

GUIDA ALL'APPROCCIO PER PROCESSI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

(traduzione del documento ISO/TC176/SC2/N544R)

1) Introduzione

Questo documento guida vuole aiutare gli utilizzatori delle norme serie ISO 9000:2000 a comprendere i concetti e le finalità dell' "approccio per processi" nell'ambito dei SGQ. Il documento non si applica solo alla ISO 9001:2000 ed ai suoi requisiti, non intende fornire una guida ai fini delle valutazioni di conformità e non vuole aggiungere requisiti aggiuntivi oltre a quelli della ISO 9001:2000.

Le nuove norme serie ISO 9000:2000 promuovono l'adozione di un "approccio per processi" nello sviluppo, attuazione e miglioramento del SGQ. Le strutture della ISO 9004:2000 (SGQ - Linee guida per il miglioramento delle prestazioni) e della ISO 9001:2000 (SGQ - Requisiti) rispecchiano l'impostazione dell'approccio per processi.

La struttura a "20 elementi" della ISO 9001:1994 è stata sostituita da quella del SGQ basato sui processi, come schematicamente illustrato in figura 1.

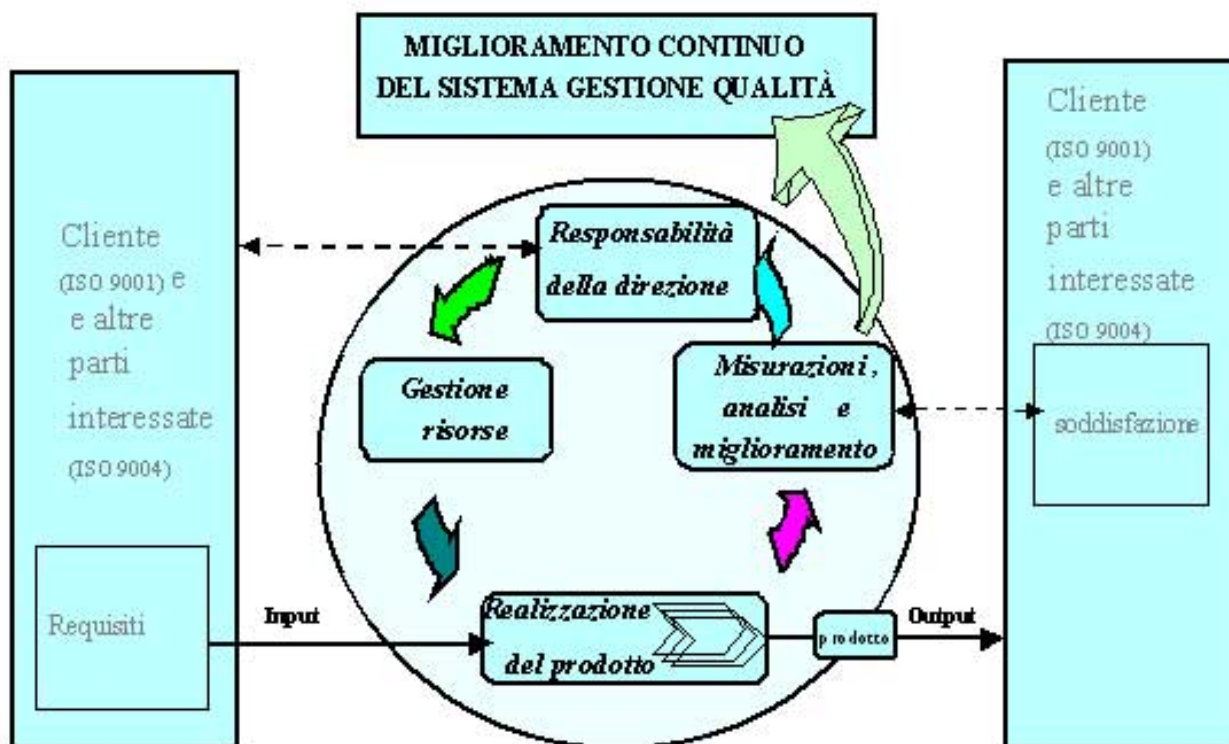


Figura 1 - Modello di un SGQ basato sui processi (tratta dalla ISO 9000:2000)

