



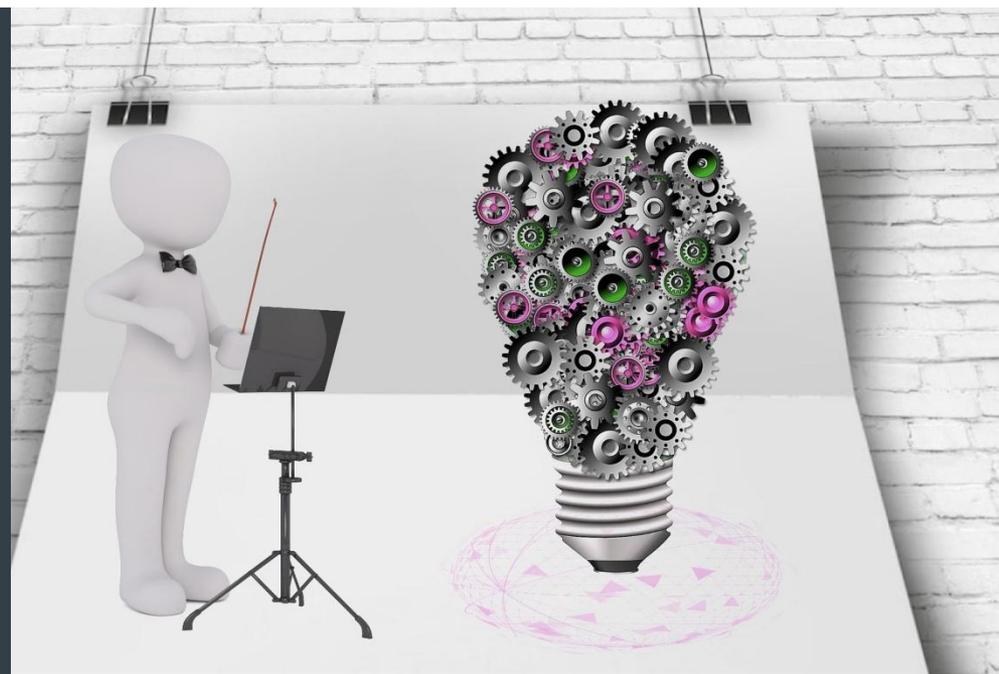
UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Investiamo nel tuo futuro



PRINCIPI DELLA GESTIONE PER PROCESSI

*Rielaborazione a cura del progetto EQUiPE 2020
Contenuti interamente tratti dal progetto @PPRENDO*





Indice

- ❑ Primo principio: diffondere la cultura di processo
- ❑ Secondo principio: creare il responsabile del processo
- ❑ Terzo principio: attivare le catene interne di clienti-fornitori
- ❑ Quarto principio: ripensare e snellire i processi
- ❑ Quinto principio: responsabilizzare e delegare
- ❑ Sesto principio: allargare e arricchire i ruoli
- ❑ Settimo principio: misurare le prestazioni
- ❑ Ottavo principio: logica push e logica pull
- ❑ Nono principio: ripensare i processi con l'aiuto delle ICT



Primo principio: diffondere la cultura di processo

1 di 2

Il **primo principio** della gestione per processi è quello di **verificare se l'idea della logica di processo sia già presente nella cultura aziendale** oppure no.

Nel primo caso, probabilmente le persone si sentiranno protagoniste di un insieme di attività che devono soddisfare il cliente dell'azienda.

Se, invece, questo non accade è probabile che l'idea di processo sia oscurata dalla visione burocratica e gerarchica o da altre visioni dell'azienda.

Bisogna allora in primo luogo cercare di cambiare la cultura diffusa, ad esempio facendo notare i suoi risvolti negativi e i suoi effetti demotivanti.

Se invece la cultura di processo è già presente allora bisogna cercare di applicarla.

Primo principio: diffondere la cultura di processo

2 di 2

In azienda, le persone si sentono protagoniste di un insieme di processi che devono soddisfare il cliente?

