

**Pacchetto ISO 9000 di Introduzione e Supporto:  
Guida sui concetti e sull'uso dell'approccio per processi per i sistemi di gestione**

**Guida sui concetti e sull'uso dell'approccio per processi per i sistemi di gestione**

**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 fornire una comprensione dei concetti, delle finalità e dell'attuazione dell' "approccio per processi" alla famiglia di norme ISO 9000 sui Sistemi Gestione Qualità. La guida può essere utilizzata anche per l'applicazione dell'approccio per processi a qualsiasi altro sistema di gestione, indipendentemente dal tipo o dalla dimensione dell'organizzazione. Questo vale, ma non solo, per i sistemi di gestione relativi a:

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

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

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

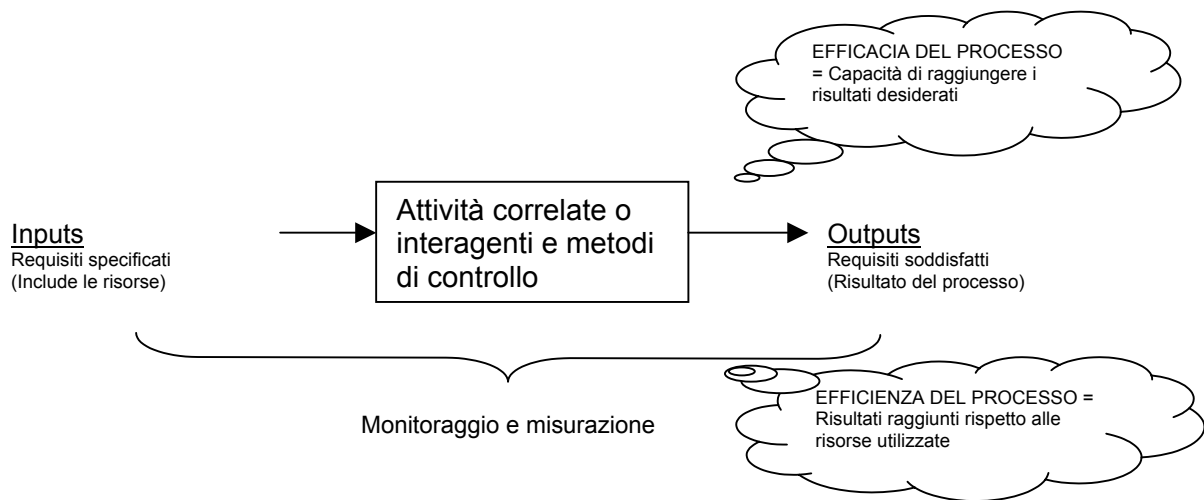
I vantaggi di un approccio per processi sono:

- 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.
- Abbassamento dei costi e riduzione 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 per il coinvolgimento del personale e la precisazione delle sue responsabilità.

# Pacchetto ISO 9000 di Introduzione e Supporto: Guida sui concetti e sull'uso dell'approccio per processi per i sistemi di gestione

## 2. Cos'è un processo

Un "processo" può essere definito come un "Insieme di attività correlate o interagenti che trasformano inputs in outputs". 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 inputs ed outputs possono essere tangibili (ad es. apparecchiature, materiali, componenti) o intangibili (come l'energia o le informazioni).

Gli outputs possono essere anche indesiderati (come nel caso dei rifiuti).

Ciascun processo ha dei clienti ed altre parti interessate (entrambe possono essere interne o esterne all'organizzazione) coinvolte dal processo e che stabiliscono gli outputs in base alle loro esigenze ed aspettative.

Dovrebbe essere utilizzato un sistema di raccolta dei dati, per poterli analizzare per fornire informazioni sulle prestazioni dei processi e per individuare l'esigenza di adottare azioni correttive o miglioramenti.

Tutti i processi dovrebbero essere coerenti con gli obiettivi dell'organizzazione ed essere progettati per aggiungere valore, in relazione 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.* Includono i processi legati alla pianificazione strategica, alla definizione delle politiche, a fissare gli obiettivi, a fornire in-

## Pacchetto ISO 9000 di Introduzione e Supporto: Guida sui concetti e sull'uso dell'approccio per processi per i sistemi di gestione

formazioni, ad assicurare la disponibilità delle necessarie risorse ed ai riesami direzionali.

