

Approccio ed organizzazione per processi

Il malinteso ruolo del process owner

Process-Centered Approach and Organization

The Misinterpreted Role of Process Owners

DI/BY

PIETRO P. JALAMOFF

Con l'avvento della ISO 9001:2000 il termine "process owner" ha acquisito una crescente popolarità: purché si parli di processi, il suo uso sembra comunque giustificato. In questo articolo vogliamo osservare come l'impiego di questo termine dovrebbe invece essere adoperato con cautela, essendo esso legato ad un ruolo organizzativo determinato, niente affatto diffuso. Tale ruolo non discende, infatti, dalla semplice adozione di un approccio per processi, ma da schemi organizzativi notevolmente divergenti da quelli classici in uso.



After the enforcement of ISO 9001:2000 standards, the term "process owner" has become increasingly popular. Provided it is applied to processes, the use of this wording sounds appropriate. However, in this article, we aim at highlighting that this term should be cautiously used, since it is bound to a particular, and not frequently spread, organizational role. In fact, this role is not the consequence of the simple adoption of the so-called "process-approach", but the result of organizational patterns that considerably diverge from the traditional, currently used ones.

Approccio e gestione per processi

Con la locuzione "approccio per processi" ci si riferisce a modalità gestionali che valutano esplicitamente la prestazione intrinseca dei processi aziendali, indipendentemente dalla struttura organizzativa adottata. Queste modalità gestionali sono innovative in quanto richiedono una definizione formale ed operativa delle attività primarie che sostengono la missione aziendale e dei metodi di valutazione della loro efficacia. Tradizionalmente, infatti, nelle organizzazioni consolidate da lunghe consuetudini si viene a perdere la consapevolezza del valore aggiunto delle singole attività, e viene a mancare la sicurezza circa l'effettiva idoneità delle strutture e delle procedure operative, spesso di origine storica. L'approccio per processi tende a fornire i criteri per stabilire tale idoneità.

Quest'approccio può essere più o meno spinto, in relazione al grado di definizione dei processi e all'estensione dei sistemi di monitoraggio e miglioramento. Quando tale definizione si estende a tutti i processi aziendali, primari e di supporto, e non trascura di valutare anche la loro efficienza, in termini di risorse relative impiegate, possiamo più opportunamente parlare di "gestione per processi". In ogni caso, in queste definizioni non è in gioco la struttura organizzativa aziendale, che (come accade nella gran parte dei casi) può ben rimanere fedele agli schemi funzionali tradizionali.

Organizzazione per processi

Il perfezionamento dell'approccio e della gestione per processi, tuttavia, conduce ad evolvere anche l'or-

Process Approach and Process Management

By the phrase "process-based approach" or, simply, "process-approach" we refer to a set of management methods in the position to explicitly appraise the intrinsic corporate process performance, independently of an adopted organization structure. These management methods are innovative, since they require a formal and operating definition of the primary activities supporting the corporate mission and of the appraisal methods of their effectiveness. Traditionally, within organizations consolidated by customary practices for a long time, the awareness of the added value of the single activities is forgotten, and the confidence in the actual suitability of the different structures and operating procedures – which often find their origin in the company's history – is missing. The process approach is aimed at providing the necessary criteria for establishing that kind of suitability.

This approach may be more or less impacting, depending on the process definition levels and on the extension of monitoring and improvement systems. When definition is extended to all primary and support corporate processes, and does not neglect an appraisal of their efficiency – in terms of associated resources to be used – we can more properly talk about "management by processes". In any case, these definitions do not imply specific corporate organization structures. In most cases the company organization can hold fast to traditional functional patterns.

ganizzazione, in varie possibili forme e ad assumere una configurazione che potremmo chiamare “organizzazione centrata sui processi” o, più semplicemente, “organizzazione per processi”¹. Questa transizione parte dallo scorporo delle responsabilità e delle autorità classicamente assegnate alle unità organizzative funzionali.

In una prima fase, dalle unità funzionali vengono scorporate le responsabilità relative all’organizzazione e all’esercizio delle attività primarie; in altre parole le funzioni dell’organizzazione classica vengono private delle “attività di business” – realizzative del valore aggiunto – che vengono invece assegnate a specifici team di processo, che, a seconda della tipologia aziendale, possono formarsi progetto per progetto o rappresentare partizioni organizzative stabili (reparti di linea, divisioni, etc).

