



Mappare i processi aziendali prima di automatizzarli

Guida pratica per ricostruire il lavoro reale, documentare ruoli ed eccezioni e definire i requisiti dell'automazione

Un metodo completo per passare dal processo AS-IS a requisiti TO-BE chiari, verificabili e utilizzabili.

STRUMENTI COMPILABILI INCLUSI

Scheda processo • Registro eccezioni • RACI • Requisiti • Validazione

Avvertenza editoriale e indice

Finalità, perimetro e struttura della guida.



AVVERTENZA EDITORIALE

La guida ha finalità informative e operative e non sostituisce consulenza legale, societaria, fiscale, contabile, informatica o privacy. Il caso della fattura fornitore è ipotetico; tempi e frequenze devono essere misurati nella propria impresa.

01	Perché mappare prima di automatizzare	03	02	Che cos'è la mappatura	03
03	AS-IS e TO-BE	04	04	Definire il perimetro	05
05	Chi coinvolgere	06	06	Raccogliere informazioni	07
07	Scheda del processo	08	08	Disegnare il flusso	09
09	Ruoli e responsabilità	10	10	Eccezioni, tempi e misure	10
11	Dati, privacy e sicurezza	12	12	Validare la mappa	12
13	Dalla mappa ai requisiti	13	14	Caso fattura fornitore	15
15	Errori e checklist	16	16	FAQ e piano 30 giorni	17
17	Appendice compilabile	19	18	Fonti	22

Perché mappare prima di automatizzare

01

Le ambiguità gestite a voce diventano regole che il sistema deve eseguire.

Un processo raramente funziona come nei regolamenti: compaiono passaggi informali, file provvisori, email e decisioni affidate all'esperienza. Automatizzare senza descrivere il lavoro significa trasferire nel software le stesse ambiguità.



DA RICORDARE

La mappatura è il modo più economico per scoprire i problemi prima che diventino regole automatiche difficili da correggere.

Che cos'è la mappatura di un processo

Un processo utilizza input per produrre un risultato. Mappare significa rendere visibili i passaggi che collegano evento iniziale, attività, ruoli, dati, decisioni, attese, eccezioni e conclusione.

☐

Evento iniziale

☐

Responsabile di ogni attività

☐

Dati e documenti

☐

Applicazioni coinvolte

☐

Decisioni e controlli

☐

Attese e rilavorazioni

☐

Eccezioni

☐

Evento finale

Processo, procedura, workflow e istruzione operativa

Termini collegati, ma non equivalenti.

TERMINE	CHE COSA DESCRIVE	ESEMPIO
Processo	Attività che trasformano input	Dalla fattura all'approvazione
Procedura	Regole e responsabilità	Come verificare e approvare
Workflow	Passaggi e transizioni	Amministrazione → reparto
Istruzione	Modalità di una singola attività	Registrare nel gestionale

Mappa AS-IS e processo TO-BE

AS-IS

Descrive il processo come funziona oggi, comprese inefficienze, eccezioni, canali informali e differenze dalle regole.

TO-BE

Descrive il processo futuro dopo semplificazione o automazione: regole, passaggi, notifiche e registrazioni progettate.



ESEMPIO IPOTETICO

Approvazioni via email, messaggi e voce devono comparire nella mappa AS-IS.

Dal processo attuale al perimetro corretto

04

Prima si comprende il presente; poi si progetta il futuro.

MAPPA AS-IS	MAPPA TO-BE
Funzionamento attuale	Funzionamento futuro
Inefficienze e soluzioni informali	Regole e passaggi progettati
Comprendere problemi ed eccezioni	Definire il nuovo processo
Indipendente dallo strumento	Base per requisiti tecnici



ATTENZIONE

Saltare direttamente al TO-BE può eliminare passaggi necessari o trasferire problemi già presenti.

Quattro elementi del perimetro

01

EVENTO INIZIALE

Che cosa avvia il processo?

02

RISULTATO FINALE

Quale esito osservabile lo conclude?

03

DESTINATARIO

Chi riceve o utilizza il risultato?

04

ESCLUSIONI

Quali casi restano fuori?

Chi coinvolgere nella mappatura

05

Il processo reale emerge dalle persone che lavorano e da chi riceve il risultato.



ESCLUSIONI ESPLICITE

Note di credito, fatture estere o casi specialistici possono essere esclusi dalla prima analisi, ma devono essere dichiarati.

01

PROCESS OWNER

Presidia il risultato, approva le regole e risolve problemi tra funzioni.

02

PERSONE OPERATIVE

Conoscono file temporanei, passaggi informali ed eccezioni ricorrenti.

03

CHI APPROVA

Va distinto da chi esegue controlli o conferma la ricezione.