*Processi per la gestione delle risorse.* Includono tutti quei processi necessari per mettere a disposizione le risorse necessarie per la gestione dell'organizzazione, per la realizzazione e per le misurazioni.

*Processi realizzativi.* Includono tutti i processi necessari per produrre quanto previsto dall'organizzazione

*Processi di misura, analisi e miglioramento.* Includono quei processi necessari per misurare e per raccogliere dati per l'analisi delle prestazioni ed il miglioramento dell'efficacia ed efficienza. Possono includere i processi di misurazione, monitoraggio e audit, le 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 un modo 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 priorità inferiore a quella degli obiettivi di breve termine delle unità. Ciò porta a un ridotto o 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.

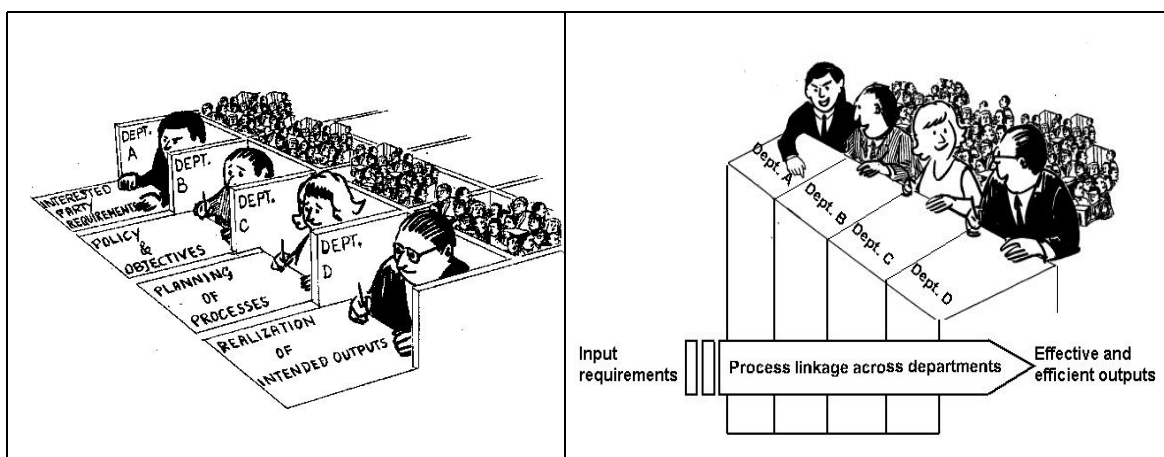


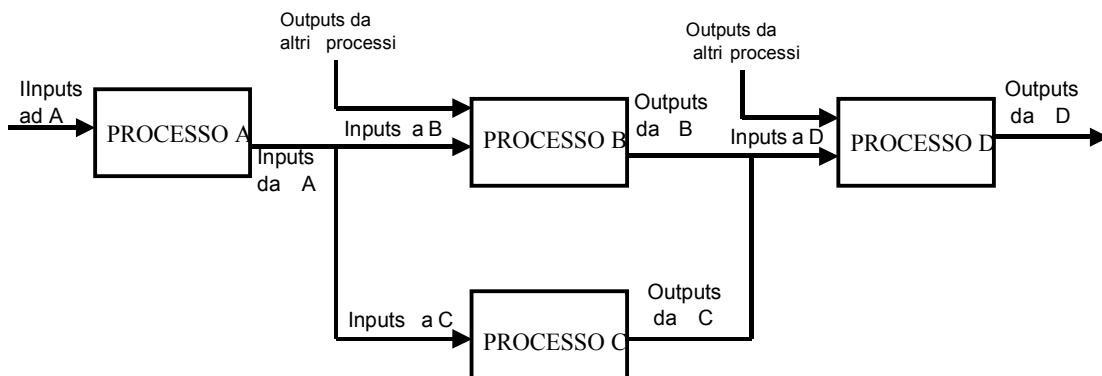
Figura 2. Esempio di collegamenti di processi tra le unità funzionali di un'organizzazione.

