

La rappresentazione grafica dei processi

Modalità e tecniche di descrizione

di

Cédric Berger e Serge Guillard

©AFNOR, 2000 per l'edizione francese

Titolo originale: La rédaction graphique des procédures - Démarches techniques de description des processus

AFNOR - Association Française de Normalisation
11, avenue Francis de Pressensé
93571 Saint-Denis La Plaine Cedex
France

©UNI - Ottobre 2005 per l'edizione italiana

UNI - Ente Nazionale Italiano di Unificazione
Via Battistotti Sassi, 11b - 20133 Milano
Italia

Tel. 02 70024.1 - Fax 02 70105992
www.uni.com

TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

Nessuna parte del libro può essere riprodotta o diffusa con un mezzo qualsiasi, fotocopie, microfilm, o altro senza il consenso scritto dell'editore.

ALL RIGHTS RESERVED

No part of this work may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means electronic, photocopying, recoding or otherwise, without the written permission from the publisher.

Stampato da UNI - Milano

ISBN: 88-87777-79-9

Gli autori

Cédric Berger

Cédric Berger, ESSEC M93, Presidente e fondatore di OFICE Organisation, in seguito alla ricerca in modellazione socioeconomica delle organizzazioni, crea Qualigramme®, un linguaggio grafico per l'impresa. Quindi, si dedica alla promozione ed alla standardizzazione di questo linguaggio nelle grandi imprese nazionali ed internazionali.

È anche presidente e fondatore dell'AFO (Associazione Francese di Organizzazione), destinata a concepire dei modelli di organizzazione settoriale.

Serge Guillard

Consulente di organizzazione e gestione delle imprese dal 1991, ha accompagnato molte imprese nel loro procedimento di certificazione ISO 9000.

Ingegnere in informatica, specialista dell'analisi dei flussi di informazioni - Marasca, Sadt - dirige attualmente la divisione Consulenza/Formazione di OFICE Organisation dove attua e sviluppa le tecniche di redazione grafica per descrivere i processi e l'organizzazione delle imprese.

Sommario

Prologo	IX
Introduzione	XI
1 La formalizzazione dei <i>know-how</i>	1
1.1 Gli obiettivi	1
1.2 Le pratiche attuali	4
1.3 Le soluzioni.....	11
2 Dal pensiero testuale al pensiero grafico	15
2.1 Il pensiero testuale.....	15
2.2 Il pensiero semi-grafico.....	16
2.3 Il pensiero grafico	16
2.4 L'approccio sistemico/l'approccio processuale	20
3 I sette pilastri del linguaggio <i>Qualigramme</i>	25
3.1 Il metodo OSSAD	25
3.2 Le forme di base del linguaggio grafico	27
3.3 I flussi di informazione	28
3.4 Le piramidi dell'impresa	30
3.5 Le matrisoske	32
3.6 La piramide <i>Qualigramme</i>	32
3.7 La dinamica <i>Qualigramme</i>	34
4 La redazione grafica <i>Qualigramme</i>	37
4.1 Differenti modi di rappresentazione	37
4.2 Il metodo di strutturazione grafica.....	42
4.3 Le regole di strutturazione	45
4.4 Il questionario di base.....	47
4.5 La valutazione dei processi	48
5 La descrizione di un processo (<i>Livello 1</i>)	55
5.1 L'analisi dei processi.....	56
5.2 Il linguaggio grafico di base	59
5.3 Le tecniche di descrizione	60
5.4 Le regole di redazione	78

5.5	Il vocabolario	79
5.6	La sintassi.....	81
6	La redazione di una procedura (Livello 2)	85
6.1	Il linguaggio grafico di base	86
6.2	L'analisi delle procedure	86
6.3	Le tappe di redazione di una procedura	87
6.4	Le regole di redazione	104
6.5	Il vocabolario	104
6.6	La sintassi.....	114
7	La rappresentazione di un'istruzione (Livello 3)	119
7.1	Il linguaggio grafico di base	120
7.2	L'analisi di un'istruzione di lavoro	120
7.3	Le tappe di redazione di un'istruzione di lavoro.....	121
7.4	Le regole di redazione	132
7.5	Il vocabolario	132
7.6	La sintassi.....	138
8	Attuazione di un progetto Qualigramme	141
8.1	Le regole del gioco	141
8.2	La redazione grafica, per quale(i), progetto(i)?	144
8.3	L'utilizzo di una documentazione esistente	146
8.4	L'elaborazione e la creazione di un'organizzazione	152
9	Studio di un caso pratico	157
9.1	Enunciato del caso di impresa.....	157
9.2	Rappresentazione tipo.....	161
10	Conclusione	173
	Appendice 1 - Supporti pedagogici di redazione.....	175
	Appendice 2 - Tabella delle regole di redazione grafica	187
	Appendice 3 - Alcuni esempi di realizzazione.....	191
	Abbonamento telefonico - Livello 1	192
	Abbonamento telefonico - Livello 2	193
	Abbonamento telefonico - Livello 3	194
	Circuito paziente - Livello 1	195