Alle unità funzionali rimane la competenza delle attività di supporto e la responsabilità delle risorse impiegate dai processi operativi, svolti dai team. Così da una classica Direzione Tecnica, per esempio, si possono scorporare funzioni di supporto e reparti operativi (per es. Ricerca e Progettazione) che evidenziano dove si svolge davvero il business. In questo modo si può focalizzare l’attività delle unità organizzative di linea, che sono quelle effettivamente attraversate dai processi primari (mentre i classici diagrammi mostrano i processi che attraversano le funzioni).

Per inciso possiamo notare come questa forma organizzativa si allinei al concetto di “organizzazione snella”, in cui la catena di comando si appiattisce, mentre si allarga la struttura delle unità organizzative. Non siamo ancora giunti a caratterizzare completamente la configurazione organizzativa “per processi”, ma già a questo stadio è stato generato un tratto distintivo di questa struttura: le unità funzionali non partecipano ai processi direttamente, poiché esse hanno solo la responsabilità di procurare e mantenere le risorse necessarie. I processi a valore aggiunto sono svolti nelle nuove entità organizzative di linea, responsabili dei risultati d’impresa. A questi team è delegata la responsabilità di condurre i processi e gli affari aziendali, stabilire e raggiungere gli obiettivi operativi, coerentemente con la missione stabilita. Si intende che queste unità operative debbano concentrarsi sulla conduzione dei processi primari e sul raggiungimento dei risultati attesi, lasciando alle unità funzionali tutte le attività di supporto necessarie. La gestione delle risorse necessarie ai processi, in funzione degli obiettivi e delle scelte strategiche aziendali, non è dunque più responsabilità dei titolari delle attività che le impiegano, ma di team di specialisti a supporto dei reparti di linea, senza specifica dipendenza gerarchica (abbiamo, per esemplificare, reparti di manutenzione impianti indipendenti dai reparti produttivi, funzioni di marketing svincolate dai team commerciali, funzioni di ricerca e sviluppo affrancate dai processi di progettazione).

L’implementazione di questi concetti si presta a molte varianti organizzative; in molte imprese – per esempio – e soprattutto in quelle organizzate per progetti, le ri-

Process-Driven Organization

However, the improvement of a process-based approach to management involves developing the organization in different forms, too, and adopting a shape we might call “process-centered”, or “process-driven” organization”. This transition starts from a separation of the responsibilities and authorities traditionally assigned to functional organization units.

In the first stage of this process, the organizational responsibilities concerning the primary activity and practice are removed from the functional units. In other words, the traditional corporate functions are deprived of the added value-making “business activities”, which are instead assigned to specific process teams that, depending on corporate typology, may be formed for each single project or represent stable organization areas (divisions, line departments, branches, etc.).

The functional units are left with the task of carrying out support activities and are responsible for the allocation and management of the resources to be used in the operating processes carried out by the teams.

Therefore, for example, it is possible to identify and separate from a typical Technical Management support functions and operating departments (such as, for example, Research & Design) evidencing where business is actually performed. In this way, the activity of the line organization units can be focused, as these units are actually passed through by the primary processes (whereas traditional diagrams display processes passing through functions).

We are able to notice, by the way, how this organization form is lined up with the “slim organization” concept, in which the lead chain flattens, while the structure of the organization units widens. We have not yet completely characterized the outline of a “process-driven” organization, but already at this stage, a distinctive mark of this structure has been produced: the functional units are not involved in processes, as they are exclusively responsible for procuring and maintaining the necessary resources.

Added-value processes are carried out within the new line organization bodies, which are responsible for corporate results. These teams are responsible for carrying out the corporate processes and the business, for which they have to determine and achieve the operating goals, consistently with the identified corporate mission. This means that these operating units should focus both on the implementation of the primary processes, and on the achievement of the expected results, leaving all the required support activities to the functional units.