Il documento, nel seguito, cerca di spiegare, in un linguaggio semplice, cosa si intende per processo, come i processi interagiscono con il sistema e come nella gestione di questi processi può essere



adottato il ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA). Vengono forniti anche esempi di processi realizzativi e di altri processi del SGQ nonché una guida per la messa in atto dell'approccio per processi in relazione ai requisiti della ISO 9001-2000.

2) Cos'è un "approccio per processi"

Uno degli otto principi di gestione qualità su cui si basano le norme serie ISO 9000:2000 definisce l' "approccio per processi" come segue:

Approccio per processi: Un risultato desiderato si ottiene con maggior efficienza quando le relative risorse ed attività sono gestite come un processo.

Il punto 3.4.1 della ISO 9000:2000, a sua volta, definisce

Processo: Insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in ingresso in elementi in uscita.

Nota 1 - *Gli elementi in entrata in un processo provengono generalmente dagli elementi in uscita da altri processi.*

Nota 2 - *I processi di un'organizzazione sono di regola pianificati ed eseguiti in condizioni controllate al fine di aggiungere valore*

Gli elementi in ingresso ed in uscita possono essere tangibili o intangibili. Esempi di tali elementi possono includere attrezzature, materiali, componenti, energia, informazione, risorse finanziarie. Per sviluppare le attività di un processo è necessario mettere a disposizione appropriate risorse. Per acquisire informazioni e dati utili per analizzare le prestazioni dei processi e/o le caratteristiche degli elementi in ingresso ed in uscita può essere adottato un opportuno sistema di misura.

