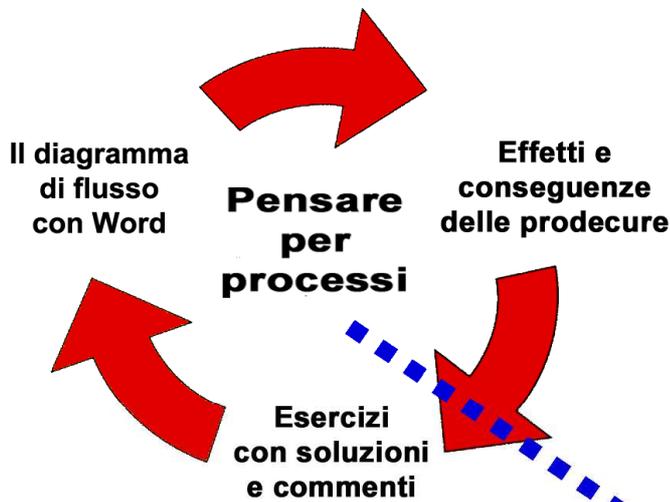


Andrea Migliacci

# COME SI FA E PERCHE' UNA PROCEDURA

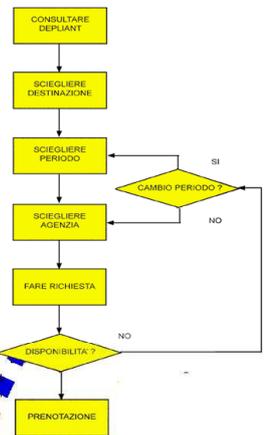
ASPETTI TEORICI E PRATICI SULLE PROCEDURE E SUI PROCESSI



## ESERCIZIO SUL DIAGRAMMA

Descrivere il processo "PRENOTARE UNA VACANZA".

SOLUZIONE 1



Vol.1

CET

Andrea Migliacci

# **COME SI FA E PERCHE' UNA PROCEDURA**

ASPETTI TEORICI E PRATICI SULLE PROCEDURE  
E SUI PROCESSI

Migliacci Andrea

Come si fa e perché una procedura

ISBN 978-88-96470-04-6

© 2010 by Casa Editrice Torinese di Caputo Irene

Via Pavia, 116/A – 10098 Rivoli (TO)

[info@casaeditricetorinese.com](mailto:info@casaeditricetorinese.com)

Prima edizione: Dicembre 2010

An die schwester Barbara

## Ringraziamenti

Il presente testo è riconoscente a:

Dr. V.Dardanello (coi suoi gruppi di studio) senza le cui preziose indicazioni e incoraggiamenti non sarebbe stato scritto, ed è un omaggio alla sua tecnica nello stilare le procedure, che ci pare, fino ad oggi, insuperata.

Barbara Migliacci, per l'hardware, la pazienza, e la sua strabiliante capacità di sorprendere

## INTRODUZIONE

Il saggio è composto da due volumi e si rivolge a tutti :

