

L'APPROCCIO PER PROCESSI E LA ISO 9001:2000

Il documento è stato tradotto in italiano per gentile concessione dell'ISO.
Eventuali chiarimenti possono essere richiesti al Comitato SGQ
(aicq.comitatosgq@tin.it)

DOCUMENTO ISO TC 176 SC2 N544 R3 GUIDA SUI CONCETTI E SULL'USO DELL' *APPROCCIO PER PROCESSI* NEI SISTEMI GESTIONALI (SOSTITUISCE LA PRECEDENTE VERSIONE N 544 R2)

1) Introduzione

Parole chiave:

sistemi di gestione, approccio per processi, approccio sistemico alla gestione.

Indice

1. Introduzione
2. Cos'è un processo?
3. Tipi di processi
4. Comprendere l'approccio per processi
5. L'attuazione dell'approccio per processi
 - 5.1 L'identificazione dei processi dell'organizzazione (approccio sistemico alla gestione)
 - 5.2 La pianificazione dei processi
 - 5.3 L'adozione e la misura dei processi
 - 5.4 L'analisi dei processi
 - 5.5 Le azioni correttive ed il miglioramento dei processi

1. Introduzione

Questa guida intende aiutare la comprensione dei concetti, delle finalità e dell'attuazione dell'“approccio per processi” nella famiglia di norme ISO 9000 sui Sistemi Gestione Qualità. La guida può essere utilizzata anche per adottare l'approccio per processi a qualsiasi altro sistema di gestione, indipendentemente dal tipo o dalla dimensione dell'organizzazione. Questo approccio può essere esteso ad altri sistemi di gestione quali:

- Ambiente (norme della famiglia ISO 14000)
- Sicurezza e salute sul luogo di lavoro
- Rischi d'impresa
- Responsabilità sociale

ed altri ancora.

Questa guida mira anche a favorire un valido approccio alla descrizione dei processi ed all'uso della terminologia ad essi collegata.

Le finalità dell'approccio per processi è quello di accrescere l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione nel raggiungere gli obiettivi prestabiliti.

I vantaggi di un approccio per processi sono:

- Integrazione ed allineamento dei processi per permettere il raggiungimento dei risultati pianificati.

- Capacità di focalizzare gli sforzi sull'efficacia ed efficienza dei processi.
- Offrire fiducia ai clienti, ed alle altre parti interessate, sulla costanza delle prestazioni dell'organizzazione.
- Trasparenza delle attività nell'ambito dell'organizzazione.
- Riduzione dei costi e dei tempi operativi, mediante l'efficace utilizzo delle risorse.
- Risultati migliori, consistenti e prevedibili.
- Creazione di opportunità per focalizzare e dare priorità alle iniziative di miglioramento.
- Incoraggiamento al coinvolgimento del personale ed alla miglior definizione delle sue responsabilità.

2. Cos'è un processo

Un "processo" può essere definito come un "Insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in ingresso (input) in elementi in uscita (output)". Queste attività richiedono la disponibilità di risorse sia umane sia materiali. La figura 1 rappresenta un processo generico.

Uno dei maggiori vantaggi dell'approccio per processi, nei confronti di altri approcci, sta nella gestione e nel controllo delle interazioni tra processi e delle interfacce tra le gerarchie funzionali delle organizzazioni (come precisato ulteriormente nella sezione 4).

