



**Finanziato
dall'Unione europea**
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri
**Dipartimento della
Funzione Pubblica**

FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA

L'analisi dei processi di lavoro.

Come conoscere e migliorare il funzionamento della propria organizzazione

22 giugno 2026

Relatore: Fabio Boscherini

Consulente Formez PA



Agenda webinar

- 1 Presentazione e introduzione del webinar
- 2 Cosa è un'organizzazione
- 3 Cosa sono i processi di lavoro di un'organizzazione
- 4 L'analisi e l'individuazione dei processi di lavoro
- 5 L'esecuzione dell'analisi dei processi di lavoro (il report As-Is)
- 6 Il ridisegno organizzativo: il report To-Be
- 7 Sessione domande e risposte

1

Presentazione e introduzione del webinar

Nel webinar odierno tratteremo dei processi di lavoro di un'organizzazione, privata o pubblica.

Ma prima di iniziare con i contenuti, definiamo cosa è un processo di lavoro.

Un **processo di lavoro** è una sequenza logica e strutturata di attività correlate che trasformano delle grandezze di ingresso (**input**), ad esempio beni o servizi, informazioni, attività, una direttiva, in un risultato finale di valore (**output**).

Il processo di lavoro è la risposta alla domanda "Come facciamo quello che facciamo?". Non si tratta solo di compiti isolati, ma della connessione intelligente tra di essi per generare un risultato utile.

Obiettivi del webinar

Vedremo cosa è un processo di lavoro di un'organizzazione, ovvero:

- **conoscere gli elementi costitutivi di un'organizzazione** ed i processi di lavoro che la caratterizzano;
- **conoscere e mappare il sistema delle attività effettivamente svolte** dall'organizzazione, conoscendone le caratteristiche, i punti di forza e le debolezze, le risorse assegnate, le responsabilità, i tempi di svolgimento, le strutture e le attrezzature impiegate (situazione attuale o “As-Is”).
- fornire strumenti metodologici per acquisire una maggiore **consapevolezza delle caratteristiche qualitative e quantitative dei processi** di lavoro delle attività istituzionali e delle relative regole/assetti organizzativi;
- acquisire competenze in relazione al *know-how* necessario per **realizzare il reengineering dei processi di lavoro**, al fine di intervenire sulle modalità attuative delle attività svolte e/o servizi erogati e migliorarne l'efficienza e l'efficacia (situazione *To-Be*).

2

Che cos'è un'organizzazione

Un'organizzazione è un gruppo di persone formalmente costituito per raggiungere uno o più obiettivi specifici che i singoli individui, da soli, non potrebbero mai conseguire.

Perché un gruppo di persone possa definirsi "organizzazione", devono coesistere i seguenti quattro elementi fondamentali:

- **lo scopo** (obiettivo o *mission*): è la ragion d'essere del gruppo (il "perché"). Può essere il profitto (un'azienda), il supporto sociale (una ONG), erogare servizi per la Pubblica Amministrazione;
- **le persone**: senza l'elemento umano non c'è organizzazione. Le persone apportano competenze, sforzo e coordinazione
- **la struttura**: è l'insieme di regole, ruoli e gerarchie che stabilisce «chi fa cosa» e chi prende le decisioni. È ciò che trasforma un "gruppo spontaneo" in un'entità organizzata.
- **la tecnologia e le risorse**: si tratta delle risorse economiche delle quali dispone l'organizzazione, i suoi strumenti ed attrezzature, i software e delle conoscenze tecniche necessarie per trasformare gli input (risorse iniziali) in output (prodotti o servizi).

L'organizzazione come «sistema aperto»

Ricordiamoci che oggi le organizzazioni non sono sistemi isolati, ma sistemi aperti che interagiscono costantemente con l'ambiente esterno, scambiando informazioni, attività, risorse, indicazioni, richieste, ecc.

L'organizzazione come sistema aperto si basa su un ciclo continuo di quattro fasi:

- **input:** ricevono materie prime, ricevono richieste di servizi, informazioni, ecc.;
- **trasformazione:** attraverso i processi di lavoro interni, si trasforma gli *input*;
- **output:** restituisce al cliente/utente prodotti e/o servizi con valore aggiunto;
- **feedback:** riceve una reazione dall'ambiente (es. vendite, critiche, nuove leggi) e si adatta di conseguenza.

Come capire ed analizzare un'organizzazione?

Un'organizzazione può essere studiata (analizzata) partendo da due punti di vista differenti:

- la struttura dei «nodi» (unità organizzative o posti di lavoro) e delle attribuzioni funzionali che la caratterizzano (**analisi statica**): osserva l'organizzazione come se fosse una fotografia. Si concentra sulla configurazione formale e sui legami stabili tra le parti, a prescindere dal passare del tempo o dalle contingenze quotidiane
- la gestione dei suoi comportamenti e delle relazioni tra nodi (**analisi dinamica**): osserva l'organizzazione come se fosse un film. Non guarda alle posizioni fisse, ma al modo in cui le attività fluiscono, le persone interagiscono e le decisioni vengono prese. È qui che entrano in gioco i **processi di lavoro**.

Brevi cenni all'analisi statica dell'organizzazione

L'analisi statica parte dal presupposto che un'organizzazione debba dividere i compiti, l'ordine, la divisione del lavoro e i livelli di autorità. Questa divisione avviene su due assi:

- **orizzontale:** riguarda la specializzazione dei compiti. Si decide di creare reparti diversi (es. Marketing, Produzione, Amministrazione) affinché ognuno diventi esperto nel proprio ambito.
- **verticale:** riguarda la gerarchia. Si stabilisce chi ha il potere di comando e chi ha la responsabilità di esecuzione, definendo i diversi livelli dell'organizzazione.

Per condurre un'analisi statica, si utilizzano i seguenti strumenti:

- l'**organigramma**: la rappresentazione grafica della struttura che mostra i legami di dipendenza (linee verticali) e di collaborazione (linee orizzontali) tra le distinte unità organizzative o i posti di lavoro («nodi»). Permette di capire immediatamente se l'organizzazione è «piatta» (pochi capi, molta autonomia) o «piramidale» (molti livelli gerarchici).
- il **mansionario**: è un documento analitico che elenca per ogni posizione il ruolo che deve svolgere, ovvero il nome della posizione, scopo del ruolo, compiti principali, requisiti e competenze necessarie.
- Il **funzionigramma**: serve a descrivere chi fa cosa all'interno di un'organizzazione. Va oltre l'organigramma spiegando cosa fa ogni unità organizzativa, le funzioni (Marketing, HR, Produzione) e i compiti assegnati, definendo i confini delle responsabilità tra i vari uffici per evitare sovrapposizioni.

Quindi, in questa analisi si studiano i tipi di relazioni tra i diversi "nodi" della organizzazione, ovvero se sono:

- di **line** (gerarchia): sono i rapporti di autorità diretta (il capo che dà ordini al sottoposto).
- di **staff** (supporto): sono unità che non hanno potere di comando diretto sulla produzione, ma forniscono consulenza specialistica (es. l'Ufficio Legale, Consulente per la Sicurezza, il dipartimento IT).

L'analisi statica permette di classificare l'organizzazione nei seguenti modelli standard:

- **struttura elementare** (*line*): il potere è accentrato al vertice e si trasmette verso il basso lungo una linea retta. Tipica delle piccole imprese, dove il proprietario decide tutto e i dipendenti eseguono;
- **modello gerarchico - funzionale** (*line and staff*): l'organizzazione è divisa per aree di competenza (Tecnico, Commerciale, ecc.). Favorisce l'efficienza ma può creare "compartimenti stagni";
- **struttura divisionale**: tipica delle grandi aziende o multinazionali, dove l'organizzazione è divisa per prodotto o per area geografica o tipo di clientela;
- **struttura a matrice**: un modello ibrido dove le persone rispondono a due capi (es. un responsabile funzionale e un responsabile di progetto).

