

NOTA METODOLOGICA

Nunzia Carbonara*

1. La mappatura dei processi

Il primo passo per una corretta gestione dei processi è sicuramente la loro identificazione e documentazione. A tal fine, possono essere utilizzate varie tecniche, sia grafiche che testuali, che consentono di formalizzare il contenuto di un processo in maniera più o meno intuitiva.

La mappatura dei processi consiste nell'applicazione di una metodologia formalizzata per l'identificazione e la modellazione dei processi aziendali e comprende varie tecniche di rappresentazione delle componenti dei processi. Gli elementi che compongono un processo e che vengono rappresentati con queste tecniche sono: gli input e gli output del processo, le singole attività e le relazioni tra di esse, i soggetti che le attuano e le interfacce esistenti tra gli stessi e, inoltre, i punti di decisione e le alternative che fanno sì che un processo si sviluppi in una direzione piuttosto che in un'altra.

La mappatura dei processi consiste nella scomposizione dell'organizzazione in attività elementari di facile gestione, nella definizione di un modello di riferimento per i processi gestionali e nella ricostruzione, attraverso appropriate tecniche di modellazione, di una mappa dei legami logici tra le attività lungo i processi gestionali. Si tratta di uno strumento molto potente, poichè consente tra l'altro di visualizzare graficamente i punti critici esistenti nel processo allo stato attuale e di individuare i possibili cambiamenti da apportare per migliorarne i risultati. Generalmente, gli obiettivi di un intervento di mappatura possono essere classificati in due categorie: quelli di natura organizzativa, che consistono nell'identificazione delle criticità e delle azioni migliorative da attuare su un processo, e quelli di natura informatica, che constano nell'identificazione degli elementi chiave per la progettazione dei sistemi informativi dell'azienda.

* Prof.ssa Nunzia Carbonara, Responsabile del Gruppo di Ricerca "Studi Strategici e Organizzativi", Dipartimento di Meccanica, Matematica e Management, Politecnico di Bari.

2. Le interviste

Il primo passo per la mappatura dei processi aziendali consiste nella raccolta delle informazioni necessarie a descrivere il funzionamento del processo, che normalmente avviene intervistando i responsabili di funzione o i responsabili d'ufficio, figure che, pur lavorando quotidianamente a stretto contatto con le singole attività del processo, possiedono anche una visione piuttosto ampia e completa del processo nella sua interezza, consentendo loro di descriverlo in modo coerente dal punto di vista logico-causale.

Non sempre, però, le informazioni raccolte dalla prima intervista sono esaustive e coerenti con la struttura dei processi; spesso quindi risulta necessario ripetere l'intervista, anche diverse volte, fino a quando le informazioni raccolte non saranno complete.

Il soggetto intervistatore deve presentarsi preparato sull'argomento dell'intervista, porre le domande chiave per ottenere le informazioni necessarie cercando di non divagare mai dal focus dell'incontro. È inoltre di fondamentale importanza che l'intervistatore condivida gli obiettivi dell'analisi con i suoi interlocutori e che mantenga sempre e comunque un comportamento il più possibile *super partes*, al fine di non influenzare la descrizione del processo e favorendo la creazione di rapporti di fiducia reciproca con gli intervistati.

Per ciascun processo sarà necessario produrre un documento che lo descriva rilevando:

- I sottoprocessi e le attività svolte nelle varie fasi del processo stesso;
- Le competenze delle risorse umane impiegate nelle varie fasi del processo e la loro valutazione;
- Le risorse tecnologiche necessarie;
- Procedure, prassi e istruzioni utilizzate per svolgere il processo;
- I vincoli che interessano il processo, le attività, gli input e gli output;
- I clienti ed i fornitori del processo;
- Il responsabile del processo (process owner);

- Gli stakeholders;
- Le relazioni ed i collegamenti esistenti tra attività interne al processo o tra processi diversi.

Dopo aver raccolto queste informazioni, è necessario rielaborarle graficamente, in modo da poter creare una mappa dei processi aziendali che sia più chiara ed esauriente possibile.

Diversi linguaggi possono essere utilizzati per la mappatura dei processi e altrettanti modelli di rappresentazione.

