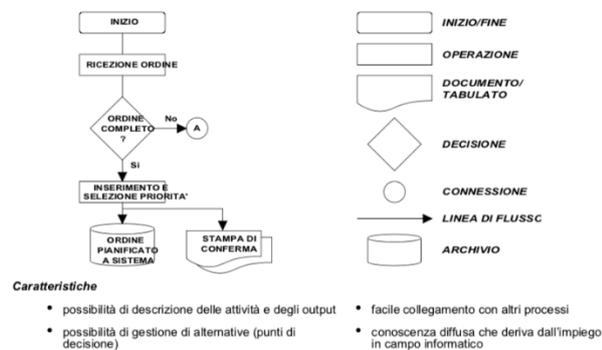
Per questa lezione approfondiremo in particolare la Flow chart base e interfunzionale. Cominciamo dalla Flow chart base...

Esempi di rappresentazioni grafiche di processi: Flow chart

La Flow chart o Diagramma di flusso è una delle modalità di rappresentazione grafica più diffusa per descrivere i collegamenti logici e i flussi informativi tra le diverse attività di un processo.

Ha il pregio di evidenziare chiaramente (attraverso l'utilizzo di simboli grafici standardizzati) le "diramazioni alternative" che possono verificarsi all'interno di un dato processo. Quando il processo/attività da modellizzare è troppo complesso, la flow chart può essere scomposta in blocchi.

DIAGRAMMA DI FLUSSO



Esempi di rappresentazioni grafiche di processi: Flow chart interfunzionale

Una evoluzione del Diagramma di flusso che abbiamo appena visto è rappresentata dalla Flow chart interfunzionale. Questa graficizzazione:

- combina l'analisi del processo (flow chart) con la scomposizione funzionale dell'azienda o area aziendale
- evidenzia come le diverse unità organizzative sono coinvolte nel processo e nelle singole attività
- evidenzia le relazioni tra le unità aziendali

BPM: la fase del Business Performance Measurement

Tornando al grafico del Business Process Management, approfondiamo adesso la fase di Business Performance Measurement.

In questa fase, come abbiamo già detto, si procede al controllo e monitoraggio del processo. Per far questo, è importante chiarire 3 elementi fra loro connessi, e cioè:

- l'obiettivo, ciò che si vuole perseguire
- l'indicatore (KPI), ciò che si utilizza per raccogliere ed analizzare i dati necessari per monitorare i progressi ottenuti nel perseguimento dell'obiettivo
- il target, cioè il livello atteso di performance, misurato attraverso uno o più indicatori, che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo conseguito o raggiunto

Vediamo un esempio:

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
Incrementare la produttività	N. di pratiche per dipendente	120 al mese
Ciò che si vuole perseguire	Ciò che si usa per misurare i progressi ottenuti	La quantificazione dell'obiettivo (incremento della produttività) nella dimensione

		misurata dall'indicatore (pratiche per addetto)
--	--	--

Naturalmente, per condurre una buona misurazione, è fondamentale identificare gli obiettivi del processo ed il target in modo chiaro e definito. Per questo si dice che l'obiettivo deve essere "SMART":

- S = Specific (Specifico)
- M = Measurable (Misurabile)
- A = Achievable (Raggiungibile)
- R = Relevant (Rilevante)
- T = Time-Based (Temporizzabile)

BPM: la fase del Business Performance Measurement – Progettare il sistema di monitoraggio

Nella fase di Business Performance Measurement, la progettazione del sistema di monitoraggio di un processo è una fase cruciale per il raggiungimento degli obiettivi del processo e dell'azienda.

Per questo è fondamentale:

- definire gli indicatori di performance, o Key Performance Indicator (KPI) attraverso i quali misurare se il processo esistente è in linea con i risultati attesi
- definire i metodi di raccolta dati e le tempistiche
- identificare i ruoli e le responsabilità durante il monitoraggio (è fondamentale, infatti, decidere fin dalle prime fasi di pianificazione chi è responsabile della raccolta dei dati per ciascun indicatore)
- creare un piano di analisi e modelli di report (il piano di monitoraggio di processo deve includere i dettagli su quali dati verranno analizzati e come verranno presentati i risultati)
- pianificare la divulgazione dei dati
- definire come e a chi verranno diffusi i dati

BPM: la fase del Business Performance Measurement – Gli Indicatori

Uno degli aspetti più importanti da considerare nella fase del Business Performance Measurement, come abbiamo detto, è la definizione degli Indicatori.

Gli indicatori sono strumenti sintetici, in genere espressi in forma quantitativa, in grado di mostrare e misurare l'andamento di un fenomeno che si ritiene rappresentativo per l'analisi e sono utilizzati per monitorare o valutare il grado di successo, oppure l'adeguatezza delle attività implementate. In genere coincidono con una variabile o sono composti da più variabili che riassumono l'andamento del fenomeno cui si riferiscono.