1. Gli studenti dei corsi sulla Qualità che devono entrare nel modo di ragionare delle procedure (che diversamente da quanto pensano i selezionatori dei corsi sulla Qualità non significa saper risolvere spaventosi test tecnici attitudinali, impegnativi come trovare il passaggio dalla relatività ristretta a quella generale (la soluzione del paradosso dei gemelli), i geroglifici mancanti, o le metodiche di divinazione perdute e alternative rispetto a quelli della Scuola dell'Alba d'oro, o i giusti approcci, se ne esistono, per le ragazze di Yerevan a Freedom Square).
2. Chi si occupa o si deve occupare di Qualità (ed è frequente sentir dire che non hanno mai visto né letto la UNI EN ISO 9001, anche perché la copia ufficiale costa molto!).
3. I professionisti delle imprese che si affacciano al mondo della Qualità e devono organizzare l'azienda per processi (procedure), attività e istruzioni operative.
4. Le società di consulenza perché i testi (in libreria), manuali che fanno e le procedure che producono in serie non rispettano le diverse realtà (caratteristiche) aziendali, ma sono standard e saltano dei passaggi (fasi) della sequenza del processo (procedura) o attività, o sono carenti nella descrizione dei processi.
5. Chi si occupa di comunicazione e fa corsi su essa. Essendo un processo, una procedura, un'attività, un insieme di operazioni logiche in sequenza, è importante saperle descrivere in modo comprensibile, non essere tautologici (meglio un poco apodittici!), e non creare buchi nella sequenza descrittiva, non sbagliare completamente impostazione dal suo inizio. Sarà interessante verificare e capire perché come dinanzi alla descrizione del medesimo processo ognuno lo descriva in modo differente dall'altro!  
"Qualità" è anche saper esprimere e sapersi esprimere, ossia conoscere bene la lingua italiana. Per esprimere o sapersi esprimere, ossia essere efficaci o comprensibili nella comunicazione occorre essere semplici, e anche ripetitivi, ossia non aver paura di ripetere ciò che merita particolare attenzione (mente zen, mente di principiante).  
In sintesi l'arte di essere Poka Yoke, ossia a prova di scemo.

6. E, infine, tutti coloro che amano l'ordine, ma che però sono disordinati, e chi a livello politico o dirigenziale dovrebbe amministrare, evitando l'approssimazione degli sprechi, delle cose lasciate a metà o rimandate all'infinito, la deresponsabilizzazione di chi invece manovra le leve decisionali (si pensi ai pasticci e agli accavallamenti tra l'Amministrazione centrale che è a Roma con quella Regionale, Provinciale, Comunale, dove nessuno è mai responsabile di nulla) anche perché è il sistema che, già a priori, non è strutturato per individuare le responsabilità. Ecco il significato profondo (e unico) di federalismo.

## IL DARE PER SCONTATO È UN ERRORE

“Ci vuole una mente straordinaria per studiare l'ovvio”, diceva Whitehead. Chi sa troppo bene un argomento inizia a dare troppe cose come scontate e quindi diventa sempre più incomprensibile per i profani.

Un maestro zen con una visione di sintesi (la da un po' il liceo classico, mentre non è prerogativa di chi frequenta la facoltà di ingegneria) cerca di stare attento per non incorrere in questo “classico” errore di molti bravi tecnici, ma non altrettanto bravi docenti.

Per esempio un bravo informatico sarà difficilmente capace di spiegare e di spiegarsi perché la sua logica è “diversa”, molto pratica, procede per tentativi, intuitiva e confusa (si pensi a certi software!). Invece chi è Poka Yoke si mette dalla parte di chi impara e non di chi insegna...

## STRATEGIA

Lo scopo di un buon testo è quello di essere pratico (Poka Yoke o facilmente comprensibile da chiunque), prendere per mano, come un'istruzione operativa, per cui chi la segue non ha bisogno di uno che spieghi e faccia vedere, ossia colmi quanto le parole non dicono, come magari sarebbe necessario per un corso di cucina.

Ci è sembrato logico prima di parlare di procedure partire dalla definizione di processo e di come viene rappresentato. E' anche un momento ludico, e iniziare con esso ci sembra sempre un buon approccio: rendere "soft" o leggera la materia.

Poi nella parte pratica o nel modo di spiegare come si fanno le procedure si mostrano gli errori che si compiono (altro momento ludico!), perché:

- non si sa ancora ragionare bene sulla sequenza di azioni da compiere
- si leggono male le premesse (l'organigramma aziendale, le informazioni sulla specificità aziendale,...)
- non si conoscono i processi, le relazioni e i flussi tra persone, informazioni, Funzioni (si pensi a come viene gestita una fattura o un ordine nelle varie aree dell'Amministrazione, Contabilità Generale, Ufficio Acquisti, Contabilità Analitica, ... e a come viene gestito un progetto od un prototipo nelle aree Ricerca e Sviluppo, Produzione,...), centri di responsabilità di un'azienda
- non si sa parlare un italiano semplice e corretto
- non si ha una visione di sintesi che significa, diversamente da come si può pensare, non il tralasciare qualche elemento, ma il tenere tutti gli elementi presenti in modo sintetico.

