

■ AUDIT INTERNI - APPROCCIO PER "PROCESSI"

R. De Pari

Ottobre 2020

VERIFICA ISPETTIVA PER LA QUALITÀ (O AUDIT DELLA QUALITÀ) - DEFINIZIONE

Processo sistematico, indipendente e documentato per ottenere **evidenze** oggettive e valutarle con obiettività al fine di **stabilire in quale misura i criteri dell'audit** sono soddisfatti.

ISO 9000 : 2015

OBIETTIVI DEGLI AUDIT INTERNI

- **Verificare la corretta applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ):**
 - **adeguatezza documentale** (MQ+Procedure) alle reali esigenze
 - **applicazione/rispetto del MQ+Procedure**
 - **correttezza e completezza delle registrazioni** (evidenze oggettive)
 - **verifica azioni per processi/aree già oggetto di audit:**
 - **trattamento** (rimozione) di eventuali **NC** emerse
 - **verifica attuazione ed efficacia delle AC chiuse**
 - **corretta gestione delle eventuali AC ancora aperte**
- **Verificare l'efficacia/efficienza dei processi del SGQ:**
 - **tramite gli Indicatori** stabiliti nel MQ e nelle Procedure:
 - **sono utilizzati?**
 - **quali sono gli esiti?**

CHI PUÒ EFFETTUARE GLI AUDIT INTERNI ?

- "AUDITOR" interni
- "AUDITOR" esterni

PURCHÈ

- **Competenti** (mantenimento/miglioramento competenza nel tempo)
- **Indipendenti dall'area / processo da sottoporre ad audit** (almeno il Responsabile di un "team" di audit)

AUDIT INTERNI PER PROCESSI

IMPORTANTE!!!!

- L'impostazione di un **SGQ** conforme alla ISO 9001:2015 è **per processi**.
- Anche gli **Audit** devono essere di **processo** (del SGQ).
- Quindi è necessario **verificare** al meglio “**input**” ed “**output**”, per poter “**cucire**” insieme tutti i vari “**pezzi**”, ovvero tutti gli Audit e ricostruire l'intero **Sistema processivo**.
- Necessari per **passare**:
 - da “**audit di conformità**” (ISO 9001 ed. 1994)
 - a “**audit di prestazione**” (ISO 9001:2000/2008/2015)

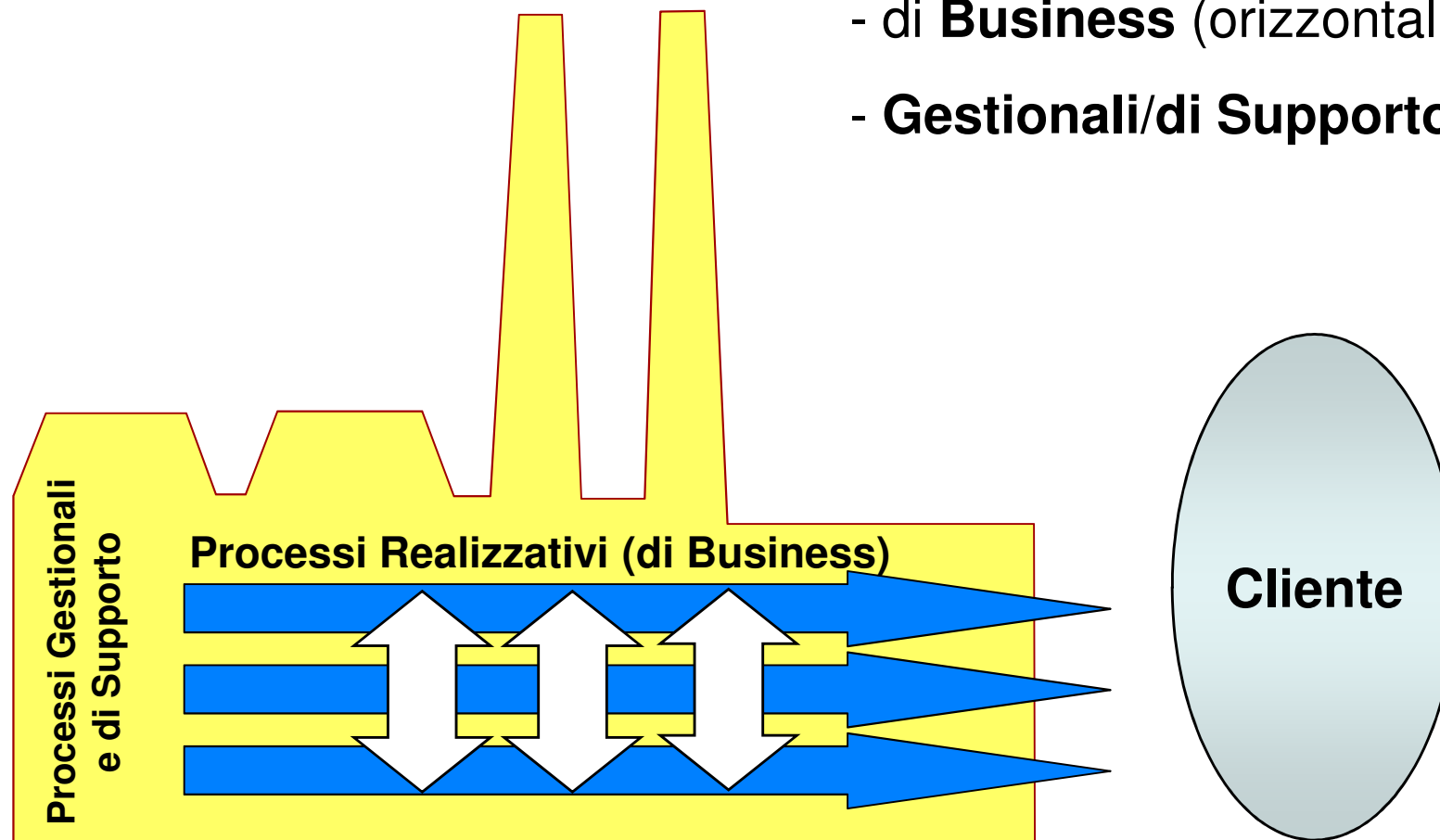
AUDIT INTERNI PER PROCESSI

Si fa presto a dire processi...

AUDIT INTERNI PER “PROCESSI” (Cont.)

