

UNITÀ DIDATTICA 7

GLI AUDIT INTERNI secondo la UNI EN ISO 19011_2003

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze
Matematiche, Fisiche e Naturali Corso di "Controllo di
Qualità" - anno accademico 2009-2010
Docente: Prof. Rutilio Mazza

UD 07 – GLI AUDIT INTERNI
Materiale didattico predisposto da:
Prof.ssa Rosamaria De Palo

1

INTRODUZIONE ALL'AUDIT: le origini

Se si cerca su un dizionario della lingua inglese il significato del termine **audit** si trova la seguente definizione:

"Un esame formale e ufficiale, e una verifica di libri contabili da parte di un qualificato verificatore"

Origine della parola: "termine medievale dal latino *auditus*, atto dell'udire, participio passato del verbo *audire*".

Attraverso i secoli, il termine audit si diffuse, nella seconda metà del '900, dalla gestione **amministrativa e finanziaria** a tutta l'organizzazione, interessando sia **l'area ambiente** sia la **qualità**.

Risultava per la **direzione** di un'azienda sempre più necessario compiere verifiche non di tipo occasionale ma condotte con una precisa metodologia.

Negli anni '70 si diffuse, presso le imprese del **Nord America**, la verifica di quanto si faceva in tema di **sicurezza**, di **igiene ambientale** ed **industriale**, un'esigenza che affiancava quanto veniva fatto per la qualità dei prodotti specialmente durante la costruzione di strutture critiche (reattori nucleari, armamenti o altro).

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze
Matematiche, Fisiche e Naturali Corso di "Controllo di
Qualità" - anno accademico 2009-2010
Docente: Prof. Rutilio Mazza

UD 07 – GLI AUDIT INTERNI
Materiale didattico predisposto da:
Prof.ssa Rosamaria De Palo

2

INTRODUZIONE ALL'AUDIT: Oggi

Oggi, il termine audit, si applica a un processo ben definito che si basa sui seguenti punti:

- decisione di **fare** un audit (*chi chiede l'audit*)
- identificazione **dell'obiettivo** dell'audit (*perché lo si fa*)
- definizione di **cosa** si sottopone all'audit (*l'oggetto dell'audit*)
- definizione dei **criteri** rispetto ai quali si compie l'audit (*manuale, procedure, istruzioni, documentazione di riferimento, leggi cogenti, ecc...*);
- scelta di **chi** esegue l'audit (*gli auditor*), con le relative caratteristiche
- individuazione della **metodologia** di esecuzione dell'audit

A SECONDA DEGLI OBIETTIVI DELL'AUDIT, SI POSSONO DARE AGGETTIVI DIFFERENTI A QUESTO PROCESSO, MA IN SOSTANZA L'IMPALCATURA NON CAMBIA

Es. certificazione di prodotto (il quale deve avere un standard di qualità definito), **ispezioni su determinate attività** le quali devono essere svolte secondo leggi cogenti vigenti, ecc...

INTRODUZIONE ALL'AUDIT: Oggi

La logica è sempre la stessa:

VERIFICARE SE UN PRODOTTO O PROCESSO E' CONFORME A QUANTO SI PRENDE A RIFERIMENTO

Audit di certificazione di un sistema: il riferimento è una norma internazionale che descrive un sistema di gestione, l'impresa che ha applicato questo sistema può verificarne la conformità

Il termine latino audit è stato acquisito dalla lingua inglese e con le tecniche di management e di gestione è di nuovo rientrato nel nostro Paese.

INTRODUZIONE ALL'AUDIT: IL RUOLO DELL'AUDITOR INTERNO

L'AUDITOR INTERNO deve valutare l'efficacia e l'efficienza di un Sistema di Gestione Aziendale e fornire informazioni utili alle parti interessate: alla direzione dell'organizzazione valutata per poter attivare della azioni di miglioramento dello stesso sistema e, quindi, dei prodotti e dei servizi.

L'AUDIT E' QUINDI UNO STRUMENTO INDISPENSABILE PER IL MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI AZIENDALI

Potrà essere svolto correttamente solo da **persone professionalmente preparate**, con adeguate **caratteristiche e competenze**, senza pregiudizi e interessi verso l'organizzazione da valutare che possano assicurare risultati dell'audit trasparenti, verificabili da parte di altri auditor.

LA NORMA UNI EN ISO 19011: Linee guida per gli audit dei SGQ e/o di GA

PUNTO 3: Termini e definizioni

PUNTO 4: I principi dell'attività di audit

PUNTO 5: La Gestione di un Programma di Audit

PUNTO 6: L'attività di Audit

PUNTO 7: Competenza e Valutazione degli auditor

RIFERIMENTI NORMATIVI PER L'ATTIVITA' DI AUDIT

UNI EN ISO 9000:2005 Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e vocabolario	UNI EN ISO 14050:2002 Gestione ambientale - Vocabolario
UNI EN ISO 9001:2008 Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti	UNI EN ISO 14001:2004 Sistemi di gestione ambientale - Requisiti e guida per l'uso
UNI EN ISO 9004:2009 Sistemi di gestione per la qualità - Linee guida per il miglioramento delle prestazioni	UNI EN ISO 14004:2005 Sistemi di gestione ambientale, Linee guida generali su principi, sistemi e tecniche di supporto
UNI EN ISO 19011:2003 Fornisce linee guida sui principi dell'attività di audit, sulla gestione dei programmi di audit, sulla conduzione dell'audit del sistema di gestione per la qualità e del sistema di gestione ambientale come pure sulla competenza degli auditor di tali sistemi di gestione. (UNI EN ISO 19011 Cap. 1)	

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze
Matematiche, Fisiche e Naturali Corso di "Controllo di
Qualità" - anno accademico 2009-2010
Docente: Prof. Rutilio Mazza

UD 07 - GLI AUDIT INTERNI
Materiale didattico predisposto da:
Prof.ssa Rosamaria De Palo

7

Punto 3: ALCUNE DEFINIZIONI

AUDIT = (UNI EN ISO 19011 Par. 3.1)

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.