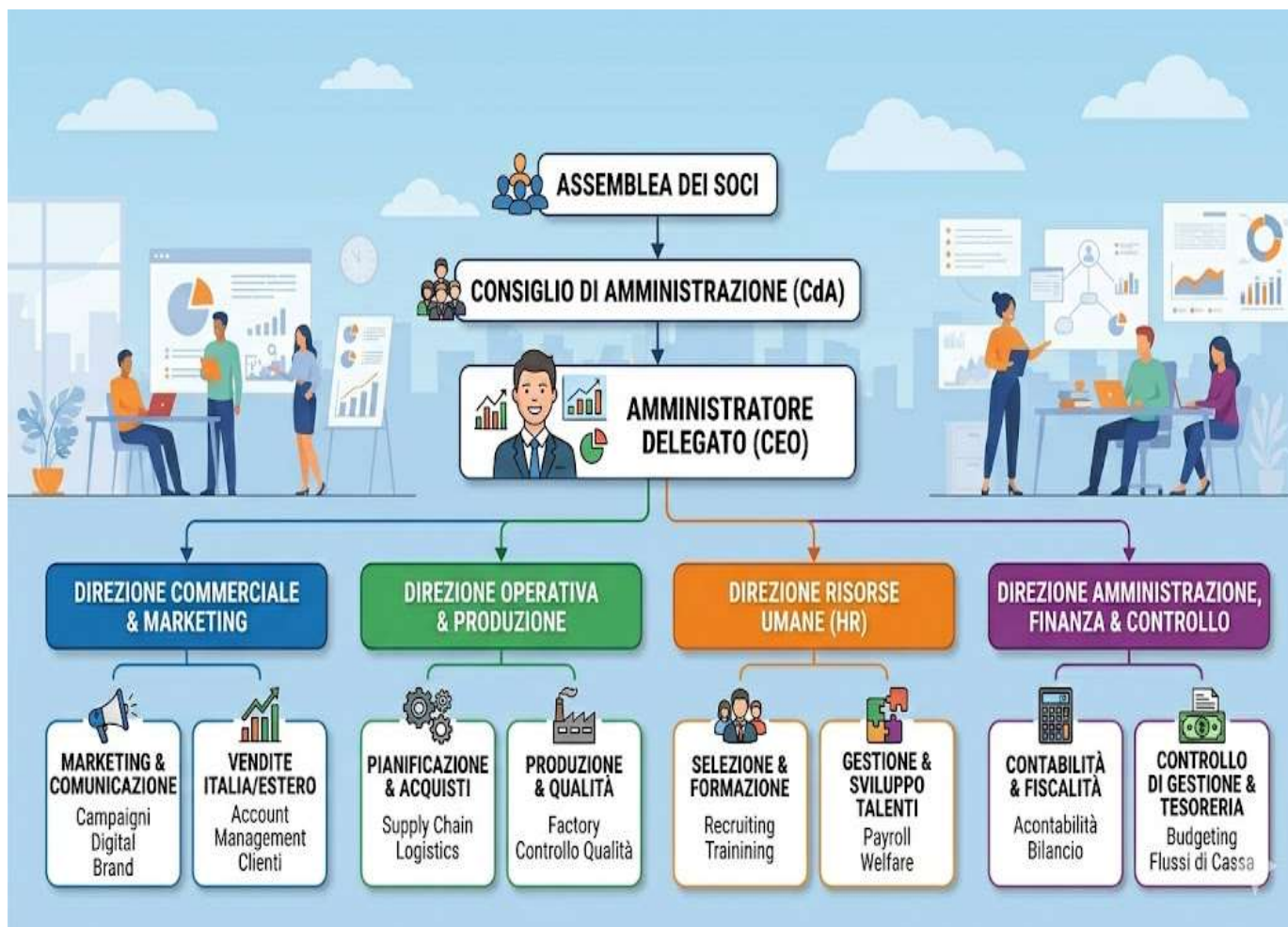
Importante

RICORDIAMOCI: senza un'analisi statica chiara, i processi di lavoro (analisi dinamica) non sono esattamente definibili perché

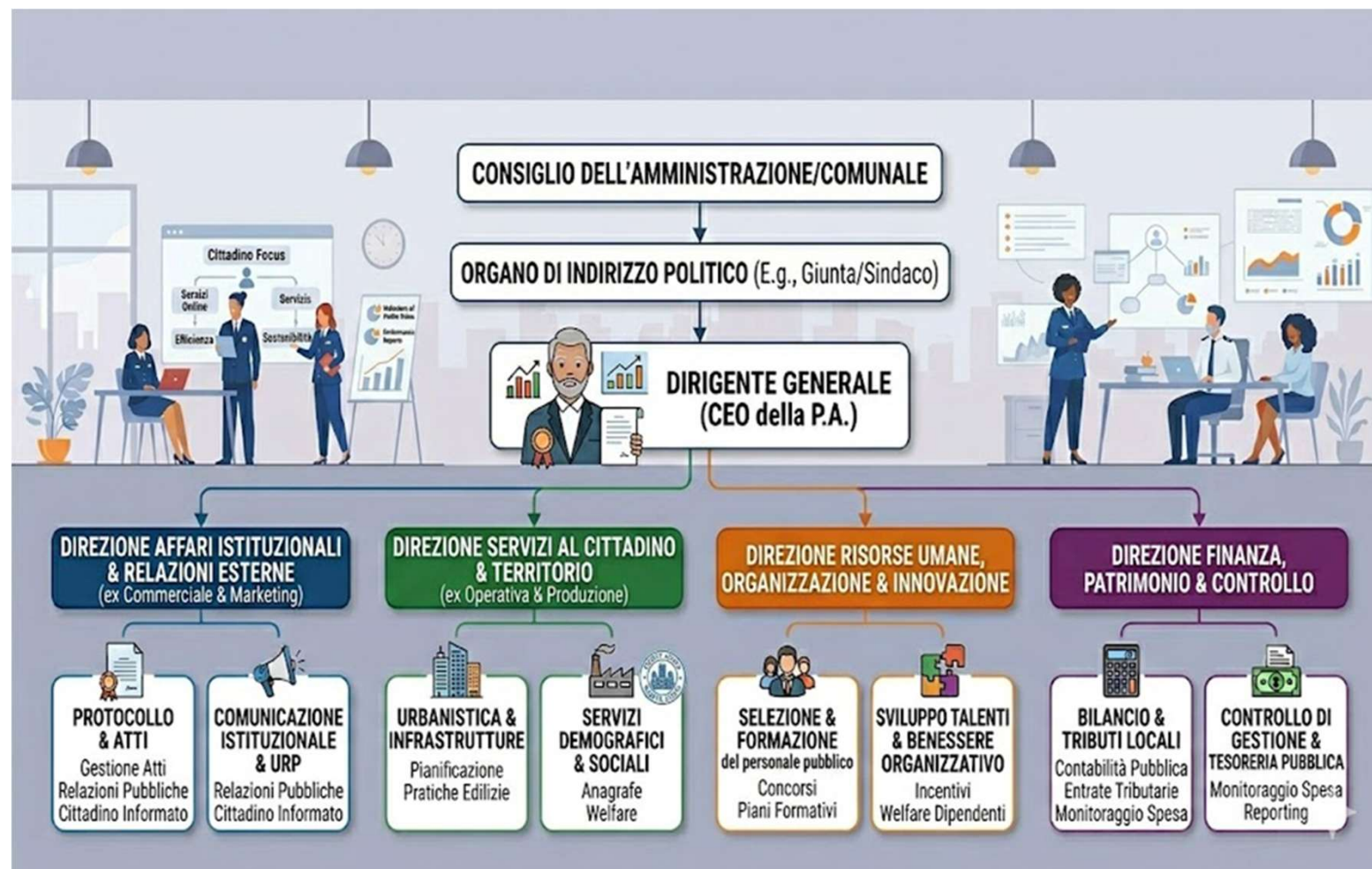
- **nessuno è responsabile:** se non è scritto nel mansionario, il compito "cade nel vuoto";
- **conflitti di potere:** due persone pensano di avere l'autorità sulla stessa attività.
- **spreco di risorse:** più persone fanno la stessa cosa senza saperlo.

