DALLA MAPPATURA AL CONTROLLO DEL PROCESSO

Raggruppare le attività in fasi, definire output misurabili, individuare KPI temporali

---

Caso didattico del 20.10.2026: acquisto e assegnazione di un computer aziendale

01 Definire le fasi

Raggruppare attività che concorrono a un risultato riconoscibile.

02 Descrivere gli output

Specificare quantità, esito, stato, data e destinatario.

03 Collegare le fasi

L’output valido della fase precedente diventa input per la successiva.

04 Definire KPI temporali

Misurare durata, puntualità, ritardi, code e rilavorazioni.

CONTESTO

Il perimetro del caso aziendale

Una richiesta interna attraversa più unità organizzative fino all'assegnazione

Evento iniziale

Ricezione di una richiesta di acquisto di un computer per un dipendente.

Processo analizzato

Istruttoria, scelta del fornitore, acquisto, configurazione e assegnazione.

Evento finale

Computer assegnato, verbale firmato e documentazione trasferita all'Amministrazione.

ATTENZIONE AL PERIMETRO

La contabilizzazione e il pagamento del fornitore costituiscono un processo a valle: non sono attività comprese in questa mappa.

Attività, fase, output: non sono sinonimi

Tre livelli di analisi da tenere distinti

ATTIVITÀ

Operazione elementare: ricevere una richiesta, verificare, richiedere offerte, registrare il bene.

FASE

Insieme coerente di attività che produce un risultato identificabile.

OUTPUT

Risultato verificabile che informa sullo stato e abilita il passaggio successivo.

ESEMPIO

Verificare la richiesta + approvare la spesa → fase di istruttoria → richiesta autorizzata

Le cinque fasi del processo

Il percorso principale è lineare; eccezioni e rilavorazioni producono ritorni

FASE 1
Istruttoria e autorizzazione

›

FASE 2
Selezione del fornitore

›

FASE 3
Ordine, consegna e accettazione

›

FASE 4
Configurazione e inventariazione

›

FASE 5
Assegnazione e chiusura

Percorso ordinario

Ogni fase chiude con un output «abilitante»: completo, con esito positivo e registrato.

Percorsi alternativi

Integrazione richiesta • rifiuto spesa • nuova offerta • sostituzione consegna non conforme

Fase 1 — Istruttoria e autorizzazione

Dalle attività operative a un risultato verificabile

OBIETTIVO **Verificare che la richiesta sia completa e che la spesa sia consentita.**

Attività comprese

Preparare e ricevere richiesta; verificarne completezza; ottenere integrazioni; approvare o respingere.

Input principali

Necessità del dipendente, richiesta interna, centro di costo, disponibilità budget e regole di autorizzazione.

Output di fase

Richiesta identificata, completa e autorizzata; oppure esito di rifiuto con motivazione.

Misure e stato

n. richieste ricevute e autorizzate; quota complete al primo invio; timestamp ricezione e decisione.

PASSAGGIO ALLA FASE SUCCESSIVA → Richiesta autorizzata → avvio selezione

Fase 2 — Selezione del fornitore

Dalle attività operative a un risultato verificabile

OBIETTIVO **Individuare un’offerta coerente con specifiche e condizioni richieste.**

Attività comprese

Consultare fornitori qualificati; richiedere, ricevere e confrontare preventivi; scegliere l’offerta conforme.

Input principali

Richiesta autorizzata, specifiche IT, elenco fornitori qualificati e preventivi inviati dai fornitori.

Output di fase

Offerta selezionata e tracciata con fornitore, prezzo, requisiti, condizioni e data di selezione.

Misure e stato

n. offerte richieste/ricevute; n. conformi; data selezione; prezzo e tempi di consegna previsti.

PASSAGGIO ALLA FASE SUCCESSIVA → Offerta selezionata → ordine di acquisto

Fase 3 — Ordine, consegna e accettazione

Dalle attività operative a un risultato verificabile

OBIETTIVO

Ottenere un computer realmente conforme alle condizioni concordate.

Attività comprese

Emettere ordine; inviarlo; seguire consegna; controllare bene e DDT; contestare o accettare.

Input principali

Offerta scelta, ordine, bene consegnato e documento di trasporto del fornitore.

Output di fase

Computer fisicamente disponibile, verificato e accettato; ordine e data di accettazione registrati.

Misure e stato

n. ordini e consegne; consegne conformi/non conformi; data prevista, effettiva e di accettazione.

PASSAGGIO ALLA FASE SUCCESSIVA → Computer accettato → presa in carico IT

Fase 4 — Configurazione e inventariazione

Dalle attività operative a un risultato verificabile

OBIETTIVO

Rendere il dispositivo pronto all’utilizzo e tracciabile come asset.

