



➤ ISO Revisions Whitepaper

Processi e procedure

Verso il cambiamento

Processo vs procedura Cosa vuol dire?

Il concetto di gestione per processi è stato introdotto nella versione 2000 dello standard internazionale ISO 9001

Benchè riconosciuto dagli esperti come una componente chiave del sistema di gestione, la sua introduzione ha causato molti problemi alle aziende. In molte organizzazioni certificate che quindi hanno evidenziato di soddisfare i requisiti dello standard, si riscontra un approccio per processi immaturo.

ISO non è da solo nel riconoscere il significato della gestione dei processi. È anche il cuore del modello EFQM e del Baldrige Award, così come la riduzione della varianza dei processi è il focus del six sigma.

Il project management è anche ugualmente applicabile alle organizzazioni manifatturiere che di servizi.

Si comprende facilmente come il raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione sia influenzato dalle performance delle persone e dai processi e che le organizzazioni di successo gestiscono entrambi in modo efficace. Per iniziare a spiegare l'approccio, può essere utile fare un passo indietro e riflettere sulla differenza tra policy, processi e procedure che è spesso causa di confusione.

Policy

Sono le linee guida per i processi e le procedure delle organizzazioni. Posso essere supportate e influenzate da standard e regolamenti ben definiti.

I **Processi** sono il livello più alto della visione dell'organizzazione. I compiti chiave dei processi generali vengono definiti.

Le descrizioni dei processi sono spesso riferite a singole persone o a team per poi fluire in tutta l'organizzazione.

ISO definisce un processo come un insieme di attività correlate che trasformano input in output. In ogni processo sarà chiaramente identificato un input e un output, interno o esterno, indirizzato ad un singolo o a gruppi.

Le **procedure** sono le azioni dettagliate che descrivono come un elemento del processo deve essere eseguito.

Approccio per processi

Questa guida fornisce la comprensione del concetto, dell'intento e dell'applicazione dell'approccio per processi. Può anche essere usata per applicare l'approccio per processi a tutti i sistemi di gestione tra cui:

- Ambiente (Famiglia ISO 14000)
- Salute e Sicurezza dei Lavoratori
- Business Risk
- Responsabilità Sociale

Un approccio per processi è un modo efficace di organizzare e gestire le attività per creare valore per i clienti e gli stakeholder.

Le organizzazioni sono spesso strutturate gerarchicamente per unità funzionali e gestite verticalmente con responsabilità divise tra le varie funzioni. Il cliente finale spesso non è visibile a tutte le figure coinvolte. Di conseguenza, solitamente si tende a dare una più bassa priorità ai problemi di interazione tra le varie funzioni privilegiando gli obiettivi a breve termine delle singole unità. L'approccio per processi introduce un tipo di gestione orizzontale, incrociando le differenti funzioni e unificando il focus sugli obiettivi principali dell'organizzazione.

Di seguito è riportato un tipico processo adottato in molte organizzazioni per immettere un nuovo prodotto al mercato. Questo coinvolge diverse funzioni e team, tutte nel raggiungimento di un processo di efficienza.

Il lancio di un prodotto di successo richiede che ogni dipartimento operi in maniera collaborativa secondo una visione comune. La realtà è che spesso gli obiettivi delle diverse divisioni e le rispettive priorità hanno la precedenza. Ecco perchè gestire i processi ed assegnare ownership può facilitare il raggiungimento degli obiettivi comuni.

