

# Formazione ISO 19011:2012

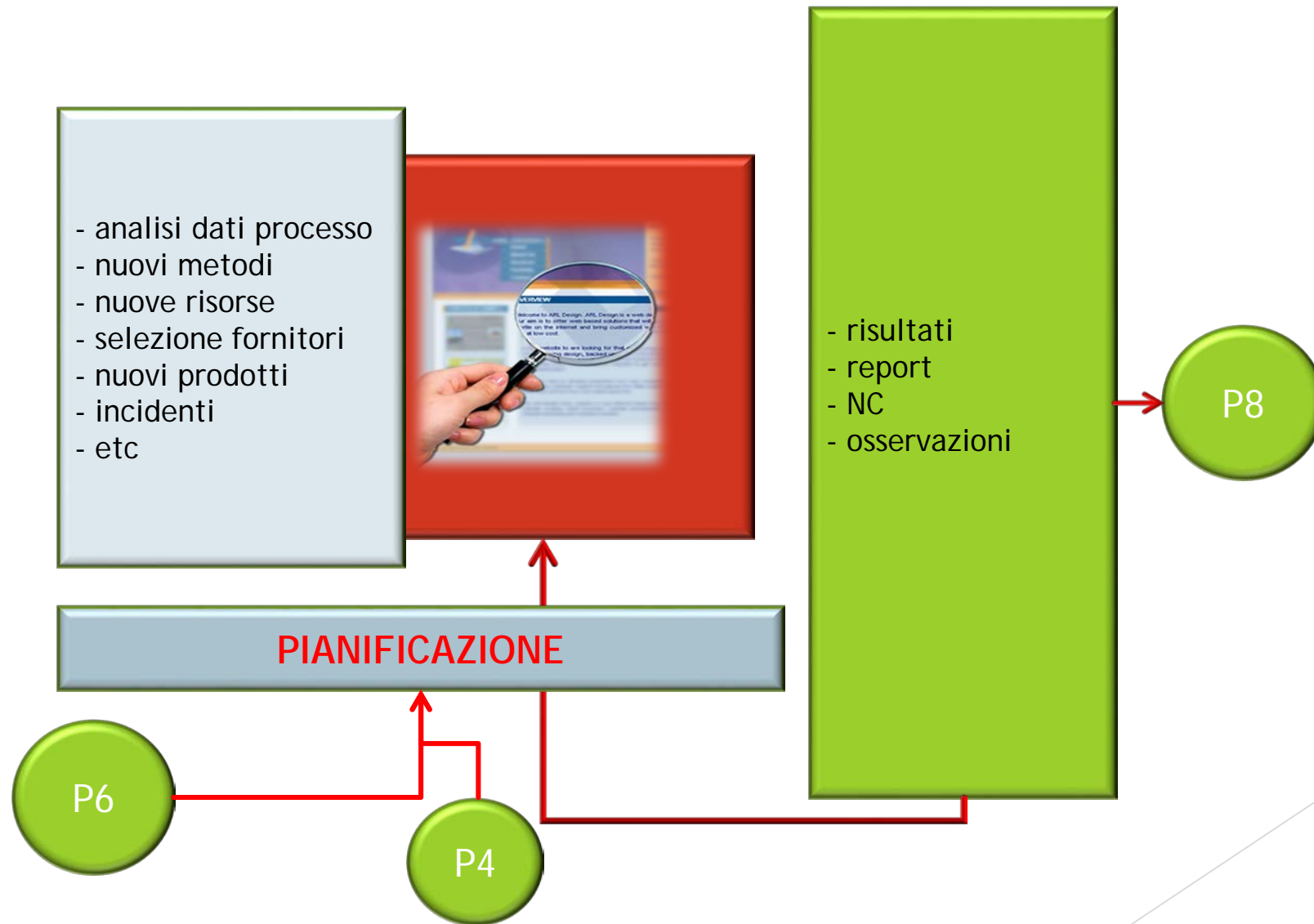
# Obiettivi della norma 19011

La UNI EN ISO 19011:2012 “Linea Guida per gli Audit dei Sistemi di Gestione” fornisce una guida applicabile a qualsiasi organizzazione che abbia l’esigenza di condurre audit di sistemi di gestione.