Rappresentazione dell'analisi statica di un'organizzazione: il diagramma di struttura e funzioni

Impresa privata



Pubblica Amministrazione

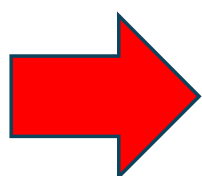


3 Cosa sono i processi di lavoro di un'organizzazione

Il **processo di lavoro** è un insieme di attività tra loro collegate in sequenza logica e temporale, svolte da una o più unità organizzative e finalizzate alla realizzazione di un risultato definito e misurabile, che si confronta con gli obiettivi propri dell'organizzazione oggetto di analisi. Rappresenta l'insieme delle attività interconnesse che **trasformano input in output**, aggiungendo valore e producendo un risultato

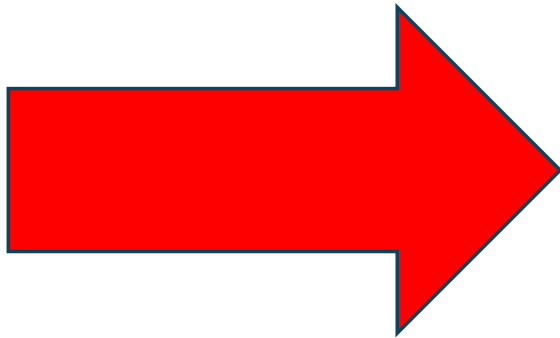
Risponde alla domanda "cosa facciamo?". Un processo descrive il flusso generale, la sequenza logica dei passaggi per raggiungere un obiettivo.

Ricordiamoci di non confondere il processo con la procedura



La procedura è una descrizione sequenziale delle singole attività che compongono un processo. Risponde alla domanda "come lo facciamo". Una procedura spiega esattamente in relazione alle singole attività come svolgerla in dettaglio, chi deve fare cosa, quando, dove e con quali strumenti: è il documento (o la sequenza di passi) che spiega dettagliatamente chi deve fare cosa, quando e come.

Gli elementi che costituiscono un processo di lavoro



1. L'input
2. L'output (il risultato del processo di lavoro)
3. Le attività del processo di lavoro
4. Gli attori e le responsabilità
5. I vincoli e le regole
6. Gli Indicatori di Performance (KPI)

Vediamoli uno per uno

1. Input

È tutto ciò che permette di avviare e realizzare l'attività del processo di lavoro. Gli inputs si dividono solitamente in:

- **Materiali:** materie prime, componenti fisici, materiali di consumo, risorse che vengono utilizzate durante il processo ma non diventano parte del prodotto finale (ad esempio, lubrificanti per macchinari, carta per stampanti).
- **Risorse informative** (Dati): In un'economia digitale, l'informazione è spesso l'input più prezioso. Si tratta di richieste di clienti/utenti, specifiche o requisiti tecnici, conoscenze, procedure, manuali d'uso, know-how tecnico e brevetti, dati di mercato ovvero informazioni esterne che guidano il processo.
- **Risorse Umane e competenze:** le persone (le risorse umane) non sono solo "esecutori", ma portano input critici sotto forma di
 - **Lavoro:** il tempo effettivo dedicato all'attività.
 - **Skills** (Competenze): la capacità tecnica e intellettuale necessaria per manipolare gli altri input.
 - **Soft Skills:** per esempio, capacità decisionale, risoluzione di problemi e creatività (fondamentali nei processi non ripetitivi).

1. Input (continua)

- **Risorse energetiche e infrastrutturali:** sono input indispensabili per attivare gli strumenti, come
 - Energia: elettricità, calore, gas o combustibili
 - Connettività: accesso alla rete, larghezza di banda e infrastrutture cloud
- **Input finanziari:** rappresentano il capitale necessario per acquisire tutti gli altri input sopra elencati. In particolare vanno ricordati
 - il budget, ovvero i fondi allocati specificamente per le attività del progetto o ciclo di lavoro
 - Il flusso di cassa
 - La disponibilità liquida per gestire le spese operative immediate

2. Output

Rappresenta il prodotto finale (il risultato) del processo di lavoro e può essere

- **tangibile:** un prodotto finito spedito al cliente o un servizio prestato;
- **intangibile:** un report approvato o una decisione strategica presa;
- **sottoprodotti:** scarti di produzione o dati generati dal processo stesso.

3. Le attività del processo di lavoro

In termini generali, le attività rappresentano il flusso di lavoro vero e proprio, ovvero il “core” del processo di lavoro perché sono le azioni fisiche o intellettuali che aggiungono valore all'*input* e lo “trasformano” nell'*output*. In questo contesto, si individuano:

- **le azioni dirette** che trasformano l'input;
- **l'ordine logico e temporale** in cui si svolgono le azioni;
- **i punti di decisione**: i momenti in cui il flusso del processo di lavoro può biforcarsi (es. "L'ordine è approvato? Sì/No"), ovvero snodi in cui il processo può prendere direzioni diverse (es. "Se il controllo qualità fallisce, torna al punto A");
- **i controlli**: le verifiche di qualità o conformità durante lo svolgimento.

Per comprendere le attività che compongono il processo di lavoro, si deve tenere conto di questi elementi che lo caratterizzano e definiscono



- la gerarchia del processo di lavoro;
- le tipologie di attività;
- le caratteristiche di un'attività;
- il flusso e le connessioni tra le attività;
- l'unità minima di responsabilità.

La gerarchia del processo di lavoro: il processo va da una dimensione macro ad una micro, ovvero

- la **fase** che rappresenta un insieme di attività che portano a un risultato intermedio significativo (es. "Fase di approvvigionamento");
- l'**attività**: è l'unità di lavoro specifica, composta da più compiti, che contribuisce al raggiungimento dell'obiettivo della fase (es. "Selezione del fornitore");
- Il **compito** (*task*): è l'azione elementare e indivisibile compiuta da un singolo operatore o macchina (es. "Inserimento dati del fornitore nel database").

Le tipologie di attività: non tutte le attività hanno lo stesso peso all'interno di un'organizzazione.

Possiamo dividerle in tre grandi categorie:

- **Attività a valore aggiunto:** sono le azioni che trasformano l'input in modo che il cliente finale lo possa ricevere o comprare;
- **Attività di supporto:** sono le azioni necessarie per l'organizzazione ma che non aggiungono valore diretto al prodotto (es. la gestione della contabilità o il controllo qualità);
- **Attività senza valore aggiunto:** sono le azioni che consumano risorse senza migliorare il risultato (es. attese, spostamenti eccessivi, correzione di errori, scarti).