Consequently, depending on corporate goals and strategic choices, process resource management is no more a responsibility assigned to the managers who make use of these resources, but a responsibility assigned to specialized teams supporting line departments, which are hierarchically independent (we can find, for example, plant maintenance departments independent of production departments, marketing functions released from commercial teams, R&D functions not bound to design processes). The implementation of these concepts brings on

¹ Nella letteratura inglese troviamo per lo più i termini *process driven* o *process centered organization*

sose umane e tecniche impiegate dalle unità di linea non sono completamente dedicate e vengono fornite di volta in volta dalle stesse unità funzionali di supporto, che stabiliscono così aree di corresponsabilità gestionale ed organizzazioni matriciali. Comunque organizzate, le attività funzionali sono volte ad assicurare una gestione efficace delle risorse necessarie ad un “cliente interno”: il reparto operativo; in questo senso possono anch'esse beneficiare del paradigma dell'approccio per processi, cioè possono anch'esse gestirsi come processi – non più primari, bensì di supporto – nella misura in cui è individuabile il valore aggiunto fornito ai reparti di linea.²

Il process owner

Completando la transizione verso un'organizzazione per processi, la struttura delle partizioni organizzative e l'assegnazione delle responsabilità relative vengono finalmente ridefinite ad hoc, in funzione di una sistematica e radicale revisione dei processi. Lo stadio organizzativo precedente, infatti, poteva essere raggiunto anche senza riferimento esplicito ai processi, pur sempre presenti. In questa fase, invece, i processi vengono non solo formalizzati, ma anche ripensati ex novo, attorno alle attività “core”, riesaminate alla luce delle strategie correnti ed alle opportunità tecnologiche o di mercato, ignorando precedenti organigrammi e procedure consolidate. Con la reingegnerizzazione viene a precisarsi una specifica struttura di reparti operativi, team e funzioni di sostegno, formalmente asserviti ai processi definiti.

Il compito di predisporre e formalizzare il nuovo flusso delle attività, identificare i mezzi, le risorse e le strutture organizzative necessarie, viene assegnato, per ogni processo primario, ad una nuova figura, denominata “process owner”. Questo termine si è diffuso negli anni 90 sull'onda delle tecniche BPR (business process reengineering), che assegnavano questo appellativo alla figura dei “progettisti” dei processi interfunzionali. Ma mentre con un progetto di reengineering, una volta avviato e consolidato il nuovo processo, la figura del process owner viene a decadere, nelle organizzazioni per processi questa figura rimane stabile, in quanto a questo ruolo viene anche affidato l'incarico di coordinare i gruppi operativi nell'esercizio del processo stesso. Al process owner si richiede, per di più, di sorvegliare le prestazioni del processo nel tempo ed intervenire con le modifiche organizzative necessarie ad adattarlo a nuove esigenze o ad opportunità di miglioramento. In termini più generali, al process owner viene assegnata la responsabilità e l'autorità di organizzare le unità di linea e di funzione che intervengono nel processo.

In questo modo, la responsabilità organizzativa viene mantenuta all'interno del processo³, separandola, però, al contempo, dai ruoli gestionali. Ciò marca una drastica distinzione con le configurazioni organizzative funzionali, nelle quali l'autorità organizzativa è, o prerogativa della direzione centrale – eventualmente

the possibility of several organizational variations. For example, in many companies, particularly in those organized by project teams, the human and technical resources used by the line units are not completely dedicated. Resources are provided from time to time by the functional support units themselves, which consequently establish areas of joint-responsibility and matrix organizations.

No matter how these functional activities are organized, they are aimed at ensuring effective management of the resources required by an “internal customer”, namely, the operating department. In this view, they too have the opportunity to benefit from the paradigm of the process approach, that is, they can manage themselves like processes (being these processes no more primary but support ones), insofar as the added value provided to the line departments can be determined¹.

Process Owner

Finally, completing the transition toward a process-centered organization, the structure of the organizational partitions and the assignment of the associated responsibilities are *ad hoc* established according to a systematic and radical process revision. In fact, the previous organization stage might be reached even without explicitly referring to the processes, though they are however always present. On the contrary, in this stage, processes are not only formalized, but also completely re-designed focusing on core activities, which are re-examined in the light of the current strategies and the technological and market opportunities, neglecting previous organization charts and consolidated procedures. Through reengineering, a specific structure can be exactly outlined, including operating departments, support teams and functions, all formally submitted to the established processes.