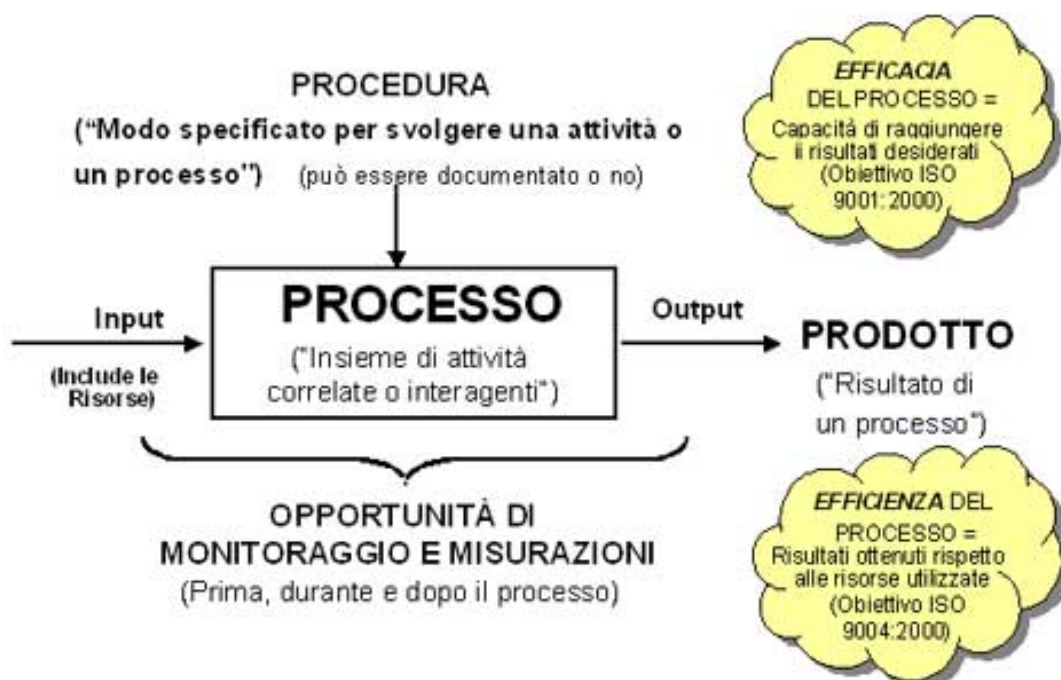


Figura 2 - Presentazione schematica di un processo



La ISO 9001:2000 sottolinea l'importanza, per un'organizzazione, di identificare, attuare, gestire e migliorare con continuità l'efficacia dei processi necessari per il SGQ, e per gestire le interazioni tra questi processi al fine di raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione. La ISO 9004:2000 guida l'organizzazione oltre i requisiti della ISO 9001:2000 ponendo l'accento sul miglioramento delle prestazioni. La ISO 9004:2000 raccomanda di tener conto della efficienza oltre della efficacia dei processi.

L'efficacia e la efficienza dei processi possono essere verificate attraverso riesami, interni o esterni, valutandone anche, su una scala di valori, la relativa maturità. Queste scale individuano normalmente un grado di maturità compreso tra la "assenza di SGQ formale" e la "prestazione da primi della classe". Uno dei vantaggi di questo approccio è che i risultati possono essere documentati e monitorati periodicamente a fronte degli obiettivi di miglioramento. Sono state sviluppate numerose "scale di maturità" per differenti applicazioni. Una di queste è inserita nella Appendice A della ISO 9004:2000 - Guida alla autovalutazione.

3) Il ciclo P-D-C-A e l'approccio per processi

Il ciclo PDCA è stato sviluppato inizialmente, negli anni 1920, da Walter Shewhart ed è stato successivamente reso popolare da W. Edwards Deming. Per questo motivo è molto conosciuto come "ciclo di Deming". Il ciclo PDCA è ampiamente trattato nella letteratura tecnica, in numerose lingue, e gli utilizzatori delle norme serie ISO 9000:2000 sono invitati a consultarla per comprenderne meglio i concetti.

Il concetto PDCA è presente in tutte le aree della nostra vita personale o professionale e viene utilizzato continuamente, formalmente o informalmente, coscientemente o non, in qualunque cosa noi facciamo. Ogni attività, sia essa semplice o complessa, ricade sotto questo schema senza fine.



Figura 3: Il ciclo Plan-Do-Check-Act

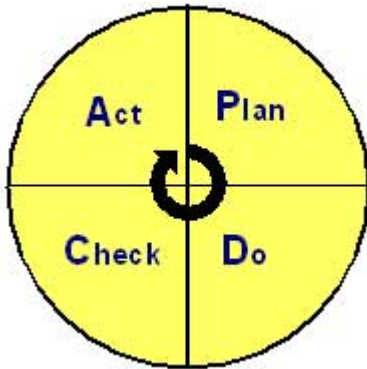
Nell'ambito di un SGQ il ciclo PDCA rappresenta un ciclo dinamico che può essere applicato sia al singolo processo sia alla rete di processi in quanto tale. Il ciclo è strettamente associato con la pianificazione, l'attuazione, il controllo ed il miglioramento continuo dei processi realizzativi e di quelli relativi al SGQ.

Il mantenimento ed il miglioramento continuo delle capacità di un processo possono essere raggiunti adottando i concetti del ciclo PDCA ad ogni livello dell'organizzazione. Questo si applica egualmente ai processi strategici di alto livello (come per la pianificazione del SGQ, o per i riesami



della direzione) ed alle più semplici attività operative connesse ai processi realizzativi.

La nota riportata al punto 0.2 della ISO 9001:2000 dà la seguente spiegazione del ciclo PDCA applicato ai processi:



Plan: stabilire gli obiettivi ed i processi necessari per fornire risultati conformi ai requisiti del cliente ed alle politiche dell'organizzazione;

Do: dare attuazione ai processi;

Check: monitorare e misurare i processi ed i prodotti a fronte delle politiche, degli obiettivi e dei requisiti relativi ai prodotti e riportarne i risultati;

Act: adottare azioni per migliorare in modo continuo le prestazioni dei processi.