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze
Matematiche, Fisiche e Naturali Corso di "Controllo di
Qualità" - anno accademico 2009-2010
Docente: Prof. Rutilio Mazza

UD 07 - GLI AUDIT INTERNI
Materiale didattico predisposto da:
Prof.ssa Rosamaria De Palo

8

Punto 3: ALCUNE DEFINIZIONI

Programma di audit: insieme di uno o più audit pianificati per un arco di tempo definito ed orientati verso uno scopo specifico

Piano dell'audit: descrizione delle attività e delle disposizioni per eseguire un audit

Criteri dell'audit: insieme di politiche, procedure o requisiti

Evidenze dell'audit: registrazioni, enunciazioni di fatti o altre informazioni che sono pertinenti ai criteri dell'audit e verificabili.

Punto 3: ALCUNE DEFINIZIONI

Risultanze dell'audit: risultati della valutazione delle evidenze dell'audit raccolte rispetto ai criteri dell'audit

Conclusioni dell'audit: esito di un audit fornito dal gruppo di audit dopo aver preso in esame gli obiettivi dell'audit e tutte le risultanze dell'audit.

Auditor: persona che ha le caratteristiche personali dimostrate e la competenza per effettuare un audit

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

Le LINEE GUIDA PER GLI AUDIT

•Uni En 30011-1:94 Criteri generali per le verifiche ispettive dei sistemi qualità: ATTIVITA' DI VERIFICA ISPETTIVA

•Uni En 30011-2:94 Criteri generali per le verifiche ispettive dei sistemi qualità: CRITERI DI QUALIFICAZIONE DEI VALUTATORI DI SISTEMI QUALITA' (AUDITORS)

•Uni En 30011-3:94 Criteri generali per le verifiche ispettive dei sistemi qualità: GESTIONE DEI PROGRAMMI DI VERIFICA ISPETTIVA



•**LINEE GUIDA 19011:2003** Linee guida per gli audit dei sistemi di gestione per la qualità e/o ambientale

Le NUOVE LINEE GUIDA PER GLI AUDIT

•Gli **audit interni**, a volte denominati "**audit di prima parte**", sono effettuati, per il riesame da parte della Direzione e per altri fini interni, dall'organizzazione stessa, o per suo conto, e possono costituire la base per una autodichiarazione di conformità da parte dell'organizzazione.

•(punto 3.1 "Termini e definizioni" - Nota 2)

Le NUOVE LINEE GUIDA PER GLI AUDIT

- Gli **audit di seconda parte** sono effettuati da chi ha un interesse nell'organizzazione, quali i clienti, o da altre persone per conto degli stessi.

- (punto 3.1 "Termini e Definizione – Nota 2)

- Gli **audit di terza parte** sono effettuati da organismi di audit esterni indipendenti, quali quelli che rilasciano certificazioni di conformità a requisiti della ISO 9001 e della ISO 14001.

- (punto 3.1 "Termini e Definizione – Nota 2)

Il punto 4: I principi dell'attività di audit

COMPORAMENTO ETICO

IL FONDAMENTO DELLA PROFESSIONALITÀ

Avere *integrità morale* e trattare le informazioni che si raccolgono con *riservatezza*. Solo a queste condizioni non vi sarà *alcuna remora* da parte dell'organizzazione verificata a mostrare la propria realtà

PRESENTAZIONE IMPARZIALE

L'OBBLIGO DI RIPORTARE FEDELMENTE E CON PRECISIONE

Basare il giudizio finale *esclusivamente su quanto evidente, verificato e riconosciuto* valido anche dalla controparte.

ADEGUATA PROFESSIONALITÀ

L'APPLICAZIONE DI ACCURATEZZA E DI DISCERNIMENTO NELL'ATTIVITÀ DI AUDIT

Gli auditor pongono un'attenzione di livello adeguata all'importanza del compito che essi svolgono. E' fondamentale che essi posseggano le *competenze necessarie*

Il punto 4: I principi dell'attività di audit

INDIPENDENZA

LA BASE PER L'IMPARZIALITÀ DELL'AUDITOR E L'OBIETTIVITÀ DELLE SUE CONCLUSIONI

Gli auditor sono **indipendenti** dall'attività oggetto dell'audit e sono liberi da pregiudizi e conflitto di interesse. Gli auditor conservano uno stato di **obiettività di pensiero** durante il processo dell'audit per assicurare che le *risultanze e le conclusioni* dell'audit siano basate solo sulle evidenze dell'audit

APPROCCIO BASATO SULL'EVIDENZA

IL METODO RAZIONALE PER RAGGIUNGERE CONCLUSIONI DELL'AUDIT AFFIDABILI E RIPRODUCIBILI IN UN PROCESSO DI AUDIT SISTEMATICO

Le evidenze dell'audit sono verificabili. Esse si basano su campioni di informazioni disponibili, poiché un'audit è effettuato in un periodo di tempo limitato.

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze
Matematiche, Fisiche e Naturali Corso di "Controllo di
Qualità" - anno accademico 2009-2010
Docente: Proff. Rutilio Mazza

UD 07 - GLI AUDIT INTERNI
Materiale didattico predisposto da:
Proff.ssa Rosamaria De Palo

15

Il punto 5: La gestione di un programma di audit

IL CONTENUTO: L'obiettivo, Gli audit, Le risorse, i criteri di riferimento

LA GESTIONE: Preparazione, Verifica, monitoraggio e miglioramento, Documentazione.

I RESPONSABILI: Valutazione degli auditor e formazione del team, la determinazione delle caratteristiche dell'audit, I metodi di valutazione delle competenze.

