

La Descrizione dei Singoli Processi

Dopo aver identificato sistematicamente i processi attraverso la mappa dei processi, scendiamo ora a descrivere più in dettaglio i singoli processi e attività. Questo permette di indicare non solo **cosa** l'organizzazione faccia (quali processi esegue), ma anche **come** l'organizzazione lavori (come vengono eseguiti i processi).

Algoritmo per la Descrizione dei Processi

Per la descrizione dei processi è utile attenersi a un algoritmo specifico, ponendosi domande nell'ordine corretto:

01

Identificare il Cliente

Chi è il cliente del processo (interno o esterno)? Per esempio un altro reparto, il cliente finale, un ufficio dell'amministrazione pubblica.

02

Determinare l'Inizio

Quale fatto o situazione determina l'inizio del processo? Per esempio il cliente telefona per richiedere un'offerta o per segnalare un guasto.

03

Mappare le Attività

Qual è l'attività seguente? Si continua a porre questa domanda finché non si raggiunge l'attività finale.

04

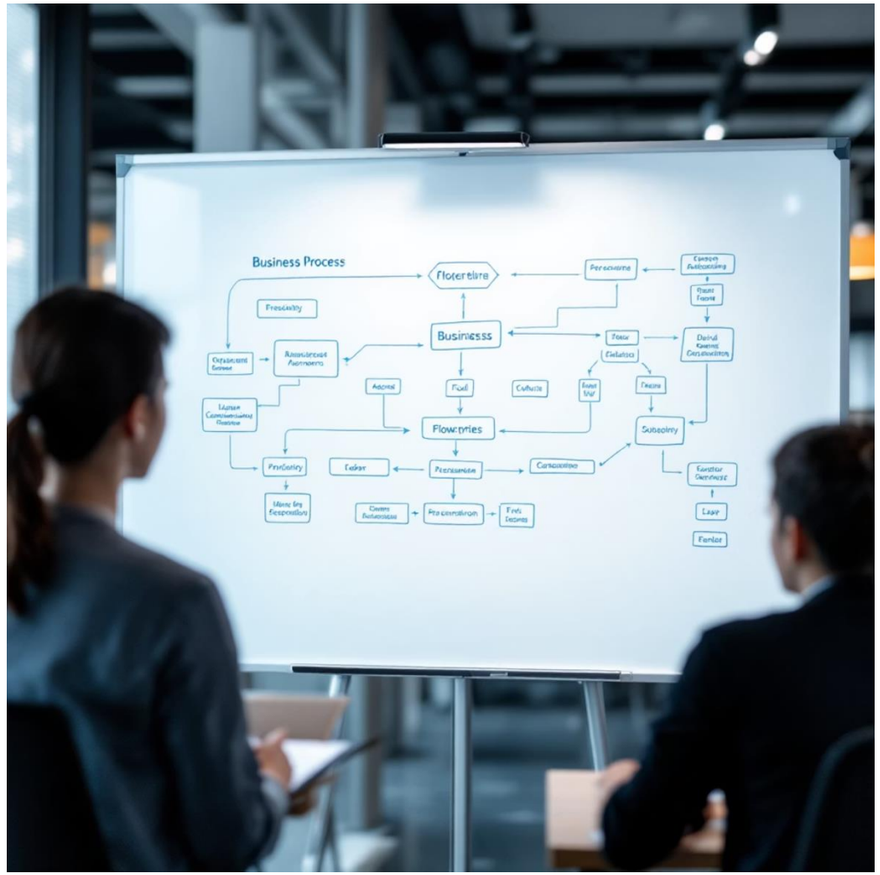
Consegnare l'Output

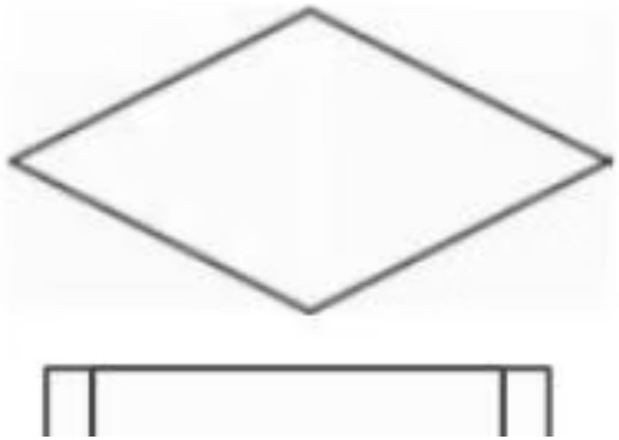
L'attività finale "consegna" l'output al cliente del processo: spedizione del prodotto, invio della fattura, documentazione tecnica.