Processo tipico: immissione di un nuovo prodotto sul mercato

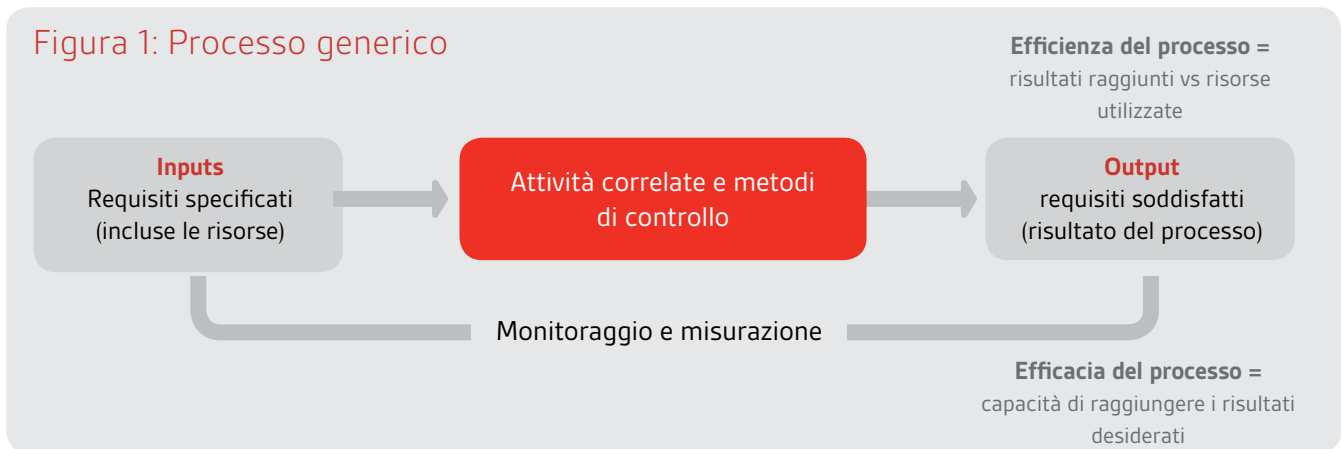


Processi vs procedure

Il processo è un insieme di attività stabilite che trasformano input in output e richiedono l'allocazione di personale e risorse materiali.

Nell'esempio di seguito l'input è un'esigenza dei clienti e l'output è un nuovo prodotto o servizio.

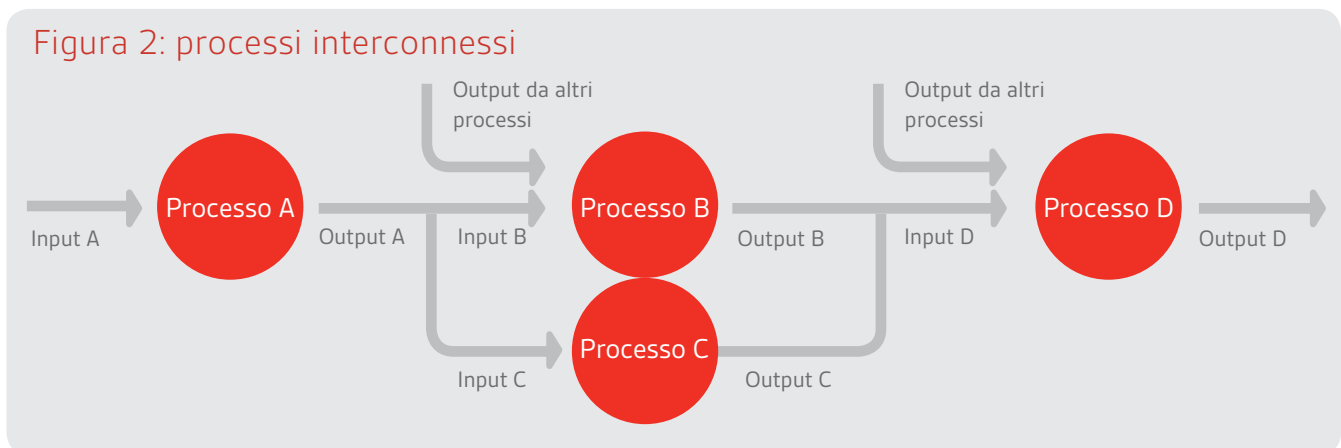
Figura 1: Processo generico



Gli input e gli output attesi possono essere tangibili (ad esempio materiali o componenti) o intangibili (come energia o informazioni).

Gli output possono anche essere collaterali come rifiuti o inquinamento. Spesso gli output di alcuni processi possono essere input di altri e interconnessi nel sistema complessivo.

Figura 2: processi interconnessi



Un sistema dovrebbe essere usato per raccogliere dati che forniscano informazioni sulle performance dei processi, finalizzate all'analisi e alla determinazione di necessità di azioni correttive o di miglioramento. Tutti i processi dovrebbero essere allineati con gli obiettivi, lo scopo e la complessità dell'organizzazione e dovrebbero creare valore aggiunto.

Tipi di processo

Le organizzazioni devono definire il numero e le tipologie di processi necessari per raggiungere gli obiettivi di business. Mentre questi saranno unici per l'organizzazione, è tuttavia possibile identificare processi tipici come:

Processi per la gestione dell'organizzazione. Sono processi relativi alla pianificazione strategica, alla definizione di policy e di obiettivi, alla comunicazione e alla disponibilità di risorse.

Processi per la gestione delle risorse. Includono tutti i processi per fornire le risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Processi operativi. Forniscono i risultati desiderati dell'organizzazione.

Processi di misurazione, analisi e miglioramento. Sono necessari per misurare e raccogliere dati per l'analisi delle performance e per il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia.

➤ Approccio per processi nelle revisioni

Negli anni ISO ha sviluppato una serie di standard sui sistemi di gestione che, nonostante alcuni aspetti in comune, hanno strutture sostanzialmente differenti; ciò rende la fase di implementazione molto complessa. Per far fronte a questa difficoltà, ISO ha creato una struttura identica, testo e definizioni comuni per tutti gli standard sui sistemi di gestione del futuro.