**Pacchetto ISO 9000 di Introduzione e Supporto:  
Guida sui concetti e sull'uso dell'approccio per processi per i sistemi di gestione**

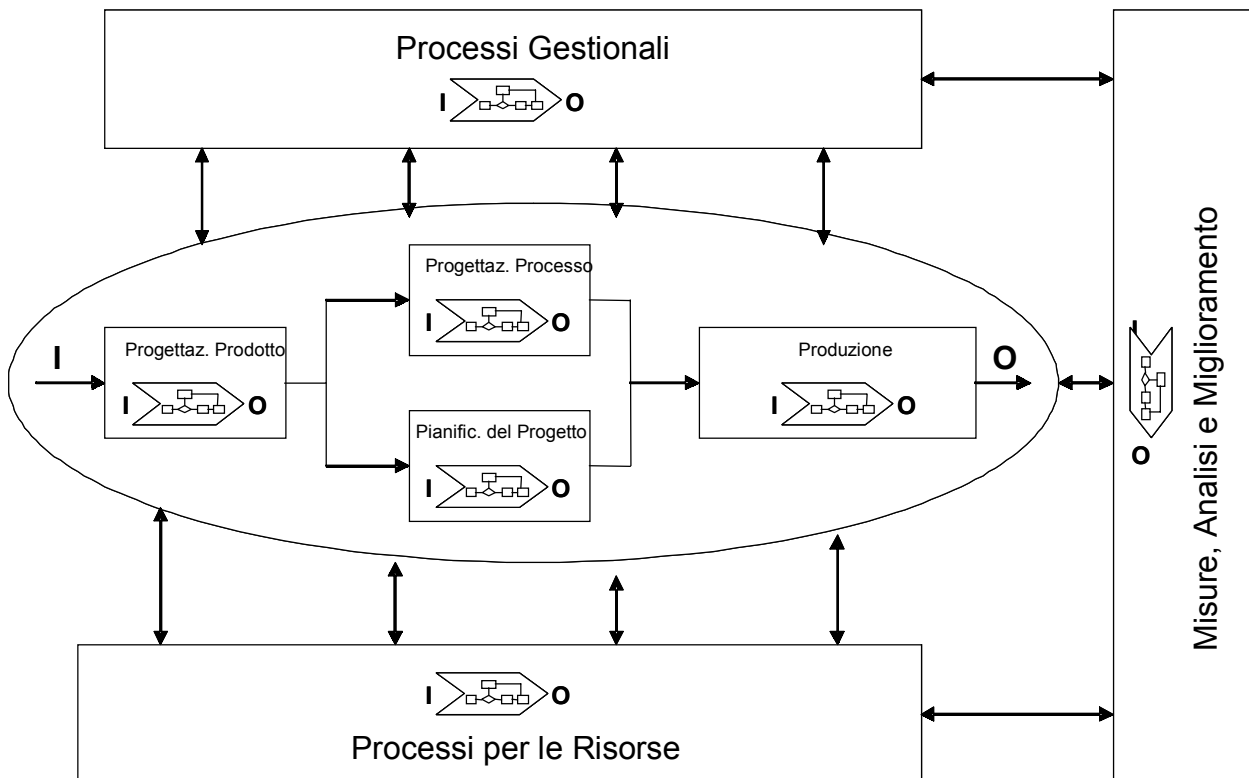
Le prestazioni di un'organizzazione possono essere migliorate utilizzando l'approccio per processi. I processi sono gestiti come un sistema, creando e comprendendo una rete di processi e le loro interazioni.