Concessione di un credito - Livello 1.....	196
Concessione di un credito - Livello 2.....	197
Concessione di un credito - Livello 3.....	198
Trattare le chiamate di terzi - Livello 2.....	199
Trattare i decessi nei servizi - Livello 2.....	200
Replicazione in catena della polimerasi - Livello 3.....	201
Collocazione della sonda urinaria al blocco - Livello 3.....	202
Redazione del documento <i>Qualigramme</i> - Livello 1.....	203
Redazione del documento <i>Qualigramme</i> - Livello 2.....	204
Redazione del documento <i>Qualigramme</i> - Livello 3.....	205
Redazione del documento <i>Qualigramme</i> - Livello 3.....	206
Redazione del documento <i>Qualigramme</i> - Livello 3.....	207
Appendice 4 - Modellazione della norma di gestione dei processi.....	209

Prologo

Quest'opera è stata redatta con un obiettivo operativo. Non ha lo scopo di descrivere e distribuire un nuovo linguaggio specialistico, destinato a specialisti, ma è al contrario un mezzo semplice ed universale per comunicare e comprendere l'organizzazione ed il funzionamento di un organismo.

L'obiettivo di questo libro non è neppure fornire al lettore un metodo per ottimizzare i processi, studiarli quantitativamente o controllarli (*pilotaggio*), anche se il fatto di rappresentarli graficamente consiste già in un'ottimizzazione. In compenso, quest'opera soddisfa le esigenze della norma ISO 9000:2000, per quanto riguarda la descrizione dei processi dell'impresa.

Il libro è organizzato in nove capitoli che permettono, passo dopo passo, di scoprire, poi apprendere ed infine attuare la redazione grafica delle procedure e, più generalmente, la formalizzazione del *know-how* dell'impresa. A tal fine, abbiamo rispettato una logica nello svolgimento dei capitoli atta a facilitare l'apprendimento del metodo e dei concetti sviluppati.

Desideriamo, tuttavia, richiamare l'attenzione del lettore sul fatto che non è indispensabile leggere completamente e consecutivamente tutti i capitoli per poter cominciare la redazione grafica delle procedure.

Quest'opera, infatti, è concepita in modo modulare affinché un lettore desideroso, per esempio, possa, leggendo soltanto il capitolo sei, comprendere e riuscire a formalizzare graficamente una procedura operativa. È da sottolineare che l'approccio modulare delle situazioni è uno dei concetti del linguaggio *Qualigramme*.

Questi concetti dipendono principalmente dal buon senso. La loro attuazione è sottoposta a norme pragmatiche, semplici da applicare e memorizzare. In quest'ottica, quest'opera si rivolge a tutti gli attori dell'impresa, indipendentemente dalla loro attività o dal loro livello gerarchico.

Così, il metodo di redazione grafica presentato, che sia attuato in senso stretto o adattato alle necessità del redattore, trascina quest'ultimo sulla via di una nuova riflessione di fronte a situazioni diverse, semplici o complesse, e gli permette di acquisire nuove riflessioni atte a facilitare la comunicazione, lo scambio e l'attuazione del suo *know-how* abilità nell'ambito della sua impresa.

Il primo capitolo, illustra gli obiettivi e le difficoltà legate alla formalizzazione del *know-how*, che sia fatta in modo testuale o grafica, ed introduce il contesto nel quale si colloca il linguaggio *Qualigramme*.

Il secondo capitolo ha lo scopo di sensibilizzare il lettore sul fatto che il suo modo di comprendere una situazione dipende strettamente dal modo in cui la modella. A tal fine, questo capitolo porta il lettore verso un modo di pensare originale che gli permetterà di rappresentare semplicemente il suo *know-how*. Questo modo di pensare, grafico, è uno delle basi del linguaggio *Qualigramme*.