In any primary process, the task of preparing and formalizing this new flow of activities, identifying the necessary tools, resources and organization structures, is assigned to a new corporate position, called “process owner”. This definition began to spread in the 1990's, in the wake of BPR (Business Process Reengineering) techniques, which gave this name to inter-functional process “designers”. But, while in a reengineering process, as soon as the new process is started and well-established, the role of the process owner declines, in process-driven organizations this role remains stable, as it is also responsible for the operating team coordination throughout process operation. In addition, the process owner is also required to monitoring process performance over the time, and intervene with the necessary organization changes to conform it to new requirements or improvement opportunities. As a general rule, the process owner is responsible for organizing the line and function units taking part in the process, and has the power for doing so.

In this way, organizational responsibility is kept within the process², though it is at the same time se-

² In questa visione, alcune attività manageriali non si prestano ad essere ben inquadrare come processi di supporto

³ Ritenendo il controllo ed il miglioramento più efficaci se esercitati in linea, piuttosto che centralmente

¹ From this point of view, some managerial activities cannot be correctly classified as support processes.

² As control and improvement actions are considered more effective if carried out on line instead of centrally.

attraverso dedicate funzioni di staff - o affidata direttamente ai responsabili dei singoli reparti in cui il processo si svolge.

In una organizzazione per processi, invece, la responsabilità di disegnare e modificare i processi viene scorporata da ogni altra responsabilità funzionale o di linea ed assegnata, processo per processo, ad un "owner". L'istituzione di questa figura consente ai team di linea e di supporto di dedicarsi pienamente al loro compito, mentre, in alternativa, dovrebbero trovare tempo e motivazione per monitorare sistematicamente non solo la propria attività, ma l'intero processo e studiare come meglio cooperare con gli altri reparti aziendali; è indubitabile, invece, che l'esistenza stessa di confini organizzativi all'interno del processo, porti a concentrarsi in obiettivi settoriali ed a trascurare problemi ed opportunità di cooperazione, rendendo così "indispensabile" il ruolo di coordinamento del process owner.

Responsabilità ed autorità

La responsabilità di questa figura è dunque duplice: da un lato è incaricata di disegnare, organizzare e sviluppare il processo, dall'altro di assicurare il coordinamento tra le entità organizzative interne ed esterne al processo, in cooperazione con gli altri process owners.

Queste responsabilità rimangono in ogni caso confinate a livello organizzativo: il process owner è responsabile delle prestazioni intrinseche del processo, ma non della sua conduzione, né, conseguentemente, del raggiungimento di traguardi operativi (di business); all'interno del processo la sua autorità è organizzativa ed interfunzionale, volta a recuperare quell'unità di azione e di comando altrimenti dispersa tra le funzioni attraversate dal processo (dove classicamente sono distribuite tutte le responsabilità). Il personale coinvolto nel processo non riporta al process owner, dato che questi opera soltanto nell'interregno delle autorità di reparto, di cui deve coordinare ed orientare l'azione.

Può essere utile paragonare il process owner al proprietario del marchio di una catena di negozi in franchising: questi non ha autorità sui commessi dei negozi e non è responsabile dei successi, od insuccessi delle imprese esercenti. Egli detta però alcune regole circa l'organizzazione interna (conduzione del negozio) e i rapporti con i processi esterni (fornitori, comunicazione con il mercato, pubblicità); sorveglia per di più la performance del processo di vendita, per rafforzare l'organizzazione e migliorarla.

Allo stesso modo, anche il process owner incaricato di un complesso processo manifatturiero - magari attuato simultaneamente in più fabbriche gemelle - non ha autorità sul personale delle fabbriche, né è responsabile dei budget operativi di queste; egli è invece responsabile dei procedimenti costruttivi adottati, delle tecnologie rese disponibili e delle capacità generali del processo. Egli deve esercitare la propria autorità per monitorare la prestazione delle fabbriche ed assicurare che siano costantemente dotate dei mezzi e delle strutture adeguate e che il personale venga addestrato come stabilito; deve inoltre verifica-

parato da manageriali roles. This marks a drastic separation from the functional organization patterns, in which the organizational power is either a central management prerogative - if necessary, through some dedicated staff functions - or a task directly assigned to the persons at the head of the single departments in which the process takes place.

Instead, in a process-driven organization, the responsibility for process design and change is separated from any other functional or line responsibility, and is assigned, process by process, to an "owner". The introduction of this role allows the line and support teams to completely devote themselves to their tasks, while, as an alternative, they should find time and motivation for systematically monitoring not only their own activities, but also the whole process, and studying how to improve cooperation with the other corporate departments. On the contrary, the existence of organizational limits within the process, undoubtedly leads to focusing on sectional goals and neglecting cooperation problems and opportunities, thus making the coordination role of the process owner "indispensable".