Il Diagramma di Flusso (Flow Chart)

Per la descrizione di dettaglio dei processi e delle attività, il metodo più conosciuto e usato internazionalmente è il **flow chart o diagramma di flusso**. La costruzione di un diagramma di flusso è essenzialmente un esercizio di logica e buon senso.

Il diagramma di flusso classico è diventato lo strumento standard per la descrizione dei processi aziendali nell'ambito della certificazione ISO 9001. Utilizza simboli grafici e frecce che simbolizzano il flusso logico e la sequenza temporale del processo.





Biforcazione del processo, domanda, scelta fra due percorsi

Simboli Base del Flow Chart

I simboli base permettono di descrivere senza problemi qualsiasi processo. È possibile utilizzare anche ulteriori simboli, ma **consigliamo di limitarne il numero** per rendere i flussi più semplici e intuitivi. Il principio dev'essere la leggibilità, non l'eleganza formale.

- **Prima regola d'oro:** I diagrammi devono servire a chi lavora in quel processo. Privilegiate sempre la semplicità e la chiarezza rispetto alla complessità formale.



Modalità di Biforcazione del Flusso

Modalità OR

Il processo si biforca secondo la modalità OR: viene eseguita una o l'altra delle attività, sulla base della risposta data alla domanda nel punto di decisione.

Modalità AND

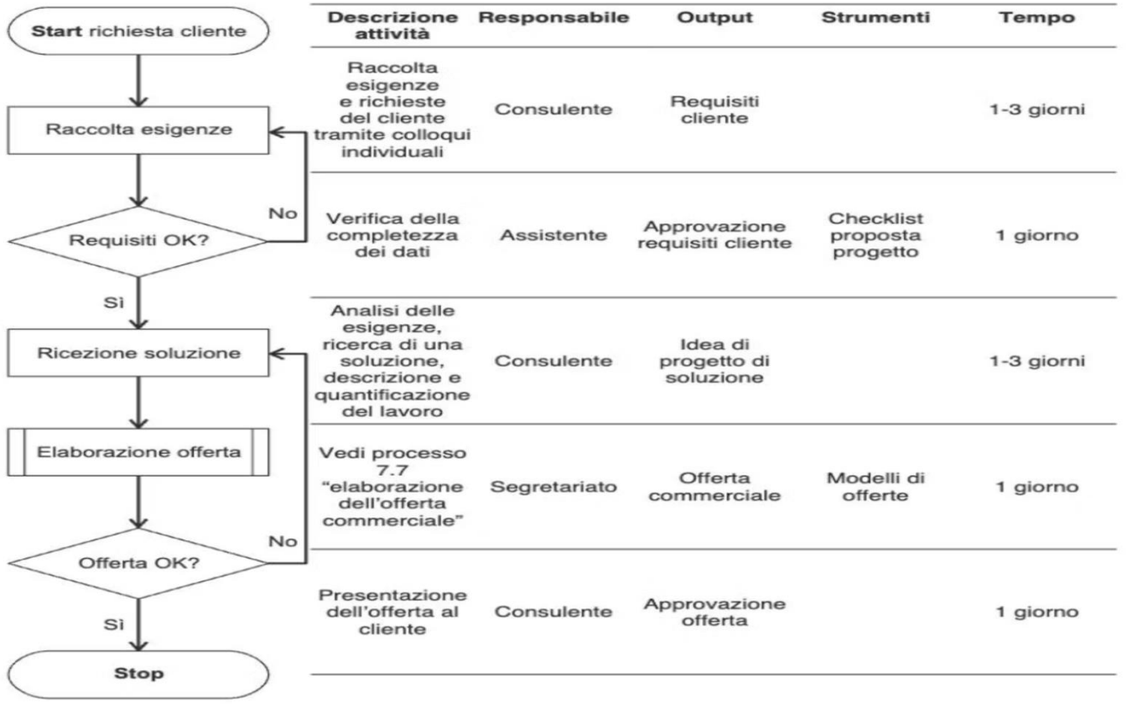
Viene eseguita sia l'attività 2 che l'attività 3 in parallelo. Le due attività non dipendono fra loro e possono procedere simultaneamente.