Nel terzo capitolo, esponiamo i sette concetti sui quali si basa il linguaggio *Qualigramme*. Sono rappresentati, allo stesso tempo, il modo grafico di descrivere le situazioni (*la forma*), il modo strutturato di procedere alla redazione (*il fondo*), come pure l'articolazione ed i collegamenti tra i *know-how* formalizzati (*la dinamica*) che ne permettono la comunicazione e la trasmissione in modo semplice ed operativo.

Le grandi linee del metodo di redazione grafica *Qualigramme* sono esposte nel quarto capitolo. Queste grandi linee sono generiche e presentano globalmente l'analisi delle situazioni da descrivere, le norme di base della scrittura grafica, come pure le varie attuazioni del linguaggio *Qualigramme*.

Il quinto, sesto e settimo capitolo presentano rispettivamente le tecniche ed il procedimento di redazione grafica dei **processi d'impresa**, delle **procedure d'organizzazione** e delle **istruzioni** (*manuali operativi, protocolli ...*). Sono questi capitoli che permettono concretamente al lettore di descrivere la sua organizzazione.

L'ottavo capitolo è destinato particolarmente ai responsabili che devono organizzare ed animare un progetto di descrizione dei processi (*attuazione di un sistema di qualità, riorganizzazione dei processi ...*). Questo capitolo presenta alcuni consigli e principi etici semplici, per attuare con successo tale progetto, utilizzando i concetti di redazione strutturata proposti dal linguaggio *Qualigramme*.

Quest'opera non sarebbe completa senza lo studio di un caso reale che permetta al lettore, su un argomento generico, di mettere in opera e provare ciò che ha acquisito. Questo caso è descritto nel nono capitolo. È seguito da una rappresentazione grafica realizzata con il linguaggio *Qualigramme*.

Ogni capitolo di questo volume termina con una sintesi che riepiloga gli elementi fondamentali presentati, necessari per controllare le tecniche di redazione grafica.

Alla fine del libro, alcuni allegati propongono degli esempi di rappresentazione e delle schede pedagogiche per aiutare i redattori a mettere in opera le conoscenze acquisite in materia di redazione grafica.

Introduzione

La redazione di procedure si è largamente sviluppata dalla fine degli anni '80, con l'attuazione, da parte delle imprese, di sistemi di qualità conformi alle esigenze normative (1987, comparsa delle norme internazionali sulla qualità serie ISO 9000).

Di conseguenza, la formalizzazione dei **processi**, delle **procedure**, delle **istruzioni**, dei **manuali operativi** o dei **protocolli** ha subito un aumento considerevole, con conseguenze diverse, spesso positive:

- Miglioramento del controllo delle attività formalizzate.
- Miglioramento della comunicazione nell'impresa.
- Transizione da una cultura orale verso una cultura scritta.

Ma anche negative:

- Funzionamento appesantito dell'impresa (*troppa carta, burocrazia, ...*).
- Difficoltà nel gestire un sistema documentale pletorico (*raccolta dei documenti vecchi, distribuzione, gestione degli indici, ...*).
- Disimpegno dei dipendenti che si accontentano di applicare procedure, a scapito del coinvolgimento personale.

Tuttavia, questa formalizzazione è necessaria sia nell'ambito dell'identificazione dei processi dell'impresa (*requisito della norma ISO 9000:2000*), sia, e soprattutto, in occasione della descrizione, sotto una forma semplice e comprensibile, di un'organizzazione, di un lavoro (*lavoro referenziale*), o più generalmente del *know-how* di un organismo. La formalizzazione è la tappa inevitabile che permette di rendere tangibile il valore immateriale dell'impresa: la **struttura**, le **risorse umane**, l'**organizzazione** e, soprattutto, le **interazioni** tra questi tre componenti.

È da sottolineare che in quest'opera i processi sono descritti in un modo particolare, quello grafico!

Utilizzando il termine «grafico», facciamo non soltanto allusione all'aspetto con il quale saranno presentati i processi, ma anche al modo di ragionare utilizzato dal redattore. Infatti, la redazione grafica può essere realizzata e sfruttata in maniera ottimale soltanto se il redattore abbandona alcuni schemi legati alla tradizionale redazione testuale.

In conclusione, questo libro ha l'ambizione di portare il lettore verso un nuovo modo di riflettere (*procedimento grafico*) per formalizzare il suo *know-how* ed i suoi processi; il tutto fornendogli un linguaggio pragmatico ed operativo, utilizzabile per descrivere svariate situazioni relative alla qualità (*ISO 9000*), all'organizzazione (*reengineering*), alla gestione delle competenze e delle conoscenze (*knowledge management*).