04

CHI GESTISCE GLI STRUMENTI

Conosce account, autorizzazioni, integrazioni e vincoli tecnici.



RISCHIO

Una mappa costruita soltanto dal titolare o dal fornitore rappresenta spesso il processo teorico.

Come raccogliere le informazioni

06

Combinare fonti diverse riduce omissioni e descrizioni teoriche.

01

OSSERVAZIONE DIRETTA

Seguire casi normali e anomali per vedere cambi di applicazione, attese, copie e interruzioni.

02

INTERVISTE CONCRETE

Che cosa ricevi? Come verifichi? Dove registri? Che cosa fai se manca un documento?

03

DOCUMENTI E REGISTRAZIONI

Email, moduli, fogli, ticket e log confermano il percorso effettivo.

04

CAMPIONE DI PRATICHE

Includere almeno un caso ordinario e alcune eccezioni, considerando volume e stagionalità.



DA RICORDARE

Domande su casi recenti fanno emergere il lavoro reale meglio di “come funziona il processo?”.

La scheda del processo

07

Raccoglie informazioni che il diagramma, da solo, non mostra.

CAMPO	DOMANDA DA RISOLVERE
Nome	Come si identifica?
Obiettivo	Quale risultato produce?
Responsabile	Chi risponde del risultato?
Evento iniziale	Che cosa avvia il processo?
Input / Output	Quali dati entrano e quale esito esce?
Persone	Chi esegue, controlla e approva?
Applicazioni	Quali sistemi sono usati?
Dati trattati	Personali o riservati?
Volume e tempi	Quanti casi, con quale durata?
Regole ed eccezioni	Quali condizioni cambiano il percorso?
Controlli e KPI	Che cosa viene verificato e misurato?
Problemi noti	Dove si creano ritardi o rilavorazioni?

Disegnare il flusso

08

Pochi simboli coerenti sono sufficienti per una prima mappa.

01

OVALE

Inizio o fine

02

RETTANGOLO

Attività

03

ROMBO

Decisione

04

FRECCIA

Direzione

05

DOCUMENTO

Dato utilizzato o prodotto

06

CORSIA

Ruolo o sistema responsabile

i

ATTENZIONE

BPMN è un'opzione, non un obbligo. Un diagramma a blocchi o corsie chiaro e completo è sufficiente per molte PMI.

UNA RIGA PER ATTIVITÀ

Usare verbo + oggetto: controllare i dati, confrontare la fattura, registrare l'esito.

DECISIONI CHIARE

Ogni rombo contiene una domanda e ogni uscita indica il significato della risposta.

Attese, ruoli ed eccezioni

I colli di bottiglia emergono nei passaggi tra persone, sistemi e tempi morti.

Attese e rilavorazioni

Una verifica può richiedere dieci minuti di lavoro ma rimanere ferma due giorni in attesa. Attese e ritorni devono essere visibili nella mappa.

Matrice RACI

R — Responsible	A — Accountable	C — Consulted	I — Informed
Esegue l'attività	Risponde del risultato e approva	Viene consultato	Viene informato



ATTENZIONE

Per ogni attività è preferibile indicare un solo ruolo A. La RACI non sostituisce deleghe, procure o responsabilità legali.

Come documentare le eccezioni

Mantenere nel diagramma principale i casi più frequenti o rischiosi; raccogliere gli altri in un registro collegato con condizione, responsabile, gestione e recupero.

Eccezioni, tempi e misure

Non inventare frequenze: misurare o dichiarare che il dato non è disponibile.

ECCEZIONE	FREQUENZA	GESTIONE	RESPONSABILE	RECUPERO
Ordine non trovato	Da misurare	Ricerca manuale	Amministrazione	Richiesta reparto
Importo diverso	Da misurare	Verifica fornitore	Amministrazione	Sospensione
Approvazione assente	Da misurare	Sollecito email	Resp. reparto	Escalation
Duplicato	Da misurare	Controllo manuale	Amministrazione	Blocco
Sistema offline	Da misurare	Procedura temporanea	Referente	Recupero operazioni



DA RICORDARE

I valori devono essere rilevati nella propria impresa, non sostituiti con esempi editoriali.

TEMPO DI LAVORAZIONE

Tempo durante il quale una persona o un sistema esegue effettivamente un'attività.

TEMPO DI ATTRAVERSAMENTO

Periodo dall'inizio alla fine, comprese attese, sospensioni e ritorni.

Dati, privacy, sicurezza e validazione

11

La mappa mostra tipologie, trasferimenti, accessi e applicazioni.