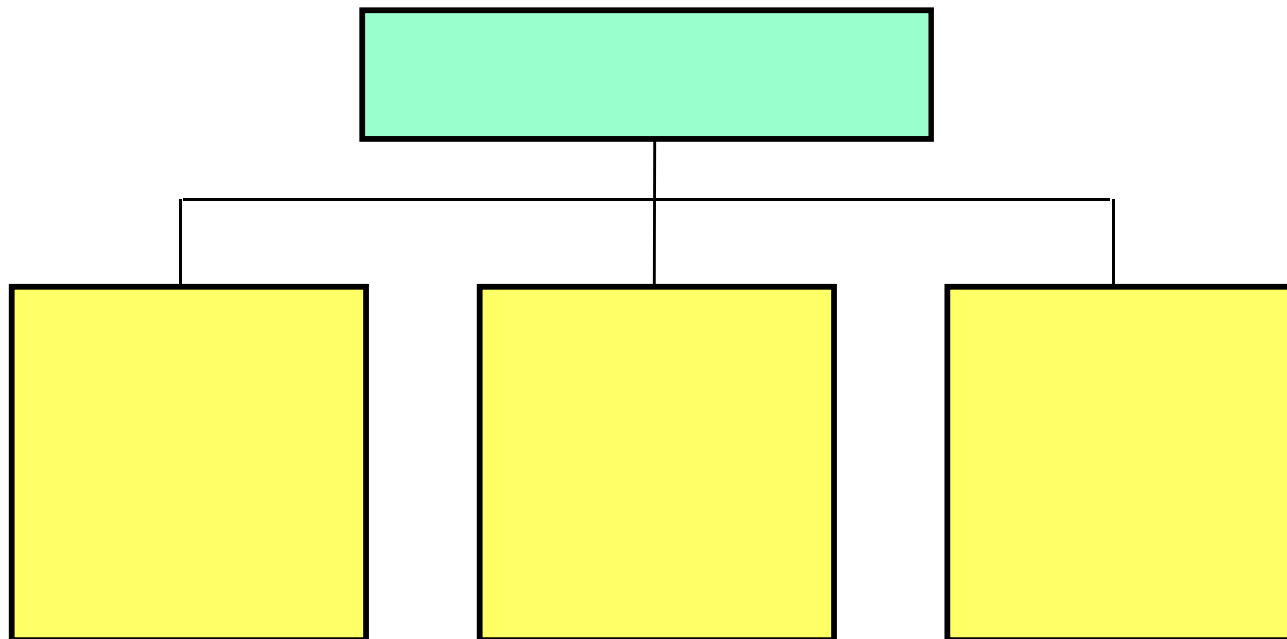
Processi di un'Organizzazione:

- di **Business** (orizzontali)
- **Gestionali/di Supporto** (verticali)



AUDIT INTERNI PER “PROCESSI” (Cont.)

Struttura organizzativa tipica
(gerarchico-funzionale)



Nota: le **Funzioni** possono essere **barriere** che **ostacolano** il fluire dei **Processi**

PROGRAMMAZIONE DI AUDIT PER “PROCESSI” (Cont.)

- Programmazione (in genere annuale e temporizzata) – approccio suggerito:

- L'approccio per processi deve guidare la **programmazione**, la successiva **pianificazione** e la **conduzione** degli **audit**
- La **programmazione degli audit** deve essere fatta in maniera tale da poter **seguire il flusso dei processi** e deve garantire la **copertura** di **tutti i processi del SGQ** e di tutti i requisiti normativi applicabili
- Lo scopo è quello di **ricercare la conformità ai requisiti e l'evidenza dell'efficacia** (e dell'efficienza) dei **processi** attivati all'interno di un'Organizzazione:
 - i **requisiti** sono definiti nel **MQ** e nelle **Procedure**
 - l'**efficacia** è il “**grado di realizzazione** delle **attività** pianificate e di **conseguimento** dei **risultati** pianificati” (**obiettivi**)
 - l'**efficienza** è il “rapporto tra i **risultati ottenuti** e le **risorse utilizzate** per ottenerli”

PROGRAMMAZIONE DI AUDIT PER “PROCESSI” (Cont.)

– Programmazione - approccio suggerito (Cont.):

- **Iniziare con la Direzione** per cogliere gli aspetti della **Politica** più importanti e conseguenti **Obiettivi** (di cui si dovrà verificare la consapevolezza/condivisione ai vari livelli organizzativi)
- **Proseguire con i Responsabili di Funzione / Gestori di Processo**, di livello più basso, tenendo come **filo conduttore** la **scomposizione degli obiettivi direzionali** in **obiettivi** sempre **più di dettaglio** fino a **verificare** come questi trovano **riscontro nelle attività operative**

PROGRAMMAZIONE DI AUDIT PER “PROCESSI” (Cont.)

– Programmazione - approccio suggerito (cont).:

- Questo approccio permette di **verificare** sia i **processi “verticali”** dell’Organizzazione (gestionali e di supporto) sia quelli **“orizzontali”** (realizzativi o di business)
- I **processi realizzativi** (di business), di tipo **“orizzontale”**, possono essere **verificati** prendendo come riferimento, ad esempio, dall’inizio alla fine o viceversa un ordine, una commessa o un progetto e verificando come le varie **Funzioni** dell’Organizzazione **contribuiscono alla gestione complessiva** di un processo realizzativo.
- **Dai processi realizzativi** (di business) di tipo **orizzontale** è poi possibile **ricollegarsi ai processi gestionali e di supporto** di **“tipo verticale”** estendendo quindi l’Audit a tutti i requisiti normativi

PROGRAMMAZIONE DI AUDIT PER “PROCESSI” (Cont.)

– Programmazione - approccio suggerito (cont).:

- Se un **Auditor Interno** imposta il **Programma** e conduce le conseguenti **verifiche** partendo dai “**Processi**” di **livello più alto**, potrà **avere una visione più completa** del **Sistema processivo** della sua **Organizzazione** e quindi **eseguire audit efficaci** che possono davvero **creare “valore aggiunto”**.
- È quindi sicuramente **necessario** che l’Auditor Interno **esegua Audit anche a livello**:
 - **sotto-processi**
 - **attività**
 - **microattività**
- È **successivamente necessario** per l’Auditor interno “**ricucire**” l’**esito di tali Audit**, di sotto-processi/attività/ecc., per **ricostruire il Processo** e quindi **formulare giudizi di “conformità” e di “efficacia”** su questo ultimo e sicuramente rispondenti:
 - a quanto prevede la ISO 9001:2000/2008
 - a quanto si aspetta la sua Organizzazione

PIANIFICAZIONE DI AUDIT PER “PROCESSI” (Cont.)

