

Il miglioramento dei processi

Di Paolo Macchioni¹



Premessa

Il tema del lavoro per processi rappresenta da molti anni un pilastro della formazione manageriale, in particolare nei corsi finalizzati a supportare i cambiamenti organizzativi o a perfezionare l'*execution*².

La formazione può aiutare infatti le persone non soltanto ad interpretare più consapevolmente e discrezionalmente il proprio ruolo nei processi di cui fanno parte, ma anche a fornire contributi per rendere sempre più fluida l'operatività quotidiana.

Troppo spesso, tuttavia, ci si dimentica che il miglioramento continuo dei processi dipende proprio dall'evoluzione culturale del contesto organizzativo, molto più che dagli interventi di mappatura e/o reingegnerizzazione.

Tali interventi, con le relative rappresentazioni grafiche, possono anzi far apparire come imm modificabile la situazione "fotografata". L'esperienza insegna invece che si può anche modificare oggi ciò che si è mappato ieri, se nel frattempo si sono verificate alcune condizioni che rendono opportuno un cambiamento precedentemente non riconosciuto.

L'organizzazione per processi

Il concetto di processo ha radici molto antiche e identifica una sequenza di attività, svolte in fasi diverse, logicamente collegate e necessarie per conseguire un obiettivo (ad esempio, prescindendo dalle aziende, si pensi ai processi giudiziari, ai processi

¹ Paolo Macchioni, esperto di sviluppo individuale ed organizzativo, ha intrapreso la libera professione nel 1991, dopo un'esperienza di quindici anni in Alitalia. È autore di *Check-up manageriale* (F. Angeli, 2012) e coautore di *Formazioni one to one* (F. Angeli, 2012). È iscritto al Registro dei Formatori Professionisti AIF e fa parte della Redazione di AIF Learning News. E-mail: paolo.macchioni@alice.it

² Termine che indica prevalentemente la realizzazione veloce di strategie, piani, progetti, ecc...

mentali, ecc...). Non è sinonimo di procedura, che indica invece come svolgere una serie di attività, seguendo modalità predefinite.

Quando si parla di "organizzazione per process" per un contesto aziendale, si intende che si rende più chiaro e visibile il disegno dei macro e micro processi di lavoro, con la loro articolazione, le fasi, l'assegnazione di specifiche responsabilità (*process owner*), i ruoli coinvolti e le attività da svolgere (chi fa, cosa).

Un processo può essere *funzionale* (come, ad esempio, il processo selettivo, il processo formativo, ecc...) o *interfunzionale*. Quest'ultimo viene definito come un insieme di attività diverse, svolte da attori di funzioni diverse, in fasi distinte ma logicamente collegate e finalizzate al conseguimento di un obiettivo comune.

I processi interfunzionali rappresentano il funzionamento organizzativo a livello orizzontale. Infatti, la realizzazione di ogni prodotto o servizio (per uso interno o esterno) rende quasi sempre necessari lavori svolti da ruoli diversi che interagiscono indirettamente o direttamente (con maggiore o minore autonomia e discrezionalità).

Un processo interfunzionale può anche essere descritto come una catena di rapporti "fornitore-cliente", finalizzati a soddisfare le esigenze di un cliente finale. Nella catena, ogni funzione/ente/ruolo è cliente dell'unità a monte e fornitore di quella a valle. Ogni fornitore deve avere come sua priorità la soddisfazione del suo cliente e ogni cliente deve aiutare il suo fornitore a svolgere bene il suo compito, dandogli tutte le informazioni utili ("specifiche") e coinvolgendolo nel conseguimento dell'obiettivo finale del processo. Quando, ad esempio, si chiede un dato ad un collega (e come "clienti" ci si attende di riceverlo), si rischia di non riceverlo se non si esplicita correttamente la richiesta e se non si spiega perché è necessario quel dato (come anello della catena che ha un determinato obiettivo da conseguire nella sua fase conclusiva).

L'orientamento al cliente finale (esterno, se acquista il prodotto o servizio generato, interno se appartiene alla stessa organizzazione) è il fattore chiave di successo di un processo interfunzionale.

Solo quando tutti gli attori organizzativi guardano nella stessa direzione e antepongono l'obiettivo comune agli obiettivi funzionali, il processo scorre velocemente e genera una prestazione di valore. Quando invece ci si limita a fare la propria parte, si possono verificare rallentamenti, inefficienze e conflitti.