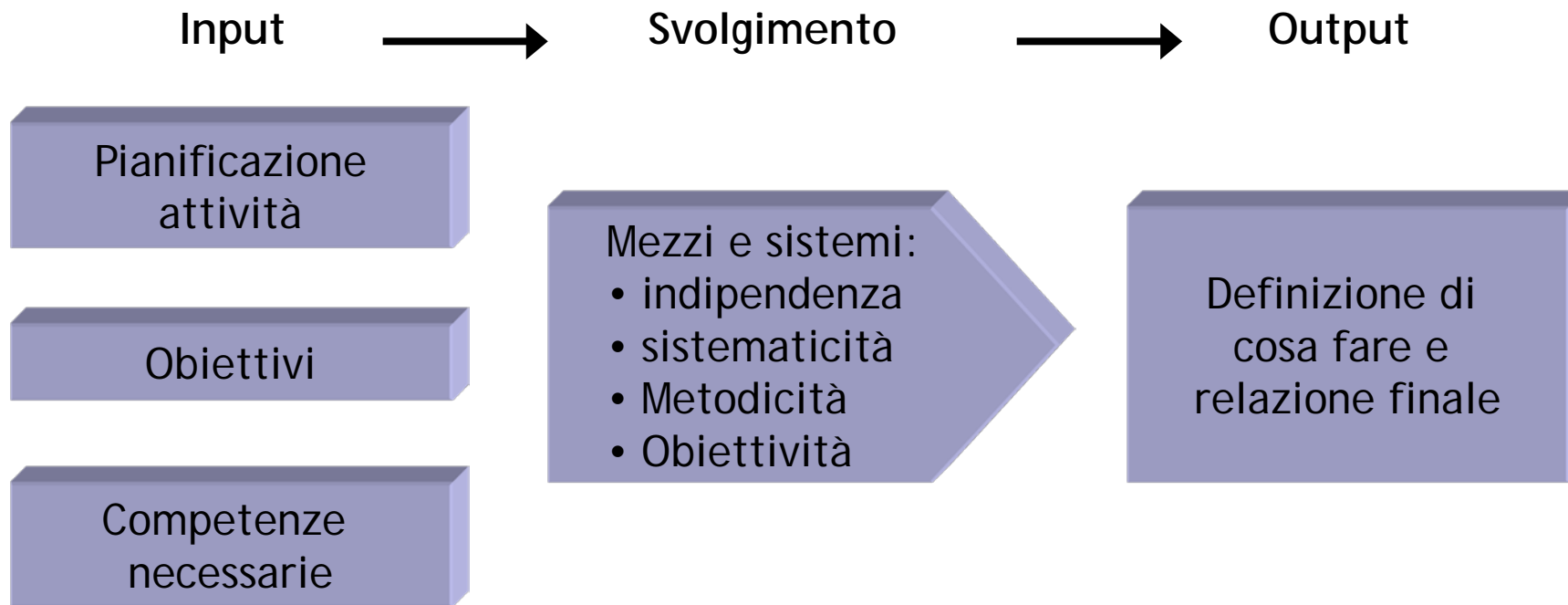
# Argomenti

- ▶ Generalità
- ▶ PUNTO 3 - Termini e definizioni
- ▶ PUNTO 4 - Principi dell'attività di audit
- ▶ L'audit come processo
- ▶ PUNTO 5 - Programma e piano di audit
- ▶ PUNTO 6 - Svolgimento degli audit
- ▶ PUNTO 7 - Competenza e valutazione degli auditor
- ▶ APPENDICE A - Guida ed esempi per applicazione del punto 7
- ▶ APPENDICE B - Guida per pianificare e condurre audit

# Ricordiamoci che si tratta di un processo:



# IL PROCESSO DEGLI AUDIT



# Che cosa è l'Audit ?

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

- *Evidenze dell'audit*: RegISTRAZIONI, dichiarazioni di fatti o altre informazioni, che sono pertinenti ai criteri dell'audit.
- *Criteri dell'audit*: Insieme di politiche, procedure o requisiti.