N° 5 DOMANDE CHIAVE: GUIDA PER PIANIFICARE ED ESEGUIRE “SINGOLI AUDIT” EFFICACI PER PROCESSI:

1. Che **COSA** state cercando di **fare**?
COME avete **fatto**?
COME sapete se è **giusto**?
COME sapete se è il **miglior modo per fare** una cosa?
COME sapete se è la **cosa giusta da fare**?

Per i **3 livelli**
organizzativi di una
ORGANIZZAZIONE

- livello **AZIENDALE**: concentrato sulla **MISSIONE** e sulle **STRATEGIE**
- livello **DIREZIONALE**: concentrato sul **MERCATO/CLIENTI**
- livello **OPERATIVO**: concentrato sul **LAVORO**

AUDIT PER PROCESSI- CONSIDERAZIONI

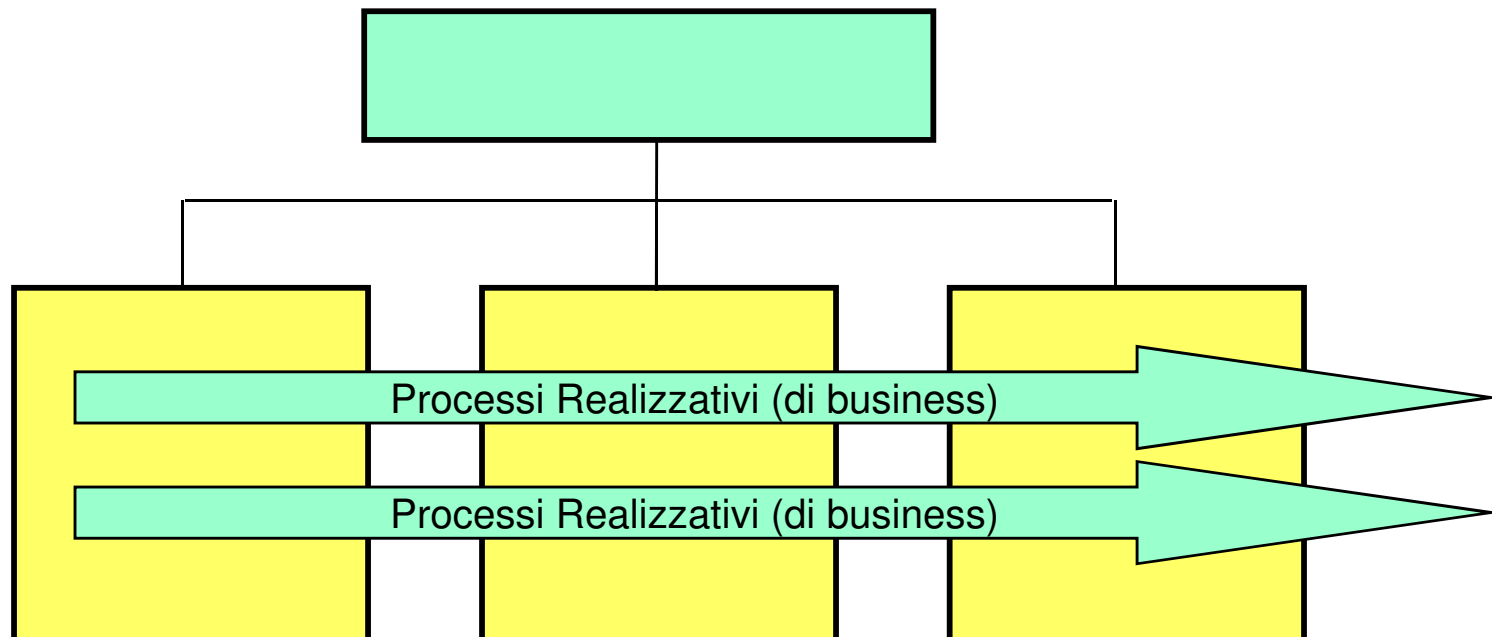
- Il modello di **Audit proposto** richiede un **sensibile cambiamento delle metodologie di “verifica”**
- **L’elemento centrale e dominante non** è più l’elencazione delle **“Evidenze”** legate alle **“Non Conformità”**

AUDIT PER PROCESSI - CONSIDERAZIONI

- È necessario quindi **produrre “fondati giudizi”** sulle **capacità gestionali dell’Organizzazione** attraverso **“Audit di Prestazione”**.
- Per fare ciò **l’Auditor** deve **essere certo** che le singole **persone** sottoposte ad audit:
 - sappiano che **cosa** devono **fare**
 - sappiano se lo stanno **facendo** in **maniera corretta**
 - sappiano se lo stanno **facendo** nel **modo migliore**
 - sappiano se stanno **facendo** la **cosa giusta**
 - stiano **controllando** le **proprie prestazioni**