3. I linguaggi

I processi possono essere descritti attraverso degli standard universalmente riconosciuti, che permettono di “leggerne” e comprenderne il funzionamento a chiunque conosca il linguaggio utilizzato. In letteratura esistono diversi linguaggi di mappatura dei processi che possono essere classificati in quattro categorie:

- linguaggi di descrizione basati sui dati: enfatizzano il flusso dei dati e lo scambio di documentazione durante l’esecuzione del processo, come ad esempio il Data Flow Diagram (DFD)
- linguaggi basati sulle attività: riportano le attività in sequenza come il linguaggio WIDE;
- linguaggi basati sulla comunicazione: riportano le interazioni tra attori e informazioni e le fasi necessarie per l’esecuzione del processo (esempio: Action Workflow);
- linguaggi orientati agli oggetti: Unified Modelling Language (UML).

Non si tratta di metodi di analisi dei processi ma di linguaggi aventi come scopo la rappresentazione dell’obiettivo di processo e delle modalità di svolgimento. Il Data Flow Diagram (DFD) è un linguaggio che viene utilizzato solitamente per la descrizione dei processi riguardanti progetti informativi poiché consente di visualizzare un processo come un insieme di dati che vengono scambiati nelle diverse attività che lo compongono. Il linguaggio WIDE (Workflows on an Intelligent and Distributed database Environment) permette di descrivere un processo come una sequenza di attività collegate tra loro da vincoli di precedenza e punti di sincronizzazione. E’ composto da tre sottomodelli che rendono completa la descrizione del processo e migliorano la comprensione dell’azienda: il modello dei processi, che definisce

le attività e l'ordine in cui devono essere eseguite; il modello delle informazioni, che descrive i dati e i documenti necessari all'esecuzione del processo; il modello dell'organizzazione che descrive la struttura dell'organizzazione e gli elementi che ne fanno parte, a prescindere dai processi, al fine di identificare quali sono gli elementi che hanno il diritto di eseguire un determinato task. Nell'approccio proposto dal linguaggio AG (Action Workflow), il flusso di lavoro non è considerato solo come una successione di attività finalizzate alla trasformazione delle informazioni, ma anche e soprattutto come un insieme di interazioni tra persone. Pertanto, questo linguaggio è centrato sui legami e le interazioni tra clienti e fornitori di servizi nell'esecuzione del processo. I quattro elementi che l'AW prende in considerazione sono: le attività, l'azione intesa come ciò che le persone fanno quando prendono impegni reciproci al fine di uscirne soddisfatti, l'impegno, che è la modalità di interazione tra cliente e fornitore, e il processo inteso come insieme di attività. UML è invece un linguaggio grafico utilizzato in particolare per modellare processi informatici, poiché si basa su un approccio orientato agli oggetti, un paradigma di progettazione che permette di creare oggetti software in grado di interagire gli uni con gli altri attraverso lo scambio di messaggi. Per modellare i processi, il linguaggio UML propone l'utilizzo di diagrammi, gli activity diagrams, che definiscono le attività da svolgere per realizzare una certa funzionalità. Spesso vengono utilizzati anche dei diagrammi complementari, detti "dei casi d'uso" (use case diagrams), che permettono di descrivere le funzioni ed i servizi offerti da un sistema, in base a come questi vengono percepiti e utilizzati dagli attori che interagiscono con il sistema stesso e possono quindi essere considerati degli strumenti di rappresentazione dei requisiti funzionali di un sistema.

4. I modelli di rappresentazione

Tra i modelli di rappresentazione più comunemente utilizzati vi sono:

- il Diagramma SIPOC (Supplier, Input, Process, Output, Customer);
- i Diagrammi di flusso;
- la Matrice di assegnazione delle responsabilità
- Il Modello CATWOE (Customer, Actors, Transformaton, Worldview, Owner, Environment).