4) Cos'è un "approccio sistemico alla gestione"

Un secondo importante principio di gestione per la qualità, strettamente collegato con l'approccio per processi, è quello relativo a:

Approccio sistemico alla gestione:

identificare, capire e gestire (come fossero un sistema) processi tra loro correlati contribuisce all'efficacia e all'efficienza dell'organizzazione nel conseguire i propri obiettivi.

In questo contesto il SGQ comprende diversi processi interconnessi. I processi necessari per il SGQ comprendono non solo quelli di tipo realizzativo (quelli cioè che contribuiscono direttamente alla realizzazione del prodotto o alla erogazione del servizio), ma anche molti altri, relativi alla gestione, al monitoraggio, alle misurazioni (quali la gestione delle risorse, le comunicazioni, le verifiche ispettive interne, il riesame della direzione, etc.). Questo viene schematizzato in figura 4, che fornisce maggiori dettagli sul tipo di processi che rientrano tipicamente sotto il SGQ, presentati nei quattro capitoli della ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000.

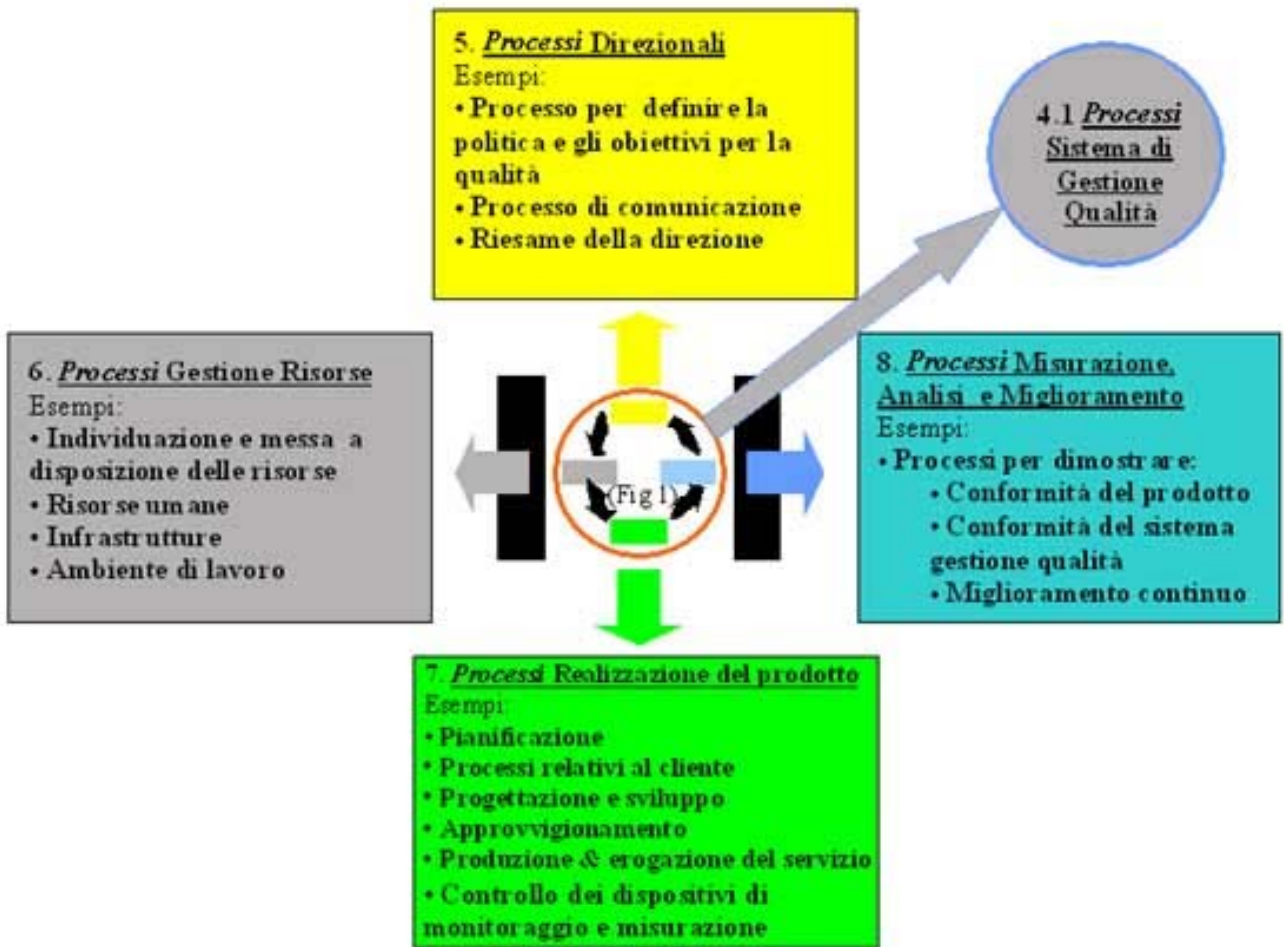


Figura 4: Rappresentazione schematica dei processi tipici di un SGQ (con riferimento alla Fig. 1)

Raramente i processi restano singoli ed isolati dagli altri. Gli elementi in uscita da un processo costituiscono, tipicamente, parte degli elementi in ingresso per altri processi, come mostrato in figura 5.

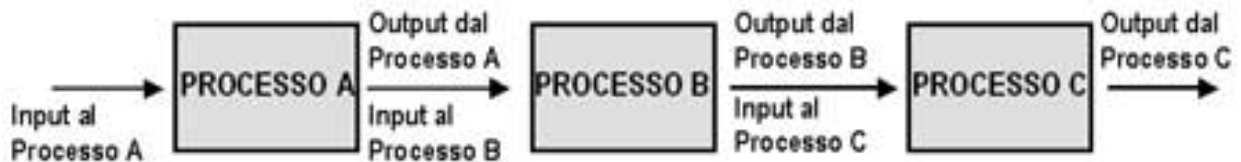


Figura 5 - Catena di processi tra loro correlati

Le interazioni tra processi, in un'organizzazione, possono essere spesso complesse, venendo a creare una rete di processi interdipendenti. Gli elementi in ingresso ed in uscita da questi processi possono spesso correlarsi ai clienti sia interni che esterni. Un esempio di rete di processi interagenti è illustrato in figura 6. Il modello della rete di processi mette in luce il ruolo essenziale del cliente nella definizione dei requisiti di ingresso. Le informazioni di ritorno dai clienti, in termini di loro soddisfazione o insoddisfazione sul prodotto e/o servizio ottenuto, è un elemento in ingresso



essenziale per il processo di miglioramento continuo del SGQ.