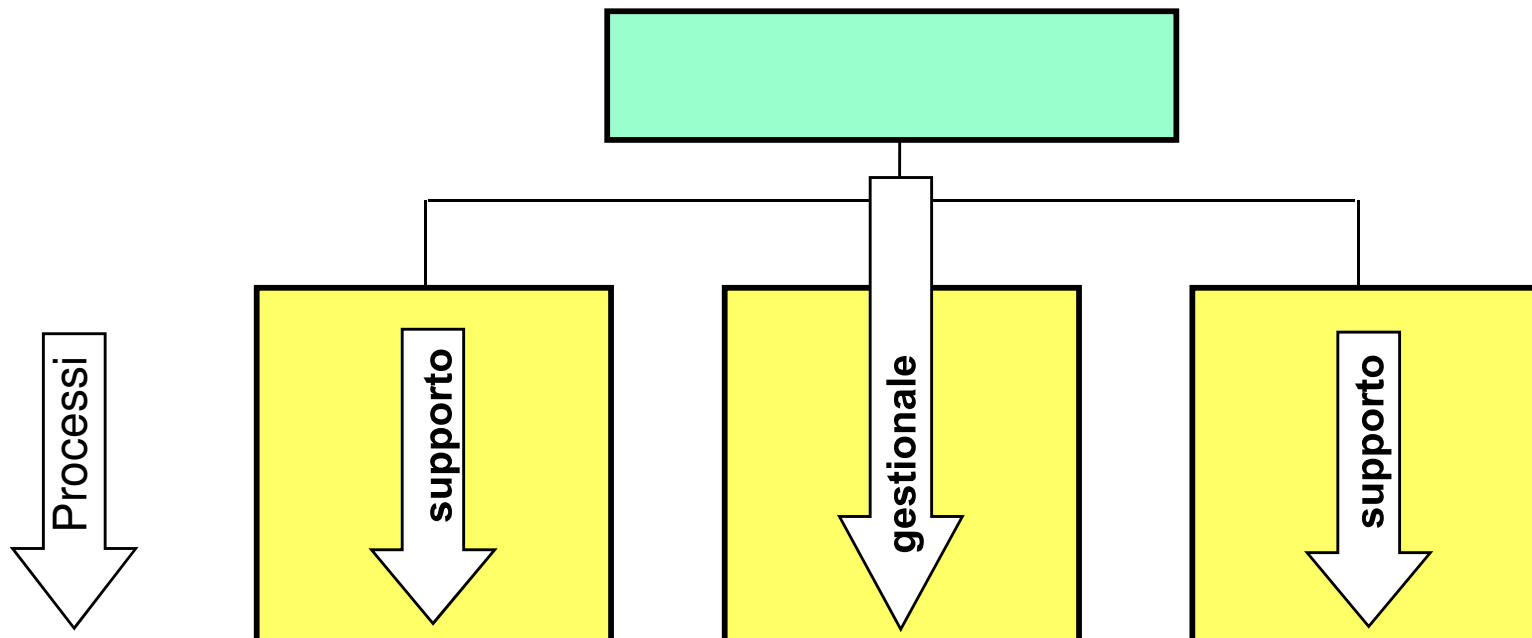
AUDIT INTERNI PER “PROCESSI” (Cont.)

**Programmazione - approccio suggerito (cont.):
i Processi Orizzontali**



AUDIT INTERNI PER “PROCESSI” (Cont.)

**Programmazione - approccio suggerito (cont.):
i Processi Verticali**



COME CONDURRE GLI AUDIT

È BUONA NORMA CHE GLI AUDITOR (se più di uno):

- ✓ **si incontrino in anticipo** per stabilire il **Piano** dello specifico audit, verificare se nei **rapporti** degli **audit precedenti** erano **registrate: Raccomandazioni, NC, AC o AP** emerse/aperte
- ✓ **ricordino**, un paio di giorni prima dell'audit, al **Responsabile di Area/Processo** interessato, la **data** e l'**ora** della **verifica**
- ✓ utilizzino una **Lista di Riscontro** o, in alternativa, utilizzino il **MQ**, le **Procedure** e le eventuali **Istruzioni**

Suggerimenti per gli Auditor di SGQ:

- **Presentarsi** alle Persone da intervistare **dicendo** (per instaurare un rapporto di reciproca fiducia):
 - **sono venuto qui per valutare le cose giuste che Tu fai..... Se individueremo qualcosa di errato, insieme troveremo una soluzione per correggerlo**
- Adottare un **approccio orientato** ai processi:
 - privilegiare la **valutazione degli aspetti gestionali** piuttosto che la valutazione di situazioni/dati puntuali
 - nel **porre le domande** alle persone intervistate è necessario **includere i seguenti “elementi”** pertinenti il **“Processo Realizzativo o di Business”** in cui le persone intervistate sono coinvolte e gli **“elementi” dei processi che supportano** quelli in cui le citate persone sono coinvolte.

Suggerimenti per gli Auditor di SGQ:

(Cont.)

ELEMENTI DA CONSIDERARE NELLA ESECUZIONE DI OGNI AUDIT DI PROCESSO:

A- PROCESSI DI BUSINESS O DI SUPPORTO AL BUSINESS

- **Flusso del Processo** – descritto con logica PDCA
- **Input – Output** / Clienti – Fornitori (interni-esterni)
- Gestori Processo (**Process Owner**)
- **Metodi di “Governo” del Processo** (es: Procedure documentate; addestramento)
- **Risorse** dedicate al Processo
- **Parametri di monitoraggio** (Indicatori di tipo **tecnico e gestionale**)
- **Metodi di misura Indicatori**
- **Grado di conformità**; grado di **efficacia** (% raggiungimento obiettivi)

Suggerimenti per gli Auditor di SGQ:

(Cont.)

ELEMENTI DA CONSIDERARE NELLA ESECUZIONE DI OGNI AUDIT DI PROCESSO:

B- PROCESSI DI SUPPORTO DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITA'

- *Conoscenza/condivisione **Politica** per la **Qualità***
- ***Obiettivi** (fino a che livello Organizzativo sono stati attribuiti?)*
- ***Risorse disponibili** (Quantità + Qualità) a budget*
- *Grado di **Copertura Competenze** necessarie*
- ***Consapevolezza** (motivazione) persone*
- *Propositività per il **Miglioramento Continuo***
- ***Comunicazione** interna*

ALTRI ELEMENTI DA CONSIDERARE SECONDO NECESSITA' **(per Processi o per Funzioni)**

- ***Reclami Clienti***
- ***Requisiti cogenti di Settore***
- ***Capacità di analisi del Valore Aggiunto generato***
- ***Capacità di analisi dei Rischi***
- ***Uso di “Benchmarking” e “Competitive Intelligence”***
- ***Misura ROI di attività di miglioramento***
- ***Verifica efficacia azioni Sviluppo Risorse Umane (SRU)***
- ***% investimenti in SRU (o almeno per la formazione) su fatturato o ore lavorate***
- ***Pianificazione Strategica per la Qualità***

Suggerimenti per gli Auditor di SGQ. (Cont.)

- Sarà **ancora necessario** esaminare le **procedure documentate**, si dovrà però adottare un **approccio a “testa alta”** valutando questioni più ampie di **efficacia del SGQ e dei relativi processi**, (**audit di prestazione**).
- **Non** limitarsi a cercare solo la **conformità al testo delle procedure** (approccio a **“testa bassa”**) (**audit di conformità**)
- Usare tecniche di **“intervista aperta”** per avere più informazioni e trarre **conclusioni** dai **“feedback” verbali** e non.