Il modello sviluppato si chiama Annex SL e con la sua nuova high level structure (come si può vedere nella tabella a destra) renderà più coerenti fra loro le prossime revisioni e tutti i futuri standard.

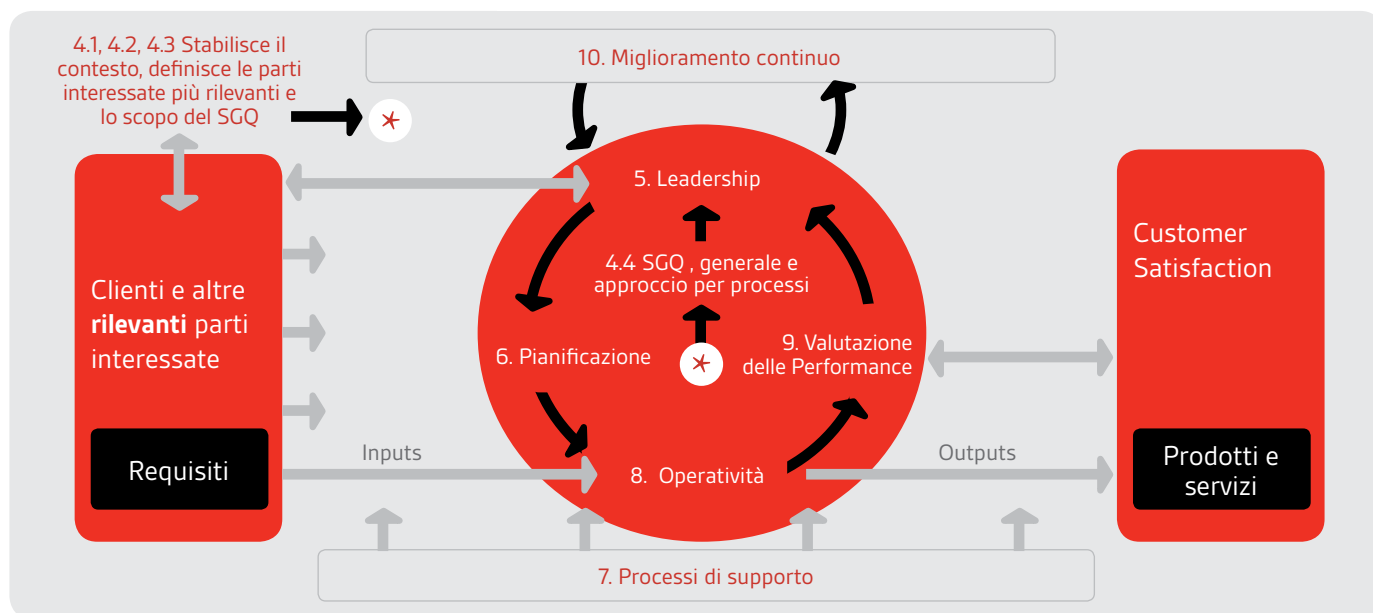
Nella bozza dello standard internazionale ISO 9001 (DIS) i requisiti dell'Annex SL sono organizzati con un sistema basato sui processi.

Requisito 1:	Scope
Requisito 2:	Normative references
Requisito 3:	Terms and definitions
Requisito 4:	Context of the organization
Requisito 5:	Leadership
Requisito 6:	Planning
Requisito 7:	Support
Requisito 8:	Operation
Requisito 9:	Performance evaluation
Requisito 10:	Improvement

La nuova struttura dell'Annex SL non susciterà preoccupazione per le organizzazioni che hanno abbracciato la "filosofia" dei sistemi di gestione ma potrebbe rappresentare una sfida per quelle che ricorrono alla certificazione solo per ottenere un bollino.

Con un sempre maggiore riferimento al contesto dell'organizzazione, i futuri sistemi di gestione saranno ben connessi alla direzione strategica del business: questo porterà l'organizzazione ad allineare effettivamente tutti i suoi processi.

Figura 3: Requisiti dell'Annex SL



Ecco i requisiti dell'Annex SL che si riferiscono specificamente ai processi.

4.4 XXX management system

L'organizzazione può stabilire, implementare, mantenere e migliorare continuamente il sistema di gestione XXX, inclusi i processi e le loro interazioni, in accordo con i requisiti dello standard.

Questa struttura è ulteriormente esplicitata nella ISO 9001: 2015 attraverso requisiti come:

- Determinare gli input richiesti e gli output attesi per ogni processo
- Determinare la sequenza e l'interazione dei processi
- Determinare rischi e opportunità associate ai processi
- Determinare i criteri, i metodi e le misurazioni necessarie per assicurare che sia le operazioni che il controllo delle stesse sia efficace
- Assicurare che vi sia disponibilità di risorse
- Attribuire responsabilità e autorità per particolari processi o insiemi di processi
- Monitorare, analizzare e rivedere i processi
- Implementare le azioni necessarie per raggiungere i risultati e il miglioramento continuo dei processi.