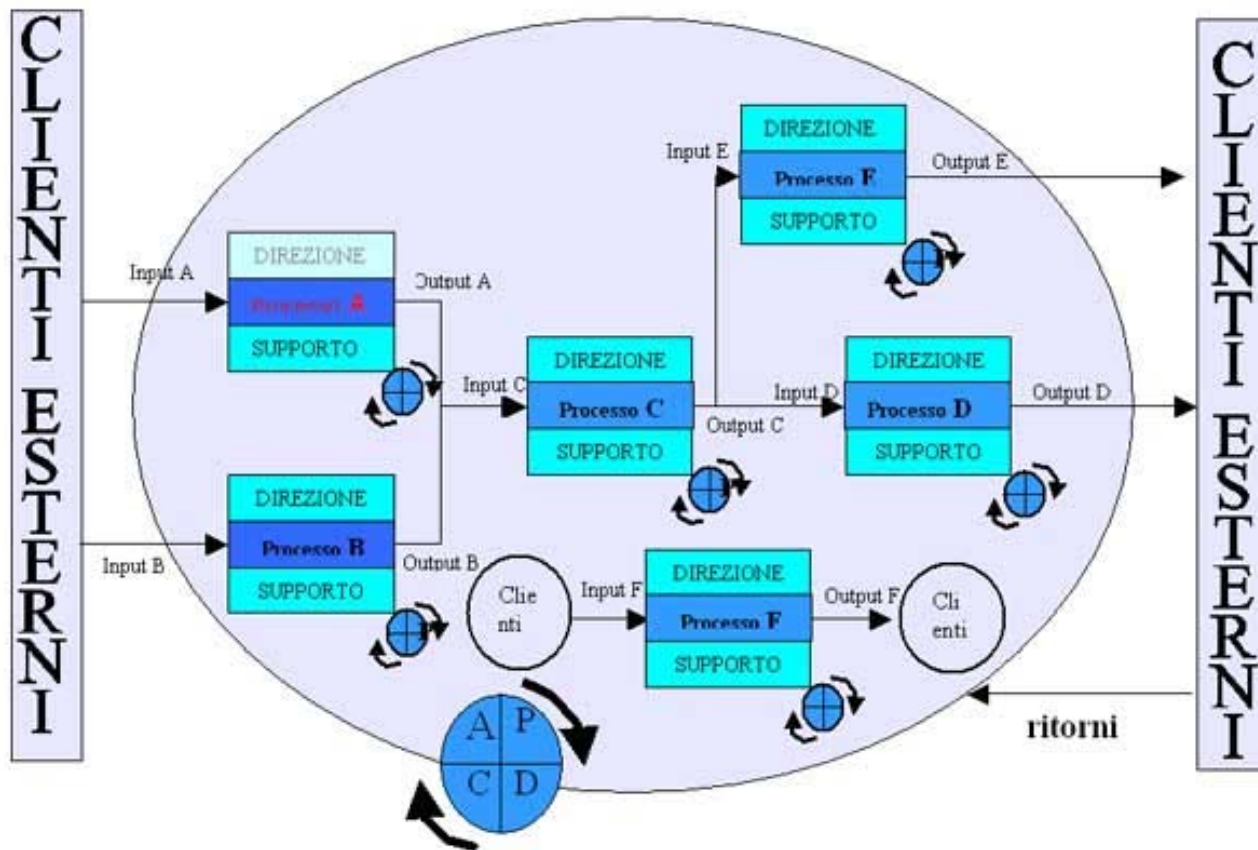


Figura 6: Tipica rete di processi tra loro interagenti

Da notare che il ciclo PDCA può essere applicato sia al singolo processo che alla rete di processi in quanto tale. Alcuni importanti processi del SGQ potrebbero non avere dirette correlazioni con clienti esterni. Il processo "F" di figura 6, ad esempio, può essere una verifica ispettiva interna, un riesame della direzione, la manutenzione, la formazione.

5) Adozione dell'approccio per processi in relazione ai requisiti della ISO 9001:2000

Il punto 0.2 della Introduzione della ISO 9001:2000, in merito all'approccio per processi, stabilisce:

Tale approccio, quando utilizzato nell'ambito del sistema di gestione per la qualità, sottolinea l'importanza:

- a. della comprensione dei requisiti e della loro osservanza,
- b. dell'esigenza di valutare i processi in termini di valore aggiunto,
- c. del conseguimento di risultati in termini di prestazioni ed efficacia dei processi, e
- d. del miglioramento continuo di processi basato su misurazioni oggettive.

Il punto 2.3 della ISO 9000:2000 fornisce ulteriori indicazioni al riguardo.

Nell'ambito della ISO 9001:2000, l'approccio per processi comprende sia i processi necessari per la realizzazione del prodotto e/o servizio, sia quelli necessari per la efficace attuazione del SGQ, quali,



tra gli altri, il **processo** delle verifiche ispettive interne, il processo di riesame della direzione, il **processo** di analisi dei dati, il **processo** di gestione delle risorse. Ognuno di questi processi può essere gestito utilizzando i concetti del PDCA.