Le caratteristiche di un'attività: perché un'attività sia gestibile, deve essere descritta secondo alcuni parametri chiave:

- **cosa fa iniziare l'attività?** (es. l'arrivo di una mail, una scadenza temporale, la richiesta di un utente);
- **le istruzioni dettagliate** che spiegano "come" il compito deve essere eseguito per garantire uniformità;
- Il **tempo necessario** per completare l'attività dall'inizio alla fine;
- I **vincoli di precedenza**, ovvero quali attività devono essere completate prima che questa possa iniziare.

Il flusso e le connessioni tra le attività: le attività non vivono isolate, ma sono collegate da logiche di flusso che determinano l'efficienza del processo:

- la **sequenzialità**: le attività avvengono una dopo l'altra (Flusso lineare);
- Il **parallelismo**: più attività vengono svolte contemporaneamente per risparmiare tempo (Flusso parallelo);
- **l'iterazione**: un ciclo di attività che si ripete finché non viene soddisfatta una condizione (es. "Revisiona finché il documento non è corretto").

L'unità minima di responsabilità: si riferisce al livello più basso di scomposizione di un processo oltre il quale non è più utile o possibile dividere l'azione senza perdere il senso logico dell'operazione stessa.

L'individuazione delle unità minime di responsabilità aiuta l'organizzazione a:

- **Evitare ambiguità** e che non ci sono dubbi su chi debba farlo: bisogna evitare che il compito sia troppo vago e quindi sia difficile assegnarlo con precisione e misurarlo calcolandone i costi;
- **Definire i meccanismi di «sostituzione»**: se un dipendente manca, un altro può eseguire il compito seguendo l'istruzione;
- sg: facilita, se possibile vista la natura dell'organizzazione e del compito, la "delega" ad un software un compito specifico rispetto a un'attività complessa.

4. Gli attori e le responsabilità

Sono le persone o le unità organizzative dell'organizzazione coinvolte. Sono le figure che operano quotidianamente all'interno del processo di lavoro:

- Il **vertice strategico dell'organizzazione**, responsabili delle decisioni di alto livello e della direzione;
- Il **management e linea Intermedia**, ovvero i *manager* che coordinano i vari processi di lavoro dell'organizzazione e traducono la strategia in operatività;
- Il **process owner**: è il "proprietario" del singolo processo di lavoro, responsabile dei risultati finali. È il responsabile ultimo dell'efficacia del processo. Non deve necessariamente svolgere le attività, ma deve monitorare i KPI e ha l'autorità per modificare il processo se non funziona;
- Il **process manager**: colui che gestisce le risorse e le azioni quotidiane del processo di lavoro o di più processi lavoro. Coordina i *Process Worker*, gestisce i carichi di lavoro e risolve i problemi immediati (es. un macchinario rotto o un'assenza);
- Il **process worker**: chi esegue le attività del processo di lavoro. Chi esegue materialmente i compiti atomici. La sua attenzione è focalizzata sulla precisione e sul rispetto dei tempi.
- La **tecnostuttura** e lo **staff di supporto**: è il personale che supporta il funzionamento dell'organizzazione, migliorando l'efficienza (es. HR, IT, ufficio acquisti, amministrazione).

Come si individuano gli attori e le loro responsabilità nel processo di lavoro?

Si può usare la matrice di responsabilità (RACI) è uno strumento di gestione organizzativa utilizzato per definire con chiarezza chi fa cosa all'interno di un progetto o di un processo di lavoro. Il suo scopo principale è eliminare la confusione, i conflitti di competenza e i cosiddetti "buchi decisionali" (quando tutti pensano che qualcun altro debba fare un compito).

Ruolo	Definizione	Caratteristiche
Responsible	Colui che agisce	È l'attore che esegue materialmente il compito. Può essercene più di uno.
Accountable	Colui che risponde	È l'unico che "ci mette la faccia" sul risultato finale. Deve essercene solo uno per attività.
Consulted	Colui che aiuta	Esperti che vengono interpellati prima o durante l'attività per fornire pareri o dati.
Informed	Colui che osserva	Persone che devono essere aggiornate sul completamento dell'attività (comunicazione unidirezionale).

Ricordiamoci!

Per una completa comprensione del processo di lavoro di un'organizzazione, si devono anche considerare gli attori che operano all'esterno dell'organizzazione stessa (*stakeholders*) e le cui azioni influenzano o sono influenzate dal processo di lavoro dell'organizzazione, ovvero:

- I **clienti / utenti**: sono gli attori che ricevono l'output. Il loro feedback è l'input principale per il miglioramento del processo;
- i **fornitori**: forniscono gli input necessari. Se un fornitore ritarda, il processo si blocca; per questo sono spesso considerati "partner di processo«;
- gli **enti regolatori**: i soggetti che impongono vincoli (es. la normativa in relazione ad un servizio pubblico o gli enti certificatori per la qualità ISO).

5. I vincoli e le regole

I processi di lavoro non operano nel vuoto, ma devono rispettare vincoli e regole che definiscono entro quali limiti ci si può muovere e quali decisioni devono essere prese. In primo luogo, **si deve chiarire che tutto ciò avviene nel contesto della *mission* dell'organizzazione.**

Detto questo, i **vincoli** sono spesso imposti dall'esterno o dalla natura stessa delle risorse. Possono essere classificati in:

- **Vincoli legislativi e normativi** (per esempio le leggi sulla *privacy*, le norme sulla sicurezza sul lavoro, le normative che regolano il servizio o standard di qualità). Il processo deve includere passaggi che garantiscano il rispetto di queste norme;
- **Vincoli di risorse**: sono limiti fisici. Ad esempio, una macchina può produrre solo 100 pezzi l'ora o un ufficio ha solo 3 persone abilitate a firmare certi documenti;
- **Vincoli temporali**: sono scadenze rigide. (es. "La risposta al cliente deve avvenire entro 24 ore");
- **Vincoli tecnici**: sono limiti imposti dai software o dalle infrastrutture esistenti (es. "Il sistema non accetta file più grandi di 20MB").

Le **regole** sono dichiarazioni formali che definiscono o vincolano alcuni aspetti del processo di lavoro e servono a rendere il processo predicibile e indipendente dalla discrezionalità del singolo, per esempio in relazione alle modalità di prestazione di un servizio, di ricevimento di domanda (protocollo).

6. Gli Indicatori di Performance (KPI)

Un processo senza misurazione non può essere valutato e, quindi, essere migliorato. Misurare la *performance* di un processo di lavoro non significa solo contare "quante cose sono state fatte", ma capire come sono state fatte e se hanno creato valore.

In termini generali, i processi di lavoro si valutano e misurano attraverso *Key Performance Indicators* (KPI) che possono essere divisi in quattro macro dimensioni

- **KPI di efficienza e produttività:** misurano il rapporto tra l'output generato e le risorse (umane, tecnologiche, temporali) impiegate;
- **KPI di tempo:** sono fondamentali per capire la reattività del processo e individuare i colli di bottiglia (quanto tempo passa dall'input all'output);
- **KPI di qualità/efficacia:** indicano se il processo sta producendo risultati conformi agli standard richiesti (capacità di raggiungere l'obiettivo ad esempio se l'output è corretto);
- **KPI economici e finanziari:** valutano l'impatto economico e finanziario del processo.

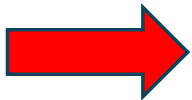
4 L'analisi e l'individuazione dei processi di lavoro

RICORDIAMOCI IL CONTESTO: analisi organizzativa e analisi dei processi di lavoro

L'analisi organizzativa è un processo di diagnosi che permette di comprendere come un'organizzazione è strutturata, come funziona e come interagiscono le sue diverse parti: l'analisi organizzativa **guarda l'organizzazione nella sua interezza e struttura**.