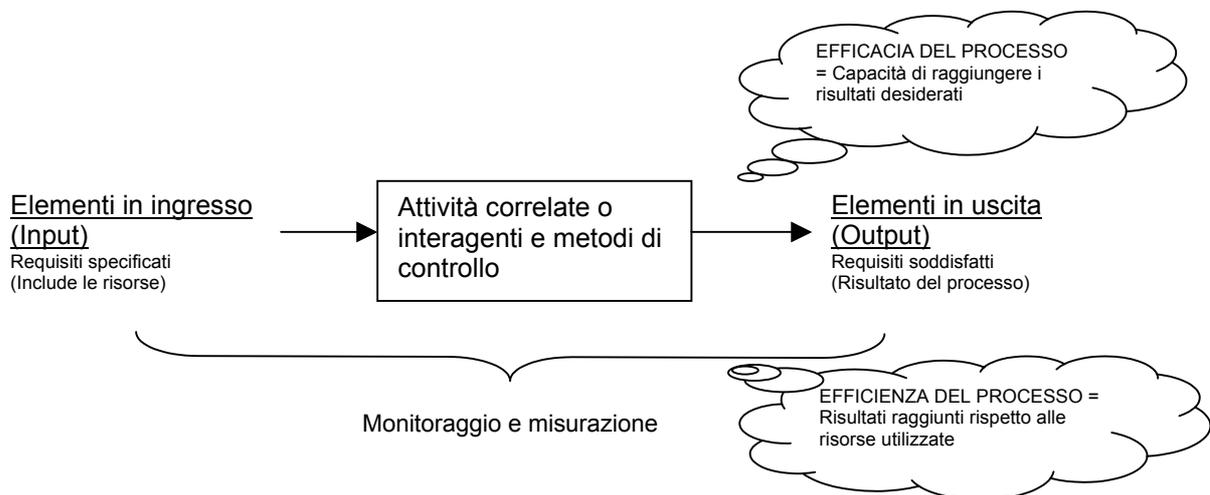


Figura 1. Processo generico

Gli elementi in ingresso ed in uscita possono essere tangibili (ad es. apparecchiature, materiali, componenti) o intangibili (come l'energia o le informazioni).

Gli elementi in uscita (output) possono essere anche indesiderati (come nel caso dei rifiuti o dell'inquinamento).

Ciascun processo ha sia clienti sia altre parti, interessate o coinvolte nel processo (entrambi possono essere interni o esterni all'organizzazione), clienti e parti che definiscono gli elementi in uscita rispondenti alle loro esigenze ed aspettative.

Dovrebbe essere utilizzato un sistema di raccolta dei dati, che permetta di analizzarli onde acquisire informazioni sulle prestazioni dei processi e di stabilire l'esigenza di azioni correttive o di miglioramenti.

Tutti i processi dovrebbero essere coerenti con gli obiettivi dell'organizzazione ed essere progettati per aggiungere valore, con riferimento alle finalità ed alla complessità dell'organizzazione.

L'efficacia ed efficienza dei processi possono essere valutate attraverso processi di riesame, interni od esterni.

3. Tipi di processi

E' possibile individuare i seguenti tipi di processi:

Processi per la gestione di un'organizzazione.

Sono i processi legati alla pianificazione strategica, a definire le politiche, a fissare gli obiettivi, a fornire informazioni, ad assicurare la disponibilità delle necessarie risorse ed ai riesami direzionali.

Processi per la gestione delle risorse. Includono tutti quei processi servono a mettere a disposizione le risorse necessarie per la gestione dell'organizzazione, per la realizzazione dei prodotti/servizi e per le misurazioni.

Processi realizzativi.

Sono i processi necessari per produrre quanto previsto dall'organizzazione

Processi di misura, analisi e miglioramento.

Includono tutti quei processi necessari per misurare e per raccogliere dati che permettano l'analisi delle prestazioni ed il miglioramento dell'efficacia ed efficienza. Si tratta di processi attinenti alla misurazione, monitoraggio e audit, alle azioni correttive e preventive e costituiscono parte integrante dei processi di gestione dell'organizzazione, di gestione delle risorse e di quelli attinenti alla realizzazione.

4. Comprendere l'approccio per processi

L'approccio per processi è uno strumento potente per organizzare e gestire le attività lavorative in modo da creare valore per i clienti e le altre parti interessate.

Le organizzazioni sono spesso strutturate in una gerarchia di unità funzionali. Le organizzazioni sono normalmente gestite verticalmente, con le responsabilità per i prodotti dell'organizzazione suddivise tra diverse unità funzionali. Il cliente finale o le altre parti interessate non sono sempre visibili a tutte le unità funzionali. Di conseguenza, ai problemi che sorgono alle interfacce è data spesso una priorità inferiore a quella degli obiettivi di breve termine delle unità. Ciò porta a un ridotto od a nessun miglioramento per le parti interessate, dato che l'attenzione è focalizzata sulla funzione piuttosto che sui benefici globali per l'organizzazione.

L'approccio per processi introduce una gestione orizzontale, che attraversa le barriere tra le diverse unità funzionali, unifica la loro attenzione sui principali obiettivi dell'organizzazione e permette una valida gestione delle interfacce tra i processi. (Vedere fig. 2).