## Scopo dell'Audit

- ❖ Valutare il grado di conformità del sistema ai requisiti di riferimento.
- ❖ Valutare l'efficacia del sistema e la capacità di conseguire gli obiettivi stabiliti.
- ❖ Valutare se i criteri dell'audit (politiche, procedure o requisiti) sono stati soddisfatti.

# TERMINI E DEFINIZIONI



Un audit è un processo sistematico, indipendente e documentato svolto sull'organizzazione per ottenere informazioni da valutare con obiettività, al fine di stabilire in quale misura i criteri di riferimento sono stati soddisfatti.

Le verifiche possono essere svolte:

- dall'organizzazione al proprio interno per radiografare lo stato di salute del sistema di gestione (verifica di parte prima)
- da un cliente su un fornitore (verifiche di parte seconda)
- da una parte terza al fine di rilasciare una certificazione (verifiche di parte terza)

Si distinguono inoltre altri tipi di audit: processo, prodotto, combinati.

# PUNTO 4 – principi dell'attività di audit

6 principi per rendere audit strumento efficace e affidabile a sostegno delle politiche della direzione, fornendo informazioni sulla base delle quali l'organizzazione può migliorare.

- ▶ Integrità, onestà, diligenza, responsabilità
- ▶ Presentazione imparziale
- ▶ Professionalità
- ▶ Riservatezza
- ▶ Indipendenza
- ▶ Approccio basato sull'evidenza





