

*L'analisi dei
processi*

Dall'approccio per funzioni all'approccio per processi

- Le aziende devono prestare sempre maggiore attenzione al cliente (driver) modificando i loro criteri di gestione (flessibilità, velocità e innovazione gestionale)
- I criteri di gestione non possono essere più finalizzati solo al raggiungimento di performance economico-finanziarie, ma devono includere la determinazione di tutti i fattori che implicano la creazione di valore per il cliente
- La **funzione** è composta da un insieme di attività della stessa natura
- Il **processo** è composto da attività che hanno natura diversa, ma sono finalizzate al raggiungimento del medesimo risultato
- Un approccio per processi riesce ad allargare la prospettiva e a cogliere tutti gli aspetti fondamentali delle attività aziendali e le interrelazioni tra le attività stesse

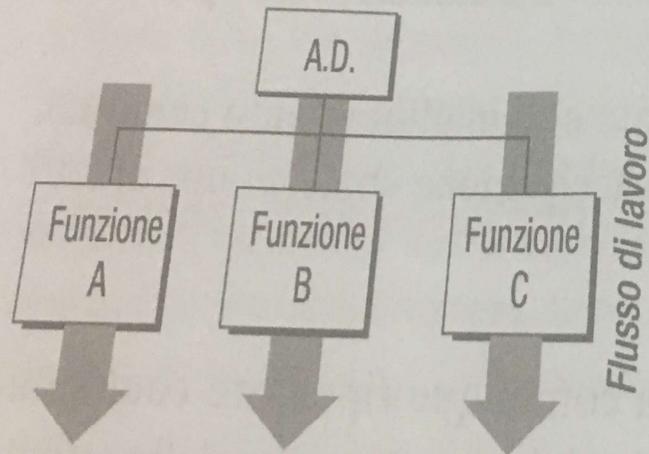
Approccio per funzioni

- Considera la gestione organizzata dell'impresa come scomponibile in **attività omogenee** da un punto di vista fisico-tecnico ed economico, definite appunto funzioni (attività di approvvigionamento, ricerca, sviluppo, produzione, ecc.)
- Tale approccio è di tipo **verticale** e si concentra sullo studio delle **singole funzioni**
- Le funzioni **rappresentano UN INSIEME DI OPERAZIONI OMOGENEE DA UN PUNTO DI VISTA FISICO-TECNICO**. Questo vuol dire che le operazioni funzionali, compiute dalle risorse umane operanti a qualunque livello in azienda, per essere realizzate assorbono conoscenze, competenze e risorse, omogenee nelle loro caratteristiche tecniche ed economiche

Approccio per processi

- Considera l'azienda come un insieme di catene orizzontali di attività finalizzate a progettare, realizzare, promuovere e vendere (erogare) il prodotto (servizio) per il cliente
- Consente di sviluppare una lettura «trasversale»
- Rappresenta un «sapere di base» ed anche una «metodologia» indispensabile per l'internal auditor