E questo è molto zen!

Nota. Prendendo come metafora o esempio un fatto di cronaca ricorrente, visione di sintesi è anche capire diversamente (all'opposto) da come la pensano gli animalisti che hanno una falsa visione di sintesi ("proibire la diffusione dei pitbull è come proibire la fabbricazione dei coltelli, in quanto il pericolo è nei possessori o padroni") o i poliziotti che non avvertono il pericolo e quindi non multano, o chi li comanda e gestisce che "ignora" o non avverte il pericolo (un bravo pitbull presso un bravo padrone è come una buona, o vera, pistola nelle mani di un bravo bambino!) e non fa applicare la legge perché non la capisce o "sente" come importante.

## TATTICA

Si cerca di istruire riguardo la tecnica del fare le procedure o far ragionare su come farle, per mezzo di:

- o procedure con errori e suggerimenti o correzioni
- o procedure corrette e scritte secondo punti di vista o approcci o impostazioni logiche differenti, benché simili

Gli errori tipici che si commettono nello scrivere le procedure sono:

- \* Restare troppo vaghi nella descrizione del processo (modalità operative) e troppa “sintesi” nel diagramma di flusso così che il processo non è totalmente comprensibile in tutte le attività che lo compongono.
- \* Restare troppo attaccati a modelli teorici dimenticando che le procedure sono dei “vestiti” che si modellano sulle aziende e non viceversa. Il sistema Qualità, o la norma UNI EN ISO 9001 su cui si basa, va adattato all’azienda e la rivoluzione “stravolgente” che ne consegue deve essere il più soft possibile.
- \* Saltare dei passaggi logici che sembrano scontati o da sottintendere (che vedremo corrispondono alla mancanza di rettangolini nei diagrammi di flusso), ma non lo devono essere perché nella Qualità va descritta interamente la sequenza logica dei passi da compiere.
- \* Tracciare un diagramma di flusso che non rispecchia o segue i passi delle modalità operative cui si riferisce, ossia la descrizione della procedura non rispecchia la sua sintesi rappresentata dal diagramma di flusso.
- \* Non porre sufficiente attenzione sulle responsabilità (chi è responsabile di una data attività, operazione, compito), aspetto fondamentale e sottovalutato dalla Direzione Generale anche in fase di installazione di un Sistema di Gestione per la Qualità nel non riorganizzare le mansioni.
- \* Il non richiamare da parte delle modalità operative (descrizioni delle attività componenti il processo) i moduli e la loro numerazione o codifica (ossia la non relazione in una Procedura tra la descrizione delle modalità operative e la modulistica numerata ad essa relativa).

\* parlare “qualitatese” o politichese per cui si trovano giri di parole astratte senza significato, con riferimenti a quanto detto sopra o già detto, così che per capire occorre leggere più volte il tutto, o chiedere conferme su quanto letto. Ci sono molti pasticcioni che si propongono come consulenti competenti ed esperti che ostentano i loro lavori contorti confondendo con successo chi li seleziona.

Questo danneggia la “filosofia della Qualità” a vantaggio del partito di quelli che ritengono la Qualità inutile un artificio burocratico, null’altro che un’operazione di facciata e di marketing, peraltro molto o troppo costosa.

Per quanto riguarda gli errori è molto importante (ma per noi non deve esserlo più della sostanza, mentre per il mondo della consulenza, anche per motivi di marketing, è il contrario, così come per i loro clienti “ignoranti” della Qualità) la forma, ossia la presentazione delle procedure, ossia, relativamente alle procedure, come impostare ed elaborare col programma applicativo Word (forse tutto sommato meglio di altri programmi ad hoc):

- i testi
- la prima pagina
- le tabelle
- i diagrammi di flusso

Si è voluto quindi dare qualche indicazione a proposito, anche se si è consapevoli che solo la pratica del provare e riprovare migliorerà la tecnica di presentazione dei testi e degli schemi delle procedure.