☐ Dati ricevuti e realmente necessari	☐ Chi consulta o modifica
☐ Sistema di registrazione	☐ Copie locali o temporanee
☐ Fornitori esterni	☐ Tempi di conservazione
☐ Cambi di ruolo e accessi	☐ Log prodotti



ATTENZIONE

Se un fornitore tratta dati personali per conto dell'impresa, verificare ruoli privacy, istruzioni documentate e accordo ai sensi dell'art. 28 GDPR. Per trattamenti potenzialmente ad alto rischio, valutare una DPIA ai sensi dell'art. 35.

Validare la mappa con un walkthrough

Ripercorrere sulla mappa una pratica reale permette di verificare attività, ruoli, approvazioni, dati, applicazioni, inizio, fine ed esclusioni.

☐ Caso normale	☐ Almeno un'eccezione
☐ Ruoli e approvazioni	☐ Dati e trasferimenti

Dalla mappa validata ai requisiti

13

La versione approvata diventa la base della progettazione.



DOMANDA DI VALIDAZIONE

“Questo è ciò che accade davvero?” — non “questo è ciò che dovrebbe accadere?”.

La versione validata registra

☐

Titolo e versione

☐

Data e autore

☐

Partecipanti alla verifica

☐

Responsabile approvazione

☐

Modifiche dalla versione precedente

☐

Data prevista per il riesame

Quattro tipi di intervento

01

ELIMINARE

Copie o passaggi che non producono valore.

02

SEMPLIFICARE

Moduli, richieste o regole non standard.

03

AUTOMATIZZARE

Trasferimenti, controlli e promemoria ripetitivi.

04

MANTENERE IL CONTROLLO UMANO

Valutazioni e autorizzazioni rilevanti.

Dai problemi AS-IS ai requisiti TO-BE

Descrivere il bisogno prima di scegliere il prodotto.

PROBLEMA AS-IS	REQUISITO PRELIMINARE TO-BE
Approvazioni disperse	Registrare esito, autore, data e motivazione
Pratiche senza responsabile	Assegnare ogni pratica e mostrare lo stato
Dati mancanti	Bloccare e richiedere integrazione
Nessun avviso ritardi	Promemoria ed escalation approvati
Duplicati	Verificare identificativi e segnalare
Errore integrazione	Log, avviso e recupero manuale



DA RICORDARE

Un requisito descrive ciò che il processo deve ottenere, non il nome di un prodotto.

Caso ipotetico — fattura fornitore

Una piccola impresa riceve fatture via Sistema di Interscambio, ma le verifiche avvengono anche tramite email, fogli e messaggi. Prima di scegliere una piattaforma ricostruisce il lavoro reale.

Caso pratico completo: la fattura fornitore

14

Ruoli, decisioni, eccezioni, dati e misure nel processo futuro.

RUOLI

Amministrazione · reparto richiedente · responsabile/approvatore
· sistema

DATI E DOCUMENTI

Fattura · ordine · evidenza della fornitura · esito e motivazione

ECCEZIONI

Ordine mancante · differenze · integrazione richiesta · rifiuto

INDICATORI

Tempo di attraversamento · pratiche sospese · solleciti · differenze aperte

Processo TO-BE — decisioni e gestione delle eccezioni

01**Fattura acquisita****02****Assegnazione al responsabile****03****Ordine o documento disponibile?**

No → richiedere integrazione

04**Importi e fornitura coerenti?**

No → sospendere e assegnare un owner

05**Coda delle differenze****06****Richiesta di approvazione****07****Approvata, respinta o da integrare?**

Registrare esito e motivazione

08**Registrazione dell'esito****09****Autorizzazione economica umana****10****Chiusura e conservazione delle evidenze****i**

REQUISITI RISULTANTI

Owner e stato per ogni pratica; blocco sui dati mancanti; coda delle differenze; promemoria ed escalation; log e storico delle decisioni.

Errori da evitare e checklist finale

Una mappa affidabile rappresenta realtà, eccezioni, misure e responsabilità.

01

Disegnare il processo ideale

Includere file, messaggi, controlli informali e differenze operative.

02

Intervistare una sola persona

Coinvolgere owner, persone operative, approvatori e gestori degli strumenti.

03

Confondere attività e processo

Definire evento iniziale, risultato finale, passaggi e responsabilità.

04

Ignorare attese ed eccezioni

Rilevare code, sospensioni, ritorni, escalation e modalità di recupero.

05

Scegliere lo strumento troppo presto

Completare AS-IS, problemi, TO-BE e requisiti prima di valutare prodotti.

06

Usare tempi standard inventati

Misurare un campione reale oppure dichiarare che il dato non è disponibile.

07

Non aggiornare la mappa

Assegnare un owner, indicare versione e data e programmare il riesame.

**CHECKLIST**

Evento iniziale, risultato, perimetro, owner, ruoli, input/output, decisioni, attese ed eccezioni devono essere espliciti.

Checklist finale e domande frequenti

Controlli essenziali prima di usare la mappa per progettare.