Responsibility and Power

This role involves, therefore, two responsibilities: on one hand, it is assigned to design, organize and develop a process; on the other hand, it is responsible for coordination between organization bodies inside and outside a process, in cooperation with the other process owners.

However, these responsibilities are limited to organizational performances: the process owner is responsible for the intrinsic process performance, but not for its management, and consequently, for the achievement of operating (business) goals. Within a process, the process owner power is both organizational and inter-functional, as it is aimed at recovering the action and leading unity that otherwise would be dispersed among the functions involved in the process (where, traditionally, all responsibilities are distributed). The staff involved in the process does not report to the process owner, who exclusively operates in vacancy of the department authorities, whose action should coordinate and guide. It may be useful to compare a process owner to the trade mark owner of a chain of franchising shops. The latter has no authority on the shops assistants and is not responsible for the success or failure of their business. However, the trade-mark owner lays down some rules concerning internal organization (shop management) and relations with the external processes (suppliers, communications to the market, advertising); in addition, he controls sales process performance in order to strengthen and improve the organization.

Similarly, also a process owner assigned to a complex manufacturing process - which might be simultaneously carried out in several twin factories - has no authority on the staff of these factories and is not responsible for their operating budget, whereas it is responsible for the adopted structural processes, the available technologies, and the overall process capacity. It should exert its authority for monitoring factory performances and ensuring that these factories are continuously provided with suitable means and structures, and that the staff is

re che il suo processo s'interfaccia e cooperi convenientemente con gli altri processi aziendali (logistica, vendite, etc).

Naturalmente anche l'analisi dei costi e le valutazioni di efficienza sono responsabilità specifiche del process owner, che è tenuto a confrontarsi costantemente con gli standard aziendali e di mercato (benchmarking) e con le mutevoli esigenze strategiche.

In un'organizzazione per processi, dunque, il ruolo del process owner non può assolutamente limitarsi al periodo di progettazione ed avvio del processo, come accade in molti progetti di reengineering; si tratta di un ruolo istituzionale che prosegue nel tempo ed è proprio questo che caratterizza l'organizzazione per processi, rispetto ad altre applicazioni dell' "approccio per processi". Tale approccio non richiede, di per sé, l'istituto del process owner, ma in una vera organizzazione per processi, questo ruolo deve esservi per assicurare autorità ed efficienza sia al momento organizzativo-progettuale che al successivo controllo in esercizio degli spazi interfunzionali, dove risiedono decisivi fattori critici. L'analisi iniziale di questi spazi può portare a chiarire e definire al meglio i processi "core" ed anche a determinare spettacolari traguardi (breakthrough), ma è solo una sistematica azione successiva di vigilanza ed adattamento nel tempo che può mantenere adeguati i livelli di efficacia e di efficienza del processo.

Nomina del process owner

La figura del process owner nasce per organizzare e coordinare i processi primari, tipicamente multifunzionali e interdipartimentali; salvo casi di particolare complessità e di deleghe specifiche, non si istituisce per i sottoprocessi e per i processi di supporto, per i quali il process owner rimane quello del processo primario di cui sono parte⁴.

La nomina dei process owners è condizionata da requisiti di autorevolezza ed esperienza manageriale, indispensabili per superare pregiudizievoli inerzie della struttura organizzativa preesistente e per alimentare la sinergia che deve scaturire da un efficace coordinamento dei team interfunzionali. I fattori di successo dell'organizzazione centrata sui processi, sono affidati ai process owners; essi rappresentano le cerniere di collegamento e di coordinamento tra i vari processi aziendali e tra le unità organizzative interne ai processi stessi. Queste cerniere sono gli elementi strutturali e portanti senza i quali questa configurazione organizzativa collassa.