I requisiti relativi a questi processi sono riportati nei seguenti punti della norma:

4. Sistema di gestione per la qualità
5. Responsabilità della direzione
6. Gestione delle risorse
7. Realizzazione del prodotto
8. Misurazioni, analisi e miglioramento

I requisiti generali per un SGQ sono riportati al punto 4.1 della ISO 9001:2000. Una serie di domande che un'organizzazione potrebbe porsi per poterli rispettare è riportata qui sotto (pur se va segnalato che questi sono solo esempi e non vanno interpretati come il solo modo per soddisfare i requisiti):

a) Identificare i processi necessari per il SGQ e la loro applicazione in tutta l'organizzazione

- Quali sono i processi necessari per il vostro SGQ?
- Chi sono i clienti di ciascun processo (clienti interni e/o esterni)
- Quali sono i requisiti di questi clienti?
- Chi è il "responsabile" del processo?
- Ci sono dei processi "esternalizzati" (in "outsourcing")?
- Quali sono gli elementi in ingresso ed in uscita per ciascuno di questi processi?

b) Stabilire la sequenza e l'interazione di questi processi

- Qual è il flusso globale dei processi?
- Come può essere descritto? (Piani di processo o schemi di flusso?)
- Quali sono le interfacce tra i processi?
- Che documentazione è necessaria?

c) Determinare i criteri ed i metodi necessari per assicurare l'efficacia di attuazione e di controllo di questi processi

- Quali sono le caratteristiche, intenzionali o meno, dei risultati del processo?
- Quali sono i criteri adottati per monitorare, misurare e analizzare?
- Come è possibile incorporarli nella pianificazione del SGQ e dei processi di realizzazione dei prodotti?
- Quali sono i risvolti economici (costi, tempi, sprechi, etc.)?
- Quali sono le modalità più appropriate per raccogliere i dati?

d) Assicurare la disponibilità di risorse e di informazioni necessarie per supportare l'attuazione ed il monitoraggio di questi processi

- Quali sono le risorse necessarie per ciascun processo?
- Quali sono i canali di comunicazione?
- Come è possibile fornire informazioni, interne o esterne, relative al processo?



- Come è possibile ottenere informazioni di ritorno?
- Quali dati occorre raccogliere?
- Quali registrazioni occorre tenere?

e) Misurare, monitorare e analizzare questi processi

- Come si possono monitorare le prestazioni dei processi (capacità dei processi, soddisfazione dei clienti)?
- Quali misure sono necessarie?
- Come è possibile analizzare al meglio le informazioni raccolte (tecniche statistiche)?
- Cosa dovrebbero dire i risultati di queste analisi?

f) Adottare azioni necessarie per raggiungere i risultati pianificati ed il miglioramento continuo di questi processi

- Come è possibile migliorare i processi?
- Quali azioni, correttive e/o preventive, sono necessarie?
- Sono state adottate queste azioni correttive e/o preventive
- Sono risultate efficaci?

6) La documentazione dei processi

I processi sono insiti nell'organizzazione e l'approccio iniziale dovrebbe limitarsi alla loro identificazione e ad una loro appropriata gestione. L'ISO 9001:2000 richiede che tutti i processi "necessari per il SGQ" siano gestiti in accordo con il punto 4.1 - Requisiti generali. Non c'è alcun catalogo o lista di processi che devono essere documentati. Ogni organizzazione dovrebbe stabilire quali, tra i suoi processi, devono essere documentati, in base ai requisiti del cliente e/o a quelli cogenti applicabili, alla natura delle proprie attività ed alle strategie generali aziendali.

Nello stabilire quali processi dovrebbero essere documentati vanno presi in esame elementi quali:

- gli effetti sulla qualità
- il rischio di insoddisfazione dei clienti
- i requisiti cogenti
- il rischio economico
- l'efficacia e l'efficienza

Qualora sia ritenuto necessario documentare i processi, si possono utilizzare metodi diversi, quali presentazioni grafiche, istruzioni scritte, liste di riscontro, diagrammi di flusso, audiovisivi, mezzi elettronici.

Ulteriori indicazioni sui requisiti relativi alla documentazione sono reperibili nel documento ISO/TC 176/SC2/N525R.