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze
Matematiche, Fisiche e Naturali Corso di "Controllo di
Qualità" - anno accademico 2009-2010
Docente: Proff. Rutilio Mazza

UD 07 - GLI AUDIT INTERNI
Materiale didattico predisposto da:
Proff.ssa Rosamaria De Palo

16

Il punto 5: La gestione di un programma di audit

PROGRAMMA DI AUDIT = insieme di uno o più audit pianificati per un arco di tempo definito ed orientati verso uno scopo specifico (*punto 3.11*)

Per "*insieme di uno o più audit*" non si deve intendere un semplice elenco degli audit da svolgere in un determinato arco di tempo, ma a questo elenco devono associarsi **tutti gli elementi necessari per la loro attuazione**, i **criteri** per la loro determinazione, il **modo di applicarli** e le **caratteristiche** dei responsabili della loro gestione

L'approfondimento del concetto di *Programma di audit* e delle *competenze* richieste a chi deve gestirlo è una delle **NOVITÀ** della ISO 19011 rispetto alla precedente ISO 30011-3, che *affrontava il problema ma in maniera meno estesa e precisa*

Il punto 5: La gestione di un programma di audit

• **Esempi obiettivi presenti nel programma di audit**

- 1) Una serie di audit interni relativi ad un sistema di gestione per la qualità dell'organizzazione esteso all'anno in corso
- 2) audit di certificazione e sorveglianza condotti da un organismo di parte terza su un sistema di gestione ambientale entro un periodo di tempo concordato contrattualmente tra l'organismo di certificazione ed il committente;
- 3) audit di sistemi di gestione di seconda parte di potenziali fornitori di prodotti critici, da condursi entro sei mesi

Il punto 5: La gestione di un programma di audit (IL CONTENUTO)

Un programma di audit comprende (OLTRE AGLI OBIETTIVI):

GLI AUDIT:

La Distribuzione degli audit deve garantire che in un determinato arco di tempo, in genere un anno, si coprano tutti gli aspetti del SGQ.

LE RISORSE:

Sono le **risorse umane** con specifica competenza tecnica. Le **risorse economico-finanziario** sono riferite o ai costi degli spostamenti del team di auditor o a quelli sostenuti per ricorrere a risorse umane esterne per garantire il principio dell'indipendenza.

LE PROCEDURE E I CRITERI

Il punto 5: La gestione di un programma di audit (LA GESTIONE)

PREPARARLO

La preparazione consiste nella compilazione dell'elenco degli audit, associati ad ogni audit, nominare il team leader e insieme a questi formare il team.

VERIFICARNE L'ATTUAZIONE:

L'attuazione di un programma di audit deve essere tenuta sotto controllo per verificare la **capacità del team di attuare quanto pianificato**, il rispetto della tempistica, il ritorno degli interlocutori, degli auditor e dalle organizzazioni oggetto dell'audit e tutto ciò che può fornire indicazioni sull'adeguatezza e l'efficienza del programma

Il punto 5: La gestione di un programma di audit (LA GESTIONE)

MONITORARLO E APPORTARVI EVENTUALI MIGLIORAMENTI:

Gli esami dei risultati del monitoraggio del programma possono portare ad attuare AC e AP indirizzate al suo miglioramento (es. *modifica delle procedura, variazioni nelle modalità di valutazione degli auditor, necessità di addestramento, la modifica degli obiettivi in funzione delle mutate esigenze delle parti interessate*)

DOCUMENTARLO:

La documentazione di un programma è costituita da:

- la [documentazione dei singoli audit](#) (*i piani, i rapporti di audit, i rapporti di NC, AC, AP*)
- la documentazione relativa al [programma nella sua interezza](#) (*es. i risultati dei riesami e quanto attiene al personale: valutazione eseguite, formazione, addestramento, ecc..*)

Il punto 5: La gestione di un programma di audit (I RESPONSABILI: DETERMINAZIONE DELLE CARATTERISTICHE DEGLI AUDIT)

Ai responsabili del programma di audit viene richiesta:

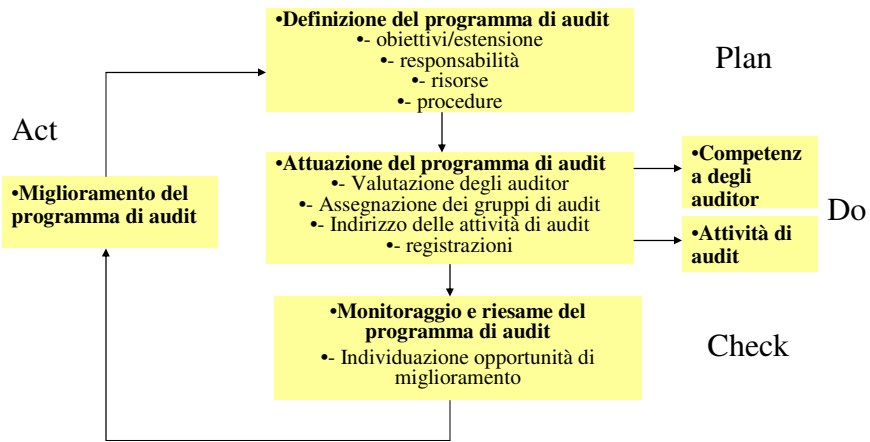
- conoscenza generale dei **principi** dell'audit
- conoscenza generale dei **criteri di valutazione delle competenze** degli auditor
- conoscenza generale delle **tecniche applicative** degli audit
- capacità **manageriali**
- conoscenza **tecnica** delle attività soggette ad audit
- conoscenza del **settore** relativo alle attività soggette ad audit.

Inoltre devono:

- valutare gli auditor e formare il team di verifica
- determinare le caratteristiche dell'audit, ovvero:
 - il numero di persone dell'organizzazione,
 - la sua complessità
 - la distribuzione logistica dei luoghi ove si svolgono le attività
 - le caratteristiche tecniche e gestionali dei processi/prodotti

TUTTI QUESTI ELEMENTI CONDIZIONANO LA **CONSISTENZA DEL GRUPPO**,
LA **DURATA DELL'AUDIT** E LE **COMPETENZE SPECIFICHE** NECESSARIE PER LA
COSTITUZIONE DEL TEAM LEADER, AUDITOR ED ESPERTI TECNICI

Il punto 5: La gestione di un programma di audit



Il punto 6: L'attività di audit (LA METODOLOGIA)

La conduzione di un audit può essere vista in tre fasi:

- 1. FASE PREPARATORIA**, da eseguirsi presso la sede degli auditor
- 2. FASE DI CONDUZIONE IN CAMPO**
- 3. FASE DI STESURA DEL RAPPORTO**, da svolgersi o in campo o presso la sede degli auditor.

