

Chiarini & Associati

Gestione per processi secondo norma UNI EN ISO 9001:2000

Possibili approcci e peculiarità nell'applicazione nei diversi settori.

Di Andrea Chiarini - Marketing & Business Development Chiarini & Associati

Introduzione

Il "sistema di gestione per la qualità"¹, quarto punto della norma ISO 9001:2000 rappresenta il primo requisito con il quale confrontarsi operativamente per le organizzazioni. Il valore aggiunto di questo requisito, che tratta per la maggiore della documentazione del sistema e del suo controllo, è rappresentato dal primo punto 4.1 "requisiti generali", nel quale è richiesto il cosiddetto *approccio per processi*. Quest'ultimo è trattato anche in uno specifico punto dell'introduzione della norma stessa, dove è proposto, in accordo con la *ruota di Deming PDCA* (Plan, Do, Check, Act)², il modello di sistema di gestione per la qualità basato sull'approccio per processi, collegante i requisiti dal quattro all'otto della norma (vedere figura 1). La norma stessa avverte che il modello non mostra i processi in modo dettagliato, poiché questi variano, ovviamente, secondo il tipo di organizzazione. Il modello, come si vedrà nei prossimi paragrafi, può, in ogni caso, essere assunto alla base per l'identificazione, sequenza ed interazione dei processi.

L'identificazione dei processi e la loro misurazione: l'approccio considerato

Il punto 4.1 "requisiti generali", come accennato nel paragrafo precedente, introduce l'approccio per processi richiedendo, in sintesi:

- l'identificazione dei processi nell'ambito dell'applicazione del sistema di gestione;

- la sequenza e le interazioni (la cosiddetta *mappatura dei processi*);
- i criteri ed i metodi per il loro funzionamento ed efficace controllo, unitamente al loro monitoraggio, misura ed analisi;
- risorse ed informazioni per il funzionamento e controllo dei processi e le azioni necessarie per conseguire i risultati pianificati;
- il miglioramento continuo dei processi identificati.

La definizione data dalla norma UNI EN ISO 9000:2000³ riguardo al processo, riassumibile come:

insieme di attività che trasformano input in output

assieme al modello di figura 1, fanno comprendere come i processi, in quanto aggregati di attività possano:

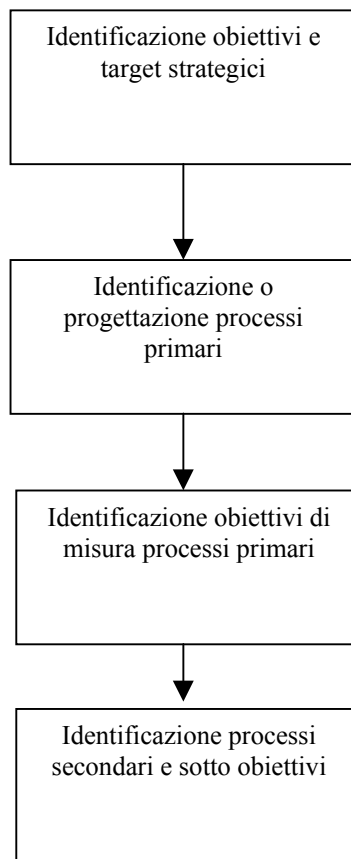
- essere individuati all'interno di una singola funzione dell'organizzazione (es. marketing, assistenza, etc.);
- essere inter - funzionali, "rompendo" quindi i confini delle funzioni;
- collegarsi fra di loro in modo orizzontale (es. i processi di realizzazione del prodotto e/o del servizio) o verticale (es. i processi di pianificazione strategica e definizione delle risorse);
- essere posizionati a diversi livelli: strategico di business, intermedi (*operations*), operativi.

Quest'ultimo punto porta, fra l'altro, alla suddivisione dei processi in:

- *primari, strategici o di business;*
- *secondari, di supporto od operativi.*

I processi, infine, possono essere di tipo consolidato, già esistenti anche se non formalizzati, o da progettare/modificare secondo nuovi prodotti - servizi od obiettivi aziendali.

Dal punto di vista operativo, l'identificazione, e definizione della sequenza ed interazioni, segue il flusso decisionale riportato sotto.



