



Consiglio Regionale della Campania



MANAGEMENT HOUSE ITALIA

FORMAZIONE DEL PERSONALE **UNI EN ISO 9001:2015**



SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ DEL CONSIGLIO REGIONALE DELLA CAMPANIA

L'AUDIT INTERNO



MANAGEMENT HOUSE ITALIA
DICEMBRE 2019

Audit:

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

Evidenze dell'audit:

Registrazioni, dichiarazioni di fatti o altre informazioni, che sono pertinenti ai criteri dell'audit e verificabili.

Nota: Le evidenze dell'audit possono essere qualitative e quantitative.

Criteri dell'audit:

Insieme di politiche, procedure o requisiti.

Nota: I criteri dell'audit sono utilizzati come riferimento rispetto a cui si confrontano le evidenze dell'audit.

Tipi di Audit

- ✓ Audit interni o “di prima parte”, effettuati dalla propria organizzazione
- ✓ Audit esterni o “di seconda parte” effettuati da parti interessate (clienti)
- ✓ Audit esterni o “di terza parte” effettuati da organismi di certificazione e di accreditamento

Committente dell'audit

Organizzazione o persona che richiede un'audit

Nota: Il Committente può essere l'**organizzazione oggetto dell'audit** o qualsiasi altra organizzazione che abbia un diritto regolamentare o contrattuale di richiedere un audit.

Audit di parte I: La Direzione dell'Organizzazione

Audit di parte II: La Direzione dell'Organizzazione

Audit di parte III: L'Ente di Certificazione e l'Ente di Accreditamento

Auditor - Valutatore

Persona che ha la competenza per effettuare un audit

Competenza: dimostrate caratteristiche personali e dimostrata capacità di saper utilizzare conoscenze ed abilità

I principi dell'attività di audit

I principi che seguono si riferiscono agli auditor:

- Comportamento etico: il fondamento della professionalità
- Presentazione imparziale: l'obbligo di riportare
- fedelmente e con precisione
- Adeguata professionalità: l'applicazione di accuratezza e discernimento nell'attività di audit

I principi dell'attività di audit

Ulteriori principi sono relativi al processo di audit che, per definizione, è anche sistematico:

→ Indipendenza: la base per l'imparzialità dell'audit e l'obiettività delle sue conclusioni

→ Approccio basato sull'evidenza: il metodo razionale per raggiungere conclusioni affidabili e riproducibili in un processo dell'audit sistematico

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 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 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**” a “**audit di prestazione**”

PROGRAMMAZIONE DI AUDIT PER “PROCESSI”

- Programmazione (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
 - 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”

– Programmazione - approccio suggerito:

- **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”

– 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”

– Programmazione - approccio suggerito:

- 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
 - a quanto si aspetta la sua Organizzazione

PIANIFICAZIONE DI AUDIT PER “PROCESSI”

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”**

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**

AUDIT INTERNI PER PROCESSI - Suggerimenti

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:

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:

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

ALTRE 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**

AUDIT INTERNI PER PROCESSI- Suggestimenti

Suggestimenti per gli Auditor di SGQ.

- 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.

AUDIT INTERNI PER PROCESSI- Suggestimenti

Suggestimenti per gli Auditor di SGQ.

- 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)

AUDIT INTERNO PER PROCESSI- Suggerimenti

Suggerimenti per gli Auditor di SGQ.

- 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**

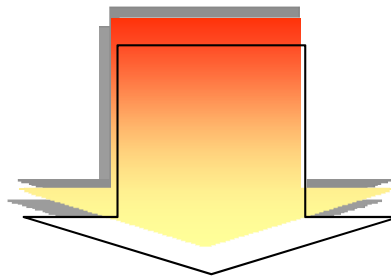
che portano alla **formulazione** delle “**risultanze dell'audit**”:

- **opportunità di miglioramento**
- **Non Conformità** (che **possono essere** classificate - ISO 19011:2002 - para 6.5.5))