ALCUNE ATTIVITA' SONO DI COMPETENZA DELL'AUDITOR
ALTRE DEL TEAM LEADER E ALTRE ANCORA DAL
RESPONSABILE DEL PROGRAMMA DI AUDIT

Il punto 6: L'attività di audit (LA METODOLOGIA)

FASE PREPARATORIA

- L'avvio dell'audit
- Il riesame della documentazione
- La preparazione delle attività in campo

Il punto 6: L'attività di audit. Fase preparatoria: l'avvio dell'audit

L'AVVIO DELL'AUDIT

Definizione di:

- **OBIETTIVI:** *Es. la determinazione e la dichiarazione della conformità del sistema di gestione a un modello predefinito*
- **ESTENSIONE:** **luoghi, unità organizzative, attività, processi** oggetto dell'audit sono estremamente variabili e devono essere attentamente esaminati perché **condizionano la durata dell'audit** che deve essere tale da permettere di svolgere tutte le attività con la profondità necessaria
- **CRITERI:** gli **elementi di confronto per le evidenze riscontrate** nel corso dell'audit, sono direttamente legati agli obiettivi e sono costituiti da *norme, guide, procedure, contratti e, in genere, dai documenti* contenenti i requisiti da applicare

IL TUTTO E' DI COMPETENZA E RESPONSABILITA' DEL **TEAM LEADER**, IL QUALE PASSERA' ALLA **FORMAZIONE DEL GRUPPO DI VERIFICA** INSIEME AL **RESP. DEL PROGRAMMA**

L'ESAME DELLA DOCUMENTAZIONE

- **Manuale** del SGQ
- **Procedure** Operative e Gestionali (se disponibili)
- Tutti i **documenti** da cui sia possibile ricavare informazioni circa l'organizzazione/ i processi da verificare
- Eventuali **rapporti di verifica** precedenti

IL PIANO DELL'AUDIT ha un duplice scopo:

1. Definire i **tempi**, le **modalità** e i **luoghi** di esecuzione
2. Stabilire una **base di accordo** con l'organizzazione verificata

IL grado di dettaglio di un piano dipende da:

- **Esperienze** e **capacità** professionale degli auditor
- **Conoscenza reciproca** con l'organizzazione
- **Complessità** dell'audit
- **Flessibilità** che si desidera mantenere in funzione delle esigenze dell'organizzazione

Il punto 6: L'attività di audit. Fase preparatoria: La preparazione dell'attività in campo

IL PIANO DELL'AUDIT deve comprendere almeno:

- Gli **obiettivi**
- I **criteri**
- **L'estensione**
- Le **date**, le **durate** e i **luoghi** delle varie attività, comprese le riunioni di apertura e di chiusura
- I **responsabili** della controparte
- Un riferimento alle **procedure**

GLI **STRUMENTI** da utilizzare (facoltativi)

- Liste di riscontro **personalizzate**
- **Moduli** per la raccolta dati

Il punto 6: L'attività di audit (LA METODOLOGIA)

FASE DI CONDUZIONE IN CAMPO

- Riunione di apertura
- Raccolta delle evidenze
- Riunione di chiusura

Riunioni interne del gruppo

Il punto 6: L'attività di audit. Fase di conduzione in campo: la riunione di apertura

LA **RIUNIONE DI APERTURA** è **molto importante** perché è il primo contatto tra il gruppo di audit e i rappresentanti dell'organizzazione auditata.

In questa occasioni si creano le premesse per un corretto andamento dell'audit, cioè un audit che possa contare su un **atteggiamento collaborativo**, frutto della **chiarezza degli obiettivi** e dei **metodi d'indagine**.

LA CONDUZIONE DELLA RIUNIONE DI APERTURA E' UNO DEI COMPITI DEL LEAD AUDITOR

Il punto 6: L'attività di audit. Fase di conduzione in campo: la riunione di apertura

FINALITA' della RIUNIONE DI APERTURA:

- **Conoscersi** (forse è l'obiettivo più importante)
- **Confermare** quanto previsto nel **piano** o modificarlo secondo le eventuali nuove circostanze
- Dare l'occasione alla controparte di **esprimere i propri dubbi** o **richieste** di chiarimenti

Per gli AUDIT INTERNI la riunione può seguire **regole meno formali**, in essa vanno comunque presentati i componenti del team, confermati o meno tutti i dati presenti nel piano, illustrati i metodi operativi seguiti nel raccogliere le evidenze.

Il punto 6: L'attività di audit. Fase di conduzione in campo: la riunione di apertura

Per il BUON ESITO della RIUNIONE DI APERTURA:

- Richiedere la presenza di **adeguati livelli gerarchici**
- Sottolineare lo spirito di collaborazione reciproca
- Chiarire gli **obiettivi** e le **modalità di conduzione** dell'audit

Il punto 6: L'attività di audit. Fase di conduzione in campo: raccolta delle evidenze

RACCOLTA DELLE EVIDENZE

Consiste in una **ricerca e raccolta di informazioni** relative ai **criteri** ed **obiettivi** dell'audit, selezionate sulla base di opportuni **criteri di campionamento**.

Essendo tali informazioni dei campioni, il **grado di attendibilità dei risultati dell'audit** sarà tanto maggiore quanto più **rappresentativo sarà questo campione**.