Attività comprese

Configurare sistemi e software; applicare impostazioni di sicurezza; registrare il computer in inventario.

Input principali

Computer accettato, dati dipendente, standard IT e dati identificativi del dispositivo.

Output di fase

Computer configurato, numero inventariale assegnato, completamento tecnico documentato.

Misure e stato

n. computer in lavorazione, configurati e inventariati; data presa in carico e completamento.

PASSAGGIO ALLA FASE SUCCESSIVA → Asset pronto e inventariato → assegnazione

Fase 5 — Assegnazione e chiusura

Dalle attività operative a un risultato verificabile

OBIETTIVO

Consegnare il bene al dipendente e chiudere la pratica documentale.

Attività comprese

Consegnare il computer; acquisire il verbale firmato; trasferire documentazione all'Amministrazione.

Input principali

Asset pronto e inventariato, dati dipendente, ordine, DDT e fattura (quando disponibile).

Output di fase

Verbale firmato, computer assegnato e pratica chiusa con documentazione rintracciabile.

Misure e stato

n. assegnazioni e verbali; pratiche complete; data consegna e data chiusura.

PASSAGGIO ALLA FASE SUCCESSIVA → Output finale → uso del bene e processo contabile

TRACCIABILITÀ

La matrice input–output delle cinque fasi

Il collegamento tra fasi è valido solo se l'output precedente è utilizzabile

FASE	OUTPUT VERIFICABILE	DIVENTA INPUT PER…
1 · Istruttoria	Richiesta completa e autorizzata (ID + esito + data)	2 · Selezione
2 · Selezione	Offerta conforme selezionata (prezzo + data)	3 · Ordine e consegna
3 · Accettazione	Computer conforme accettato (ordine + data)	4 · Configurazione
4 · Preparazione	Asset pronto e inventariato (ID + data)	5 · Assegnazione
5 · Chiusura	Verbale firmato + pratica conclusa	Processi a valle

Output misurabile ≠ semplice descrizione

Un output è utile se permette di conoscere contenuto, esito e avanzamento

Output poco informativo

«Fornitore individuato»

Non rivela né condizioni, né esito tecnico, né tempi, né evidenze.

Output informativo

«Offerta OF-126; fornitore X; conforme; 850 €; consegna 7 gg; selezionata 15/10»

CHECKLIST MINIMA: Identificativo • Stato/esito • Timestamp • Destinatario • Evidenza

La dimensione tempo: quando inizia e finisce una fase?

Per ogni fase occorrono due eventi inequivocabili e registrati

DURATA DELLA FASE **Timestamp conclusione – Timestamp avvio**

FASE	INIZIO	FINE
1 · Istruttoria	Richiesta ricevuta	Autorizzazione o rifiuto
2 · Selezione	Richiesta autorizzata	Offerta selezionata
3 · Approvvigionamento	Offerta selezionata	Computer accettato
4 · Preparazione	Computer accettato	Inventario completato
5 · Chiusura	Inventario completato	Pratica chiusa

INDICATORE DI EFFICIENZA

KPI 1 — Tempo medio di attraversamento

Quanto dura mediamente una fase per le pratiche che la completano?

T medio (fase i) = Σ durate delle pratiche concluse nella fase / N pratiche concluse

Dati necessari

ID pratica • timestamp inizio • timestamp fine • calendario lavorativo

Limite della media

Una durata media accettabile può nascondere singoli casi molto lenti e ritardi estremi.

Consiglio: affiancare alla media il 90° percentile o la quota di pratiche entro il target.

Dove si accumulano i ritardi?

Confronto fra target e durata media: focus sul collo di bottiglia



Fase 3: +3 giorni sul target (ritardo più elevato in valore assoluto).

KPI 2 e 3 — La puntualità

Non è sufficiente conoscere la media: contano le pratiche concluse nei tempi

Puntualità della singola fase

(n. fasi concluse entro target / totale fasi concluse) × 100

Esempio: 32 pratiche su 40 entro 3 gg = 80%.

Puntualità dell'intero processo

(n. processi conclusi entro 15 gg / totale processi conclusi) × 100

Si calcola sull'intero percorso della singola pratica.

Le pratiche non concluse non entrano nel denominatore: per evitare distorsioni servono anche indicatori sulle pratiche aperte.

REPORTING

Cruscotto per il Responsabile di processo

Un cruscotto utile deve segnalare scostamenti e attivare decisioni

21 gg

Tempo medio indicativo

Target 15 gg

+3 gg

Peggior scostamento

Fase 3 · consegna

1 su 5

Fasi in target medio

Solo preparazione

Da misurare

Pratiche scadute

Backlog aperto

Monitoraggio consigliato: settimanale per arretrati e scadenze; mensile per trend e qualità dei risultati.