Suggerimenti per gli Auditor di SGQ.

(Cont.)

- Cercare di “**comunicare**” molto chiaramente cosa richiedere
- Ricordarsi delle “**perdite di carico**” che caratterizzano la comunicazione dal momento in cui l’Auditor formula mentalmente la domanda da porre al momento in cui l’intervistato la capisce e la ricorda:

Auditor formula il messaggio mentalmente: “**voglio dire**”
(100% del messaggio)

Auditor “**dice**” (70% del messaggio)

Intervistato “**recepisce**” (40% del messaggio)

Intervistato “**capisce**” (20% del messaggio)

Intervistato “**ricorda**” (10% del messaggio)

Suggerimenti per gli Auditor di SGQ. (Cont.)

- Sfruttare le potenzialità delle “**mappe mentali**”: permettono di concentrarsi su uno **stile di “intervista aperto”** pur ricordando i paragrafi della Norma di base dell’audit (vedere esempio di pag. 16).
- **Usare la regola di 80/20:**
 - domande valutatore (20)+risposte intervistati (80)
 - domande chiuse (20)+domande aperte (80)
- Adottare “**Ascolto attivo**”: supporta il fluire dell’intervista aperta e mette a loro agio gli intervistati
- Identificare eventuali “**prassi eccellenti**” (best practices) per poterle proporre per altri processi / aree omogenee
- **Ridefinire la “classificazione di criticità”** delle non conformità (**legata alla gerarchia dei processi**)

RISULTANZE DELL'AUDIT INTERNO

Durante l'esecuzione degli Audit Interni le **informazioni relative all'esistenza e all'applicazione** dei vari elementi del **Sistema di Gestione per la Qualità** vengono **raccolte attraverso**:

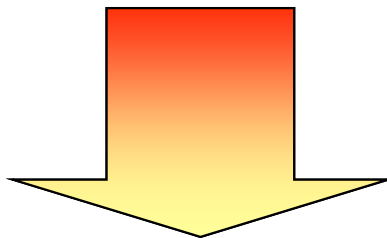
- **interviste**
- **esami documentali**
- **prove**
- **misurazioni**

che portano alla **formulazione** delle “**risultanze dell'audit**”:

- **opportunità di miglioramento**
- **Non Conformità** (che **possono essere** classificate - ISO 19011:2018 - para 6.4.8)

Le **Non Conformità (NC) scaturite** dalle **evidenze oggettive** raccolte nel corso delle valutazioni (interviste, esami documentali, constatazioni, prove, misure) **non hanno tutte lo stesso livello di importanza**, perché:

- I **vari Processi/elementi** del SGQ **non hanno lo stesso livello di importanza** (ricordarsi la **Gerarchia** e la **Tipologia** dei Processi!),
- I singoli **requisiti all'interno di ogni Processo/elemento** del SGQ **non hanno lo stesso livello di importanza**,
- Le **Non Conformità** rilevate possono presentare **caratteristiche diverse, causando**, di conseguenza, **diversi tipi di impatto sul SGQ / Prodotti / Servizi**.



VALUTAZIONE, CLASSIFICAZIONE, REGISTRAZIONE

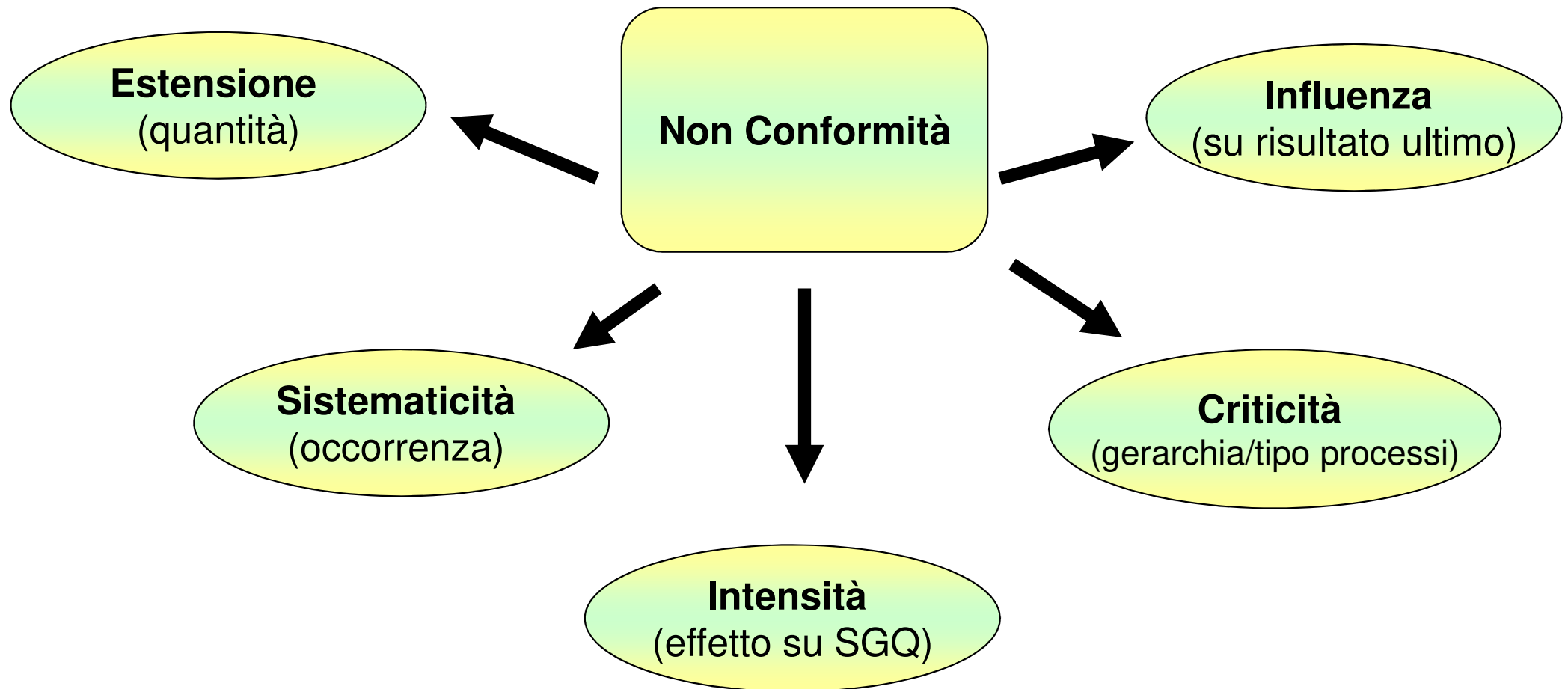
RISULTANZE DELL'AUDIT INTERNO

Perché classificare le Non Conformità (NC)?:

- per **razionalizzare e semplificare le azioni** conseguenti
- per **dimostrare** a tutti (Management – vari Collaboratori) che, **a fronte di un'analisi di rischio, è possibile selezionare:**
 - i problemi molto importanti —→ **NC Critiche**
 - i problemi importanti —→ **NC Maggiori**
 - i problemi meno importanti —→ **NC Minori**
 - i problemi ancora meno importanti —→ **Osservazioni**
- per **ridurre i costi di gestione degli Audit** e soprattutto **delle azioni conseguenti**

CARATTERISTICHE DELLE NON CONFORMITÀ

UNA PROPOSTA:



CLASSIFICAZIONE DELLE NON CONFORMITÀ

È possibile costruire una **scala** su cui **valutare il grado** con cui **ognuna delle cinque caratteristiche** si **manifesta relativamente ad ogni singola Non Conformità**



CLASSIFICAZIONE DELLE NON CONFORMITÀ (Cont.)

È possibile anche **costruire una griglia** su cui riportare il “**grado**” con cui ognuna delle **cinque caratteristiche si manifesta** relativamente **ad ogni singola NC**.

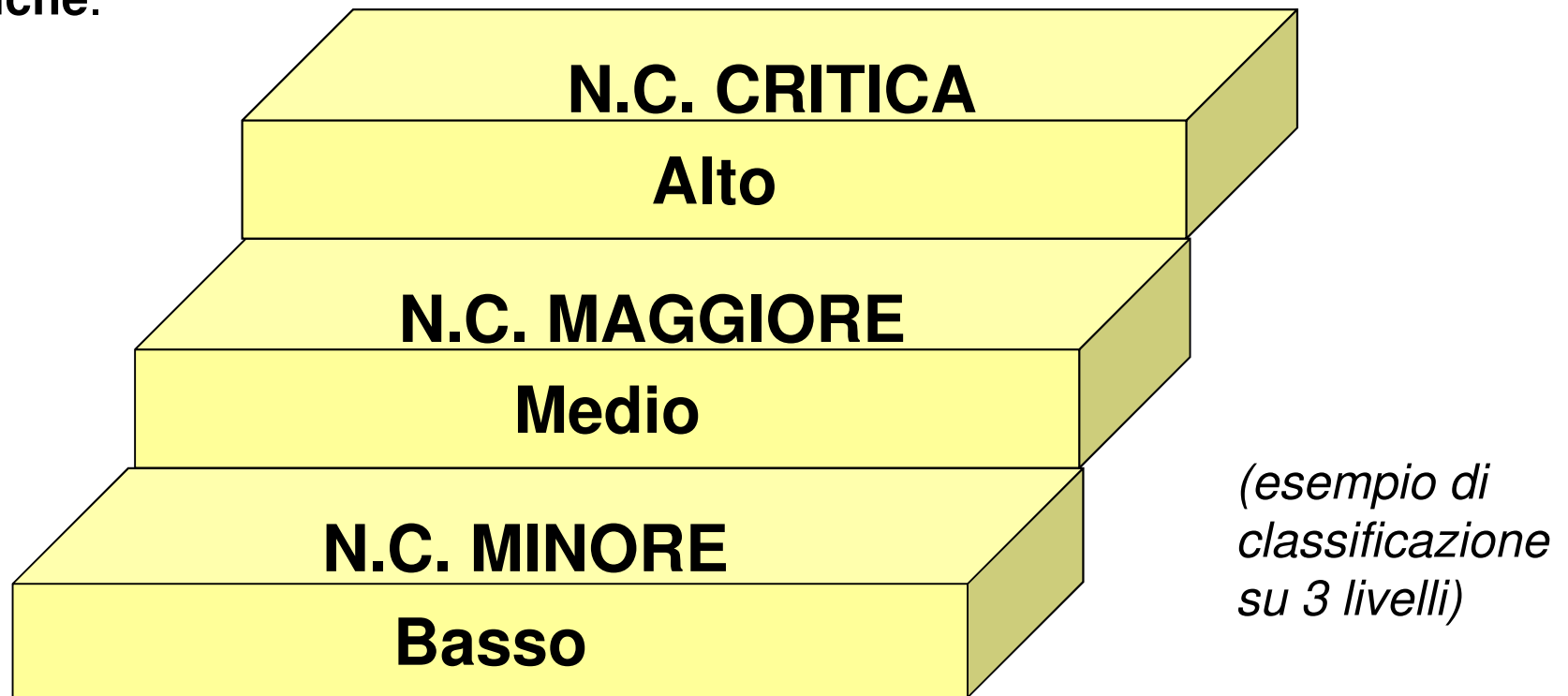
Esempio di compilazione:

GRADO DI MANIFESTAZIONE / CARATTERISTICHE	BASSO	MEDIO	ALTO
Estensione (quantità)		X	
Sistematicità (occorrenza)			X
Intensità (effetto su SGQ)	X		
Criticità (gerarchia/tipo processi)		X	
Influenza (su risultato ultimo)		X	

NOTA: è possibile **preparare tabelle standard** con **esempi di NC** classificate per **criticità**.

CLASSIFICAZIONE DELLE NON CONFORMITÀ (Cont.)