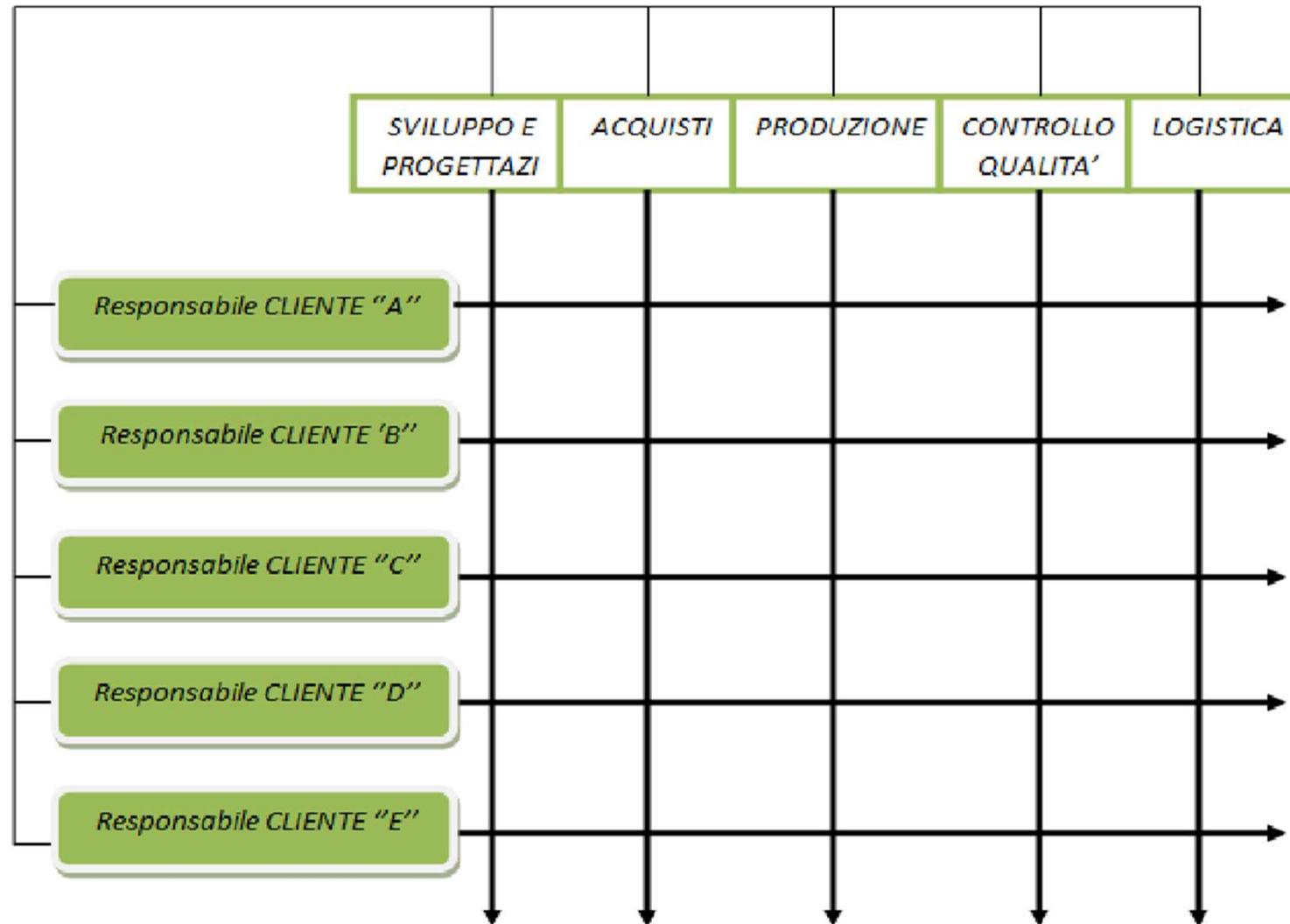
Approccio per funzioni



Approccio per processi



Struttura a matrice- azienda che produce borsa su commessa



L'analisi per processi

- **Cos'è?**

È l'insieme delle tecniche e strumenti che consentono di comprendere come si originano, sono strutturati e si sviluppano i flussi di attività operative in modo trasversale all'interno di un'organizzazione

- **Obiettivi?**

Consente non solo di identificare i punti critici di un'organizzazione, ma anche di focalizzarsi sul raggiungimento di prestazioni che hanno una valenza generale per gli obiettivi aziendali

- **Ambiti di applicazione**

Definizione e analisi dei sistemi di controllo interno, definizione dei modelli organizzativi, pianificazione delle risorse, ridisegno e/reingegnerizzazione del processo, implementazione dei sistemi di gestione per la qualità, progettazione dei sistemi informativi

Che cos'è un processo

- È costituito da una sequenza di **attività** tra loro interdipendenti e finalizzate al raggiungimento di un **obiettivo** comune che, partendo da un certo **input**, vi apportano trasformazioni che apportano **valore**, utilizzando **risorse aziendali** e trasferiscono ad un cliente (interno o esterno) **l'output** richiesto (prodotto, e/o servizio, e/o informazioni)
- Un'importante caratteristica di un processo è che le varie attività **sono realizzate in un certo ordine cronologico e/o temporale** in base alle condizioni ed eventi che si verificano durante l'esecuzione del processo.
- Un **evento** è ciò che da avvio all'esecuzione di un'attività oppure stabilisce quali attività devono essere eseguite, oppure può essere l'indicazione che una data attività è terminata

Classificazione dei processi

- In base all'impatto sui risultati: primari e di supporto
- In base alle unità organizzative coinvolte: inter-organizzativi, inter-funzionali e interpersonali
- In base alle attività svolte: operativi e manageriali

La classificazione più comune e utilizzata li divide in:

- **Processi operativi (attività primarie):** sono quelli che hanno un maggior impatto sui risultati aziendali, creano valore riconoscibile dal cliente e sono caratteristici del settore in cui opera l'azienda, i clienti di tali processi sono esterni (logistica, attività operative, marketing e vendite)
- **Processi di supporto (attività secondarie):** sono quelli che, pur contribuendo direttamente al valore aggiunto del prodotto/servizio fornito al cliente sono necessari alla gestione aziendale; i clienti di tali processi sono interni all'azienda e supportano i processi operativi (approvvigionamenti, sviluppo delle tecnologie, gestione delle risorse, attività infrastrutturali)

Il process owner e la misurazione del processo

- È il responsabile del conseguimento dell'obiettivo del processo e dei team coinvolti
- Conoscitore del processo in tutti i suoi dettagli, è in grado di misurare e migliorare il processo
- Dovrebbe avere un livello di autonomia e autorità decisionale tali da consentirgli di presidiare effettivamente il processo e di intervenire concretamente nel suo miglioramento

I processi aziendali e le singole attività sono misurate attraverso INDICATORI DI PRESTAZIONE CHIAVE) (KPI- *Key Performance Indicators*):

1. **indicatori generali:** misurano il volume del lavoro del processo
2. **Indicatori di costo:** misurano il costo del processo
3. **Indicatori di qualità:** valutano la qualità dell'output di processo in conformità a determinati standard
4. **Indicatori di servizio o di tempo:** che misurano il tempo di risposta a partire dallo start del processo fino alla sua conclusione

ATTENZIONE!!! Le misurazioni degli indicatori di performance devono essere focalizzate sui risultati piuttosto che sulle attività e considerare anche l'impatto prodotto sugli altri processi aziendali

Qual è la differenza tra KPI e KRI?