Se l'analisi dei processi di lavoro è la "radiografia" del movimento (del flusso delle attività), l'analisi organizzativa è il *check-up* completo dell'intero organismo.

La **relazione tra processi di lavoro e analisi organizzativa** è di natura biunivoca: non si può comprendere l'organizzazione senza studiarne i processi di lavoro, e non si può progettare processi di lavoro efficienti senza analizzare completamente ed interamente la struttura che li ospita.



In questo webinar ci focalizzeremo nella parte di analisi organizzativa che si riferisce ai processi di lavoro.

Si possono individuare **tre livelli della relazione** tra processi di lavoro e analisi organizzativa

1. Il processo come «manifestazione» dell'organizzazione

L'analisi organizzativa serve a capire come un'azienda "funziona" davvero, al di là dell'organigramma formale.

- **struttura** (statica): chi dipende da chi (uffici, gerarchie);
- **processo** (dinamico): come fluiscono le attività tra questi uffici;
- **relazione**: l'analisi organizzativa rivela se la struttura sta aiutando o ostacolando il flusso di lavoro (es. ci sono troppi passaggi tra uffici diversi per una pratica semplice?).

2. Identificazione dei ruoli e delle responsabilità

- l'analisi organizzativa utilizza strumenti come la Matrice RACI per identificare ruoli e responsabilità relative ai processi di lavoro;
- senza questa analisi, i processi di lavoro sono "caotici" e le persone non sanno cosa fare;
- grazie all'analisi, si definisce chi è l'*owner* del processo e come le diverse unità operative devono interagire.

3. Efficienza e miglioramento

L'analisi organizzativa valuta le *performances* complessive di TUTTI i processi di lavoro per decidere come cambiarli. Per questo l'analisi dei processi di lavoro fornisce le seguenti informazioni:

- analisi "AS-IS": come stiamo lavorando oggi? (mappatura dello stato attuale);
- analisi "TO-BE": Come dovremmo lavorare per essere più efficienti? (*reengineering*);
- Relazione finale: se l'analisi rileva colli di bottiglia o ritardi, l'intervento organizzativo consisterà nel modificare il processo di lavoro.

Le dimensioni dell'analisi dei processi di lavoro

Per fare un'analisi completa, ci si concentra solitamente su quattro pilastri:

1. La struttura formale

Si analizza l'organigramma, il mansionario, il funzionigramma. È una struttura piatta (poche gerarchie, più velocità) o funzionale (molti livelli, più controllo)? Si guarda alla divisione del lavoro e ai livelli di autorità.

2. I processi ed i flussi

Si osserva come "scorre" il lavoro tra le varie unità organizzative o posti di lavoro.

3. La dimensione relazionale

Include lo studio della *leadership*, della motivazione dei dipendenti, dei conflitti interni e del clima aziendale. Un'organizzazione può avere processi perfetti, ma fallire se le persone non sono motivate o non collaborano tra di loro.

4. Tecnologia e infrastruttura

Valuta se gli strumenti tecnologici a disposizione sono adeguati a supportare il lavoro delle persone o se rappresentano un ostacolo.

Gli steps dell'analisi possono essere i seguenti 5

1. Definizione del perimetro (mappatura Macro);
2. Raccolta delle informazioni;
3. Modellazione del processo (report As-Is);
4. Analisi critica ed identificazione delle inefficienze;
5. Progettazione del nuovo processo (report To-Be).



RICORDIAMOCI che l'obiettivo è quello di analizzare e descrivere i processi di lavoro dell'organizzazione per poter ottenere una modellazione e rappresentazione dello stesso in un'ottica di miglioramento ed ottimizzazione

1. Definizione del perimetro (mappatura Macro)

La premessa chiave per iniziare l'analisi di un processo di lavoro è capire dove inizia e dove finisce il processo stesso e in quale contesto generale si inserisce. I processi non vanno considerati singolarmente ma vanno ricondotti al contesto generale delle attività dell'organizzazione, inserendoli e contestualizzandoli nella seguente struttura di analisi che definisce la loro «gerarchia» e complessità:

- I **macro processi**: sono le macro aree di attività che realizza un'organizzazione per raggiungere i propri obiettivi generali. Ad esempio, sono macro processi l'area dell'Amministrazione, quella Commerciale, la Produzione, IT ecc. Ciascun macro processo ha obiettivi specifici che contribuiscono, nel loro complesso, a raggiungere gli obiettivi generali dell'organizzazione;
- I **Processi**: sono le attività che compongono i singoli macro processi. Per esempio nel caso del macro processo Commerciale si possono identificare i seguenti 5 processi: 1) Pianificazione e strategia commerciale, 2) Sviluppo commerciale (trovare potenziali clienti interessati), 3) Gestione della trattativa, 4) Chiusura e Contrattualizzazione, 5) Post-Vendita
- I **Sotto processi**: ciascun processo, a sua volta, può essere composto da sotto processi che contribuiscono a raggiungere gli obiettivi specifici del processo. Il processo Post-Vendita, ad esempio, può essere composto dai seguenti 4 sotto processi: 1) Supporto al cliente nell'uso iniziale del prodotto/servizio, 2) Customer care, 3) *Upselling* e *cross-selling*, 4) Gestione della scadenza e mantenimento del cliente (*retention*).

1. Definizione del perimetro (mappatura Macro) *(continua)*

Ricordiamoci

Il primo *step* dell'analisi dei processi di lavoro è rappresentato dalla mappatura (individuazione) dei macro processi, processi ed eventuali sotto processi dell'organizzazione

Per ciascuno di essi, si deve identificare l'input e l'output, cosa fa iniziare il processo (es. un ordine cliente), qual è il risultato finale (es. la consegna del prodotto, la fornitura di un servizio), gli attori coinvolti e quale è il loro ruolo (persone, uffici, macchinari, fornitori esterni).

2. Raccolta delle informazioni

Per la raccolta delle informazioni necessarie per svolgere l'analisi, non ci si deve basare solo sull'organigramma, sui manuali (per esempio quello di qualità) o la normativa che può disciplinare le attività dell'organizzazione. Queste informazioni rappresentano il punto di partenza dell'analisi e devono essere integrate con:

- La realizzazione di interviste a chi esegue il lavoro quotidianamente.
- L'osservazione diretta di come si muovono le persone e le informazioni.
- L'analisi dei dati: controlla i tempi medi di esecuzione, il numero di errori e i costi.

3. Modellazione del processo (report As-Is)

Si disegna il processo così com'è attualmente. Lo strumento più comune è il diagramma di flusso (*flowchart*) e la notazione scritta (un testo) per descrivere il contenuto dell'attività, indicare i responsabili, rendere evidente dove avvengono i passaggi (spesso fonte di ritardi)

4. Analisi critica ed identificazione delle inefficienze

Una volta realizzata la modellizzazione del processo, si analizza in dettaglio per individuare i punti deboli usando cercando "sprechi" e "colli di bottiglia (inefficienze)", ad esempio come:

- Le attese: il tempo morto tra una fase e l'altra.
- La sovrapproduzione: fare più di quanto richiesto.
- Le rilavorazioni: correggere errori fatti in precedenza.
- I trasporti inutili: movimenti eccessivi di merci o documenti.