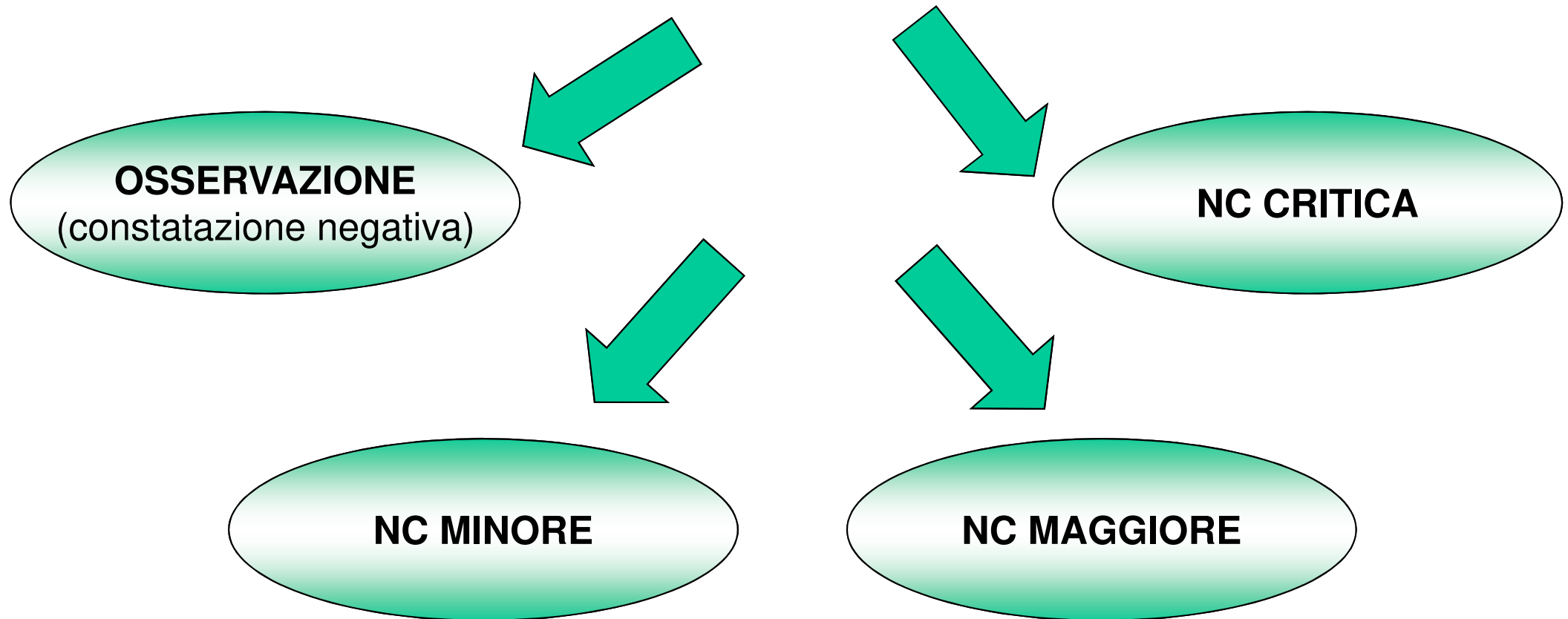
È possibile quindi **costruire una scala** su cui “**classificare**” le NC in **funzione** della loro **importanza**, sulla base del **grado di manifestazione delle cinque caratteristiche**.



NOTA: Si **assume** che le cinque **caratteristiche siano tutte equivalenti** (cioè senza alcuna gerarchia fra di loro), quindi è sufficiente che anche **una sola caratteristica** abbia un “**grado**” di manifestazione **Alto**, perché la NC sia classificata **NC CRITICA**

CLASSIFICAZIONE DELLE NON CONFORMITÀ (Cont.)

Registrazione delle **NON CONFORMITÀ** rilevate durante l'Audit come:

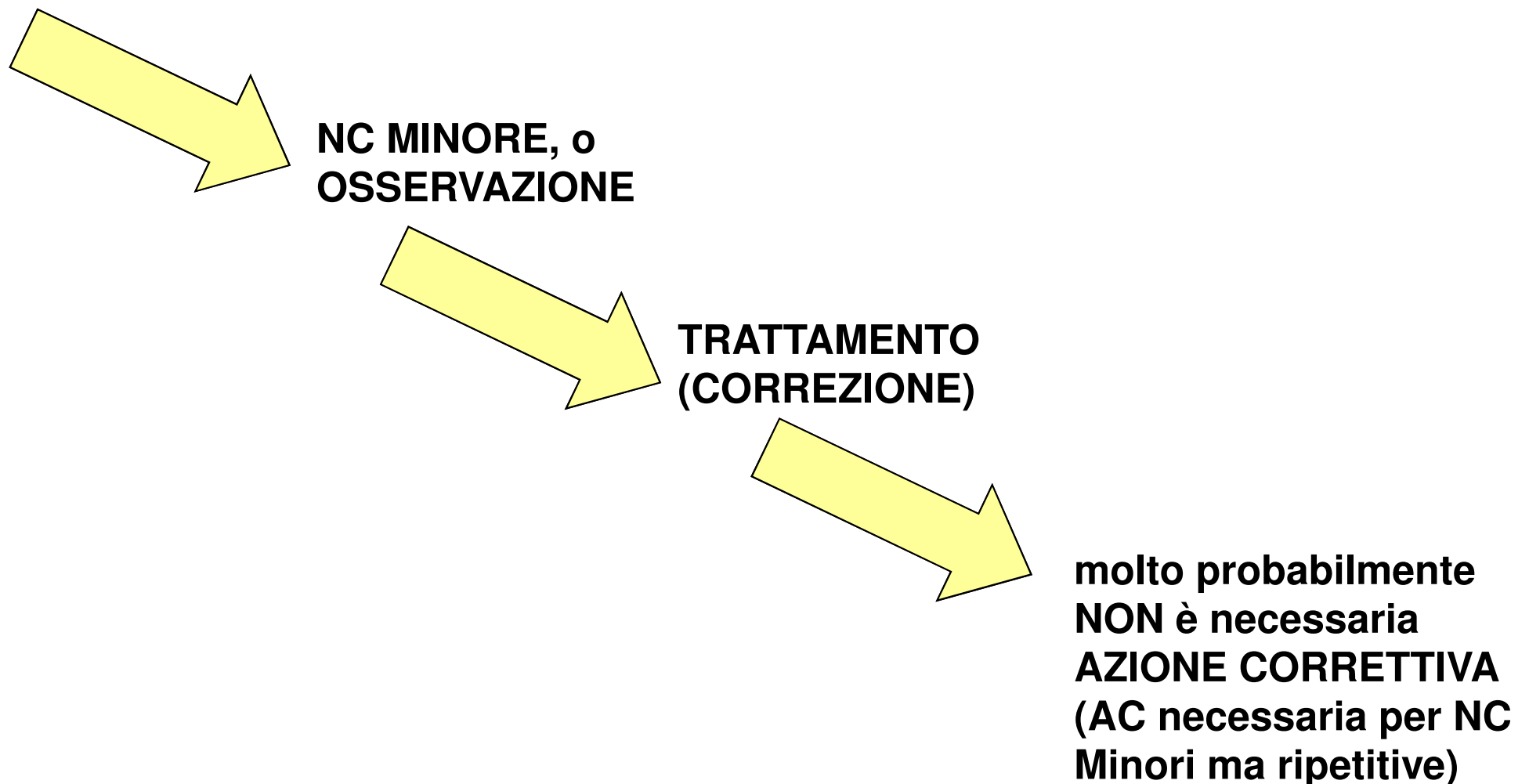


sulla base delle **EVIDENZE OGGETTIVE** e dei
Criteri di Classificazione

CLASSIFICAZIONE DELLE NON CONFORMITÀ (Cont.)

Trattamento NC esemplificando:

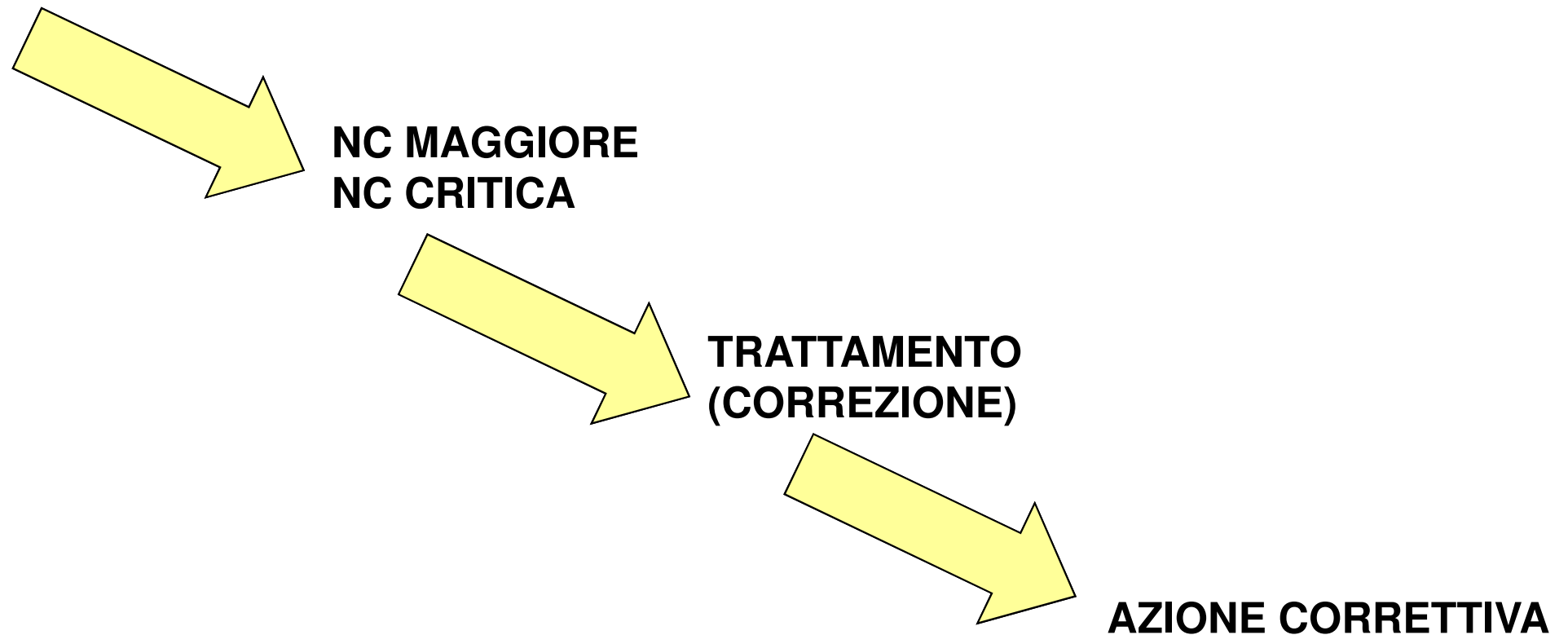
ESECUZIONE AUDIT



CLASSIFICAZIONE DELLE NON CONFORMITÀ (Cont.)

Trattamento NC esemplificando (cont.):

ESECUZIONE AUDIT



RACCOMANDAZIONI PER GLI AUDITOR:

- **NON** confondere le “**Correzioni**” (Trattamento NC – Recovery Action) **con** le **Azioni Correttive** (Corrective Action)
- Le **Azioni Preventive scaturiscono** da ben altri elementi:
 - **analisi di processo** (ora i SGQ secondo ISO 9001:2015 sono per Processi !!)
 - **FMEA** di Processo
 - **Analisi dei Rischi** (es. ARP 9134)
 - **Audit Interni per Processi**
 - attività di **CRM** (Customer Relationship Management)
 - altro

IMPORTANZA DI UNA ADEGUATA FORMUALZIONE DEL GIUDIZIO

- I **risultati** degli **Audit Interni** forniscono le evidenze oggettive dello **stato** del **SGQ**, che devono **essere utilizzati** per:
 - valutare **l'applicazione** e **l'idoneità** dei vari elementi del SGQ (conformità)
 - verificare il **raggiungimento** degli **obiettivi** prefissati (efficacia / efficienza)
 - individuare la necessità di **modificare** i **comportamenti** o le **regole** (miglioramento)

al fine di:

- eliminare o ridurre le **non conformità** e le loro **cause**
- migliorare l'**efficacia/efficienza** dell'Organizzazione

I risultati degli Audit Interni sono anche utili per:

- ✓ Fornire **elementi per il Riesame** da parte della **Direzione** (Cruscotto Qualità)
- ✓ Svolgere un'**azione di formazione** per tutte le persone coinvolte
- ✓ Favorire lo **scambio di informazioni**
- ✓ **Allineare i comportamenti ai migliori** (“Best in class”) attraverso l'applicazione di “**Benchmarking / Best Practices**”
- ✓ ecc.