Nota: il coerente funzionamento di questa rete è spesso chiamato "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.**

**Pacchetto ISO 9000 di Introduzione e Supporto:  
Guida sui concetti e sull'uso dell'approccio per processi per i sistemi di gestione**

**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**

<b>Passi nell'approccio per processi</b>	<b>Cosa fare?</b>	<b>Guida</b>
<p align="center"><b>5.1.1</b></p> <p><b>Definire lo scopo dell'organizzazione</b></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>Raccogliere, analizzare ed individuare i requisiti dei clienti ed altre parti interessate e le 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 align="center"><b>5.1.2</b></p> <p><b>Definire le politiche e gli obiettivi dell'organizzazione</b></p>	Stabilire le politiche e gli obiettivi dell'organizzazione in base all'analisi dei requisiti, delle esigenze ed aspettative	Il vertice dovrebbe decidere a quali mercati 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 align="center"><b>5.1.3</b></p> <p><b>Determinare i processi dell'organizzazione</b></p>	Identificare tutti i processi necessari per gli output che l'organizzazione intende realizzare	Determinare 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. Identificare tutti gli elementi in ingresso ed uscita dal processo, assieme ai fornitori, ai clienti ed alle altre parti interessate (che possono essere interni od esterni).
↓		
<p align="center"><b>5.1.4</b></p> <p><b>Determinare la sequenza dei processi</b></p>	Determinare la sequenza e le interazioni tra i processi	Definire e sviluppare la descrizione della rete di processi e delle loro interazioni. Prendere in esame: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il cliente di ciascun processo</li> </ul>



**Pacchetto ISO 9000 di Introduzione e Supporto:  
Guida sui concetti e sull'uso dell'approccio per processi per i sistemi di gestione**

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gli inputs ed outputs di ciascun processo,</li> <li>• Quali sono i processi che interagiscono,</li> <li>• Le interfacce e le loro caratteristiche,</li> <li>• Tempi e sequenze dei processi che interagiscono,</li> <li>• Efficacia ed efficienza della sequenza.</li> </ul> <p>Nota: ad esempio, i processi che realizzano un output (come il prodotto inviato al cliente) interferiscono 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 align="center"><b>5.1.5</b> <b>Definire il responsabile del processo</b></p>	<p>Attribuire le responsabilità e l'autorità per ciascun processo</p>	<p>Il vertice dovrebbe definire il ruolo e le responsabilità di una persona per 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 di ciascuno dei processi interagenti.</p>
↓		
<p align="center"><b>5.1.6</b> <b>Definire la documentazione del processo</b></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 un'operazione 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"> <li>• Le dimensioni dell'organizzazione ed il tipo di attività svolte,</li> <li>• La complessità dei processi e delle loro interazioni,</li> <li>• La criticità dei processi e</li> <li>• La disponibilità di personale competente.</li> </ul>

**Pacchetto ISO 9000 di Introduzione e Supporto:  
Guida sui concetti e sull'uso dell'approccio per processi per i sistemi di gestione**

		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. Nota: per ulteriori informazioni consultare il documento ISO/TC 176/SC2/N525 "Guida per i requisiti sulla documentazione della ISO 9001:2000" (disponibile su <a href="http://www.aicq.it/vision2000/index.html">www.aicq.it/vision2000/index.html</a> )
--	--	--

## 5.2 La pianificazione dei processi

Passi nell'approccio per processi	Cosa fare?	Guida
<b>5.2.1</b> <b>Definire le attività all'interno del processo</b>	Individuare le attività che servono a raggiungere i previsti outputs 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.
		
<b>5.2.2</b> <b>Definire i requisiti per i monitoraggi e le misurazioni</b>	Determinare dove e come dovrebbero essere applicati monitoraggi e misurazioni. Questo dovrebbe riguardare il controllo ed il miglioramento dei processi nonché i previsti outputs dei 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 elementi quali: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformità ai requisiti,</li> <li>• Soddisfazione del cliente,</li> <li>• Prestazioni dei fornitori,</li> <li>• Rispetto dei tempi di consegna,</li> <li>• Tempi di attraversamento,</li> <li>• Tasso di insuccessi,</li> <li>• Scarti,</li> <li>• Costi del processo,</li> <li>• Frequenza degli incidenti,</li> </ul>
		
<b>5.2.3</b>	Stabilire le risorse necessarie per un efficace operazione di ciascun processo.	Esempi di risorse sono:

**Pacchetto ISO 9000 di Introduzione e Supporto:  
Guida sui concetti e sull'uso dell'approccio per processi per i sistemi di gestione**