5.1 Leadership and commitment

Il Requisito 5 stabilisce che il top management debba dimostrare leadership e impegno assicurando che:

- La policy e gli obiettivi del sistema di gestione siano stati stabiliti e siano coerenti con la direzione strategica
- Assicurare l'integrazione dei requisiti del sistema di gestione nei processi dell'organizzazione

8.1 Operational planning and control

L'organizzazione deve pianificare, implementare e controllare i processi necessari per soddisfare i requisiti dello standard e per implementare le azioni determinate al punto 6.1 :

- Stabilire i criteri dei processi
- **Implementare il controllo dei processi** in accordo con tali criteri
- Mantenere informazioni documentate per il tempo necessario in modo da assicurare che i processi siano stati eseguiti come pianificato.

L'organizzazione deve inoltre assicurare che anche i **processi in outsourcing** siano controllati.

Rispetto alla versione del 2008 vi sono delle integrazioni degne di nota.

A tutte le organizzazioni è ora richiesto di determinare i rischi associati ad ogni processo. Questo è il requisito che sostituisce le AZIONI PREVENTIVE che hanno sempre suscitato molti interrogativi.

C'è inoltre un requisito che stabilisce come misurare ogni processo per determinarne l'efficacia. Oltre a misurare gli output dei processi, sono stati stabiliti indicatori per input e output dei fornitori e per la customer satisfaction (ogni processo, anche se interno, ha sempre un cliente cui destinare il suo output).

La leadership deve stabilire responsabilità e autorità per tutti i processi. Questo può causare dei problemi culturali quando il processo di business definito è trasversale sulle varie funzioni e dipartimenti.

Il management deve, inoltre, dimostrare che l'impatto di ogni cambiamento nel processo è monitorato.

Il punto 7.2 richiede che le competenze siano stabilite per tutti coloro che sono coinvolti in ogni processo.

Che aspetto ha un sistema basato sui processi?

Normalmente consiste in una descrizione del modello di business supportato da un livello di dettaglio maggiore per ogni processo.

Vengono poi definite le procedure e le istruzioni per lo svolgimento dei vari compiti nell'ambito di ogni stadio del processo (vedere l'esempio di seguito).

BSI Entropy Software può aiutarvi nella gestione dei documenti e nel governo dei processi.



➤ **Benefici** dell'approccio per processi

ISO (i)* sintetizza i benefici dell'approccio per processi come:

- Integrazione e allineamento di processi per il raggiungimento dei risultati desiderati
- Abilità di focalizzare gli sforzi sull'efficienza e l'efficacia dei processi
- Fiducia dei clienti e delle altre parti interessate sulle reali performance dell'organizzazione
- Trasparenza delle operazioni
- Costi più bassi e creazione di cicli più brevi attraverso l'uso efficiente delle risorse

- Opportunità per focalizzare le iniziative di miglioramento
- Incoraggiamento delle persone coinvolte e chiarezza sulle loro responsabilità

Inoltre, per coloro che vogliono costruire un sistema integrato efficiente, un approccio per processi è spesso un modello di riferimento. Ciò è solitamente supportato da un insieme di procedure integrate e di misure che assicurano che nella revisione delle performance o dei cambiamenti, vi sia sempre una visione complessiva del business.

*(i) Document: ISO/TC 176/SC 2/N 544R3

➤ **Next steps**

La tabella seguente indica quando i principali standard sui sistemi di gestione saranno pubblicati secondo il format dell'Annex SL

- **ISO 14001:2015**
Revisione attesa a settembre 2015
- **ISO 9001:2015**
Revisione attesa a settembre 2015
- **ISO 45001**
La pubblicazione del nuovo standard internazionale per la Salute e Sicurezza dei Lavoratori è attesa alla fine del 2016.

ISO/IEC 27001:2013 per la Sicurezza Informatica è stato già pubblicato usando questo formato.

Dopo la pubblicazione formale dello standard nel 2015, vi sarà un periodo di 3 anni per la transizione per le organizzazioni certificate. Tuttavia è raccomandabile pianificarla per tempo.

- Parlarne con il vostro Client Manager di BSI
- Acquistare una copia dello standard internazionale sul sito <http://shop.bsigroup.com>

- Frequentare un corso BSI sulla revisione
- Rivedere il corrente approccio per processi e confrontarlo con quello richiesto dalle nuove versioni delle norme
- Creare un piano di implementazione e monitorarne i progressi
- Controllare periodicamente le pagine web di BSI per aggiornarsi sulle novità.

**Visita il sito bsigroup.it
per essere aggiornato
sui prossimi cambiamenti**