## INDICE

INTRODUZIONE.....	5
CHIAVI ( O APPROCCI ) DI LETTURA DEL SAGGIO.....	11
I PROCESSI.....	19
CENNI TEORICI .....	19
Definizione, esempi.....	19
Tabella sinottica di alcuni processi coi loro input ed output.....	20
La 9001 e l'organizzazione dell'azienda per processi.....	20
Esercizio sulla definizione del processo "Libreria".....	21
RAGIONARE PER PROCESSI.....	23
Gerarchia dei processi.....	24
Esercizi sulla scomposizione dei processi.....	25
La nuova definizione di azienda in confronto a quella della teoria sistemica....	26
Schema sinottico dei processi di realizzazione e di supporto.....	27
LA RAPPRESENTAZIONE GRAFICA DI UN PROCESSO: IL FLOW-CHARTING O DIAGRAMMA DI FLUSSO.....	29
Definizione, scopo, tipologia.....	29
Simbologia.....	30
Il diagramma di flusso e i clienti.....	33
Esercizio sul diagramma "La ricerca del personale".....	34
Esercizio sul diagramma "Pubblicazione di un libro".....	35
Esercizio sul diagramma "Cena con amici a casa propria".....	36
Esercizio sul diagramma "Prenotare una vacanza".....	37
Esercizio sul diagramma a blocchi e a matrice (Processo assistenza ai clienti)....	39
Scomposizione macroattività "Pittura tela".....	47
LE PROCEDURE.....	49
CENNI TEORICI .....	49
Definizione.....	49
Scopo.....	50
Prospetto sulla tipologia delle procedure (di sistema e di processo).....	52
Prospetto sulla responsabilità delle procedure.....	53
Prospetto indicante la differenza tra procedure e istruzioni di lavoro.....	53
Schema della struttura documentale della Qualità.....	54
PROBLEMI ATTORNO (PRIMA E DOPO) AD UNA PROCEDURA.....	55
(forma e presentazione, mancanza di cultura aziendale, comunicazione, linguaggio,logica, modulistica, non accettazione del sistema di gestione per la Qualità, applicazione)	

I PUNTI CHE COMPONGONO UNA PROCEDURA.....	59
(scopo, campo di applicazione, terminologia e abbreviazioni, riferimenti, responsabilità, modalità operative. allegati, archiviazioni)	
IDENTIFICAZIONE PROCEDURE ED INTESTAZIONE DEI DOCUMENTI....	61
EFFETTI E CAMBIAMENTI DOVUTI ALLE PROCEDURE, AI PROCESSI E ALLA NORMATIVA UNI EN ISO.....	65
Il vantaggio per chi entra nel mondo del lavoro.....	65
La rivoluzione copernicana nel controllo di gestione.....	67
La rivoluzione copernicana nell'informatica.....	70
La rivoluzione copernicana nella struttura aziendale e nello stile di leadership...	71
La normativa UNI EN ISO e la politica.....	72
La sociologia industriale e la sociologia dell'organizzazione.....	74
CASI CONCRETI.....	77
La Biblioteca:"Il processo ingresso del pubblico".....	77
Il problema:"umidità della muratura".....	80
Il processo assistenza anziani.....	81
Esercitazione Processo e/o Istruzione Operativa vendita del pane al cliente finale.....	85
Esercitazione: scelta impianto stereo.....	86
TABELLE.....	91
Il processo produttivo di ieri e oggi.....	93
La figura del controller e quella del responsabile del sistema di gestione per la Qualità.....	94
Lo studio di un processo.....	96
Le procedure nel pensiero organizzativo.....	98
APPLICAZIONI SPECIFICHE DEL PROGRAMMA WORD.....	99
Elaborazione della procedura.....	99
Diagramma di flusso.....	111