Flow Chart Classico Verticale

La forma più comune è il flow chart classico o verticale. Presenta nella parte sinistra il flusso di lavoro sviluppato dall'alto verso il basso.

Parallelamente, nella parte destra, vengono indicate altre informazioni relative alle singole attività:

- Il responsabile di quell'operazione/attività
- Descrizione più dettagliata dell'attività
- Gli strumenti di lavoro (metodi, programmi, documenti di riferimento)
- Indicazioni temporali (quando? con che frequenza?)
- L'input e l'output di ogni attività
- Altri commenti, indicazioni e avvertimenti per chi esegue il processo



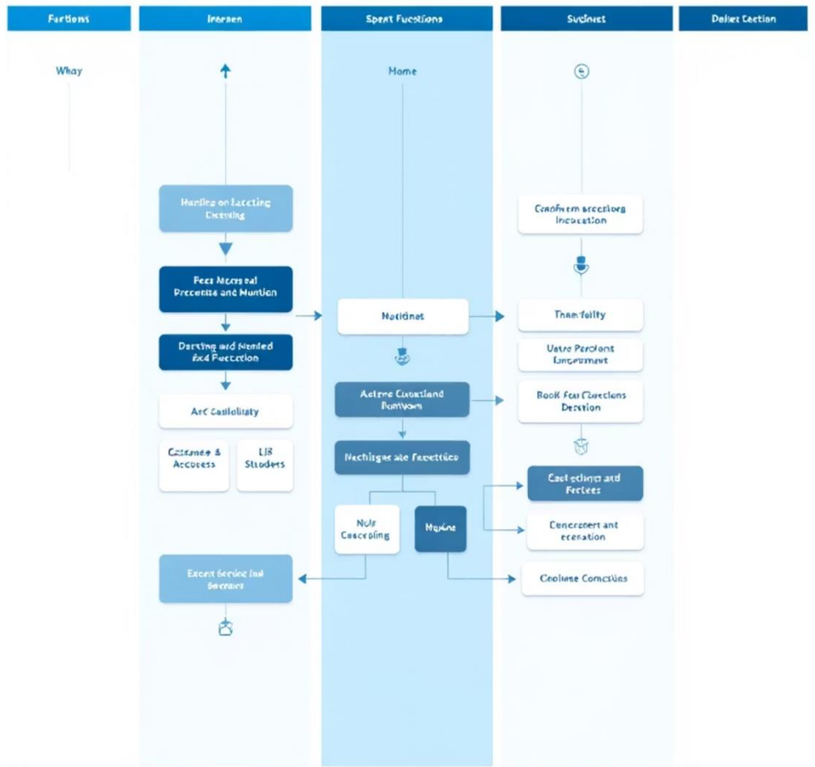
Descrizione attività	Responsabile	Output	Strumenti	Tempo
Raccolta esigenze e richieste del cliente tramite colloqui individuali	Consulente	Requisiti cliente		1-3 giorni
Verifica della completezza dei dati	Assistente	Approvazione requisiti cliente	Checklist proposta progetto	1 giorno
Analisi delle esigenze, ricerca di una soluzione, descrizione e quantificazione del lavoro	Consulente	Idea di progetto di soluzione		1-3 giorni
Vedi processo 7.7 "elaborazione dell'offerta commerciale"	Segretariato	Offerta commerciale	Modelli di offerte	1 giorno
Presentazione dell'offerta al cliente	Consulente	Approvazione offerta		1 giorno

Diagramma di Flusso Interfunzionale

È la modalità di formalizzazione più diffusa dopo il diagramma classico verticale. Sempre più aziende scelgono questa forma grafica per la sua chiarezza e immediatezza di lettura.