Il Diagramma SIPOC, è uno strumento di documentazione dei processi ad alto livello, ampiamente utilizzato nel Lean Six Sigma, che mette in evidenza le relazioni esistenti tra gli elementi fondamentali che compongono un processo, ovvero:

Il Lavoro Agile in ASL Bari: Stato di adozione e sviluppi futuri Appendice al I REPORT

- **Supplier:** è l'elenco dei fornitori del processo, cioè di coloro che forniscono gli input che il processo elaborerà o di cui il processo si servirà per svolgere le sue attività. È costituito da persone, altri processi, aziende o sistemi che possono essere interni o esterni all'organizzazione;
- **Input:** è l'insieme delle risorse necessarie al processo e può essere costituito da persone, materiali, documenti, equipaggiamenti o informazioni;
- **Process:** è una descrizione del processo in termini delle attività che lo compongono;
- **Output:** è l'insieme dei prodotti e dei servizi generati dal processo;
- **Customer:** è l'elenco dei clienti del processo, ovvero i destinatari dell'output. Come il supplier, anche il Customer è costituito da persone, altri processi, aziende, sistemi o applicazioni, che possono essere interni o esterni all'organizzazione.

Un modo molto semplice e diffuso per rappresentazione i processi è quello che si serve dei diagrammi di flusso (flowchart), anche detti diagrammi a blocchi. Un diagramma di flusso è uno strumento che consente di descrivere un processo ad un basso livello di dettaglio e utilizza solitamente delle forme geometriche fondamentali che, connesse da frecce, rappresentano il flusso delle attività all'interno del processo. I nodi del grafo, quindi, rappresentano le attività mentre gli archi orientati indicano la loro sequenza cronologica; anche i punti decisionali possono essere rappresentati in modo molto semplice, solitamente ponendo una questione a cui sia possibile rispondere affermativamente o negativamente e dando così luogo ad una diramazione del processo.

La matrice di assegnazione delle responsabilità, anche detta matrice RACI, è uno strumento che identifica la modalità di interazione delle diverse funzioni all'interno dei processi, evidenziando in particolare quali siano i loro ruoli e le loro responsabilità. Questo permette di documentare la rete di relazioni che supporta la comunicazione organizzativa e soprattutto il processo decisionale. La matrice viene costruita elencando sulle righe i processi o le attività, e sulle colonne i vari ruoli funzionali e gli individui coinvolti nella gestione e nell'organizzazione del processo; nelle celle di intersezione tra riga e colonna, invece, vengono inseriti i simboli che corrispondono al livello di responsabilità che la persona o la funzione organizzativa ha su un determinato processo o attività. L'obiettivo della compilazione di tale matrice è quello di identificare chiaramente "chi fa che cosa", in modo da evitare scoperture, sovrapposizioni o sovraccarichi decisionali e dare ad ognuno la consapevolezza di ciò che gli altri attori del processo si aspettano da ciascun ruolo. La

matrice di assegnazione delle responsabilità pone quindi in relazione le risorse che intervengono nel processo con le attività delle quali sono responsabili o con loro aggregazioni, specificando il tipo di relazione che intercorre tra ogni risorsa ed ogni attività o, per meglio dire, il livello di responsabilità di ogni risorsa su ciascuna attività.

La tecnica CATWOE aiuta a riconoscere i processi che possono essere influenzati da qualsiasi azione intrapresa dall'azienda.

5. Riferimenti Bibliografici

- Biazzo S., Approaches to business process analysis: a review, Business Process Management Journal Vol. 6, 2000.
- Carr D., Johansson H., Best Practices in Reengineering, New York, McGraw-Hill, 1995.
- Casati F., Pernici B., Linguaggi per la modellazione dei processi aziendali, Sistemi informativi, 2001.
- Cascioli E., Modellazione di sistemi aziendali – Come ridurre l'incertezza nei processi decisionali, Francoangeli, 2000.
- Hammer M., Oltre il reengineering, Milano, Baldini e Castoldi, 1996
- Hammer M., Champy J., Ripensare l'azienda, Sperling & Kupfer Editori, 1993
- Manganelli R.L., Klein M.M., The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation, AMACOM, American Management Association, 1993
- Oriani G., Reengineering: come riprogettare i processi aziendali, Guerini, 1997
- Ostinelli C., La mappatura e l'analisi dei processi gestionali: al cuore dell'Activity Based Management, Liuc Papers n° 22, Serie Economia Aziendale, Luglio-Agosto 1995.
- Pierantozzi D., La gestione dei processi nell'ottica del valore. Miglioramento graduale e reengineering: criteri, metodi, esperienze, Milano, Egea, 1998.