



---

## Newsletter n° 05 Febbraio 2021

## LA TARTARUGA ..... ED I PROCESSI

---

Sono trascorsi ormai oltre 20 anni della pubblicazione della Norma ISO 9001:2000 che, come a Voi tutti noto, proponeva di fare un vero "salto di qualità" definendo i requisiti per impostare un Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ) secondo la "logica per processi". Da allora sono state scritte centinaia di guide, sono stati organizzati, in tutto il mondo, migliaia di corsi e seminari mirati a definire come:

- identificare e definire i processi di un SGQ (da non confondere con le Funzioni di una Organizzazione)
- distinguere i processi dai sotto-processi e dalle attività
- distinguere i processi "di business" da quelli "di supporto"
- definire le correlazioni tra i processi
- progettare un SGQ per processi
- misurare e migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi di un SGQ

eppure i risultati ottenuti sono tuttora scarsi soprattutto se correlati con gli importanti investimenti fatti in formazione e addestramento sull'argomento.

Nonostante tutto questo, è molto probabile che coloro tra Voi che eseguono audit sui SGQ, incontrino ancora molte difficoltà a farsi capire e quindi eseguire audit per processi che forniscano quel valore aggiunto che tutte le Parti Interessate lecitamente si aspettano.

Nasce spesso la necessità di utilizzare strumenti per la mappatura/verifica dei processi e tra questi ce ne sono alcuni che si stanno rivelando molto utili nel facilitare, sia per l'Auditor e soprattutto per chi è oggetto di audit, la conduzione degli audit per processi.

Viene pertanto proposta la seguente "pillola formativa" così scoprirete che rapporto esiste tra una "Tartaruga" e gli audit per processi.

Buona lettura e buon lavoro.

**Roberto De Pari**  
Direttore  
Q.Team Tecse Srl  
Via Curioni, 14  
21013 Gallarate (VA)  
[roberto.depari@qteamtecse.it](mailto:roberto.depari@qteamtecse.it)  
[www.gruppomedilabor.com](http://www.gruppomedilabor.com)  
Tel. 0331.781670 / Int. 627  
Fax 0331.708614

**Q.Team**  
TECNICHE PER L'ECCellenZA  
**TECSE**

Via Curioni, 14  
21013 Gallarate (VA)  
Tel. 0331. 781670 (Interno 3)  
[www.gruppomedilabor.com](http://www.gruppomedilabor.com)



## Know how in pillole

### LA TARTARUGA..... ED I PROCESSI

#### 1 - Distinzione tra i concetti di "processo", di "sotto-processo" e di "attività"

Spesso le Organizzazioni non riescono a distinguere tra i concetti di "processo", di "sotto-processo" e di "attività"; in questo caso gli Auditor possono brevemente spiegare le differenze utilizzando come informazione di base le indicazioni riportate nel punto 4.4 della ISO 9001:2015 e la definizione, punto 3.4.1 della ISO 9000:2015. Gli Auditor devono essere in grado di tener conto ed adattarsi alla situazione delle Organizzazioni; è responsabilità degli Auditor quindi comprendere il sistema e l'approccio adottato dalle Organizzazioni.

In fase di audit gli Auditor dovrebbero stabilire se si tratta solo di un problema terminologico o se c'è una carenza effettiva nel modo di gestire i processi da parte delle Organizzazioni. Qualora le Organizzazioni non rispettino completamente i requisiti del punto 4.4 della ISO 9001:2015, può essere necessario emettere un rapporto di non conformità. Se invece il problema è solo terminologico e tutti i requisiti del punto 4.4 sono rispettati, non sarà necessario emettere tale rapporto.

Le Organizzazioni hanno quindi il diritto di usare una loro terminologia, purché siano rispettati i requisiti normativi. Gli Auditor dovrebbero sviluppare mentalmente un elenco di corrispondenze terminologiche per assicurare coerenza ed una miglior comprensione con le Organizzazioni.

#### 2 - Un processo è caratterizzato da obiettivi, elementi in ingresso, risorse, sotto-processi, attività ed elementi in uscita

Se le Organizzazioni non comprendono che i processi devono essere caratterizzati da obiettivi e loro valore target, elementi in ingresso, risorse, attività ed elementi in uscita, gli Auditor dovrebbero riformulare domande alle Organizzazioni utilizzando ad esempio le seguenti: Mi spiegate cosa state facendo? Che tipo di lavoro sviluppate nella vostra struttura? Di quali informazioni avete bisogno? Da chi le ricevete? A chi è destinato il risultato del vostro lavoro? Cosa fate per controllare che il lavoro sia stato eseguito correttamente?

In questo modo gli Auditor dovrebbero essere in grado di stabilire se i processi (in ottica ISO 9001:2015) sono già stati definiti, hanno chiari elementi in ingresso, obiettivi, elementi in uscita e così via.

#### 3 - I processi devono essere analizzati, monitorati o misurati e migliorati

Se dopo aver adottato la tecnica di audit sopra delineata, mancassero registrazioni o altre prove a dimostrazione che i processi sono stati analizzati, e/o misurati e migliorati, ne risulterebbe un non rispetto di parte del punto 4.4 della ISO 9001:2015.