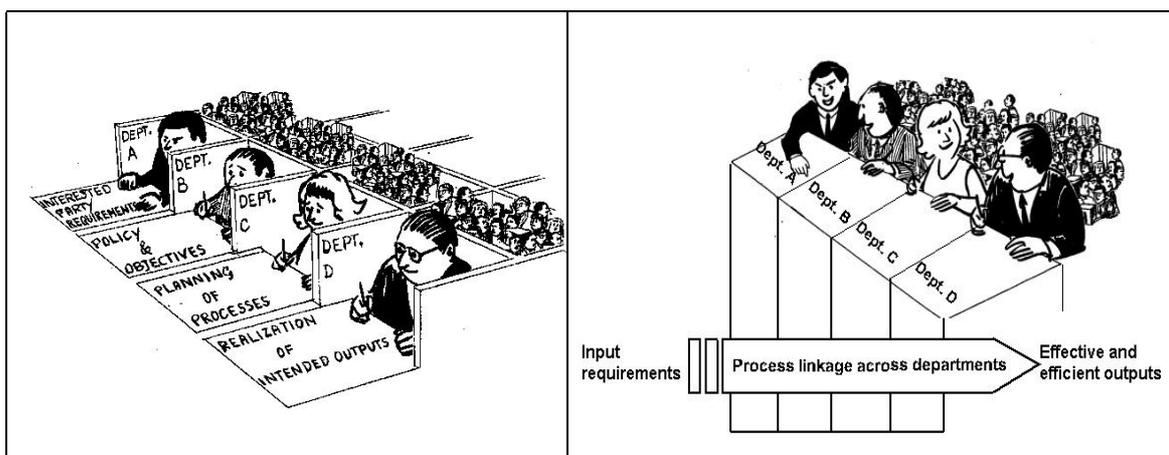


Figure 2. Esempio di sviluppo dei processi attraverso le unità funzionali di un'organizzazione.

(Passaggio da una situazione in cui le singole unità funzionali tendono ad operare autonomamente a quella in cui esse collaborano apertamente per lo sviluppo dei processi)

Le prestazioni di un'organizzazione possono essere migliorate utilizzando l'approccio per processi. I processi sono gestiti come un sistema, sviluppando e concependo una rete dei processi e delle loro interazioni.

Nota: L'utilizzazione coerente di questa rete è spesso chiamata "approccio sistemico" alla gestione.

Gli elementi in uscita da un processo possono costituire elementi in ingresso ad altro processo e risultare interconnessi nella rete o nel sistema più globale (per esempi di tipo generale vedere Figura 3 e Figura 4).