<p><b>Stabilire le risorse necessarie</b></p>	<p>operazione di ciascun processo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risorse umane</li> <li>• Infrastrutture</li> <li>• Ambiente di lavoro</li> <li>• Informazioni</li> <li>• Risorse naturali</li> <li>• Materiali</li> <li>• Risorse finanziarie</li> </ul>
---	--	---



<p><b>5.2.4</b> <b>Verificare i processi a fronte dei loro obiettivi pianificati</b></p>	<p>Confermare che le caratteristiche del processo sono coerenti con le finalità dell'organizzazione (vedere 5.1.1)</p>	<p>Verificare che tutti i requisiti individuati in 5.1.1 siano soddisfatti. Altrimenti esaminare quali sono le attività aggiuntive richieste per il processo e ritornare al punto 5.2.1 per migliorarlo.</p>
--	--	--



# **Pacchetto ISO 9000 di Introduzione e Supporto: Guida sui concetti e sull'uso dell'approccio per processi per i sistemi di gestione**

## **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 che includa ma non sia limitata 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 dei monitoraggi e delle misure dei 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 le prestazioni dei processi e individuare eventuali azioni correttive necessarie.

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

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 per 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.

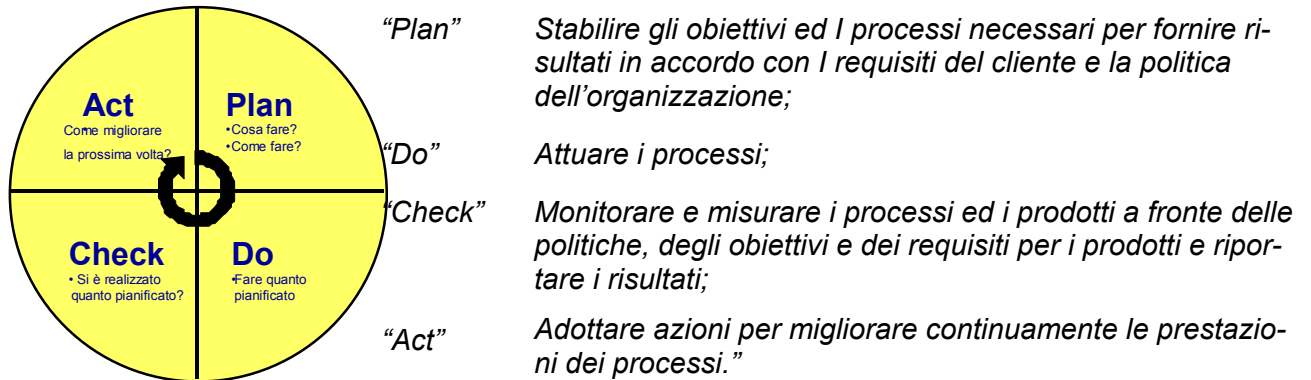
Dopo aver raggiunto i requisiti pianificati del processo, l'organizzazione dovrebbe concentrare i suoi sforzi sulle azioni necessarie per migliorare, su basi continuative, le prestazioni dei processi verso livelli più elevati

Dovrebbero essere definite ed attuate le modalità per i miglioramenti (esempi di miglioramenti includono: semplificazioni dei processi, aumento della 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 radice di questi problemi potenziali, per prevenire il loro verificarsi in processi con rischi identificati simili.

La metodologia PDCA (Plan-Do-Check-Act) può essere un utile strumento per definire, attuare e controllare le azioni correttive e per il miglioramento. Ampia letteratura è disponibile, in molte lingue, sul ciclo PDCA .

**Pacchetto ISO 9000 di Introduzione e Supporto:  
Guida sui concetti e sull'uso dell'approccio per processi per i sistemi di  
gestione**



Il PDCA è una metodologia dinamica che può essere dispiegata su ognuno dei processi dell’organizzazione e loro interazioni. Essa è intimamente associata con la pianificazione, l’attuazione, la verifica ed il miglioramento.

L’applicazione del concetto del PDCA può permettere di mantenere e migliorare le prestazioni di un processo a qualunque livello dell’organizzazione. Esso si applica egualmente per i processi strategici di alto livello come per semplici attività operative.