5. Progettazione del nuovo processo (report To-Be)

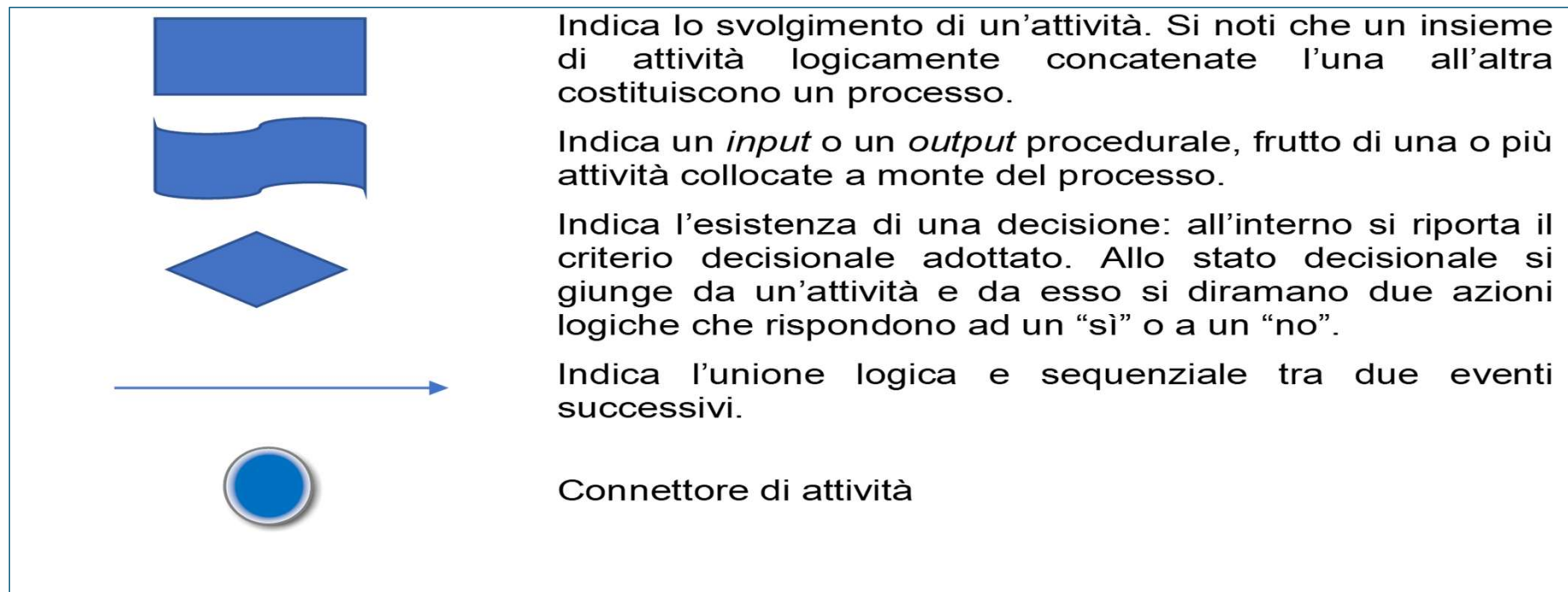
Si riprogetta il processo cercando di eliminare le criticità trovate. Per esempio:

- Automazione: quali compiti ripetitivi possono essere affidati a un software?
- Semplificazione: si possono eliminare passaggi che non aggiungono valore?
- Parallelizzazione: alcune attività possono essere svolte contemporaneamente invece che in sequenza?

Modellazione e rappresentazione del processo di lavoro

Le informazioni ricavate dall'analisi sono riportate in diagrammi di flusso (o flowcharts) che rappresenta il linguaggio universale per visualizzare un processo di lavoro. Funziona traducendo una sequenza logica di azioni, decisioni e materiali in una mappa visiva intuitiva che contiene tutti gli steps (indicando con un breve testo il contenuto di ciascuno di essi) che compongono le attività del processo di lavoro analizzato

La rappresentazione delle attività processuali visualizzata nella flowchart viene effettuata ricorrendo alla seguente simbologia:



Vediamo un **esempio concreto del risultato degli steps** 1) Definizione del perimetro (mappatura Macro), 2) Raccolta delle informazioni, e 3) Modellazione del processo (As-Is) in relazione ad un'impresa privata che si occupa delle trasformazione e lavorazione di frutta. In questo caso si sono individuati i seguenti macro processi

1. Direzione aziendale.
2. Area amministrativa;
3. Area commerciale;
4. Area tecnica;
5. Post raccolta (produzione);
6. Area IT.

Analizziamo il macro processo **Post raccolta (produzione)** che è composto dai seguenti processi:

- Approvvigionamento materie prime;
- Ricevimento materie prime;
- Stoccaggio / refrigerazione;
- Calibratura;
- Confezionamento;
- Etichettatura;
- Gestione scarti

Vediamo la flowchart del macro processo Post raccolta (produzione)

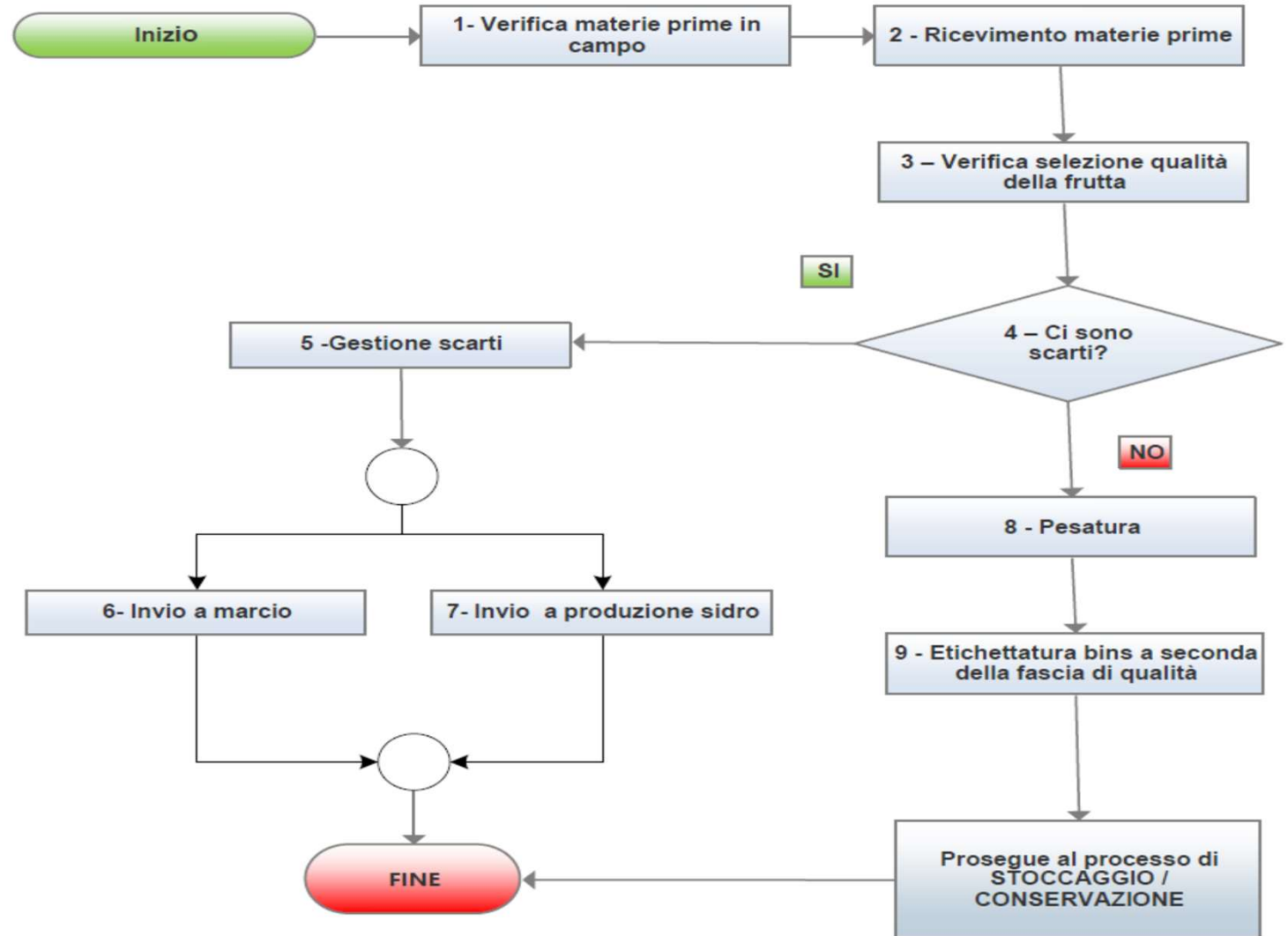
Questo è il processo
«Ricevimento materie
prime»