La scelta dei process owner è dunque determinante, ma la scarsa comprensione di questo ruolo, istituito solo formalmente, perché appare de *rigueur*, per mostrare un approccio per processi, porta a malintesi se non a fallimenti. L'istituzione del process owner richiede rilevanti alterazioni organizzative, mentre l'approccio per processi può ben essere adottato senza porre in discussione l'organizzazione esistente, e quindi senza lasciare spazio effettivo per questo nuovo ruolo, almeno fintanto che ogni reparto o dipartimento partecipante al processo mantiene una propria autonomia organizzativa.

trained as established. Furthermore, the process owner should check that its own process may conveniently interface and cooperate with the other corporate processes (logistics, sales, etc.). Obviously, cost analysis and efficiency appraisals are specific tasks of the process owner, too, who is expected to continuously confront itself with both the corporate and market (benchmarking) standards, and with changing strategic requirements.

Therefore, in a process-driven organization, the role of a process owner cannot absolutely be limited to the time required for process design and start-up, like it happens in many reengineering processes. It is an institutional role over the time and this is just what characterizes a process-driven organization in comparison with other applications of the "process approach". This approach in itself does not require introducing a process owner. However, in a real process-driven organization, this role should be provided for in order to ensure authority and efficiency both to the design and set-up period and to the subsequent operating control of the inter-functional spaces, in which decisive critical factors reside. An early analysis of those spaces may even lead to better understanding and launching the "core" processes, as well as identifying spectacular (breakthrough) goals, but only a subsequent systematic supervision and adjustment action over the time is in the position to keep suitable levels of effectiveness and efficiency within the process.

Process Owner Appointment

The process owner role has been created for organizing and coordinating typically multi-functional and inter-departmental primary processes. Disregarding particularly complex cases and special appointments, this role is not introduced in sub-processes or support processes, as in those cases the process owner remains the same one appointed for the primary process into which the other processes are included³.

The appointment of process owners is influenced by managerial authority and experience requirements, which are absolutely necessary for overcoming natural prejudices and inertia of the pre-existing organization structure, and stimulating a synergy that should arise from an effective coordination of the inter-functional teams. The factors determining the success of a process-centered organization are entrusted to the process owners; they represent the connection and coordination hinges between the different corporate processes and the internal process organization units. These hinges are in turn the structural and bearing elements, without which this organizational frame would collapse.

Therefore, the choice of process owners is a determining issue, but a poor understanding of this role - only formally introduced because it seems "de rigueur" for displaying a process approach - may lead to misunderstandings, if not to failures. The process owner role demands significant organizational changes, whereas the "process approach" may be adopted without questioning an existing organization, and hence, without really making room for this new role, at least as long as any division or department taking part in the process is

⁴ Il responsabile di un'eventuale funzione di supporto comune a più processi, dovrà interfacciare più process owners.

³ The person charged of a support function shared by several processes should interface several process owners.

Un errore tipico è la nomina di un “responsabile degli indicatori di processo” spacciato per process owner, quando tutto quel che può fare è raccogliere dati e sottoporli periodicamente al capo. A questa figura manca ogni autorità di organizzazione e coordinamento dei reparti interessati dal processo; questa scoperta porta facilmente ad un altro errore: quello di assegnare detta autorità e l’ownership del processo al direttore della funzione o del dipartimento più significativo, contravvenendo così al principio di separazione delle responsabilità, che sostiene la focalizzazione dei compiti e lo sviluppo dello spirito di gruppo.

Queste situazioni nascono tutte dal tentativo di inserire la figura del process owner nella struttura funzionale tradizionale. La difficoltà ad istituire e mantenere questo ruolo in un’organizzazione consolidata, risiede proprio nella trasversalità della sua autorità, che viene ad intersecare entità organizzative in essere: il process owner deve, infatti, valutare l’organizzazione dei singoli reparti, scoprire le aree di debolezza e definire nuove modalità operative, mentre qualcuno può sentirsi minacciata la propria autorità e il proprio regno.

L’istituzione dei process owners e lo sviluppo di un’efficace organizzazione per processi richiede, quindi, una forte leadership (a tutti i livelli), un forte spirito di gruppo, ed il coinvolgimento concreto e gratificante delle risorse umane. Il compito non è facile, può richiedere anni di costante applicazione; ciò spiega il ristretto numero di aziende davvero “process driven”, almeno quando si guarda alle tradizionali aziende manifatturiere.