I **metodi** per raccogliere le informazioni sono i più vari, ma sempre riconducibili ad **interviste, osservazione di attività ed esame di documenti**

Il punto 6: L'attività di audit. Fase di conduzione in campo: raccolta delle evidenze

RACCOLTA DELLE EVIDENZE: alcuni suggerimenti

- Intervistare le **persone giuste**
- Intervistarle nel **luogo giusto**
- **Non influenzare** la risposta
- Far capire il **motivo e la finalità dell'intervista**

NB l'intervista dovrebbe essere eseguita sul posto di lavoro, al fine di **turbare il meno possibile il normale andamento delle attività** e di avere tutti gli elementi per poter **supportare quanto oggetto dell'intervista** (disegni, istruzioni, procedure, apparecchiature, ecc...)

Il punto 6: L'attività di audit. Fase di conduzione in campo: raccolta delle evidenze

RACCOLTA DELLE EVIDENZE: alcuni suggerimenti

Non influenzare la risposta significa non porre domande che **contengano già un'ipotesi di risposta** o che abbiano **carattere inquisitorio** tale da spingere l'intervistato a dare risposte "difensive".

La quantità di documenti esaminati deve costituire un **campione significativo**.

L'audit, diversamente da una normale ispezione, non ha tra i suoi obiettivi, **la ricerca dell'errore singolo**. Le *anomalie riscontrate* hanno un peso solo se **sistematiche** e quindi *indicative di una causa comune*.

Il punto 6: L'attività di audit. Fase di conduzione in campo: la riunione di chiusura

LA RIUNIONE DI CHISURA:

- condotta dal **Team Leader** (che potrà eventualmente delegare ai singoli auditor la presentazione dei risultati delle verifiche eseguite da ciascuno di loro)
- preceduta da una **riunione interna** del gruppo di audit con lo scopo di presentare e confrontare i rilievi evidenziati da ciascun auditor
- presentare i **risultati dell'audit, chiarire dubbi e risolvere divergenze** sorte durante l'audit
- svolgersi in **presenza di livelli gerarchici** adeguati e dotati di sufficienti poteri decisionali
- Deve svolgersi in un **clima di estrema chiarezza e collaborazione**
- Devono essere illustrati **tempi e modalità** delle azioni a seguire.

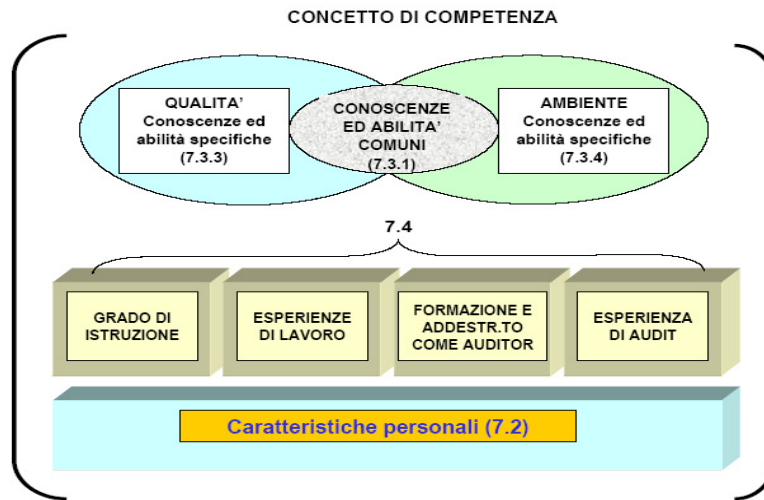
Il punto 6: Stesura del rapporto

LA STESURA DEL RAPPORTO deve includere:

- Obiettivi,
- Estensione
- Identificazione del cliente
- Identificazione del Team Leader e degli auditor
- I luoghi e le date delle attività svolte
- I criteri
- Le evidenze
- Le conclusioni

E' di competenze e responsabilità del Team Leader e rappresenta il completamento della documentazione dell'audit

Il punto 7: Competenze e Caratteristiche degli auditor

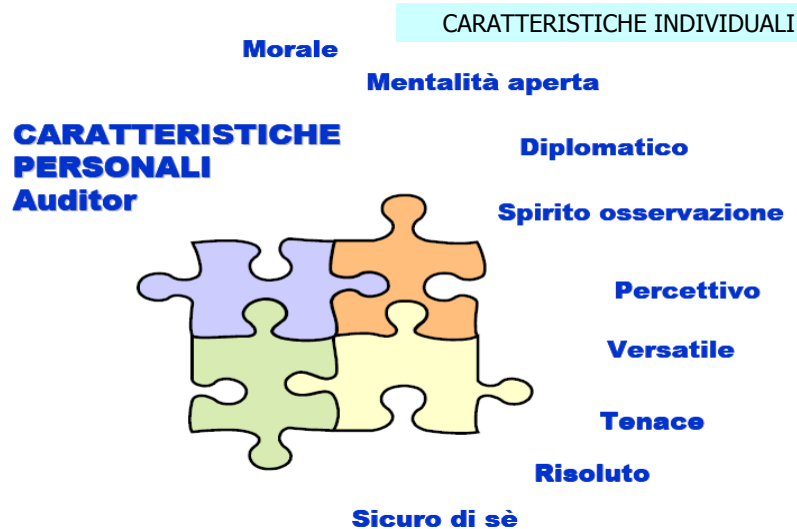


Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze
Matematiche, Fisiche e Naturali Corso di "Controllo di
Qualità" - anno accademico 2009-2010
Docente: Proff. Rutilio Mazza

UD 07 - GLI AUDIT INTERNI
Materiale didattico predisposto da:
Proff.ssa Rosamaria De Palo

39

Il punto 7: Competenza e Valutazione degli auditor



Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze
Matematiche, Fisiche e Naturali Corso di "Controllo di
Qualità" - anno accademico 2009-2010
Docente: Proff. Rutilio Mazza

UD 07 - GLI AUDIT INTERNI
Materiale didattico predisposto da:
Proff.ssa Rosamaria De Palo