- In ambienti organizzativi più evoluti, dove il risk management è parte integrante della gestione operativa, i KPI sono accompagnati da altri parametri gestionali quali i **Key Risk Indicators (KRI)**
- Mentre i KPI misurano le performance rispetto agli obiettivi del processo
- I KRI offrono specifiche e sintetiche misure del rischio che consentono al process owner di agire in ottica di risk management

Le fasi dell'analisi di processo

1. Analisi del contesto di business (quadro strategico aziendale in termini interni che esterni)
2. Analisi del contesto organizzativo e operativo
3. Individuazione dei principali sotto-processi, attività e task
4. Definizione degli obiettivi di processo e di sotto processo, sia di business sia di governo
5. Individuazione delle funzioni coinvolte, dei relativi sistemi informativi e delle risorse

Fase n. I - analisi del contesto di business

- Questa fase consente di capire il quadro strategico dell'azienda sia in termini interni che esterni
- Gli **aspetti esterni**: sono analizzati attraverso diverse tecniche: analisi della domanda e dell'offerta, SWOT analysis (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*), analisi del prodotto/servizio e della tecnologia
- Gli **aspetti interni**: sono analizzati considerando la mission aziendale, il posizionamento, la strategia e i piani operativi e di budget

Fase n. 2- analisi del contesto organizzativo e operativo (I)

Questa seconda fase si riferisce alla comprensione delle modalità di funzionamento del processo, con particolare attenzione ai seguenti aspetti:

- Descrizione della struttura con l'individuazione dei responsabili
- Individuazione di aspetti economici, finanziari e operativi
- Comprensione dei principali meccanismi operativi
- Individuazione dei principali progetti in corso
- Individuazione delle principali norme e procedure di riferimento

Fase n. 2- analisi del contesto organizzativo e operativo (2)

La raccolta di informazioni in questa fase può avvenire attraverso varie fonti e diverse modalità.

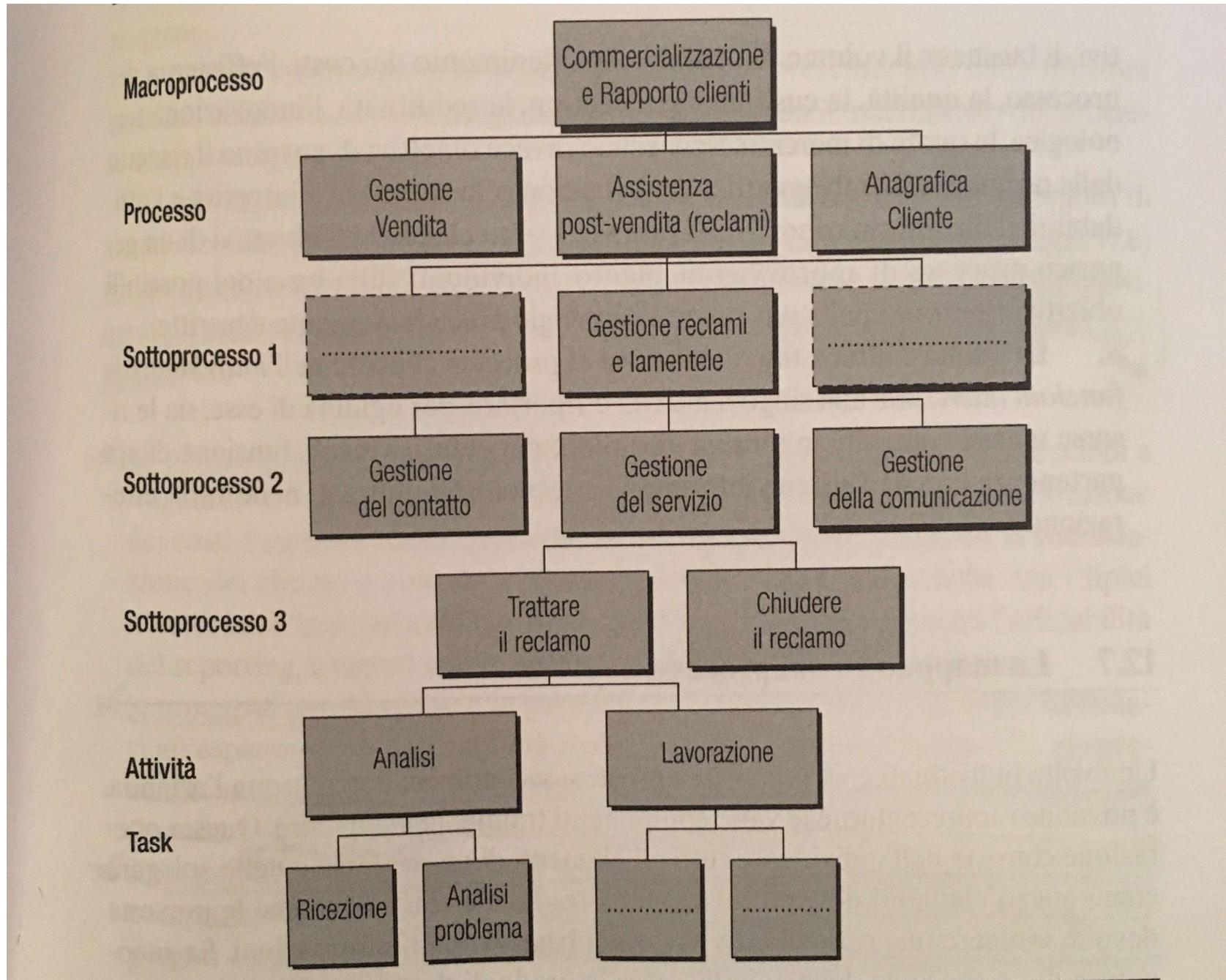
- Vengono considerati: sia documenti formali (organigrammi, mansionari, etc) per identificare i **ruoli chiave** coinvolti nei processi.
- Vengono anche svolte interviste al personale, sia direzionale che operativo, coinvolto nel processo, oltre che clienti e i fornitori principali