Il "valore aggiunto" nell'interazione fra ruoli diversi si ha quando le persone coinvolte, motivate dal conseguimento dell'obiettivo finale del processo di cui fanno parte:

- analizzano direttamente le rispettive esigenze;
- negoziano le specifiche dei propri contributi professionali;
- si supportano reciprocamente nel perseguimento dell'obiettivo comune;
- contribuiscono a migliorare il processo di cui fanno parte.

Anche i processi più consolidati possono infatti essere sempre migliorati e spesso i contributi più utili sono forniti proprio dagli stessi attori che ne fanno parte, quando sono fortemente interessati al conseguimento dell'obiettivo comune.



Come migliorare un processo

Il miglioramento di un processo è anch'esso un processo, che si articola in quattro fasi:

- ricostruzione del processo (o di una parte), con evidenziazione dei KPI³ dell'obiettivo finale da conseguire;
- individuazione dei punti critici, nelle fasi più importanti o negli scambi più difficoltosi (dove si registrano tempi lunghi, errori, sprechi, ecc...);
- definizione delle priorità (facendo sempre riferimento ai KPI dell'obiettivo finale del processo);
- formulazione e presentazione di proposte utili per gestire le criticità evidenziate come prioritarie, privilegiando il miglioramento incrementale (interventi realizzabili in tempi brevi, con risultati immediati e costi bassi).

Le proposte di miglioramento possono riguardare, ad esempio: cambiamenti operativi, modifiche procedurali, cancellazione di passaggi inutili, eliminazione di sprechi di risorse, semplificazioni, utilizzo di supporti informatici, ecc...

La proposta dovrà contenere tutte le informazioni utili per approvarla: non solo i contenuti specifici ma anche le coerenze con le politiche aziendali, il rapporto costi/benefici, l'analisi dei rischi e delle implicazioni, il piano di implementazione, le eventuali alternative, ecc...

Gli interventi formativi di supporto

Nelle aule di formazione, il tema del miglioramento dei processi viene di solito affrontato utilizzando preliminarmente casi didattici, che evidenziano l'importanza del funzionamento organizzativo a livello orizzontale e mettono in luce il valore di ogni anello nella catena di rapporti "fornitore-cliente".

Tali casi analogici aiutano anche a considerare i principali KPI di riferimento per il processo descritto e ad individuare i punti critici prioritari. Nella formulazione delle ipotesi di miglioramento (che possono riguardare aspetti organizzativi-operativi oppure comportamentali) gli errori che vengono spesso commessi riguardano l'improvvisazione nelle soluzioni trovate (prive di un'analisi approfondita) e l'onerosità di tali soluzioni. Attraverso il ragionamento, si fanno condividere ai partecipanti interventi alternativi ed in particolare quelli meno costosi e che consentono di ottenere risultati in tempi brevi.

Dopo i casi didattici, viene proposta ai partecipanti l'analisi di casi reali, da ricostruire approssimativamente in aula e da approfondire verificando anche gli eventuali miglioramenti necessari.

La condizione ideale per un buon apprendimento si ha quando è possibile strutturare l'intervento formativo in due moduli e, al termine del primo, comporre dei gruppi di

³ I "Key Performance Indicators" (letteralmente "indicatori chiave di prestazione) più ricorrenti sono:
- i tempi necessari per conseguire l'obiettivo finale, condizionati dai tempi di "attraversamento" interfunzionale, dai passaggi di testimone, ecc...;
- i costi diretti e indiretti, non solo economici (come gli sprechi di energie, risorse, mezzi, ecc...);
- la qualità dei prodotti o servizi generati (valutati in base a determinate specifiche espresse dai clienti o utenti) e della relazione che si instaura con il cliente finale del processo, prima, durante e dopo la fornitura del prodotto o servizio

lavoro costituiti dai partecipanti che sono maggiormente coinvolti in alcuni processi. Ad ogni gruppo viene chiesto di lavorare, nell'intervallo fra i due moduli, all'analisi di fasi, attività, punti critici dei processi esaminati, per poi presentare le conclusioni durante il secondo modulo dell'iniziativa, dedicato in parte al *follow-up* del modulo precedente e in parte alla valorizzazione dell'esperienza vissuta.

L'efficacia formativa aumenta notevolmente se, durante tale *follow-up*, i partecipanti possono confrontare le proprie riflessioni con rappresentanti della Funzione Organizzazione, chiamati in particolare a confermare o meno la fondatezza delle proposte di miglioramento formulate. Ed è in tale occasione che può capitare di registrare contributi ritenuti così validi da indurre gli esperti del settore a rivedere anche processi recentemente mappati.