Tra le aziende di servizi, la separazione delle responsabilità primarie e di supporto e successivamente di quelle organizzative, appare a volte più naturale ed agevole. Si pensi, ad esempio, ad una compagnia di navigazione, dove la responsabilità dei comandanti è naturalmente ben distinta da quella di chi organizza per loro le rotte e i servizi di appoggio a bordo e a terra; oppure al caso di una compagnia ferroviaria, che utilizzando l’infrastruttura di un’altra (binari, convogli, depositi, etc), evoca situazioni in cui il conduttore del processo ed il process owner appartengono addirittura ad aziende diverse⁵.

L’articolazione pratica delle priorità e dei compiti in cui il process owner si trova impegnato, varia grandemente in funzione del settore di business, della tipologia, della cultura e della dimensione aziendale. Così, in questa figura risaltano a volte i caratteri tipici di un ruolo di comando, mentre altre volte assume rilievo la funzione di guida, assistente e tutore, che il process owner deve esercitare nei confronti dei team operativi. Negli ambienti con preponderante capitale umano, talvolta si preferisce fare riferimento al ruolo del process owner con il termine “champion” che evidenzia la responsabilità di leader e di ispiratore della vision che deve animare i team di processo.

Ad ogni buon conto, l’esperienza di tante aziende insegna che per godere dei benefici dell’approccio per processi alla gestione, non sono indispensabili né modifiche organizzative, né ruoli di process owner. In numerose situazioni si hanno, ad esempio, processi primari monofunzionali, svolti interamente nella stes-

keeping its own organizational independence! A typical error is to appoint a “process indicators manager” passing it off as a process owner, when all this person is allowed to do is collecting data and submitting them to its boss. Such a role is lacking of any organization and coordination authority within the departments involved in a process. Discovering this would easily lead to another error, that is, to assign that authority and process ownership to the most outstanding function or department manager, thus infringing the principle of division of responsibilities, which supports focusing on tasks and team spirit development.

All these circumstances are generated by an attempt to introduce the process owner role into a traditional functional structure. Actually, the difficulties in introducing and keeping this role within a well-established organization stem from the transversal nature of its authority, which intersects already operating organization bodies. The process owner should, in fact, appraise the organization of the single departments, discover weakness areas and establish new operating methods, though some persons might feel that their authority and thrones are threatened. Therefore, the introduction of process owners and the development of an effective process-driven organization demand strong leadership (at any corporate level), strong team spirit and actual and rewarding human resource commitment. This is not an easy task, as it might require year-long continuous application, and explains the reduced number of really “process-driven” companies, at least if we consider traditional manufacturing companies.

Among service companies, the separation between primary and support activities, and at a later stage, organization responsibilities, may sometimes seem a natural and simpler thing. Let’s consider, for example, the case of a shipping line, in which the officer responsibilities are obviously quite different from those of the persons who organize the line’s courses and support services on board and on land. Or, again, the case of a railway company that in using the structures of another company (lines, trains, depots, etc.), recalls situations in which the process manager and the process owner belong even to different companies⁴.

The practical articulation of the tasks in which the process owner is engaged may considerably change, depending on corporate business area, type, culture and size. Therefore, this position may sometimes reveal the typical features of a managerial role, while on other occasions, the guidance, assistance and tutoring functions the process owner has to perform in his relation with the operating teams would be highlighted. Sometimes, work environments with a human capital preponderance, refer to the process owner by the word “champion”, thus underlining its responsibility as a leader and promoter of the “vision” that should inspire the process teams.

In any case, the experience made by many companies teaches that organization changes or process owner roles are not imperative for benefiting from the “process approach” to management. In many circumstances, for example, we can find single-function primary

⁵ La diffusione delle iniziative di outsourcing e dei network cooperativi comportano lo sviluppo di processi non semplicemente interfunzionali, ma interaziendali; in questi casi il ruolo del process owner appare davvero indispensabile e necessita di specifica caratterizzazione.

⁴ The spreading of outsourcing practices and cooperative networks does not only involve developing inter-functional processes, but also inter-corporate ones. In these cases, the process owner role becomes really indispensable and requires a specific characterization.

sa entità organizzativa, in cui può essere sovrachio ed artificioso dispiegare, accanto al titolare del processo, anche un process owner, responsabile dell'organizzazione (ammesso che tale responsabilità non sia già stata confiscata dal titolare aziendale!).