Innanzitutto, l'organizzazione definisce gli obiettivi misurabili, magari con relativi traguardi (*target*). Gli obiettivi definiti all'interno della nota *politica per la qualità*, attraverso un processo di *deployment* (sviluppo e sostegno), coinvolgeranno processi primari - strategici già esistenti o da progettare/modificare. Questi processi avranno, in tale modo, dei sotto obiettivi, esplosione degli obiettivi definiti in politica. Gli obiettivi dei processi sono i mezzi per il conseguimento degli obiettivi superiori di politica.

Il processo di *deployment* può, così, continuare fino ai processi più bassi, prettamente operativi. Questi ultimi, che vanno sotto il nome di processi secondari o di supporto, afferiscono ai processi primari e spesso ricalcano le vecchie procedure/processi del modello '94⁵. Ad esempio in figura 2 è riportata la sequenza ed interazioni dei

processi primari di una società di ingegneria che opera prevalentemente in ambito appalti.

In questa società i processi, così come il business, sono consolidati ormai da qualche tempo. Si fa notare come fra gli indicatori di misura processo siano presenti anche indicatori legati al sistema di gestione ambientale⁴.

Infine, basandosi sull'esperienza diretta presso organizzazioni diverse, dal settore manifatturiero, alla pubblica amministrazione, la tabella sottostante riassume le diverse peculiarità nella gestione per processi, specialmente per quanto concerne la parte di realizzazione prodotto/servizio.

Organizzazione	Processi peculiari	Considerazioni
Assemblaggi e lavorazioni con responsabilità di progetto	Processi di progettazione prodotto, industrializzazione e progettazione processo, evasione ordini	Per le aziende del settore auto fondamentale la definizione di processi tipici quali: la pianificazione avanzata della qualità di prodotto e l'approvazione introduzione componenti (APQP e PPAP QS 9000-ISO/TS 16949)
Assemblaggi e lavorazioni senza responsabilità di progetto	Industrializzazione, assemblaggi e lavorazioni, collaudi finali	Per le aziende del settore auto fondamentale la definizione di processi tipici quali l'approvazione introduzione componenti (APQP e PPAP QS 9000-ISO/TS 16949)
Chimico	Processi di ricerca e sviluppo, laboratorio e conduzione impianti	Il laboratorio può essere interessato dai requisiti della norma ISO/IEC 17025
Impiantistico	Processi di progettazione e pianificazione commessa, eventuale gestione cantiere e direzione lavori, collaudo impianto	Occorre considerare un processo di emissione piani della qualità
Agroalimentare	Processi di lavorazione, conservazione e confezionamento prodotto	Nei processi di realizzazione prodotto occorre integrare le procedure ed istruzioni HACCP

E-commerce	Processi di acquisizione dati e gestione transazioni.	Occorre garantire la sicurezza nella gestione dati
Sanità	Processi di gestione emergenze, aspetti alberghieri, manutenzione attrezzature, processi di comunicazione	Si devono tenere in considerazioni le linee guida per l'accreditamento delle strutture
Formazione professionale	Processi di progettazione ed offerta formativa, validazione professionalità docenti	Si devono tenere in considerazioni le linee guida per l'accreditamento delle strutture
Enti locali	Processi di interfaccia utente, comunicazione interna ed esterna	Occorre tenere in considerazione la comunicazione tramite "carta dei servizi".

Conclusioni

L'articolo ha messo in luce come la gestione per processi possa essere introdotta tramite un percorso che parte dalla politica per la qualità dell'organizzazione. Da quest'ultima si possono ottenere obiettivi collegati ai processi primari e, in seconda istanza, sotto obiettivi per i processi di supporto.

Infine, le diverse organizzazioni offrono peculiarità per quanto concerne i processi della parte di realizzazione prodotto/servizio; i processi devono tenere in considerazione riferimenti normativi o cogenti che variano di organizzazione in organizzazione.

Bibliografia

1. UNI EN ISO 9001:2000, "Sistemi di gestione per la qualità"- Requisiti" (Milano: UNI, Dicembre 2000);
2. Lori L. Silverman with Annabeth L. Propst, "Critical Shift: The Future of Quality in Organizational Performance" (Milwaukee, WI: ASQ Quality Press, 1999);

3. UNI EN ISO 9000:2000, "Sistemi di gestione per la qualità"- Fondamenti e terminologia" (Milano: UNI, Dicembre 2000);
4. Guida alla realizzazione di un sistema di gestione ambientale secondo le norme ISO 14000 - Andrea Chiarini (Milano: Franco angeli Editore 2001);
5. Sistemi qualità in conformità alle norme ISO 9000 - Andrea Chiarini (Milano: Franco angeli Editore 1997).