RISULTANZE DELL'AUDIT INTERNO

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

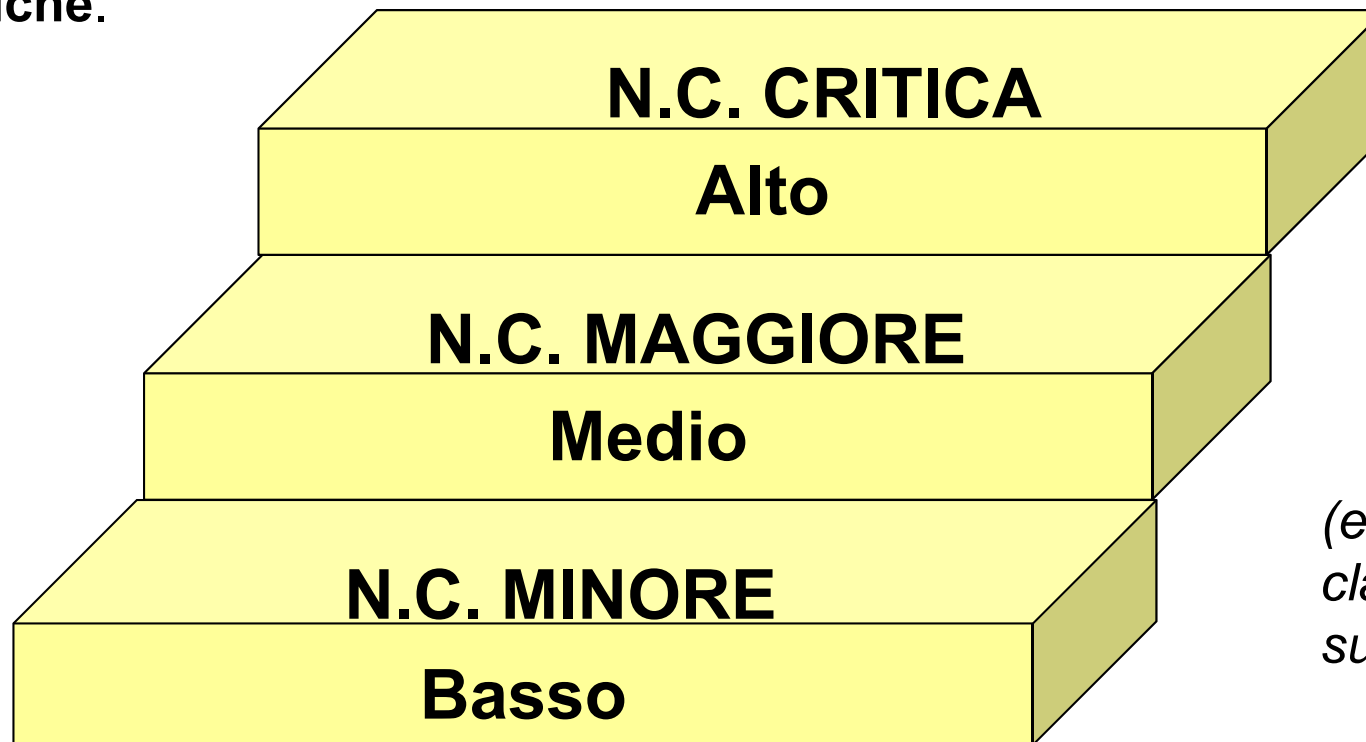
RISULTANZE DELL'AUDIT INTERNO

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**

CLASSIFICAZIONE DELLE NON CONFORMITÀ (Cont.)

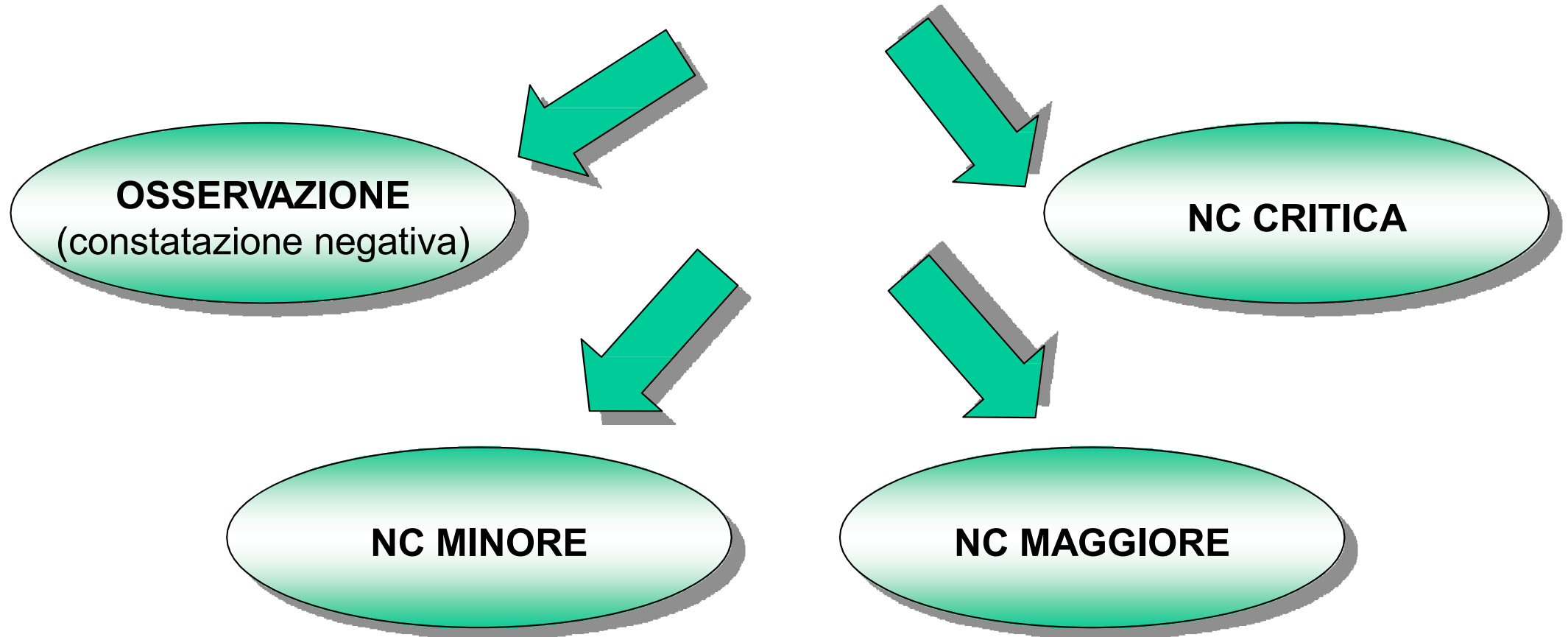
È possibile quindi **costruire una scala** su cui “**classificare**” le **NC** in **funzione** della loro **importanza**, sulla base del **grado di manifestazione delle cinque caratteristiche**.