# PUNTO 5 - programma di audit

5.1 generalità

5.2 obiettivi del programma di audit

5.3 definizione del programma

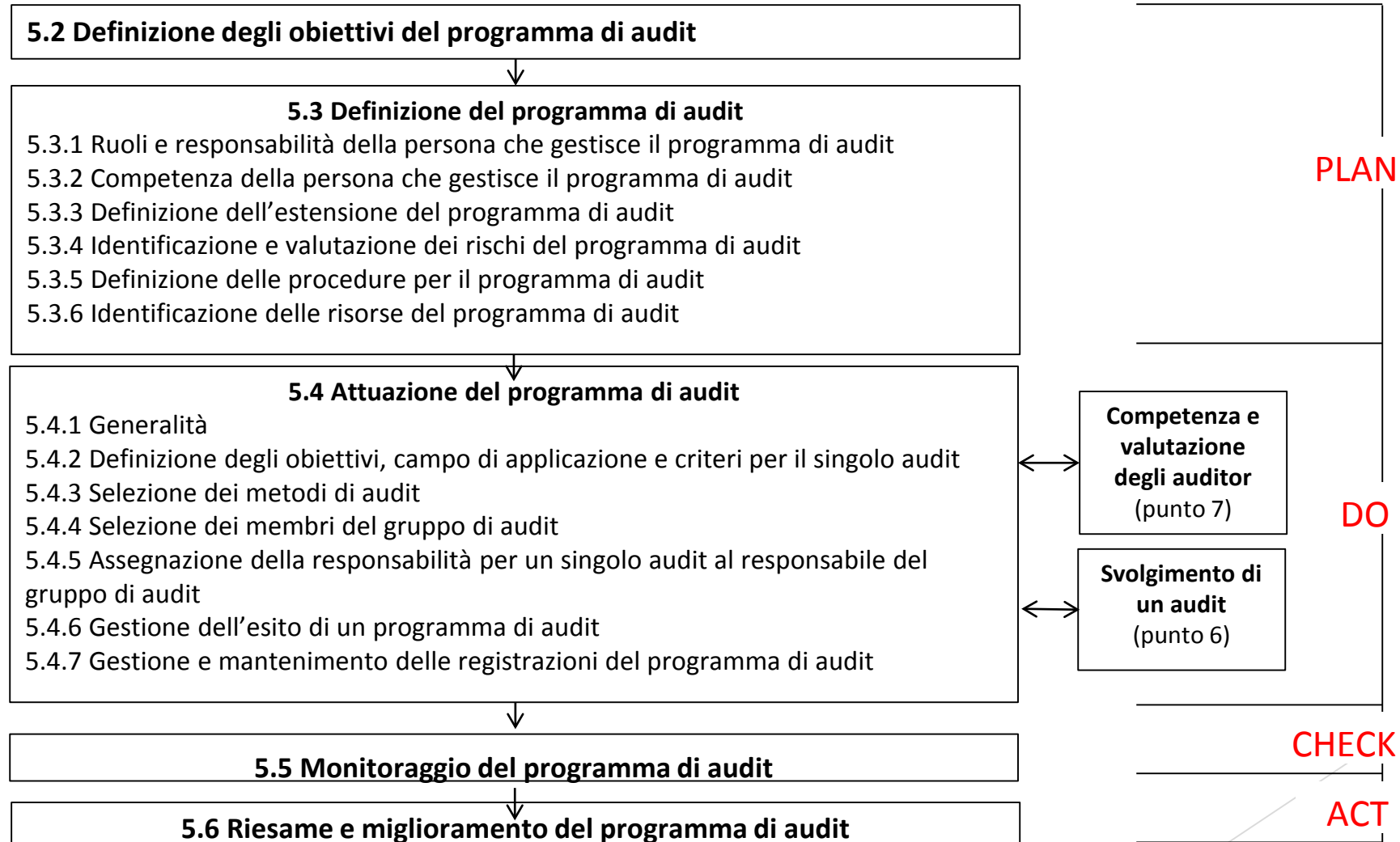
5.4 attuazione del programma

5.5 monitoraggio del programma

5.6 riesame e miglioramento del programma

# 5.1 - generalità

## Flusso di processo degli obiettivi del programma di audit



## 5.2 – obiettivi del programma di audit

- ▶ Priorità nella gestione
- ▶ Politiche commerciali e di mercato
- ▶ Caratteristiche di processi, prodotti e progetti
- ▶ Requisiti legali e contrattuali
- ▶ Valutazione e qualifica fornitori
- ▶ Esigenze di parti interessate, compresi i clienti
- ▶ Rischi per l'organizzazione
- ▶ Risultati di audit precedenti
- ▶ Livello di maturità del sistema e miglioramento

## 5.3 – definizione del programma di audit

- ▶ Definizione di ruoli e responsabilità di chi gestisce programma di audit
- ▶ Competenze di chi gestisce programma di audit
- ▶ Definizione estensione del programma di audit
- ▶ Identificazione e valutazione rischi
- ▶ Definizione di procedure per il programma di audit
- ▶ Identificazione delle risorse per svolgere il programma di audit

## 5.4 - attuazione del programma di audit

- ▶ Obiettivi, campo di applicazione e criteri di audit (politiche, procedure, norme e regolamenti, leggi, requisiti contrattuali, codici di condotta, altre disposizioni)
- ▶ Metodi di audit: documentale, interattivo, interviste (appendice B)
- ▶ Membri del gruppo di audit: competenze necessarie (punto 7) secondo obiettivi, metodi, complessità, requisiti legali, indipendenza, capacità di interazione, lingua, ...
- ▶ Assegnazione responsabilità a chi condurrà audit, fornendo informazioni quali obiettivi, criteri, metodi, composizione team, contatti, ...
- ▶ Gestione dell'esito di un programma di audit con definizione di riesame e approvazione rapporti, azioni definite, distribuzione e informazione alla direzione, necessità di ulteriori audit
- ▶ Gestione e mantenimento delle registrazioni quali piani, non conformità, azioni, rapporti, team audit, competenze, ...