NO

ALLORA BISOGNA
CAMBIARE LA
CULTURA DIFFUSA

- Far conoscere gli aspetti negativi
- Proporre nuovi modi di pensare e di lavorare

SI

ALLORA BISOGNA
**METTERE IN
PRATICA** LA CULTURA

- Analizzare e misurare processi
- Migliorarli
- Premiare chi lavora bene



Secondo principio: creare il responsabile del processo

1 di 2

Una soluzione molto importante per far funzionare i processi in azienda è l'individuazione di un responsabile del processo che in inglese viene indicato come "proprietario" del processo, cioè "**process owner**".

Ma perché è importante creare il responsabile del processo?

Per presidiare l'intero processo, garantire il raggiungimento delle performance e per integrare le persone e le altre risorse finanziarie e tecnologiche.

Che cosa deve fare questa nuova figura?

Il process owner lavora in modo trasversale alle unità organizzative coinvolte nel processo e realizza i compiti tipici della gestione per processi, come ad esempio definire gli obiettivi, misurare le prestazioni e stimolare il miglioramento e l'innovazione.



Secondo principio: creare il responsabile del processo

2 di 2

Perché creare il responsabile del processo

Per presidiare l'intero processo, garantire il raggiungimento delle performance, integrare persone e altre risorse

Cosa fa il responsabile del processo

- opera trasversalmente alle unità organizzative
- definisce gli obiettivi del processo, individua le misure di prestazione
- migliora e innova

Esempi di responsabili operativi di processo

Alcuni processi richiedono anche un **process owner “operativo”**, che segua un singolo caso o un singolo cliente sino a che il servizio è completato.

Eccone alcuni esempi.

-  **Gestore della commessa:** è colui che nei processi logistici si fa carico di seguire una singola commessa, rispettare le date di consegna e verificare la corrispondenza alle richieste del cliente, come ad esempio la consegna di un'automobile nuova al cliente
-  **Gestore della procedura:** è colui che in un Ufficio Amministrativo segue un a pratica fino alla sua conclusione, ad esempio una fattura sbagliata
-  **Case manager**, o gestore del caso, è colui che in un processo di assistenza al cliente segue il singolo cliente e risponde a tutte le sue esigenze, dall'inizio alla fine senza scaricarlo su altre persone



Terzo principio: attivare le catene interne di clienti-fornitori 1 di 2

Un **terzo principio** necessario a far funzionare i processi in azienda è quello di **imparare a operare sulle catene interne di clienti –fornitori**.