☐ Perimetro ed esclusioni dichiarati	☐ Esecutori, controllori e approvatori distinti
☐ Input, output e applicazioni indicati	☐ Decisioni con esiti definiti
☐ Attese e rilavorazioni visibili	☐ Eccezioni documentate
☐ Dati personali e riservati visibili	☐ Errori e indisponibilità gestiti
☐ Walkthrough normale ed eccezione	☐ Versione, data e approvazione
☐ AS-IS separato dal TO-BE	☐ Requisiti prima dello strumento

FAQ essenziali

01	Serve software specialistico? No, per processi semplici bastano strumenti comuni.
02	BPMN è obbligatorio? No, è utile per processi complessi o con sviluppatori.
03	Quanto dettaglio serve? Attività, decisioni, ruoli, dati, attese ed eccezioni.
04	Quando scegliere lo strumento? Dopo AS-IS, problemi, TO-BE e requisiti.

16

Piano operativo di 30 giorni

Quattro settimane per passare dal perimetro ai requisiti.

1

SETTIMANA 1 — PERIMETRO

Scegliere il processo; definire inizio, fine, destinatario ed esclusioni; nominare owner; compilare la scheda.

2

SETTIMANA 2 — RACCOLTA

Osservare casi normali e anomali; intervistare ruoli; raccogliere documenti; disegnare la prima bozza.

3

SETTIMANA 3 — VALIDAZIONE

Completare eccezioni e tempi; walkthrough; correggere; registrare versione, data e approvazione.

4

SETTIMANA 4 — REQUISITI

Classificare i passaggi; tradurre problemi in requisiti; verificare dati e privacy; decidere se confrontare strumenti.

**DA RICORDARE**

Se non puoi spiegare chi fa cosa, con quali dati e quali eccezioni, non è ancora il momento di creare regole automatiche.

A1 — Scheda del processo

Modello compilabile da stampare o adattare in Canva.

NOME DEL PROCESSO	OBIETTIVO
RESPONSABILE	EVENTO INIZIALE
INPUT	OUTPUT
PERSONE COINVOLTE	APPLICAZIONI
DATI TRATTATI	VOLUME E FREQUENZA
TEMPI	REGOLE
ECCEZIONI	CONTROLLI
INDICATORI	PROBLEMI NOTI

A2 — Registro eccezioni

A3 — Matrice RACI

Due strumenti per gestire casi speciali e responsabilità.

Registro delle eccezioni

ECCEZIONE	FREQUENZA	GESTIONE	OWNER	RECUPERO

Matrice RACI

ATTIVITÀ	RUOLO 1	RUOLO 2	RUOLO 3	RUOLO 4



LEGENDA

R = esegue • A = approva/risponde • C = consultato • I = informato

A4 — Problemi → requisiti

A5 — Validazione della mappa

Modelli per progettazione e controllo delle versioni.

Tabella problemi → requisiti

PROBLEMA AS-IS	REQUISITO TO-BE	TIPO INTERVENTO

Frontespizio di validazione

TITOLO DEL PROCESSO

VERSIONE

DATA

AUTORE O CURATORE

PARTECIPANTI ALLA VERIFICA

RESPONSABILE APPROVAZIONE

MODIFICHE DALLA VERSIONE PRECEDENTE

DATA PREVISTA PER IL RIESAME

Fonti e riferimenti

Standard, normativa e guide istituzionali.

01

ISO — Process approach in ISO 9001:2015https://www.iso.org/iso/iso9001_2015_process_approach.pdf

02

ISO 9001:2015 — Quality management systems<https://www.iso.org/standard/62085.html>

03

ISO 9001:2015/Amd 1:2024<https://www.iso.org/standard/88431.html>

04

ISO/FDIS 9001 — progetto di revisione<https://www.iso.org/standard/88464.html>

05

OMG — BPMN 2.0.2<https://www.omg.org/spec/BPMN>

06

OMG — ISO adopted specifications<https://www.omg.org/spec/About/>

i

NOTA SULLO STANDARD

ISO/FDIS 9001 è un progetto di revisione e non sostituisce ISO 9001:2015 finché la nuova edizione non viene pubblicata. L'emendamento 2024 non è il riferimento operativo principale per la mappatura.

RIFERIMENTI

Mappa prima. Automatizza dopo.

Una mappa validata rende visibili responsabilità, dati, eccezioni e requisiti prima che diventino regole automatiche.

01

GDPR — Regolamento (UE) 2016/679<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>

02

ENISA — Cybersecurity Guide for SMEs<https://www.enisa.europa.eu/publications/cybersecurity-guide-for-smes>

03

Commissione europea — Open DMAT<https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/open-dma>

SCARICA ALTRE GUIDE PREMIUM

www.pmidigitallab.it