## 5.5 – monitoraggio del programma di audit

- ▶ Valutare conformità ai programmi
- ▶ Valutare prestazioni dei membri
- ▶ Valutare capacità del gruppo
- ▶ Valutare informazioni di ritorno dall'alta direzione
- ▶ Livello di efficacia del sistema

## 5.6 – riesame e miglioramento del programma

- ▶ Valutazione raggiungimento obiettivi
- ▶ Cosa e come migliorare
- ▶ Conformità alle procedure del programma
- ▶ Evoluzione esigenze e attese
- ▶ Registrazioni
- ▶ Efficacia misure adottate
- ▶ Riservatezza e sicurezza delle informazioni
- ▶ Competenze degli auditor
- ▶ Valutazione degli auditor

# PUNTO 6 - Svolgimento di un audit

6.1 generalità

6.2 avvio dell'audit

6.3 preparazione delle attività di audit

6.4 conduzione delle attività di audit

6.5 preparazione e distribuzione del rapporto di audit

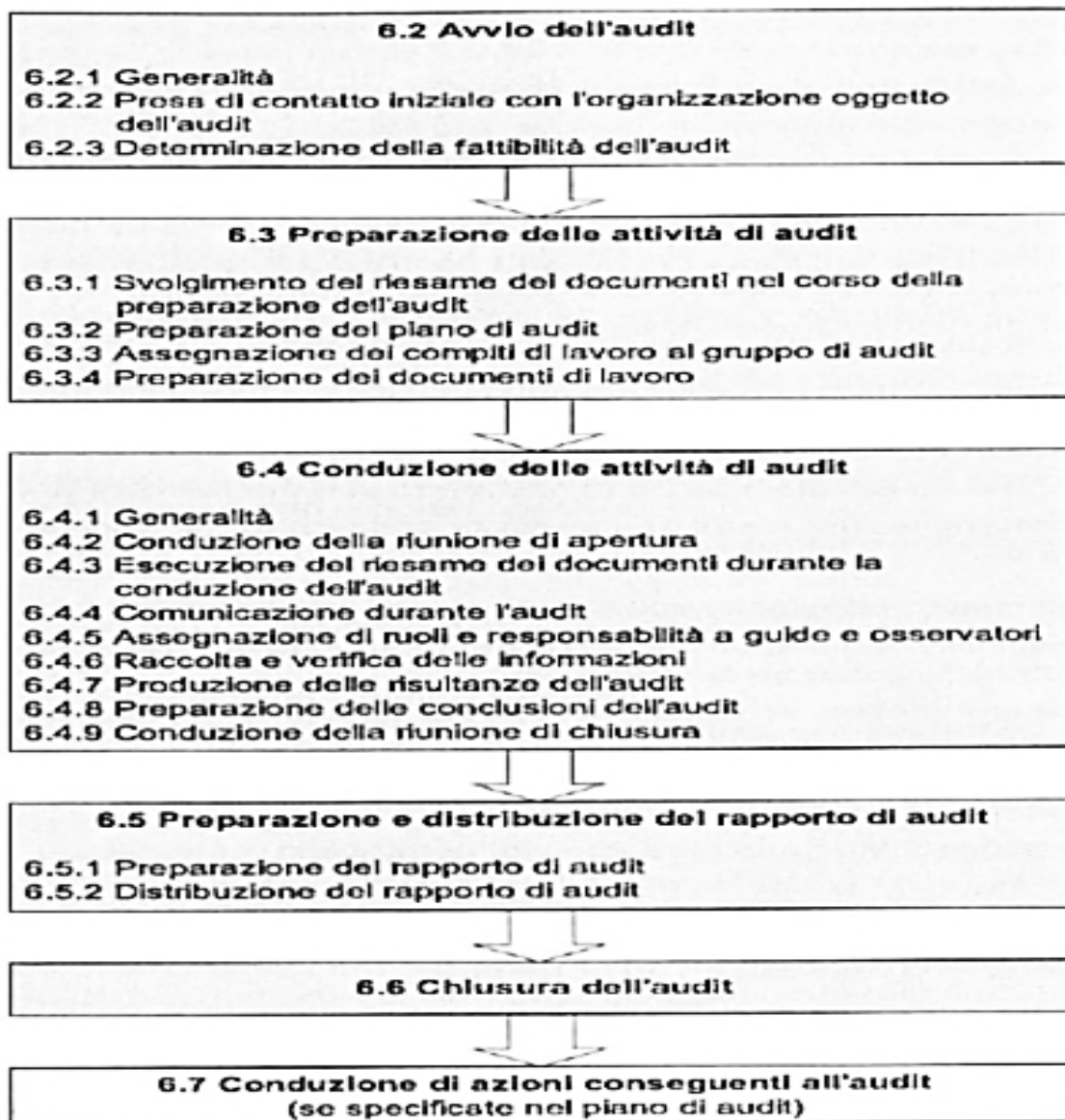
6.6 chiusura dell'audit

6.7 conduzione di azioni conseguenti all'audit



# 6.1 - generalità

## Tipiche attività di un audit



# Avvio audit

## 6.2 Avvio audit

6.3 Preparazione attività di audit

6.4 Conduzione attività di audit

6.5 Preparazione e distribuzione del rapporto

6.6 Chiusura dell'audit

6.7 Conduzione di azioni conseguenti all'audit

- ❖ Nomina del RGA (competenza - audit congiunto)
- ❖ Definizione obiettivi, campo e criteri audit
- ❖ Determinazione fattibilità dell'audit (informazioni, collaborazione, tempo e risorse)
- ❖ Costituzione del gruppo di audit (conoscenze e competenze - esperti tecnici)
- ❖ Presa contatto con organizzazione con definizione interfacce
- ❖ Stabilire i canali di comunicazione
- ❖ Definire tempi e scadenze

## Preparazione dell'attività di audit con riesame documentazione

6.2 Avvio audit

6.3 Preparazione attività  
di audit

6.4 Conduzione attività  
di audit

6.5 Preparazione e  
distribuzione del rapporto

6.6 Chiusura dell'audit

6.7 Conduzione di azioni  
conseguenti all'audit

Il riesame è svolto, prima dello svolgimento dell'audit, per:

- verificare che la documentazione sia adeguata agli obiettivi e al campo di applicazione dell'audit