Fase n. 3- individuazione dei principali sotto-processi, attività e task

Una volta individuati i processi su cui è strutturata l'azienda, si può procedere ad un'ulteriore distinzione gerarchica in:

- **Macro-processi:** è il livelli più alto dei processi identificato dall'azienda. Comprende i **processi principali** dell'organizzazione (**analisi preliminare**)
- **Processi:** si ottengono suddividendo il macro-processo
- **Sotto-processi:** si ottengono suddividendo il processo e rappresentano un insieme di attività
- **Attività:** rappresenta l'unità di lavoro elementare e viene definita come la porzione di lavoro che trasforma input in output. Viene svolta in un periodo temporale molto breve e all'interno di una stessa unità organizzativa
- **Task:** si ottengono scomponendo le attività, sono realizzate da una sola persona o da un piccolo gruppo

Esempio di scomposizione di un macro-processo-rappresentazione ad albero



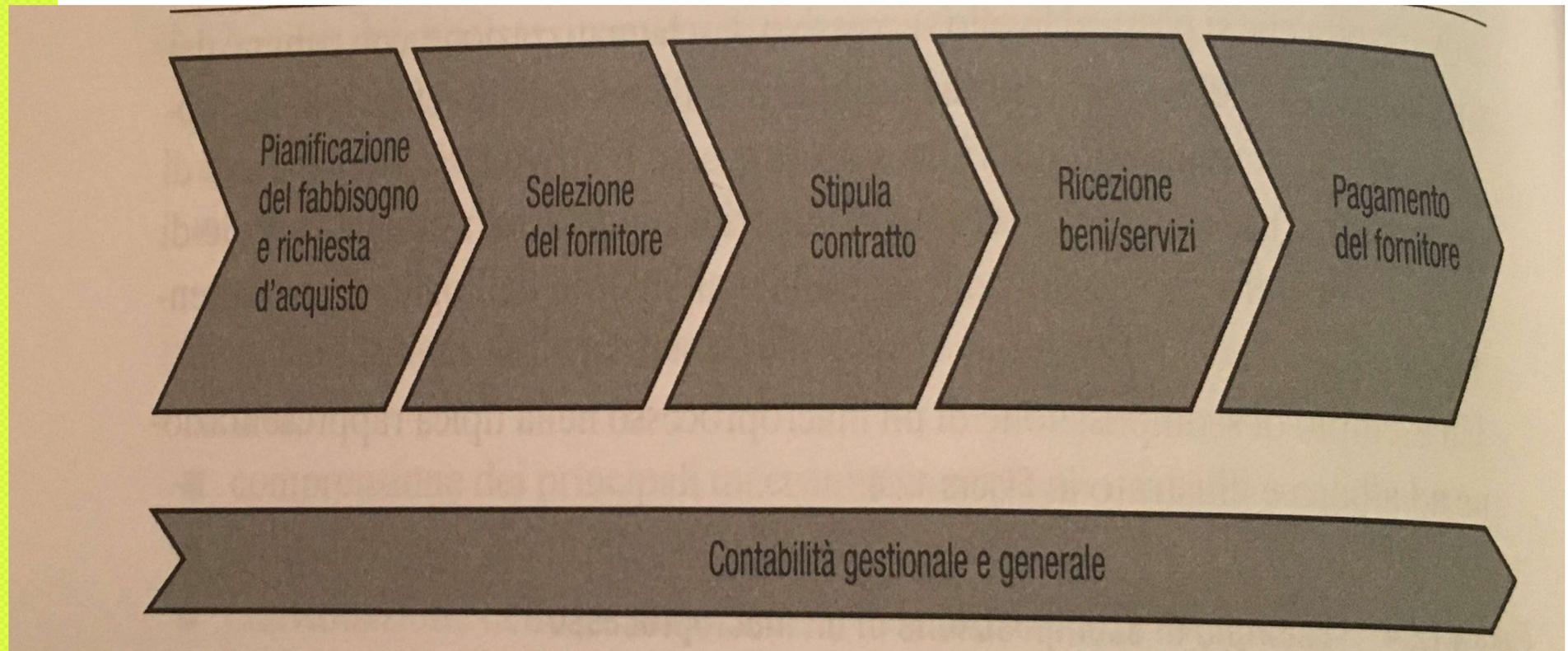
Fase n. 4- definizione degli obiettivi di processo e di sotto-processo

Consiste nel definire gli obiettivi, sia di business che di governo, a livello di processo che di sotto-processo

- **Obiettivi di business:** volume di vendita, contenimento de costi, efficienza, redditività etc.
- **Obiettivi di governo:** rispetto della normativa, salvaguardia del patrimonio, sicurezza, affidabilità, etc.