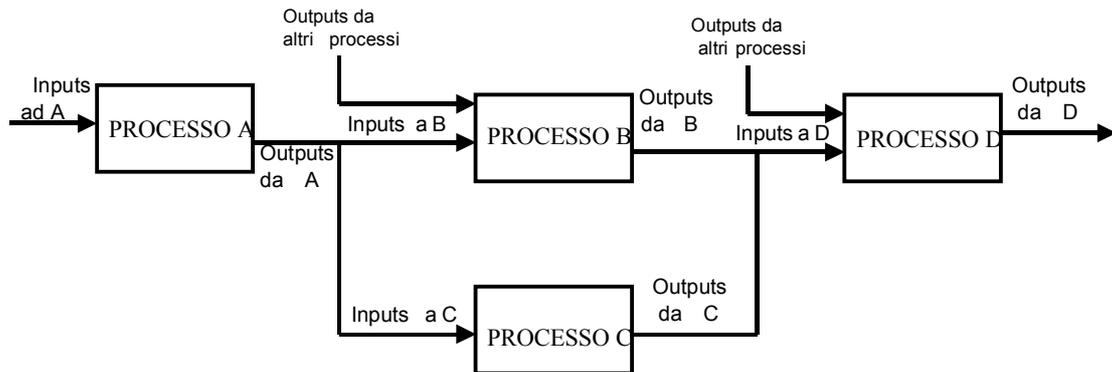


Figura 3. Esempio di una sequenza generica di processi

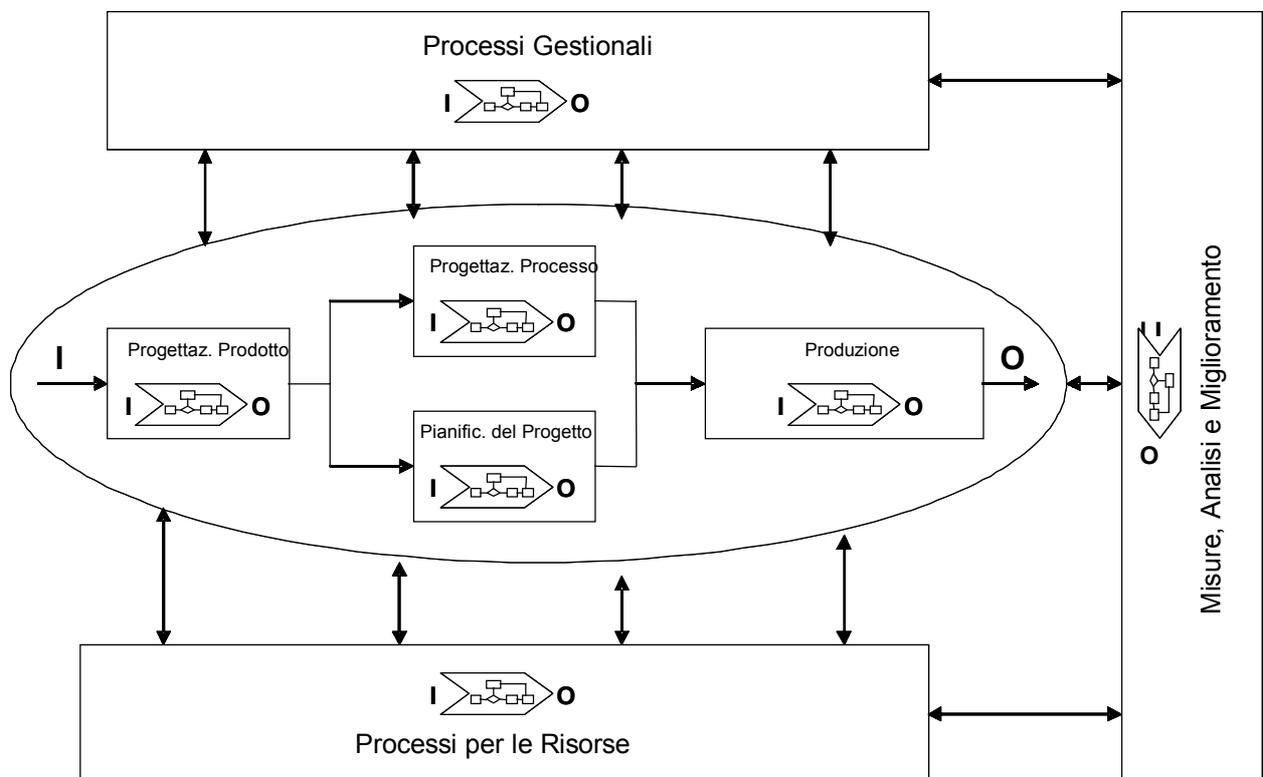


Figura 4. Esempio di una sequenza di processi e delle loro interazioni

5. Messa in atto dell'approccio per processi

La seguente metodologia può essere applicata a qualsiasi tipo di processo. La sequenza a passi è solo uno dei metodi e non vuole essere prescrittiva. Alcuni passi possono essere sviluppati contemporaneamente.

5.1 Identificazione dei processi dell'organizzazione

Passi nell'approccio per processi	Cosa fare?	Guida
<p>5.1.1 Definire lo scopo dell'organizzazione</p>	<p>L'organizzazione dovrebbe identificare i suoi clienti e le altre parti interessate, nonché i loro requisiti, esigenze ed aspettative, per stabilire il tipo di output che intende realizzare</p>	<p>Raccogliere, analizzare ed individuare i requisiti dei clienti e delle altre parti interessate nonché altre esigenze ed aspettative. Comunicare frequentemente con i clienti e le altre parti interessate per assicurare la comprensione continua di requisiti, esigenze ed aspettative.</p> <p>Identificare i requisiti per la gestione della qualità, dell'ambiente, della salute e sicurezza sul posto di lavoro, dei rischi d'impresa, della responsabilità sociale e degli altri sistemi gestionali che saranno adottati dall'organizzazione.</p>
<p>5.1.2 Definire le politiche e gli obiettivi dell'organizzazione</p>	<p>Stabilire le politiche e gli obiettivi dell'organizzazione in base all'analisi dei requisiti, delle esigenze ed aspettative</p>	<p>Il vertice dovrebbe decidere a quali mercati l'organizzazione intende rivolgersi e sviluppare le relative politiche. In base a queste politiche il vertice dovrebbe poi stabilire gli obiettivi per gli outputs che intende realizzare (ad es. prodotti, prestazioni ambientali, prestazioni di sicurezza e salute)</p>
<p>5.1.3 Determinare i processi dell'organizzazione</p>	<p>Identificare tutti i processi necessari per gli output che l'organizzazione intende realizzare</p>	<p>Individuare i processi necessari per raggiungere gli outputs che intende realizzare. Questi processi includono quelli relativi alla gestione, alle risorse, alla realizzazione ed alle misure e miglioramento.</p> <p>Identificare, assieme ai fornitori, ai clienti ed alle altre parti interessate (che possono essere interni od esterni), tutti gli elementi in ingresso ed uscita dal processo</p>
		<p>Definire e sviluppare la descrizione della rete di processi e delle loro interazioni.</p>