Qui possiamo vedere
la notazione scritta
per rappresentare la
flowchart



Nel
processo SI
segnalano
criticità



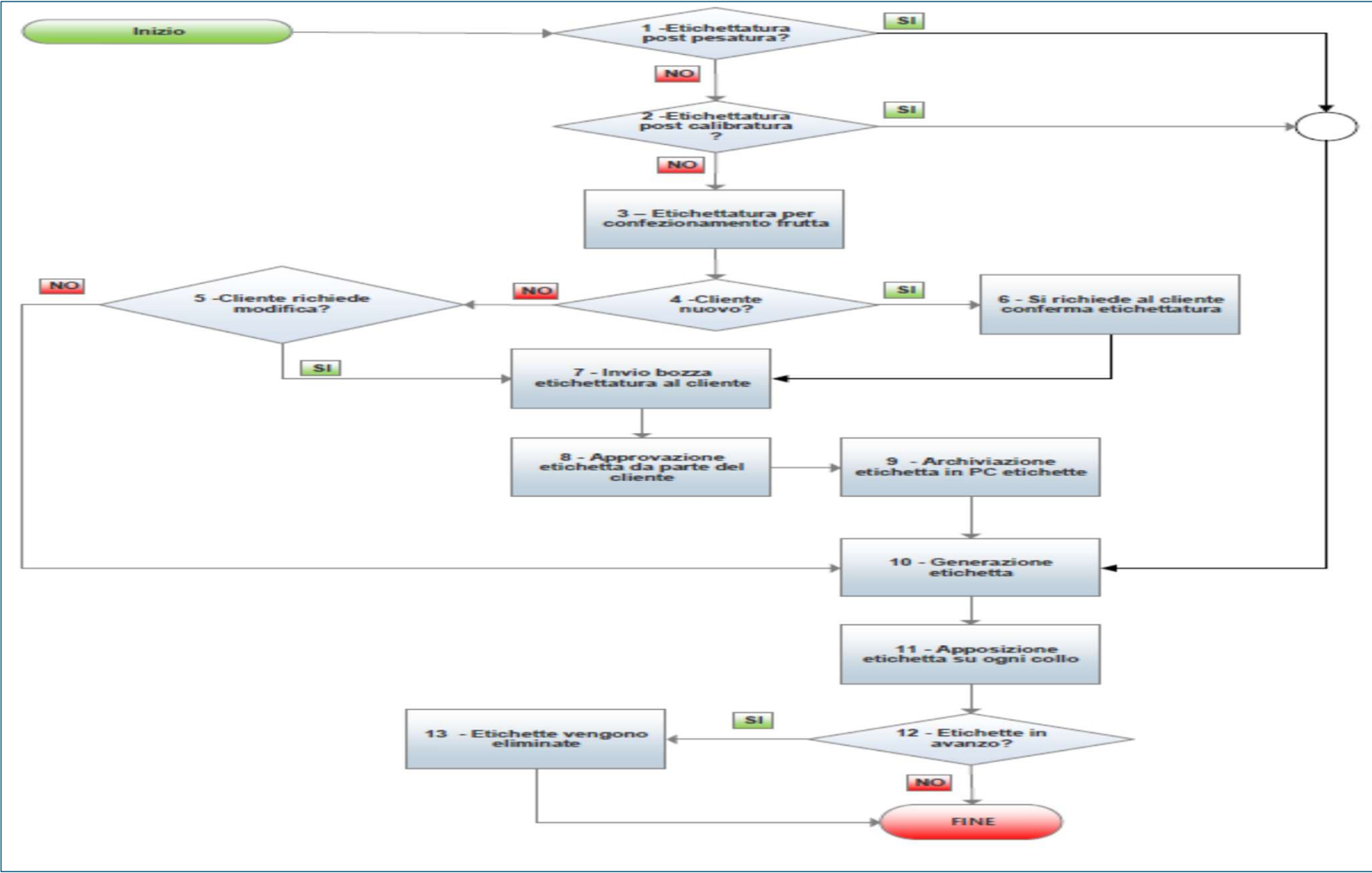
Questo è il
processo
«Etichettatura»



Qui possiamo
vedere la
notazione
scritta per
rappresentare
la flowchart



Nel
processo
NON SI
segnalano
criticità



5

L'esecuzione dell'analisi dei processi di lavoro (il report As-Is)

Abbiamo appena visto i risultati che produce l'analisi dei processi di lavoro e che permette di identificare la loro «situazione attuale che da luogo al report *As-Is*. Vediamo ora come si può eseguire tale analisi, mostrando tutte le informazioni che si rilevano e che permettono di realizzare la *flowchart* e le notazioni scritte e, quindi, di redigere il report *As-Is*.

Gli steps dell'esecuzione dell'analisi As-IS

1. Identificazione del contesto e dell'oggetto di analisi: si tratta di definire i processi di lavoro da analizzare, generalmente realizzata mediante interviste al vertice strategico dell'organizzazione ed al *management*;
2. Esame della documentazione presente dell'organizzazione e ricostruzione «*desk*» dei processi;
3. Mappatura dei processi mediante interviste e questionari con i *process owners*. Può essere necessario approfondire con interviste e questionari anche al *process manager* ed ai *process workers*
4. Modellazione dei processi e conferma con gli intervistati (in un secondo incontro) della modellazione
5. Report *As-Is*.

Come si effettua la raccolta di informazioni (esempio)

REFERENTE OPERATIVO	
MACROPROCESSO	Riportare il macro processo nel quale si inserisce il processo
PROCESSO	Denominazione processo
NUMERO DI ATTIVAZIONI DEL PROCESSO NEL TEMPO (ANNO) (A)	Numero

STEP	ATTIVITÀ (B)	RISORSE UMANE E LIVELLO DI COINVOLGIMENTO (C)		LINE	TEMPI (in minuti) (D)	RISORSE STRUMENTALI (E)	CARATTERISTICHE E DELLO STEP
		RUOLO	NUMERO				FP = inter- relazione con altri processi
Numero progressivo	Descrizione attività.	Indicare il RUOLO della figura "RESPONSIBLE" (che esegue l'attività)	Indicare	Front Back	NOTA: i tempi si riferiscono solo al ruolo RESPONS- ABLE	Indicare le risorse logistiche, tecnologiche e strumentali (HW e SW) VINCOLANTI per l'attività	(se presente) indicare

Nelle due slides seguenti si descrivono tali informazioni

A – NUMERO DI ATTIVAZIONI DEL PROCESSO NEL TEMPO. Nella colonna “Numero di attivazioni del processo” verrà annotato quante volte – nel periodo considerato (potrebbe essere conveniente prendere come riferimento temporale l’anno) – viene attivato il servizio. Il dato è facilmente desumibile dal contesto.