- raccogliere informazioni riguardo organizzazione
- farsi un quadro della situazione

La documentazione comprende documenti, procedure, registrazioni, rapporto audit precedente, dimensione e tipo di organizzazione, ...

## Preparazione del Piano di Audit

6.2 Avvio audit

6.3 Preparazione attività di audit

6.4 Conduzione attività di audit

6.5 Preparazione e distribuzione del rapporto

6.6 Chiusura dell'audit

6.7 Conduzione di azioni conseguenti all'audit

**Piano di audit:** *descrizione delle attività e delle disposizioni in dettaglio per la conduzione di un audit, redatto sulla base di informazioni e documentazione verificata*

Il Piano dell'audit dovrebbe essere redatto in funzione di:

- obiettivi,
- criteri e documentazione di riferimento,
- tecniche di campionamento adottate,
- composizione e ruoli e responsabilità del team,
- date e luoghi,
- tempo e durata delle attività,
- metodi di audit,
- assegnazione di risorse adeguate

6.2 Avvio audit

6.3 Preparazione attività  
di audit

6.4 Conduzione attività  
di audit

6.5 Preparazione e  
distribuzione del rapporto

6.6 Chiusura dell'audit

6.7 Conduzione di azioni  
conseguenti all'audit

## Assegnazione compiti al gruppo di audit

Il responsabile di un gruppo, in accordo con i membri, assegna ad ognuno le responsabilità per auditare:

- specifici processi e/o attività
- funzioni
- luoghi
- aree o attività

secondo esperienze, competenza e indipendenza.

Con il progredire dell'audit possono essere effettuate modifiche alla assegnazione di compiti, in funzione anche di incontri tra i diversi membri del gruppo.

6.2 Avvio audit

6.3 Preparazione attività di audit

6.4 Conduzione attività di audit

6.5 Preparazione e distribuzione del rapporto

6.6 Chiusura dell'audit

6.7 Conduzione di azioni conseguenti all'audit

## Preparazione dei documenti di lavoro

- ❖ liste di riscontro,
- ❖ piani di campionamento dell'audit,
- ❖ moduli per registrare le informazioni, quali evidenze di supporto, risultanze dell'audit e registrazioni delle riunioni.