<p>5.1.4 Determinare la sequenza dei processi</p>	<p>Determinare il flusso dei processi e le relative interazioni</p>	<p>Prendere in esame:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il cliente di ciascun processo • Gli inputs ed outputs di ciascun processo, • Quali sono i processi che interagiscono, • Le interfacce e le loro caratteristiche, • Tempi e sequenze dei processi che interagiscono, • Efficacia ed efficienza della sequenza. <p>Nota: ad esempio, un processo realizzativo che genera un output (= il prodotto inviato al cliente) interagisce con altri processi (come quelli relativi alla gestione, al monitoraggio e misurazione, alle messa a disposizione delle risorse)</p> <p>Lo sviluppo della rete di processi e delle loro interazioni può essere presentato con metodi e strumenti quali i diagrammi a blocchi, le matrici, i diagrammi di flusso.</p>
		
<p>5.1.5 Definire il responsabile del processo</p>	<p>Attribuire le responsabilità e l'autorità per ciascun processo</p>	<p>Il vertice dovrebbe definire i ruoli e le responsabilità personali necessarie ad assicurare la messa in atto, la manutenzione ed il miglioramento di ciascun processo e delle sue interazioni. Tale persona è normalmente chiamata "responsabile del processo".</p> <p>Per gestire le interazioni del processo può essere utile attivare un "gruppo di gestione del processo", che abbia una visione trasversale di tutti i processi ed includa rappresentanti per ciascuno dei processi interagenti.</p>
		
<p>5.1.6 Definire la documentazione del processo</p>	<p>Individuare quei processi che richiedono di essere documentati e come</p>	<p>I processi già esistono all'interno dell'organizzazione e l'approccio iniziale dovrebbe limitarsi a identificarli e gestirli nel miglior modo possibile. Non c'è alcun "catalogo" o lista di processi da documentare.</p> <p>Lo scopo principale della documentazione è quello di permettere una conduzione stabile e conforme dei processi.</p> <p>L'organizzazione dovrebbe determinare quali sono i processi che vanno documentati in base a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le dimensioni dell'organizzazione ed il tipo di attività svolte, • La complessità dei processi e delle loro interazioni, • La criticità dei processi e

		<ul style="list-style-type: none"> • La disponibilità di personale competente. <p>Quando è necessario documentare un processo possono essere utilizzati diversi metodi, come le rappresentazioni grafiche, le istruzioni scritte, le liste di riscontro, gli schemi di flusso, mezzi visivi o elettronici.</p> <p>Nota: per ulteriori informazioni consultare il documento ISO/TC 176/SC2/N525 “Guida per i requisiti sulla documentazione della ISO 9001:2000” (disponibile su www.aicq.it/vision2000/index.html)</p>
--	--	---

5.2 La pianificazione dei processi

Passi nell'approccio per processi	Cosa fare?	Guida
5.2.1 Definire le attività all'interno del processo	Individuare le attività che servono a raggiungere i previsti outputs dal processo.	Stabilire gli inputs ed outputs del processo. Determinare le attività necessarie per trasformare gli inputs negli outputs richiesti. Determinare e definire la sequenza e le interazioni delle attività del processo. Determinare come le attività saranno svolte. NOTA: in casi specifici, il cliente può specificare come deve essere eseguito un processo.