40

Il punto 7: Competenza e Valutazione degli auditor

CARATTERISTICHE INDIVIDUALI

CATTIVE

- Cinico
- Indisciplinato
- Aver pregiudizi
- Non capace di ascoltare
- Superficiale (giudizi affrettati)
- Polemico
- Ironico

Il punto 7: Competenze e Caratteristiche degli auditor

CARATTERISTICHE INDIVIDUALI

In sostanza deve:

- Riuscire a *mantenere il controllo della conversazione*
- Essere un buon *osservatore* e capace di *ascoltare* (annotare risposte, partecipare, visitare)
- *Non aver pregiudizi ed opinioni personali*
- *Mantenere la calma* in situazioni nervose (calmo, rassicurante, equilibrato)
- Avere *capacità di giudizio, analisi e sintesi* (valutare attitudini, impulsi, atteggiamenti)
- Avere *facilità di comunicazione* (dare fiducia e cooperazione)

Il punto 7: Competenze e Caratteristiche degli auditor

CARATTERISTICHE INDIVIDUALI

In sostanza deve:

- Avere capacità di rapporti con il personale coinvolto tale da consentire di raggiungere al meglio lo scopo dell'audit
- Avere sensibilità alle convenzioni locali del posto
- Non temere di essere antipatici o sforzarsi di essere simpatico
- Non aver atteggiamenti polemici o ironici
- Essere diplomatico ma non accondiscendente, restare cioè aderente all'obiettivo dell'audit, senza farsi deviare da distrazioni o tattiche dilatorie
- Avere la capacità di restare fedele alle proprie convinzioni, quando sottoposto a pressioni non basate su aderenze

Consigli agli auditor

PREPARARSI

La preparazione condiziona in gran parte la buona esecuzione della verifica

Cercare di prevedere il massimo delle situazioni possibili

TENERE COSTANTEMENTE UN ATTEGGIAMENTO

Di cooperazione

Di interrogazione

Costruttivo

SAPER ASCOLTARE E COMPRENDERE

Il linguaggio

Il vocabolario

Consigli agli auditor

VERIFICARE I FATTI

- Anche se evidenti
- Non fare affidamento cieco: "dimostatemi"
- Tagliare le risposte

ESSERE IMPARZIALI

- Avere un giudizio indipendente ed obiettivo

MANTENERE IL PROGRAMMA STABILITO

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze
Matematiche, Fisiche e Naturali Corso di "Controllo di
Qualità" - anno accademico 2009-2010
Docente: Prof. Rutilio Mazza

UD 07 - GLI AUDIT INTERNI
Materiale didattico predisposto da:
Prof.ssa Rosamaria De Palo

45

Consigli agli auditor

PRENDERE NOTA E CONSERVARE TUTTE LE ANNOTAZIONI PRESE

QUANDO SI PRESENTA UN PROBLEMA:

- Verificare che non si tratti di un falso problema
- Non criticare mai nessuno
- Non fare del perfezionismo esagerato
- Valutare insieme al auditato le sue proposte di AC

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze
Matematiche, Fisiche e Naturali Corso di "Controllo di
Qualità" - anno accademico 2009-2010
Docente: Prof. Rutilio Mazza

UD 07 - GLI AUDIT INTERNI
Materiale didattico predisposto da:
Prof.ssa Rosamaria De Palo

46

Tecniche nel porre le domande

TECNICHE NEL PORRE DOMANDE

L'uso appropriato delle domande permette di **incanalare il pensiero verso gli obiettivi desiderati** e può divenire il miglior modo per **"vendere" positivamente un audit**

L'efficacia di una domanda sta nella sua capacità di spingere l'intervistato a pensare e provocarlo alla discussione

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze
Matematiche, Fisiche e Naturali Corso di "Controllo di
Qualità" - anno accademico 2009-2010
Docente: Prof. Rutilio Mazza

UD 07 - GLI AUDIT INTERNI
Materiale didattico predisposto da:
Prof.ssa Rosamaria De Palo

47

Tecniche nel porre le domande

TECNICHE NEL PORRE LE DOMANDE

Impostazione della domanda

Alcune regole per impostare bene una domanda sono:

- Essere brevi
- Coprire un solo argomento
- Essere direttamente collegati al soggetto
- Sviluppare il pensiero in modo costruttivo
- Usare parole chiare per l'intervistato
- Usare parole facili all'uso

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze
Matematiche, Fisiche e Naturali Corso di "Controllo di
Qualità" - anno accademico 2009-2010
Docente: Prof. Rutilio Mazza

UD 07 - GLI AUDIT INTERNI
Materiale didattico predisposto da:
Prof.ssa Rosamaria De Palo

48

Tecniche nel porre le domande

TECNICHE NEL PORRE LE DOMANDE

Scelta del giusto tipo di domanda

Vengono elencati alcuni tipi di domanda più comunemente usati nelle discussioni ed alcune guide per un loro uso appropriato

TIPO	DA USARE PER ...	ESEMPIO
Domanda relativa a fatti	Per avere informazioni od opinioni . Può essere usata per prova, per dimostrare la comprensione del fatto presentato o per iniziare la discussione	Che cosa? Dove? Perché? Quando? Quanti?

Tecniche nel porre le domande

TIPO	DA USARE PER...	ESEMPIO
Domanda guida	Per estendere la discussione ed incanalarla.	L'efficienza entra in questo aspetto? Il tempo è il solo fattore? Quali sono gli effetti sul personale? Siete d'accordo su questa impostazione?

Tecniche nel porre le domande

TIPO	DA USARE PER	ESEMPIO
Domanda giustificativa	Per approfondire la discussione ed <u>obbligando gli altri ad analizzare e giustificare il loro ragionamento.</u> Per valutare vecchie idee e <i>proporne di nuove</i> . Per trovare le vere cause dei problemi.	Perché pensate che questo sia un fatto importante? Come pensate che questi suggerimenti possano essere utilizzati? In che modo questo risolverà il problema? Perché non si può fare così?