Esempio di macro-flusso di attività del processo di approvvigionamento

Vengono elencati gli obiettivi del processo di approvvigionamento





Fase n. 5- Individuazione delle funzioni coinvolte, dei relativi sistemi informativi e delle risorse

Consiste nell'individuare le funzioni interessate alla singola attività e riportare per ognuna:

- Le risorse umane coinvolte in termini di ruolo, competenze, vincoli e funzione di appartenenza
- I sistemi informativi e tecnologici utilizzati nelle varie interazioni

La mappatura dei processi: **rappresentare le componenti dei processi**

- La mappatura si svolge dopo aver individuato e scomposti i vari processi aziendali
- Consiste **nell'individuare tutti gli elementi** che compongono un processo e nello spiegare come questi elementi devono **relazionarsi** tra loro e con gli altri, come le persone devono svolgere una serie di attività e sulla base di quali informazioni
- Deve essere in grado di descrivere in modo chiaro e comprensibile lo svolgimento dei flussi di lavoro, la definizione delle aree di responsabilità e l'identificazione dei controlli chiave, così da consentirne la valutazione in termini di efficacia e di efficienza

Focus sulla macro-analisi di processo

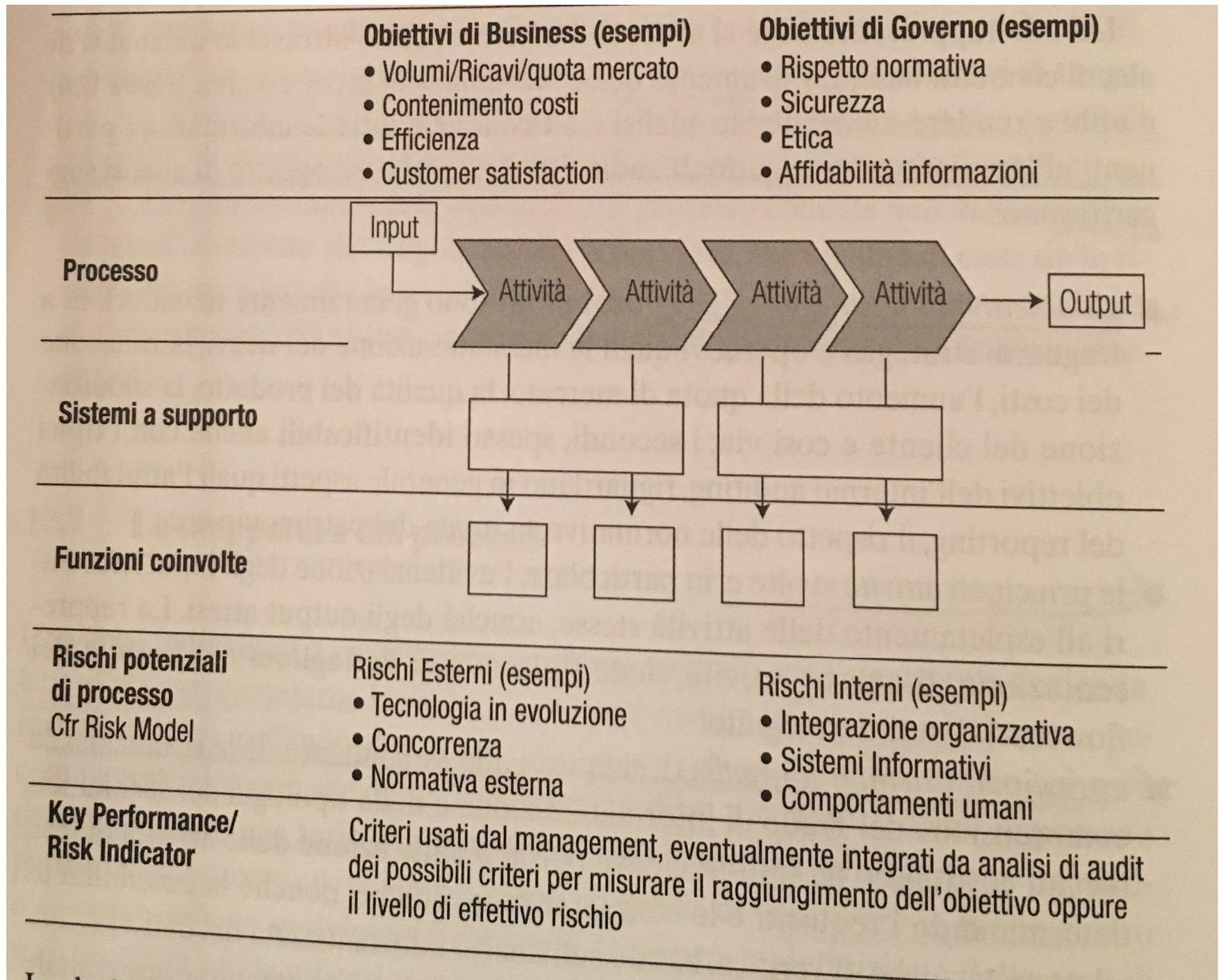
Nel corso dell'analisi preliminare dell'audit vengono effettuate le attività di macroanalisi di processo