*(esempio di
classificazione
su 3 livelli)*

CLASSIFICAZIONE DELLE NON CONFORMITÀ (Cont.)

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

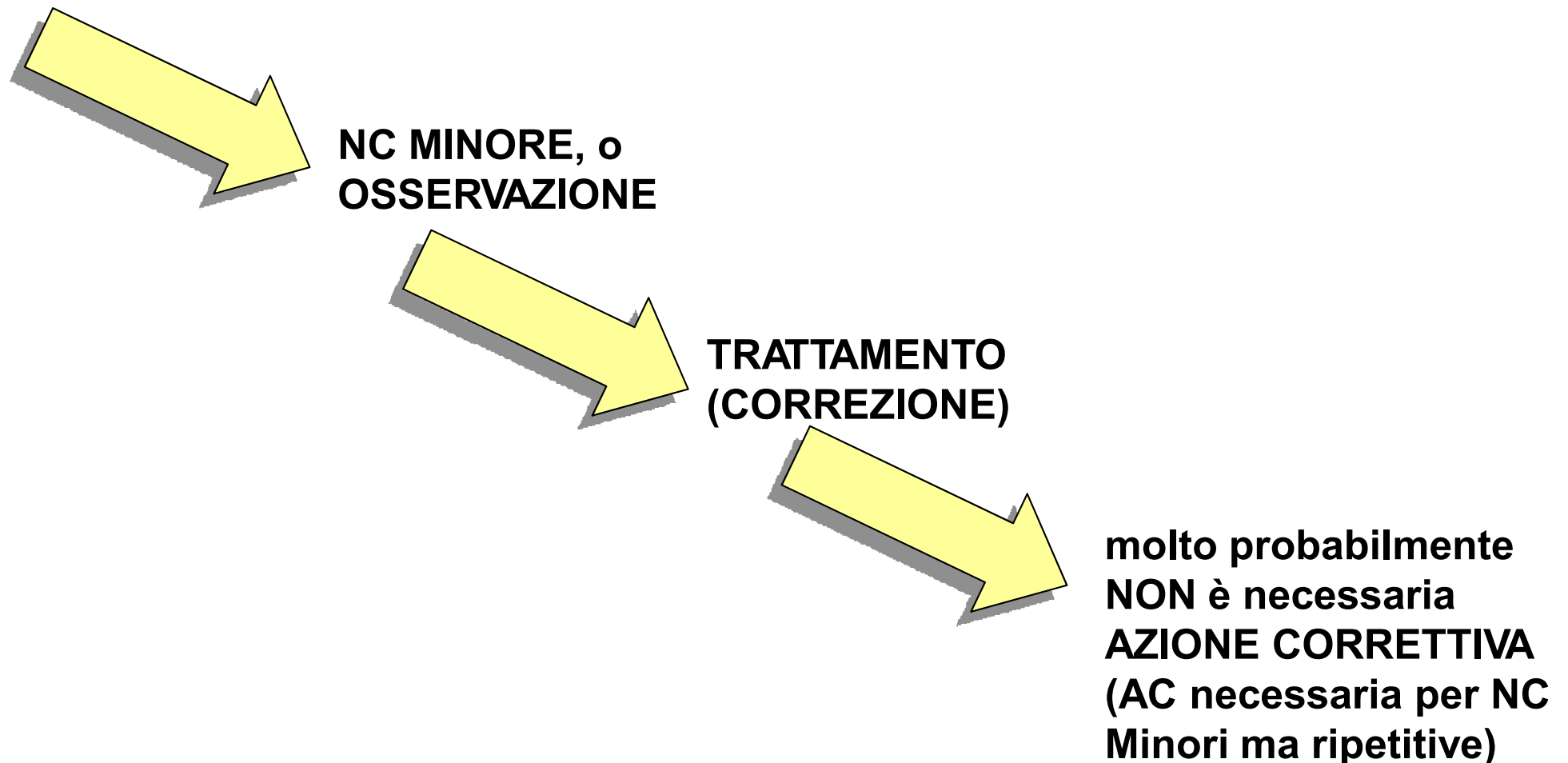


sulla base delle **EVIDENZE OGGETTIVE** e dei

Criteri di Classificazione

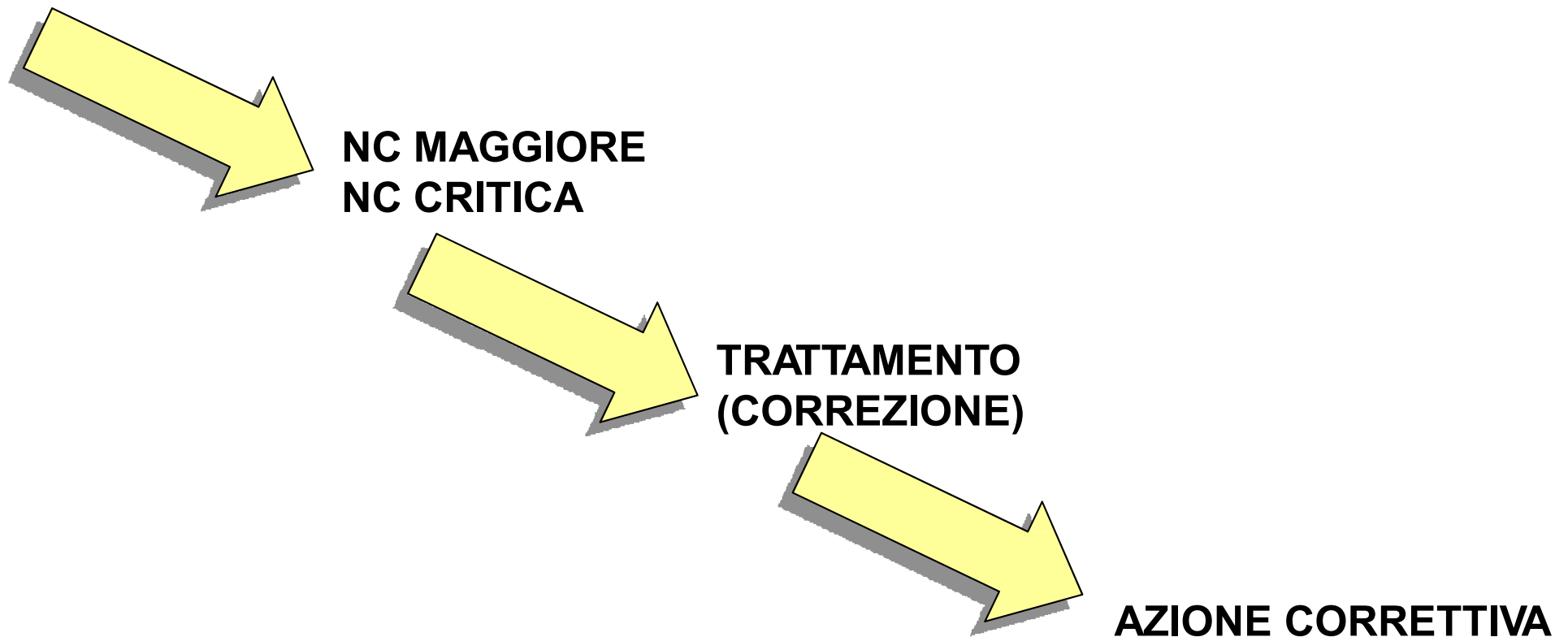
Trattamento NC esemplificando:

ESECUZIONE AUDIT



Trattamento NC esemplificando (cont.):

ESECUZIONE AUDIT



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**"



MANAGEMENT HOUSE ITALIA S.R.L.

Milano

Via Cardinale Massaia, 12
20037 Paderno Dugnano
milano@mhi.it

Roma

Via Case Rosse, 23 - 00132 Roma
roma@mhi.it

Napoli

Centro Direzionale - Isola F12
napoli@mhi.it

Avellino

Piazza Libertà, 39 - 83100 Avellino
avellino@mhi.it

info@mhi.it



www.mhi.it