Vantaggi Principali

- Visualizza facilmente il flusso attraverso le unità funzionali
- Ogni attore vede dove e quante volte è coinvolto
- Rende visibili i pattern di interazione fra diversi attori
- Facilita l'identificazione di flussi tortuosi e poco razionali



Altre Modalità di Descrizione

1

Testo o Tabella

Il processo viene descritto verbalmente o inserito in una tabella. Vantaggio: estrema semplicità. Limite: difficoltà nel rappresentare biforcazioni.

2

Diagramma a Blocchi

Ogni attività è indicata con un'icona rettangolare con frecce per input, output, responsabilità e vincoli. Sconsigliato per scarsa ergonomia.

3

Data Flow Diagram

Orientato a flussi di dati/informazioni. Particolarmente utile per lo sviluppo di sistemi informatici.

4

Diagramma Milestones

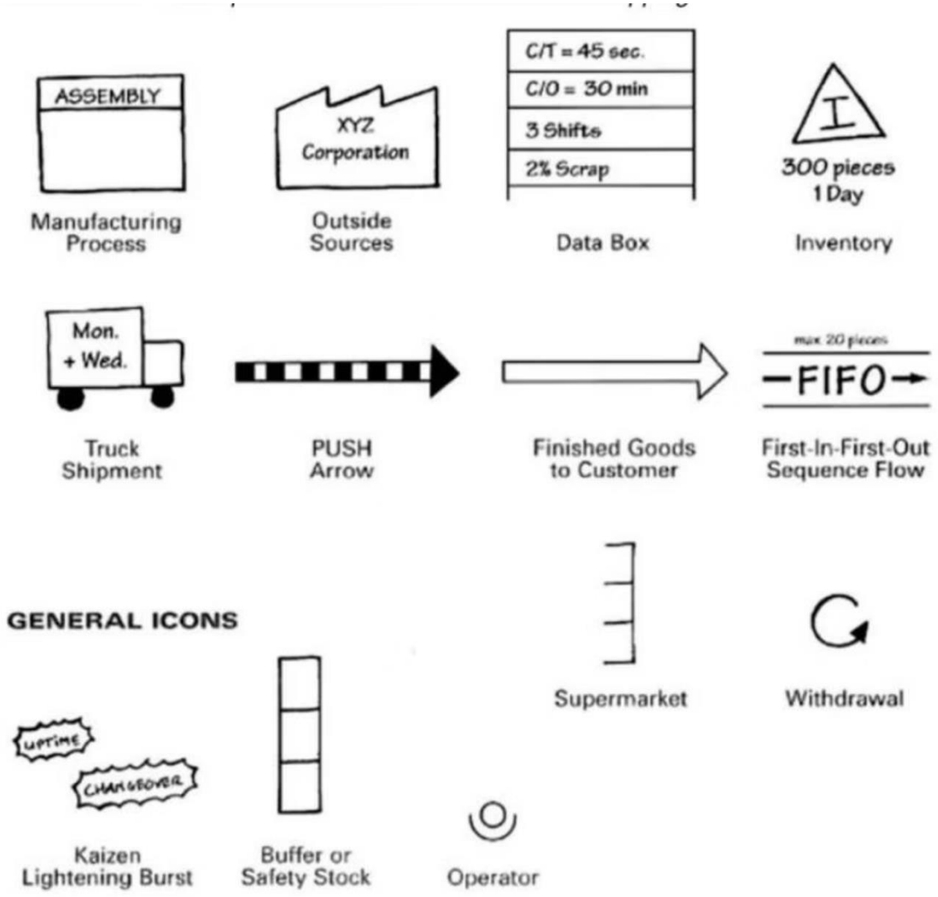
Appropriato per processi ad alto contenuto di know-how. Descrive in dettaglio solo gli output o punti di controllo.

Value Stream Mapping (VSM)

Una particolare metodologia che integra la descrizione con l'analisi critica e quantitativa dei processi. La VSM è una delle fasi iniziali del **Lean Manufacturing**, sviluppato nell'industria giapponese.

Il Lean management distingue attività a valore aggiunto dalle attività non a valore aggiunto, ovvero gli sprechi (*muda* in giapponese). Tali sprechi devono essere ridotti o eliminati dal flusso di lavoro.

Grande importanza riveste la misurazione di numerosi indicatori di tempo e quantità, con l'obiettivo di snellire drasticamente l'intero processo.



Nella Pratica: Mappatura Collaborativa