Queste possono essere supportate da modelli che consentono di rispondere sia alle esigenze di:

1. documentazione del lavoro
2. rappresentazione chiara e sintetica ai fini della elaborazione delle informazioni utili allo sviluppo dell'audit programm

Da queste rappresentazioni si articola il macro-processo attraverso l'analisi di alcuni elementi di base, come evidenziato nello strumento «template» di processo/area della slide successiva

Focus sulla macroanalisi del processo



Focus sull'analisi dettagliata e mappatura del processo

Comprende la mappatura dei sotto-processi individuati in seguito della macroanalisi del processo e si avvale di:

- **Flowchart delle attività:** che consentono di analizzare il flusso procedurale e interfunzionale
- **Matrice obiettivi rischi controlli:** utili per mappare le attività in termini di rischio controllo

Come sono strutturati attualmente i processi?

- I processi in essere non sono sempre abbastanza ben definiti o ben descritti. A volte ciò dipende dal fatto che si sono sviluppati nel tempo senza essere mai stati formalmente codificati, o che sono stati modificati informalmente da coloro che li gestiscono
- I processi che non sono formalmente definiti si possono interpretare in vari modi, creando confusione e limitando fortemente i miglioramenti
- Per questo è importante avere una descrizione formalizzata del processo, su cui possano convenire tutti coloro che ne sono coinvolti. Ed è qui che entra in gioco la mappatura del processo

La mappatura del processo serve ad evidenziare come il processo
si comporta realmente!

La Mappatura del processo (I)

- La mappatura del processo (detta anche process Blueprinting) consiste nella sua forma più elementare nella **descrizione dei processi in termini di interconnessione tra le attività.**
- Vi sono molte tecniche più o meno simili per la mappatura dei processi
- Tutte le tecniche hanno in comune due caratteristiche principali:
 1. identificano i diversi tipi di attività che operano durante il processo;
 2. mostrano il flusso dei materiali delle persone o delle informazioni attraverso il processo o In altre parole la sequenza delle attività.

La Mappatura del processo (2)

- Una volta individuati i processi secondo cui è strutturata l'azienda, è possibile rappresentare le varie componenti tramite la mappatura
- Questa operazione consiste nell'individuare tutti gli elementi di un processo e nello spiegare come questi elementi devono relazionarsi tra loro e con gli altri, come le persone devono svolgere una serie di attività e sulla base di quali informazioni
- La mappatura di processo deve, quindi, essere in grado di descrivere in modo chiaro e comprensibile:
 1. lo svolgimento dei flussi di lavoro;
 2. la definizione delle aree di responsabilità;
 3. l'identificazione dei controlli chiave, così da consentire la valutazione in termini di efficacia e di efficienza.