Tecniche nel porre le domande

TIPO	DA USARE PER....	ESEMPIO
Domanda alternativa	L'interlocutore deve prendere decisioni tra due o più linee di azione.	Quali di queste soluzioni è la migliore? Possiamo tutti approvare questa soluzione?

Tecniche nel porre le domande

TIPO	DA USARE PER....	ESEMPIO
Domanda ipotetica	Proporre un'idea allo scopo di valutare prove e conseguenze , prevedere l'uso di quanto appreso applicato ad una possibile soluzione	Perché questo tipo di soluzione sarebbe più valida?

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali Corso di "Controllo di Qualità" - anno accademico 2009-2010
Docente: Proff. Rutilio Mazza

UD 07 - GLI AUDIT INTERNI
Materiale didattico predisposto da:
Proff.ssa Rosamaria De Palo

53

Tecniche nel porre le domande

TIPO	DA USARE PER....	ESEMPIO
Domanda retorica	Da proporre all'interlocutore <i>senza attendere in realtà alcuna risposta</i> . Usata per stimolare il pensiero spesso all'inizio di una presentazione	Siamo tutti interessati a conoscere come questo problema ci può aiutare nel futuro?

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali Corso di "Controllo di Qualità" - anno accademico 2009-2010
Docente: Proff. Rutilio Mazza

UD 07 - GLI AUDIT INTERNI
Materiale didattico predisposto da:
Proff.ssa Rosamaria De Palo

54

Tecniche nel porre le domande

TIPO	DA USARE PER....	ESEMPIO
Domanda diretta	Da porsi a una <u>specifica persona</u> per verificare la conoscenza di un problema o aprire una discussione	Come si svolge questa azione?

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali
 Corso di "Controllo di Qualità" - anno accademico 2009-2010
 Docente: Prof. Rutilio Mazza

UD 07 - GLI AUDIT INTERNI
 Materiale didattico predisposto da:
 Proff.ssa Rosamaria De Palo

55

Tecniche nel porre le domande

TIPO	DA USARE PER....	ESEMPIO
Domanda generale	Da porsi ad un gruppo . E' usata per <u>stimolare domande</u> , <u>ottenere informazioni</u> di ritorno e/o dare la possibilità di <u>allargare un discorso</u>	Vi sono altre domande?

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali
 Corso di "Controllo di Qualità" - anno accademico 2009-2010
 Docente: Prof. Rutilio Mazza

UD 07 - GLI AUDIT INTERNI
 Materiale didattico predisposto da:
 Proff.ssa Rosamaria De Palo

56

Tecniche nel porre le domande

TIPO	DA USARE PER....	ESEMPIO
Domanda controversa	<u>Quando due o più risposte sono possibili.</u>	Che cos'è più utile in questo caso?

Tecniche nel porre le domande

TECNICHE NEL PORRE LE DOMANDE
Esposizione verbale della domanda

Le domande possono essere poste in modo:

APERTO: quando non sia possibile rispondere con un "sì" o con un "no". *Es. Cosa pensa di questo?*

CHIUSO: quando è possibile rispondere "sì" o "no". *Es. pensa che questo sia corretto?*

E' IMPORTANTE CHE LE DOMANDE SORGANO COME PARTE DEL DISCORSO E CHE NON VENGA MAI ASSUNTO IL RUOLO DI MAESTRO

Tecniche di ascolto

TIPO	IDEA BASE	SCOPO	ESEMPI
Neutrale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usare parole non impegnative 2. Non essere d'accordo ne in disaccordo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettere in luce le idee 2. Fare parlare le persone 	<p>"Vedo" "Ah" "Molto interessante" "Capisco"</p>
Esplorativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Chi 2. Cosa 3. Dove 4. Perché 5. Quando 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Raccogliere ulteriori dati 2. Aiutare ad esplorare tutti i lati di un problema 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Chi era vicino alla macchina al momento dell'incidente?</i> 2. <i>Quale pensa sia il problema reale?</i>
Chiarificatore	Ristabilire le affermazioni delle persone seguendo una idea base	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mostrare che si sta ascoltando e capendo quanto si dice 2. Incoraggiare a parlare 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Se capisco la sua idea è che ...</i> 2. <i>Questa è la sua decisione e le ragioni sono che ...</i>

CONSIGLIO PER LA REDAZIONE DEL RAPPORTO

DA EVITARE	DA PREFERIRE
<ul style="list-style-type: none"> • Mai • Deve • Sempre • Prevedere • Tutti i ... • Confusione creata dall'indicazione di cifre come 3/15 	<ul style="list-style-type: none"> • Non sistematicamente • Si raccomanda di • Le nostre osservazioni dimostrano che ... • Studiare, redigere, attuare • Precisare il numero esaminato (tutti i "X" esaminati) • L'esame dei pezzi n. 6, 12, e 14 evidenzia ...

LE AZIONI CORRETTIVE

AZIONI CORRETTIVE

- L'Organizzazione valutata ha la responsabilità di definire ed intraprendere le azioni necessarie per correggere le NC o rimuovere le cause
- L'auditor ha la sola responsabilità di identificare le NC
- Le AC e la successiva verifica della loro attuazione ed efficacia dovrebbero essere completate entro un periodo di tempo concordato.

L'IMPATTO DELLA CONTROPARTE: generalità

NON ILLUDIAMOCI:

Qualunque sia "l'ambiente" dell'audit, esterno o interno,
l'auditor sarà sempre considerato:

- UN FASTIDIOSO ETRANEO
- COLUI CHE SOLLEVA PROBLEMI
- COLUI CHE EVIDENZIA ERRORI O CARENZE
- COLUI CHE METTE IN LUCE DIFETTI O INCONGRUENZE
- COLUI CHE NON E' GRADITO DA CHI E' RESPONSABILE DELLE ATTIVITA'

LE CAUSE PIU' COMUNI DI ERRORE

Durante tutto l'audit, l'auditor deve essere
consapevole di essere esposto ad errori

DOVUTI A:

- Manchevolezze proprie
- Comportamenti della controparte

LE CAUSE PIU' COMUNI DI ERRORE

MANCHEVOLEZZE PROPRIE, esempi:

- Errata **valutazione dei tempi**
- Errata **scelta del gruppo**
- Non perfetta conoscenza della **tecnica di audit**
- Comportamenti anomali della controparte (non capiscono le **domande**, sono **verbosi**, fanno **perdere tempo**, sono **nervosi, divagano**, ecc...). Tali comportamenti devono essere neutralizzati da un buon auditor.
- **Formulazione delle domande**
- **Coinvolgimento personale dell'interlocutore**

N.B RICORDIAMOCI CHE ERRARE E' UMANO !!!