5.2.2 Definire i requisiti per i monitoraggi e le misurazioni	Determinare dove e come adottare monitoraggi e misurazioni. Questo dovrebbe riguardare sia il controllo ed il miglioramento dei processi sia i previsti outputs dai processi.	Identificare i criteri di monitoraggio e misurazione dei processi e delle relative prestazioni per determinare l'efficacia ed efficienza del processo, prendendo in esame fattori quali: <ul style="list-style-type: none"> • Conformità ai requisiti, • Soddisfazione del cliente, • Prestazioni dei fornitori, • Rispetto dei tempi di consegna, • Tempi di attraversamento, • Tasso di insuccessi, • Scarti, • Costi del processo, • Frequenza degli incidenti,
--	---	---



5.2.3 Stabilire le risorse necessarie	Stabilire le risorse necessarie per un efficace funzionamento di ciascun processo.	Esempi di risorse sono: <ul style="list-style-type: none">• Risorse umane• Infrastrutture• Ambiente di lavoro• Informazioni• Risorse naturali• Materiali• Risorse finanziarie
--	--	---



5.2.4 Verificare i processi e le relative attività a fronte degli obiettivi pianificati	Confermare che le caratteristiche del processo sono coerenti con le finalità dell'organizzazione (vedere 5.1.1)	Verificare che tutti I requisiti individuati in 5.1.1 siano soddisfatti. In caso contrario esaminare quali sono le attività aggiuntive richieste per il processo e ritornare al punto 5.2.1 per migliorarlo.
--	---	--

5.3 La messa in atto e le misurazioni dei processi

Attuare i processi e le relative attività come pianificato.

L'organizzazione può sviluppare un progetto per l'attuazione dei processi che includa, ma non sia limitato a:

- Comunicazioni,
- Consapevolezza,
- Addestramento,
- Gestione dei cambiamenti,
- Coinvolgimento del vertice,
- Attività di riesame applicabili

Eseguire le misurazioni, i monitoraggi ed i controlli come stabilito.

5.4 L'analisi dei processi

Valutare i dati ottenuti dai monitoraggi e dalle misure sui processi per quantificarne le prestazioni.

Utilizzare, ove appropriato, metodi statistici.

Confrontare i risultati delle misure sui processi con i requisiti stabiliti per i processi per confermare l'efficacia ed efficienza dei processi e individuare l'esigenza di eventuali azioni correttive.

Identificare le opportunità per migliorare i processi, in base ai dati prestazionali.

Ove opportuno, riferire al vertice dell'organizzazione sulle prestazioni dei processi.

5.5 Azioni correttive e miglioramento dei processi

Le modalità di attuazione delle azioni correttive dovrebbero essere stabilite con l'intento di eliminare le cause alla radice dei problemi (esempi di problemi includono: errori, difetti, mancanza di controlli adeguati sui processi).

Attuare le azioni correttive e controllare la loro efficacia.

Dopo aver raggiunto i requisiti pianificati del processo, l'organizzazione dovrebbe concentrare i suoi sforzi sulle azioni necessarie per portare, su basi continuative, le prestazioni dei processi verso livelli più elevati

Dovrebbero essere definite e messe in atto le modalità per i miglioramenti (esempi di miglioramenti includono: semplificazioni dei processi, aumento della loro efficienza, miglioramento della efficacia, riduzione dei tempi di attraversamento).

Verificare l'efficacia dei miglioramenti.

Per individuare problemi potenziali possono essere utilizzati strumenti per l'analisi dei rischi. Dovrebbero essere individuate e corrette le cause alla base di questi problemi potenziali, per prevenire il loro verificarsi in processi che presentano analoghi rischi.

La metodologia PDCA (Plan-Do-Check-Act) può essere un utile strumento per definire, attuare e controllare le azioni correttive e per il miglioramento. Questa metodologia si applica egualmente ai processi strategici di alto livello ed alle semplici attività operative.

(Sul ciclo PDCA è disponibile, in molte lingue, ampia letteratura.)



“Plan”

Stabilire gli obiettivi ed i processi necessari per fornire risultati in accordo con i requisiti del cliente e la politica dell'organizzazione;

“Do”

Attuare i processi;

“Check”

Monitorare e misurare i processi ed i prodotti a fronte delle politiche, degli obiettivi e dei requisiti per i prodotti e riportare i risultati;

“Act”

Adottare azioni per migliorare continuamente le prestazioni dei processi.”