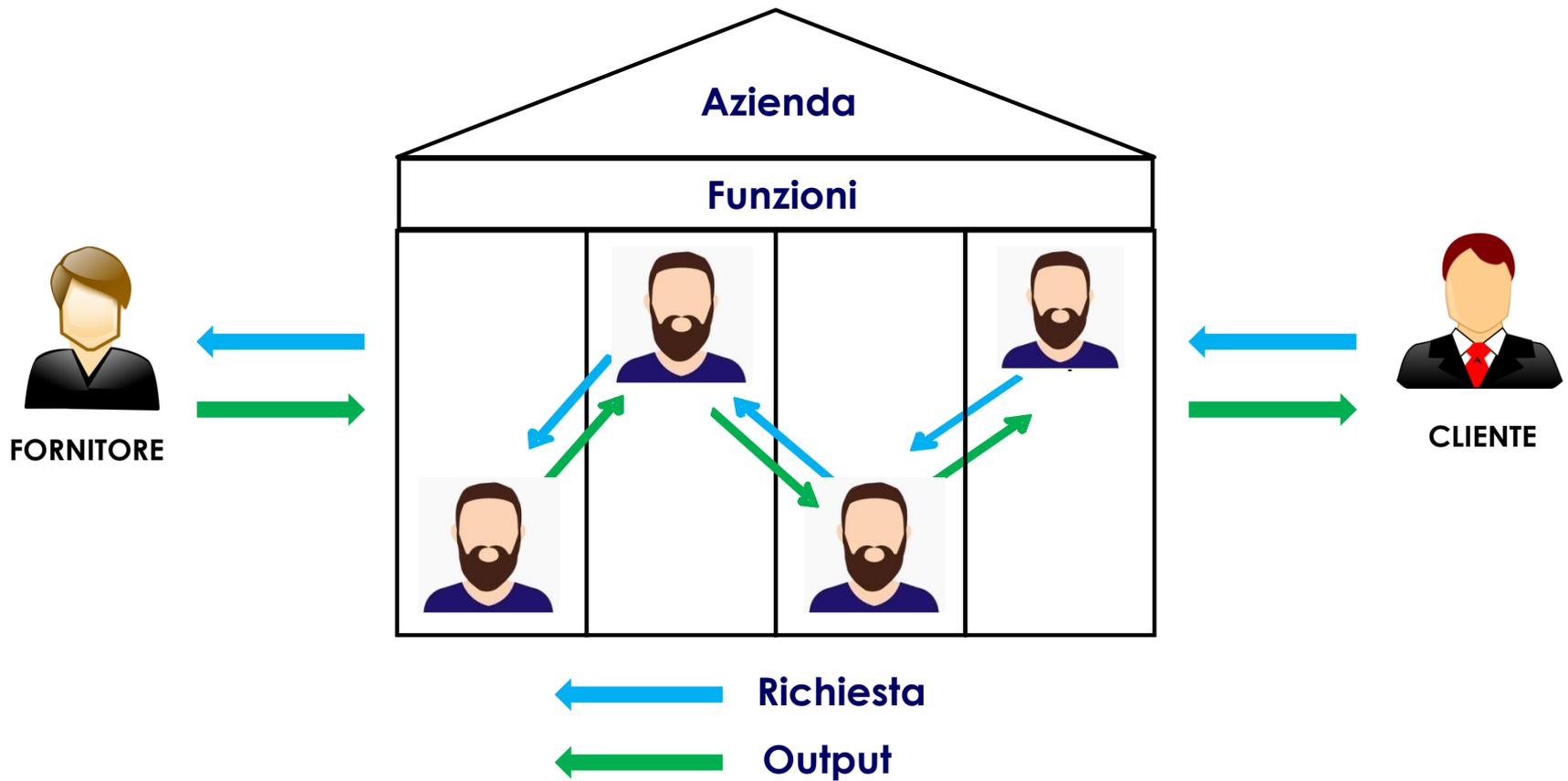
In sostanza bisogna far sì che, a partire dall'ultima fase del processo, le specifiche dell'output finale siano tradotte in richieste per la fase immediatamente a monte, e così di seguito sino al fornitore esterno a monte di tutto.

In tal modo tutto il processo è tirato dalle fasi a valle.

Ad esempio, consideriamo il settore automotive: nell'officina, in cui lavorano in sequenza un reparto di assemblaggio ed uno verniciatura, è quest'ultimo che chiama i pezzi dall'assemblaggio.

Terzo principio: attivare le catene interne di clienti-fornitori

2 di 2



Quarto principio: ripensare e snellire i processi



Come sono i processi nella tua azienda?
Sono semplici e razionali?
Ci sono sprechi e ritardi?

A questa domanda è difficile rispondere che sono ottimi e perfetti, poiché c'è sempre qualche miglioramento ancora da fare.

Spesso i processi aziendali sono cresciuti nella storia aziendale senza un piano preciso o sono il risultato di modifiche su processi più antichi

Di solito ci sono buone possibilità di

- ➔ snellire i flussi
- ➔ ridurre un po' i tempi
- ➔ eliminare qualche spreco

Quinto principio: responsabilizzare e dare delega

Per contribuire al raggiungimento degli obiettivi del processo i singoli lavoratori o il gruppo di lavoro devono avere una **delega di responsabilità** adeguata alle decisioni che devono assumere a agli obiettivi che sono stati loro assegnati.