LE CAUSE PIU' COMUNI DI ERRORE

MANCHEVOLEZZE DELLA CONTROPARTE, esempi:

- **resistenza** e/o **rigetto** nei confronti degli auditor (*si evita non esprimendo giudizi né dando consigli*)
- **Scarsa considerazione** che gli specialisti hanno degli auditor (*solo la competenza può fugare questo pregiudizio*)
- Atteggiamento **ostruzionistico** della controparte (*si può controbattere solo con il potere contrattuale - o certificativo o con l'autorità ricevuta*)
- **L'insicurezza** degli **ansiosi** (*si supera cercando di mettere le persone a loro agio*)
- **L'arroganza** (*va combattuta con rilievi oggettivamente ineccepibili*)
- La voglia di **rivincita del frustrato** (*deve essere ricondotto all'oggetto delle domande*)
- **L'eccessiva disponibilità**, oppure eccessiva **rigidezza** (*entrambi vanno ricondotti al giusto rapporto tempo/risposta sufficiente*)

TECNICHE E MODALITA' DI INDAGINE

L'Audit **non si conduce solo seduti a tavolino** bensì si esegue nei luoghi dove vengono svolte le attività da verificare, oppure dove sono allocate le evidenze da riscontrare. Cioè dove il sistema viene attuato.

INFATTI SUL POSTO:

- Si può avere la risposta diretta dell'operatore
- Il rilievo può essere contestuale alle attività e ivi sono riscontrabili i documenti necessari
- Si vede effettivamente l'attuazione di quanto previsto

IL CONFRONTO TRA LE PARTI: LA Riunione finale

Così come *l'audit non è una indagine giudiziaria* e lo scopo non è la ricerca dei colpevoli,

ANALOGAMENTE

La *riunione finale* non è una seduta di tribunale e la presentazione dei rilievi **non è una requisitoria**

IL CONFRONTO TRA LE PARTI: LA Riunione finale

La riunione finale consiste in una **esposizione accurata e professionale dei problemi** a livello del sistema qualità, che sono alla base e hanno originato i rilievi oggettivi durante l'audit.

La riunione finale *non è un rito*, bensì il **miglior mezzo per convincere la controparte** della necessità di *correggere e migliorare il sistema qualità*

PROFESSIONALITA' E REALISMO

Qualunque siano le difficoltà occorre **concludere quanto pianificato e anticipato**

Non dare l'impressione di una sola caccia ai rilievi a cui non seguirà nulla di incisivo

Per sistemi molto carenti **limitare le richieste di A.C. solo a quelle realmente fondamentali**, poi si vedrà il da farsi a S.Q. accettabile

PROBLEMATICHE PER GLI AUDIT INTERNI

La stesura dei **rapporti di audit interni** presenta due difficoltà:

- **Di ordine psicologico:** il committente è la direzione e si può essere portati a *sfumare i giudizi negativi*
- **Di Ordine funzionale:** il destinatario è la Direzione, quindi il rapporto dovrà essere, *chiaro, non specialistico, sintetico*

**NON SEMPRE QUINDI IN ACCORDO AL CONTENUTO
STANDARD DELLA NORMATIVA**

QUANDO UN SISTEMA QUALITA' ISO 9000 E'.....?

CONFORME	ADEGUATO	EFFICACE
<p>Risponde ai Documenti / Standard interni del Sistema Qualità;</p> <p>Aderente a Norma ISO 9000;</p> <p>Completo in riferimento a ISO 9000;</p> <p>In linea con politica/obiettivi;</p> <p>In linea a Norma ISO 9000 + altri modelli.</p>	<p>Friendly to use / facile;</p> <p>Ritagliato alla specificità aziendale;</p> <p>Ritagliato alla esigenze interne/strutturali;</p> <p>Compreso / Applicato;</p> <p>Funzionale agli obiettivi Qualità;</p>	<p>Raggiunge i Risultati stabiliti dagli obiettivi Qualità;</p> <p>Da Dinamicità alla gestione Qualità verso gli obiettivi;</p> <p>Utile all'azienda, verso il miglioramento;</p> <p>Porta a riduzione costi Non-Qualità;</p> <p>Genera dati per guidare il miglioramento verso gli obiettivi.</p>

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali Corso di "Controllo di Qualità" - anno accademico 2009-2010
Docente: Prof. Rutilio Mazza

UD 07 - GLI AUDIT INTERNI
Materiale didattico predisposto da:
Proff.ssa Rosamaria De Palo

71

PERCHE' LE VII FUNZIONANO POCO?

ELEMENTI di DEBOLEZZA delle VI interne	PESO
• SQ e VI pensate come aspetti FORMALI (non come strumento utile all'azienda)	8
Scarsa Conoscenza / Coinvolgimento della DIREZIONE	5
• Orientamento solo alla CONFORMITA'	4
• Follow-up poco incisivo	3
• Autorevolezza di R.AQ	2
• Scarsa partecipazione	2
• "Rilievi in VI" poco significativi	2
• Accentrata su R.AQ	1
• Scarsa disponibilità di tempo	1

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali Corso di "Controllo di Qualità" - anno accademico 2009-2010
Docente: Prof. Rutilio Mazza

UD 07 - GLI AUDIT INTERNI
Materiale didattico predisposto da:
Proff.ssa Rosamaria De Palo

72