**Q.Team**  
TECNICHE PER L'ECCELLENZA  
**TECSE**

Via Curioni, 14  
21013 Gallarate (VA)  
Tel. 0331. 781670 (Interno 3)  
[www.gruppomedilabor.com](http://www.gruppomedilabor.com)



#### **4 - Aiutare le Organizzazioni a interpretare l'approccio per processi**

Se gli Auditor riscontrano una conoscenza molto limitata, da parte delle Organizzazioni, dell'approccio per processi, questa situazione dovrebbe essere normalmente individuata sin dall'inizio dell'audit.

Gli Auditor dovrebbero indirizzare le Organizzazioni verso fonti di informazione riconosciute, quali la norma ISO 9000:2015, "SGQ - Fondamenti e Vocabolario", ed il documento ISO/TC176/SC2/N544 "Guida per i concetti e l'utilizzo dell'approccio per processi".

Le Organizzazioni tendono spesso ad individuare "troppi processi"; spesso alcuni o tutti questi sono sotto-processi e/o attività che in quanto tali non rispondono ai requisiti per processi, nel senso e secondo i concetti della ISO 9001:2015. In questa situazione gli Auditor dovrebbero (all'inizio dell'audit) proporre che le Organizzazioni procedano ad una ri-definizione dei loro processi, in base alla criticità delle attività svolte.

Ma per aiutare in modo concreto e semplice le Organizzazioni a capire, identificare e definire un processo si suggerisce agli Auditor (di 1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup> parte) di utilizzare il così detto "Diagramma a Tartaruga" (ecco quindi spiegato il titolo di questa Newsletter).

Questo strumento di identificazione/verifica di un processo è usato da molto tempo nel Settore Automotive (IATF 16949) e successivamente è stato adottato anche nel settore Aerospazio (EN 9100).

Il suo utilizzo, davvero utile per diverse applicazioni; serve per:

- raccogliere tutti i dati identificativi di un processo per poi quindi misurarne l'efficacia e l'efficienza e definire le conseguenti azioni di miglioramento;
- facilitare la conduzione degli audit per processi;
- diverse altre applicazioni.

Quando si conducono gli audit per processi è opportuno rivolgere la seguente serie di domande, seguendo la logica del PDCA, alle persone da intervistare:

1. mi descriva il flusso del Processo che Lei gestisce;
2. mi identifichi, per prima cosa, gli "input" di tipo tecnico, fisico e gestionale/organizzativo che Lei utilizza;
3. mi dica poi come Lei si pianifica per svolgere le attività incluse nel Processo;
4. mi dica poi quali sono i metodi di "Governo del Processo" (es.: procedure documentate);
5. mi segnali quali sono le risorse necessarie per operare il Processo (es.: economiche, umane, tecniche, strumentali, ecc.);
6. mi riferisca in merito agli "output" del Processo;
7. mi dica quali sono gli indicatori utilizzati per misurare le prestazioni del processo (di efficacia e di efficienza);
8. mi riferisca infine sul grado di conformità e di efficacia (% di raggiungimento degli Obiettivi e delle attività pianificate) del Processo.



Le persone intervistate, che spesso capiscono poco le domande poste, iniziano con il riferire a proposito di:

- input
- pianificazione

e poi spesso si perdono in spiegazioni di attività di dettaglio che:

- non aiutano gli Auditor a capire come opera il Processo oggetto di audit
- evidenziano che le persone intervistate non ragionano in ottica di processo perché non hanno capito o hanno male assimilato tale logica.

La soluzione semplice e concreta è quella di:

- porre le domande da 1 a 8 sopra citate;
- mostrare alle persone intervistate il "Diagramma a Tartaruga", fornito come allegato a questa Newsletter, chiedendo alle citate persone di "riempire", a parole, le 7 caselle del diagramma, nella sequenza corretta.

Le persone intervistate saranno così aidate e potranno fornire una descrizione precisa ed esaustiva del Processo di cui sono responsabili.

Gli Auditor potranno raccogliere, registrandole sullo stesso diagramma, utilissime e complete informazioni che consentiranno loro di trarre conclusioni, al termine degli audit, sulla conformità ma soprattutto sull'efficacia dei Processi del SG oggetto di audit (di 1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup> o 3<sup>a</sup> parte).

Per facilitare il compito dei lettori di questa Newsletter vengono allegati alla medesima due **"Diagrammi a Tartaruga"**:

- uno in bianco da fotocopiare e da usare come strumento di audit come sopra specificato
- uno precompilato (come esempio di dati/informazioni da raccogliere).

Rispetto alla versione utilizzata negli Schemi Automotive ed Aerospazio, i Diagrammi a Tartaruga allegati presentano delle piccole ma utili modifiche:

- sono state inserite, nella parte alta del Diagramma, delle informazioni utili per caratterizzare il Processo da sottoporre ad audit;
- ogni casella del Diagramma è stata associata alla relativa frase del ciclo PDCA (Plan. Do, Check. Act);
- in coda alla casella "Misurazione" è stata inserita una freccia che correla il Diagramma a Tartaruga alla importantissima e imprescindibile frase A (Act) del ciclo PDCA.

Roberto De Pari