B – ATTIVITÀ. Nella colonna “Attività” saranno annotate tutti gli “step” operativi mediante i quali vengono realizzati i servizi corrispondenti. Le attività, dunque, permettono di ricostruire i processi mediante i quali vengono erogati i servizi.

Si noti che la ricostruzione dei processi, mediante le attività effettivamente svolte dal personale, NON implica la ricostruzione delle procedure definite dalle norme. Si tratta invece di desumere il reale funzionamento delle strutture organizzative nelle prassi operative di tutti i giorni.

C – RISORSE UMANE. Per ognuna delle attività elencate nella colonna (b), sarà individuato il ruolo e la numerosità delle risorse umane ad esse dedicate. Il dato è particolarmente rilevante poiché permette di individuare la congruenza fra i carichi di lavoro e le risorse umane adibite a smaltirli. Si tratta di un dato utilissimo in eventuali fasi successive di reengineering dei processi.

D – TEMPI. Per ognuna delle attività elencate nella colonna (b), saranno individuati i tempi necessari a svolgerla. La somma dei tempi delle singole attività ci informerà dei tempi necessari a svolgere l’intero processo; mentre il prodotto fra i tempi del processo e N. di attivazioni del servizio nel tempo (a) fornirà una misura di quanto tempo assorbe il processo in questione nel periodo considerato.

E – RISORSE STRUMENTALI. Si tratta di rilevare, per ciascuna attività, le risorse logistiche, tecnologiche e strumentali (*hardware* e *software*), utilizzate durante suo svolgimento.

Si noti che i tempi rilevati si riferiscono allo svolgimento dell'attività una sola volta. Il prodotto fra i tempi (d) e il numero di attivazioni del servizio nel tempo (a) ci informerà dei tempi complessivi assorbiti da quella attività nel periodo considerato.

Inoltre, nella rilevazione vanno annotate **LE CRITICITÀ («debolezze») DEL PROCESSO.** Per ciascun processo saranno elencate le eventuali criticità. Si tratta di informazioni rilevanti perché, nelle fasi successive di *reengineering* dei processi tali criticità dovranno essere risolte / attenuate.

Nella tabella seguente si elencano alcune tipologie di criticità del processo che possono essere individuate

Analisi dei punti di debolezza (criticità), in particolare di

Categoria	Descrizione
Linearità di processo	- Nel processo non devono attuarsi ricicli imprevedibili ed incontrollati; - Ogni processo deve prevedere sequenze di attività finalizzate a minimizzare i tempi; - Quando è possibile occorre parallelizzare tra loro i flussi di attività; - Quando è possibile occorre utilizzare supporti IT per coordinare tra loro flussi di attività paralleli.
Organizzazione	- Nel processo devono essere minimizzati i passaggi interorganizzativi e quelli interfunzionali; - Ogni cliente deve avere un unico referente di processo.
Competenze	- si identificano le competenze delle risorse umane che mancano o che sono deboli per la corretta esecuzione delle attività del processo
Empatia	- Il fornitore deve dimostrare rispetto e cortesia per il cliente - Il fornitore deve dimostrare di prendersi cura degli interessi del cliente
Carichi di lavoro	- Occorre che lungo il processo non vi siano né insaturazioni né saturazioni dei carichi di lavoro di ciascuna risorsa
Pianificazione	- Il processo deve essere costantemente monitorato (sia in termini di efficienza che di efficacia); - Le tecnologie a supporto del processo devono assicurarne il controllo attraverso "cruscotti di processo" con alimentazioni automatiche
Informazione	- Il processo deve essere trasparente, il cliente deve poter ottenere informazioni sullo stato di avanzamento delle proprie richieste in ogni momento; - Le applicazioni software devono offrire supporto completo alle attività di processo; - Le basi dati devono essere complete e aggiornate in continuo; - I dati raccolti devono propagarsi automaticamente; - Le informazioni a disposizione degli operatori di processo devono essere univoche.
Affidabilità e sicurezza	- Il processo deve essere adeguatamente affidabile; - I dati devono essere sicuri sia in termini di consistenza / veridicità interna, sia in termini di garanzia della privacy del cliente.
Costi	- I costi unitari degli outputs devono essere adeguati al benchmark

Il report As-Is

Tutte le informazioni raccolte vanno poi organizzate in un documento che rappresenta il Report As-Is dei processi di lavoro dell'organizzazione e che serve per la **comprensione della realtà attuale** come punto di partenza per procedere all'ottimizzazione / miglioramento degli stessi.

Non esiste un formato «standard» per il report As-Is. In ogni caso il contenuto deve necessariamente includere i seguenti items:

- **introduzione:** un'illustrazione del contesto e della mission dell'organizzazione e sul perché viene effettuata l'analisi dei processi di lavoro (in particolare, se già sono note inefficienze);
- La **metodologia di rilevazione** e gli **stakeholders coinvolti**;
- La **descrizione dei macro processi di lavoro** dell'organizzazione con flowchart e breve descrizione dei loro contenuti. Vanno poi indicati i macro processi in relazione ai quali analizzare i processi di lavoro (ed eventualmente i relativi sotto processi);
- La **descrizione di processi di lavoro**, ovvero:
 - Flowchart
 - Tabella che, per ogni step della flowchart individuato da un numero progressivo, indichi: attività, input / output dell'attività, tipologia Risorse umane che svolgono l'attività, il loro numero RU, attività di front / back office, risorse strumentali, tempi dell'attività, eventuale KPI di step;
 - Indicazione ed analisi, per ogni step, delle criticità;
- **Conclusioni e prime raccomandazioni:** una sintesi delle informazioni rilevate ed una riflessione preliminare su come migliorare i processi di lavoro analizzati, anche in relazione agli *skills gaps*.

6

Il ridisegno organizzativo: il report To-Be

Il report To-Be è il documento che traghetta l'organizzazione dal "come siamo" al "come vogliamo essere". Mentre l'indice dell'As-Is è descrittivo, quello del To-Be è propositivo e progettuale. Il report To-Be è un documento di progettazione che **definisce lo stato desiderato dei processi di lavoro dell'organizzazione**. Non è solo un desiderio, ma una configurazione ottimizzata che integra nuovi flussi di lavoro, tecnologie aggiornate e una diversa allocazione delle risorse umane.

Gli **obiettivi principali del report To-Be** sono i seguenti:

- Eliminare / attenuare le criticità di processo emerse durante l'As-Is;
- Favorire la nascita di nuove «fasi ponte» e la valorizzazione di quelle esistenti, in modo da rendere possibili prese in carico integrate : Rimuovere le fasi che rallentano il lavoro.
- Automazione: Sostituire i compiti manuali e ripetitivi con soluzioni digitali.
- Riduzione degli sprechi: Tagliare le attività che non portano valore al cliente finale.
- Standardizzazione: Creare procedure uniformi per evitare che ognuno lavori "a modo suo".



**Finanziato
dall'Unione europea**
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri
**Dipartimento della
Funzione Pubblica**

FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA

GRAZIE!

Realizzato nell'ambito del progetto
**«Rafforzare le competenze per la transizione ecologica e
amministrativa e per l'innovazione della PA»**

Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

M1C1 – Sub-investimento 2.3.1 – Titolo progetto di riferimento:
Investimenti in istruzione e formazione – Servizi e soluzioni tecnologiche
a supporto dello sviluppo del capitale umano delle Pubbliche Amministrazioni