Conclusioni

Per istituire un approccio gestionale per processi, è necessario identificare formalmente i processi primari e le responsabilità coinvolte, ma non è indispensabile stabilire specifici ruoli di coordinamento interfunzionale; quando tali ruoli vengono effettivamente istituiti e dotati di autorità organizzativa distinta da quella gestionale, si viene a configurare l' "organizzazione per processi" e la figura di coordinamento di ogni processo viene denominata "process owner". In questa configurazione, l'autorità gestionale dovrebbe anche vedere in ruoli distinti le responsabilità esecutive del processo e quelle di gestione delle risorse.

La figura del process owner, caratteristica dell'organizzazione per processi, non è affatto scontata con il mero approccio per processi, e un'eventuale (auspicabile) figura di coordinamento, potrebbe assimilarsi a quella del process owner solo qualora gli venisse riconosciuta autorità organizzativa su tutti i reparti e le funzioni che partecipano al processo.⁶ ■

Pietro Petroff Jalamoff

Riferimenti

- Hammer and Champy, *Reengineering the Corporation - A Manifesto for Business Revolution*. Harper Collins Publishers, New York (1993).
- Hammer, *Beyond Reengineering*. Harper Collins Publishers, New York (1996).
- Pietro Jalamoff, *La visione dei processi*, in "Qualità", Marzo 1998
- Giorgio Merli, Marco Biroli, *Organizzazione e gestione per processi*, ISEDI (2002)
- Michael Holm Larsen, Ralf Klischewski (2004) *Process Ownership Challenges in IT-Enabled Transformation of Interorganizational Business Processes - Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*, Big Island, Hawaii (2004)

⁶ Ciò non completerebbe la configurazione "per processi" se non fosse anche assicurata la separazione con le responsabilità di esercizio.

L'AUTORE

Il dott. Pietro Petroff Jalamoff, consulente di direzione certificato APCO, opera primariamente in relazione all'organizzazione dei sistemi qualità nell'industria e nel terziario. Laureato in fisica, prima di dedicarsi all'industria ha lavorato a lungo negli ambienti accademici e insegnato all'Università di Pisa e alla Brown University (USA). In qualità di valutatore di sistemi qualità è certificato da SICEV, AIAG, ANFIA, IATF e collabora con gli enti di certificazione per la valutazione aziendale in relazione agli standard ISO 9000, QS 9000, AVSQ94, ISO/TS 16949.

processes completely carried out in a single organization entity, and it would be excessive and artificial to deploy along with the process holder also a process owner responsible for the organization (supposing that the company owner has not yet taken even that responsibility upon itself!).

Conclusions

For establishing a process-based approach to management, it is necessary to formally identify the primary processes and the responsibilities involved in it, but it is not indispensable to establish particular inter-functional roles. When these roles are actually introduced and have separate organizational and managerial power, a process-driven organization can take shape and the person in charge for the coordination of processes is called "process owner". In this context, in addition, the managerial authority should be divided into process executive responsibilities and resource management.

The process owner is a typical role in process-driven organizations. However, this role is not taken for granted through a mere "process-approach". A possible (desirable) coordination position might be assimilated to the process owner role only in case an organizational authority on all the departments and functions involved in the process, were acknowledged to it.⁵ ■

Pietro Petroff Jalamoff

Bibliography

- Hammer, Champy, *Reengineering the Corporation - A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins Publishers, New York (1993)
- Hammer, *Beyond Reengineering*, Harper Collins Publishers, New York (1995)
- Pietro Jalamoff, *La visione dei processi*, "Qualità" March 1998
- Giorgio Merli, Marco Biroli, *Organizzazione e gestione per processi*, ISEDI (2002)
- Michael Holm Larsen, Ralf Klischewski, *Process Ownership Challenges in IT - Enabled Transformation of Interorganizational Business Processes*, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, Big Island, Hawaii (2004)

⁵ This would not complete the "process-centered" outline if also a separation of the operating responsibilities were not ensured.

AUTHOR'S PROFILE

Dr. Pietro Petroff Jalamoff is a APCO certified management consultant and is particularly involved in quality system organization for the industrial and the service sector. Graduated in Physics, before devoting himself to the industrial world, he worked for a long time in the academic environment as professor at the University of Pisa and Brown University (U.S.A.). He is a certified SICEV, AIAG, ANFIA, IATF quality system auditor and collaborates with certification authorities as regards ISO 9000, QS 9000, AVSQ94, ISO/TS 16949 standards.