Naturalmente, l'indicatore non è il fenomeno, ma rappresenta e riassume il comportamento del fenomeno più complesso che dobbiamo monitorare e valutare.

Gli indicatori, per essere efficaci, devono essere:

- semplici e poco costosi da ricavare
- significativi e pertinenti all'ambito di applicazione
- misurabili oggettivamente (un numero o un rapporto, una percentuale, ecc.)
- facilmente accessibili a chi deve compiere delle analisi su di essi
- semplici da interpretare
- facilmente riproducibili e rappresentabili per mezzo di tabelle, istogrammi, diagrammi, ecc.
- controllabili
- confrontabili
- condivisibili, cioè trasparenti
- affidabili

BPM: la fase del Business Performance Measurement – Gli indicatori di Efficacia ed Efficienza

Gli indicatori sono fondamentali nell'analisi di un processo, in quanto ci aiutano a capire due cose:

- 1) il grado di efficacia del processo (capacità di raggiungere l'obiettivo, cioè fare le cose giuste). Un processo è efficace se il prodotto ottenuto risponde alle aspettative e rispetta le caratteristiche desiderate (ad es. devo costruire un carretto con tre ruote e lo realizzo), quindi quando il KPI ha raggiunto il target stabilito
- 2) il grado di efficienza del processo (capacità di fare le cose bene). Consiste nell'impiego ottimale dei fattori produttivi ottenendo il miglior risultato a costi minori. In pratica, rappresenta il rapporto fra il valore di ciò che ottengo (QUALITA'/RICAVI) e il valore dei beni impiegati (COSTI/TEMPI)



Volendo chiarire ulteriormente il concetto, pensiamo ad un tragitto. Al contrario di una mappa stradale sulla quale, per andare dal punto "A" al punto "B" possiamo evidenziare diversi percorsi alternativi, la mappa di un processo deve essere in grado di individuare chiaramente una sola "strada", quella che l'organizzazione ha eletto come la migliore e ha indicato come riferimento univoco per tutti.

La “strada migliore”, se ragioniamo in termini di processi organizzativi, è quella che ci permette di ottimizzare le risorse, fornendo il massimo di valore aggiunto.

BPM: la fase del Business Process Reengineering or Improvement

Infine, nel Business Process Management, abbiamo la fase di Business Process Reengineering or Improvement che rappresenta il passo cruciale che caratterizza la fase di diagnosi e la base per il successivo miglioramento. Essa consiste nella determinazione di quanto le varie componenti della prestazione complessiva del processo attuale sono distanti (gap) dagli obiettivi strategici (target). Solo in tal modo, infatti, sarà possibile riprogettare i processi analizzati, colmando le lacune che presentano.

Il processo di miglioramento può avvenire (a seconda delle scelte strategiche dell’azienda) in due principali modi:

- 1) gradualmente (Business Process Improvement)
- 2) o radicalmente (Business Process Reengineering - BPR)

Vediamo entrambi in dettaglio...

BPM: la fase del Business Process Reengineering or Improvement – BPI

Il Business Process Improvement – BPI è una metodologia che ricerca la massima funzionalità dei processi mediante un miglioramento dei flussi operativi in cui i cambiamenti vengono gestiti in maniera incrementale a partire dalle modalità operative in corso, eliminando inefficienze e passaggi burocratici.

Il BPI agisce contemporaneamente su tutti i livelli dell’organizzazione, coinvolgendo da subito sia il management che gli specialisti in attività di medio e lungo periodo.



BPM: la fase del Business Process Reengineering or Improvement – BPR

Il concetto di Business Process Reengineering - BPR, invece, nasce come una radicale riprogettazione dei principali processi di una organizzazione tesa al raggiungimento di fortissimi miglioramenti nei risultati.

La caratteristica di radicalità del BPR nel puntare ad obiettivi di forte discontinuità nei livelli di prestazione, non consente di limitare l'attenzione ai soli flussi operativi, ma obbliga ad una profonda analisi in cui si mettono in discussione gli aspetti organizzativi, le responsabilità, le strutture, le competenze, i sistemi tecnologici ed informatici. Di conseguenza il BPR rappresenta un approccio complesso e pieno di rischi, che richiede forte leadership, attenzione ai problemi di gestione del cambiamento e una visione di medio e lungo periodo.



Conclusioni

Bene, siamo giunti alla fine.

Vi ricordo che abbiamo visto:

- cosa significa lavorare per Processi
- il Business Process Management e le fasi di mapping, measurement, e reengineering or Improvement
- e, infine, la definizione e rappresentazione del processo

Per questa lezione è tutto!