La delega permette infatti di:

- ➔ risolvere rapidamente i problemi dove e quando si presentano
- ➔ decidere tra alternative diverse per raggiungere l'obiettivo
- ➔ responsabilizzare di più le persone

La gestione per processi è collegata a un ampliamento delle deleghe decisionali

Sesto principio: allargare e arricchire i ruoli

1 di 2

L'allargamento delle mansioni (o *job enlargement*), porta da **ampliare i ruoli specialistici in operatori polivalenti** che svolgono anche attività di supporto.

I **vantaggi** della polivalenza delle persone risiedono in:

- maggiore **flessibilità** dei processi,
- **snellimento** e **semplicità** delle operazioni, che richiedono meno interventi diversi
- maggiore **intercambiabilità** delle persone

Sesto principio: allargare e arricchire i ruoli

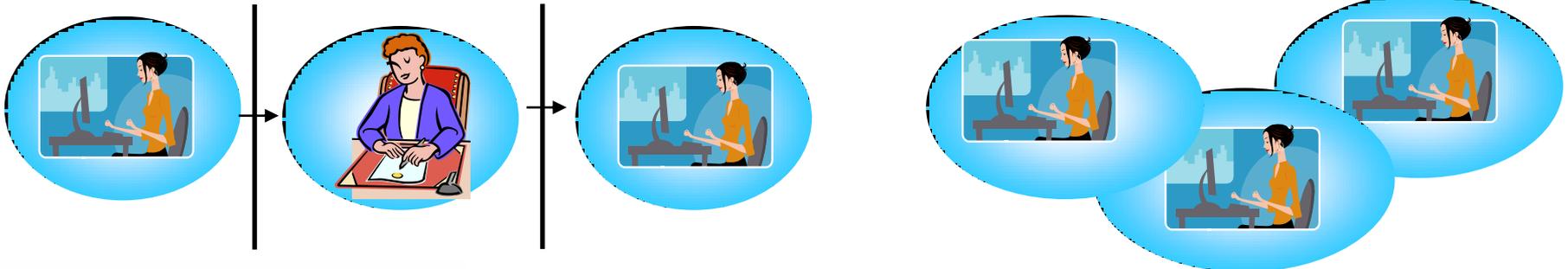
2 di 2

Nell'insieme l'allargamento contribuisce a superare i confini rigidi tra le posizioni di lavoro e favorisce la **cooperazione** e l'**interscambiabilità**

DA CONFINI RIGIDI



A RUOLI POLIVALENTI



Settimo principio: misurare le prestazioni

E' importante misurare le prestazioni attraverso il controllo dei processi.

Tale controllo è effettuato per due scopi diversi.

- Un primo e più ovvio obiettivo del controllo è quello di **garantire il raggiungimento dei risultati previsti**, che si ottiene
 - **verificando l'avanzamento del processo**
 - **controllando i diversi output prodotti** via via

- Un secondo obiettivo altrettanto importante è quello di **migliorare le prestazioni future del processo**. Questo si ottiene
 - **misurando**, con opportuni indicatori di risultati, **le performance nell'insieme**
 - **suggerendo azioni correttive e di miglioramento**



Prestazioni interne ed esterne dei processi

1 di 2

E' importante misurare le prestazioni attraverso il controllo dei processi. Le prestazioni dei processi possono essere misurate da due punti di vista e con due tipi diversi di indicatori.

Il primo luogo le prestazioni di un singolo processo possono essere misurate con **indicatori di fenomeni interni al processo stesso**. Di solito questi indicatori riguardano tre aspetti: il **tempo**, i **costi** e la **qualità** del processo.

In secondo luogo si può controllare come il processo contribuisce ai risultati aziendali complessivi attraverso un'**efficace soddisfazione del cliente**, che produce ricavi dalle vendite, oppure attraverso un **uso efficiente delle risorse** che l'azienda dà al processo.

In questo caso gli indicatori usati possono essere il **ROE**, il **ROI**, le **quote di mercato**.