Il flow chart

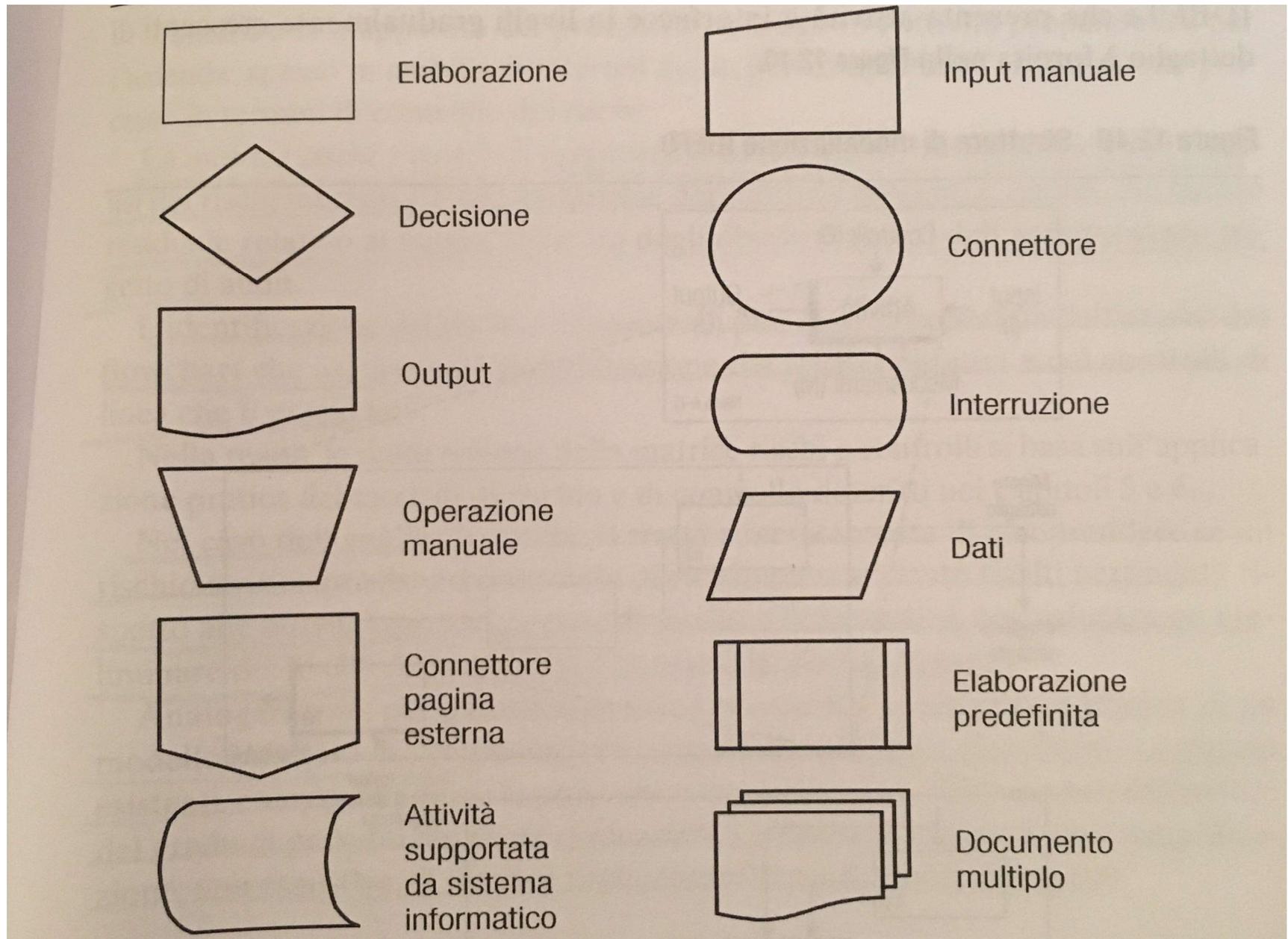
Il flow chart, o diagramma di flusso, consente di rappresentare:

- Il flusso delle attività del Processo;
- le diverse aree aziendali responsabili dell'esecuzione di ciascuna attività;
- l'inizio e la fine del processo
- le tipologie di output delle diverse attività;
- la presenza di fasi di verifica preliminare nel passaggio da una data attività a quella successiva

I flowchart, in particolare, sono rappresentazioni grafiche di:

1. **ATTIVITÀ** da compiere, nelle quali il processo può essere scomposto, rappresentate con figure geometriche convenzionali all'interno delle quali un testo descrittivo può illustrare sinteticamente in che cosa si sostanzia l'attività;
 2. **SEQUENZE**, nelle quali le attività devono essere compiute, rappresentate con frecce o connettori di collegamento.
- Ogni simbolo utilizzato nel diagramma è definito blocco elementare ed ha un suo significato in termini di attività da compiere
 - I blocchi elementari sono collegati da frecce, le quali indicano l'ordine sequenziale delle attività