Prestazioni interne ed esterne dei processi

2 di 2

Le prestazioni e i risultati ottenuti dai processi sono controllabili da due punti di vista

1. Prestazioni interne

- tempi
- costi
- qualità



Con **indicatori interni** al processo

2. Prestazioni esterne

- soddisfazione del cliente
- risultati aziendali



Con **indicatori aziendali complessivi** (ricavi, redditività, quote di mercato,)



Ottavo principio: logica pull e logica push

1 di 2

Usare una **logica pull**, ovvero aspettare l'ordine del cliente, permette di tenere meno scorte nei magazzini e si è sicuri che quello che si produce viene venduto.

Tuttavia in alcuni casi, quando il cliente non può aspettare che i prodotti vengano realizzati, è necessario lavorare con una **logica push** quindi avere delle scorte e lavorare sulla base di previsioni.

In questo caso, se si sbagliano le previsioni, il rischio è di non vendere tutto quello che si produce.

In generale, la scelta della logica da adottare dipende dal tempo che il cliente è disposto ad aspettare che il prodotto sia pronto.

Ottavo principio: logica pull e logica push

2 di 2

→ **Logica Pull:** permette di avere meno scorte e di essere sicuri di vendere tutto quello che si produce

→ **Logica Push:** se il cliente non può aspettare occorre avere il prodotto disponibile. Ma si avranno più scorte e si potrebbe non vendere tutto

Meno scorte con logica pull, ma la scelta dipende da quanto il cliente può aspettare

Bilanciamento tra le logiche pull e push

Visto che usare la logica pull è in generale meglio per ridurre le scorte ma non si può usare sempre, si cerca di gestire l'intero processo in modo da bilanciare l'uso delle due logiche.

Ovvero si cerca di usare la logica pull fin dove è possibile, e la logica push dove è necessario.

Per esempio si possono produrre dei semilavorati sulla base delle previsioni effettuate, che sono poi messi in magazzino e aspettare, invece, l'ordine del cliente per personalizzare il prodotto secondo le sue esigenze.

In questo modo si definisce una parte del processo di produzione dei pezzi, che viene gestita con una **logica pull**, e una parte che viene coordinata con una **logica push**.



Nono principio: ripensare i processi con l'aiuto delle ICT

1 di 2

Le tecnologie informatiche e di telecomunicazione (ICT) possono dare un grande aiuto a riorganizzare i processi in modo più snello.

In particolare sono molto utili **tre potenzialità** delle ICT.

La prima è la capacità di stabilire comunicazioni a grande distanza, sia per la voce, ad esempio, che per l'invio di testi o disegni in file elettronici.

Poi vi è la capacità di accumulare in forma elettronica moltissimi dati provenienti da fonti diverse, come posta elettronica, clienti, banche, impianti produttivi, ecc..

E infine c'è la capacità di effettuare complesse elaborazioni dei dati in modo veloce.

Tutte queste potenzialità possono far risparmiare tempi e costi e semplificare i processi.



Nono principio: ripensare i processi con l'aiuto delle ICT

2 di 2

La tecnologia informatica può dare un grande aiuto

Potenzialità dell'Informatica e delle reti

- Comunicare e lavorare a distanza
- Accumulare dati da fonti diverse
- Fare elaborazioni veloci ed automatizzare



Meno Tempo

Meno Lavoro

Più Semplicità

Più Produttività



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Investiamo nel tuo futuro



CREDITI

Materiale a cura di Anpal Servizi S.p.A.

Diritti: Anpal Servizi S.p.A.

Contenuti interamente tratti dal progetto **@PPRENDO**, finanziato dalla Direzione Generale per le politiche per l'orientamento e la formazione del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, in collaborazione con la Commissione Nazionale per la Formazione Continua e l'Apprendistato dell'industria metalmeccanica e dell'installazione di impianti e realizzato dal Politecnico di Milano, in particolare dal:

- Centro Metid (Centro Metodologie Innovative per la Didattica)
- MIP Politecnico di Milano (Business School del Politecnico di Milano).

Aggiornamento ed editing a cura di: EQUiPE 2020, a titolarità del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nell'ambito del PON-SPAO, Asse 1 "Occupazione"

Licenza Creative Commons: CC BY-NC-ND 4.0



Aggiornamento: Febbraio 2017

Per informazioni: worklifebalance@anpalservizi.it