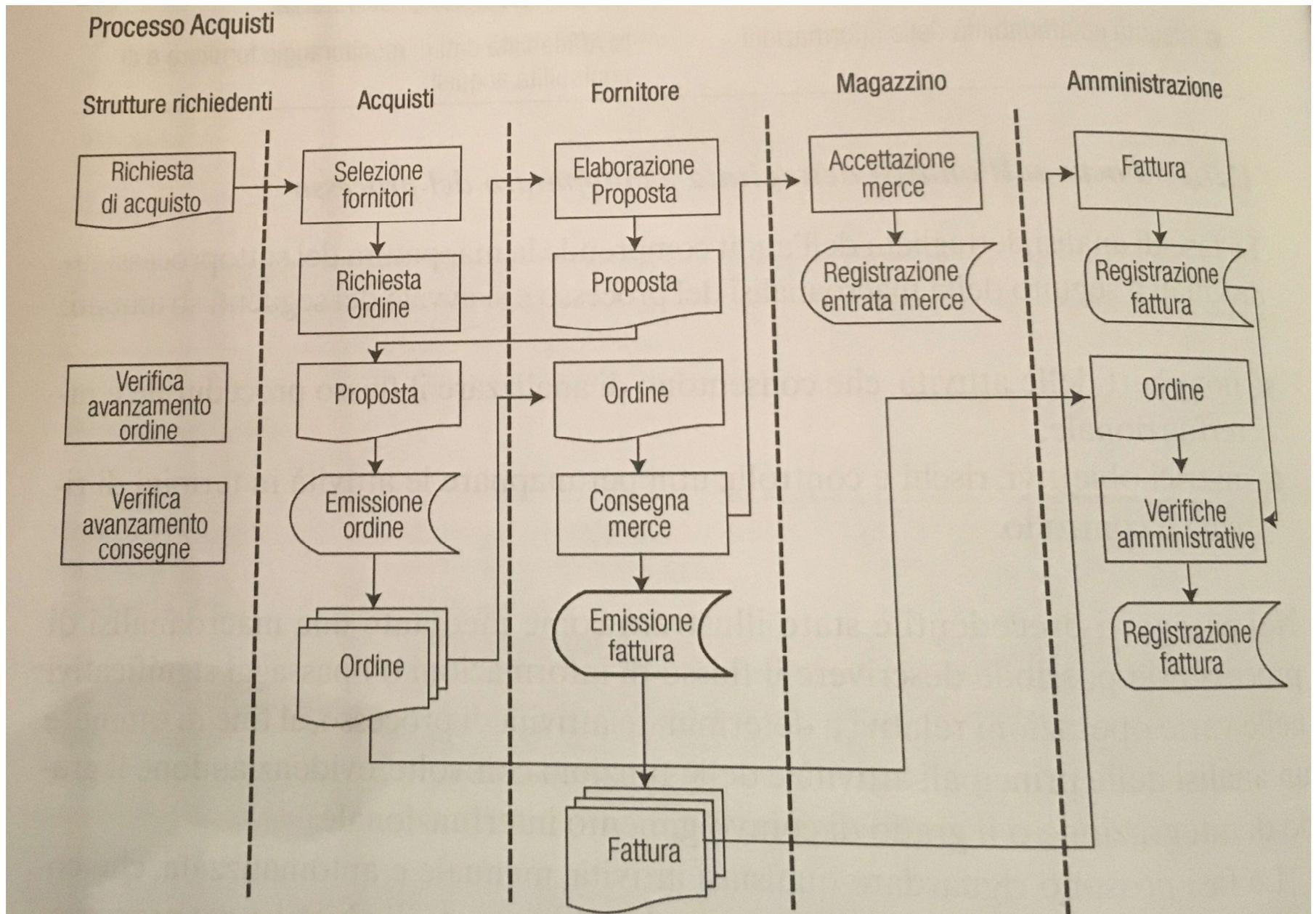
Leggenda dei simboli utilizzati nel flowchart



Flowchart funzionale o «a corsie»

- Anche per i processi di business più complicati, il flowchart rappresenta uno strumento semplice da utilizzare, anche in modo flessibile, introducendo alcune varianti rispetto al modello standard, quali ad esempio, l'inserimento all'interno del grafico delle **varie unità organizzative (o funzioni) cui è demandato lo sviluppo di certe attività del processo**
- Il questo caso si parla di **flowchart funzionale o a corsie**: nella dimensione verticale il piano di lavoro è suddiviso in sezioni, ciascuna ricoperta da un'area funzionale o da un'unità organizzativa specifica, ed il flusso delle attività segue un preciso percorso che comporta il coordinamento delle diverse unità organizzative
- Così formalizzati i processi possono essere analizzati, gestiti ed organizzati, con la finalità principale di ottimizzare le performance

Esempio di flowchart funzionale a corsie



La matrice rischi controlli

Obiettivi del processo	Rischi	Controlli aziendali rilevati
Contenimento dei costi aziendali	<ul style="list-style-type: none"> - Errori in termini di qualità o altri aspetti nell'approvvigionamento - Richieste non necessarie - Acquisti oltre i tempi utili - Frodi 	<ul style="list-style-type: none"> - Verifica dell'opportunità e necessità della richiesta - Verifica dell'urgenza dell'acquisto - Verifica che la richiesta sia prevista a budget e vi sia la relativa copertura - Verifica che le richieste contengano le informazioni essenziali alla corretta individuazione del bene/servizio richiesto - Controllo automatico dell'avanzamento del budget assegnato per gruppi merci - Controllo automatico del superamento della soglia per gruppi merci - Verifica della correttezza e completezza dati del report di riepilogo delle richieste di acquisto con i dati inseriti a sistema
Qualità delle forniture	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisti oltre i tempi utili - Forniture non adeguate - Errori nell'approvvigionamento - Frodi 	<ul style="list-style-type: none"> - Verifica dell'urgenza dell'acquisto - Verifica che le richieste contengano le informazioni essenziali alla corretta individuazione del bene/servizio richiesto
Rispetto della normativa	<ul style="list-style-type: none"> - Mancato rispetto della normativa in materia di appalti pubblici, contratti ecc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Commissione tecnica a supporto della correttezza della procedura di gara - Supporto legale all'espletamento della procedura
Affidabilità delle informazioni contabili e gestionali	<ul style="list-style-type: none"> - Errori e/o non complete registrazioni dei beni/servizi richiesti/ordinati/ricevuti - Errori e/o non complete registrazioni dei costi relativi a beni/servizi 	<ul style="list-style-type: none"> - Verifica correttezza e completezza dati amministrativi (centro di costo, gruppo merce, prezzo/importo) - Verifica correttezza e completezza dati del report di riepilogo delle richieste di acquisto con i dati inseriti a sistema - Verifica che le richieste contengano le informazioni essenziali alla corretta individuazione del bene/servizio richiesto