Tali documenti:

- non dovrebbero limitare l'estensione delle attività di audit, che possono cambiare in funzione delle informazioni raccolte durante l'audit stesso
- devono essere conservati.

NB - vedere anche appendice B.4

## Riunione di apertura

6.2 Avvio audit

6.3 Preparazione attività di audit

6.4 Conduzione attività di audit

6.5 Preparazione e distribuzione del rapporto

6.6 Chiusura dell'audit

6.7 Conduzione di azioni conseguenti all'audit

La riunione di apertura ha lo scopo di:

- confermare il piano di audit
- presentare il gruppo di audit
- assicurarsi che tutte le attività pianificate possano essere svolte
- Informare la Direzione dell'organizzazione oggetto di audit e, ove possibile, con i responsabili delle funzioni o dei processi da sottoporre ad audit
- chiarire aspetti o porre domande

L'estensione e la natura della riunione d'apertura dipende da:

- dimensione dell'organizzazione oggetto dell'audit;
- tipo di audit condotto (I, II, III parte).

# Riesame dei documenti

## Comunicazione durante l'audit

### Assegnazione di ruoli e responsabilità

6.2 Avvio audit

6.3 Preparazione attività di audit

6.4 Conduzione attività di audit

6.5 Preparazione e distribuzione del rapporto

6.6 Chiusura dell'audit

6.7 Conduzione di azioni conseguenti all'audit

Riesaminare la documentazione serve a:

- determinare la conformità del sistema
- raccogliere informazioni e evidenze a supporto attività di audit

Comunicare in modo sistematico:

- all'interno del gruppo di audit
- con l'organizzazione

aiuta a rassicurare, valutare avanzamento attività, evidenziare eventuali problematiche.

Assegnare ruoli e responsabilità a guide e osservatori permette di:

- non creare interferenze
- fare chiarezza sui ruoli
- assistere al meglio gli auditor
- organizzare tempestivamente accessi
- garantire regole e disposizioni interne ed esterne.



## Raccolta e verifica delle informazioni

6.2 Avvio audit

6.3 Preparazione attività di audit

6.4 Conduzione attività di audit

6.5 Preparazione e distribuzione del rapporto

6.6 Chiusura dell'audit

6.7 Conduzione di azioni conseguenti all'audit

### *Fonti d'informazione (Aiuto pratico):*

- interviste con impiegati o con altre persone;
- osservazioni delle attività e delle condizioni dell'ambiente di lavoro;
- documenti (politica, obiettivi, piani, procedure, ecc.)
- registrazioni (ispezioni, resoconti di riunioni, ecc.);
- riassunti di dati, analisi ed indicatori di prestazioni;
- informazioni di ritorno dai clienti;
- banche dati di computer, siti web.

# Produzione delle risultanze dell'audit

## Preparazione delle conclusioni dell'audit

### Conduzione della riunione di chiusura

6.2 Avvio audit

6.3 Preparazione attività di audit

6.4 Conduzione attività di audit

6.5 Preparazione e distribuzione del rapporto

6.6 Chiusura dell'audit

6.7 Conduzione di azioni conseguenti all'audit

Valutare le evidenze dell'audit serve a:

- determinare la conformità del sistema
- evidenziare carenze
- evidenziare punti forti e opportunità di miglioramento

Prepararsi per le conclusioni permette di:

- riesaminare accuratamente le risultanze
- concordare le conclusioni all'interno del gruppo di audit
- elaborare raccomandazioni
- discutere azioni conseguenti audit

Condurre una riunione di chiusura permette di:

- informare chiaramente tutti riguardo esito audit
- creare condivisione sulle risultanze

# tecniche di intervista



## 6.2 Avvio audit

## 6.3 Preparazione attività di audit

## 6.4 Conduzione attività di audit

## 6.5 Preparazione e distribuzione del rapporto

## 6.6 Chiusura dell'audit

## 6.7 Conduzione di azioni conseguenti all'audit

### LE DOMANDE DA NON FARE

- Eccessivo uso del perché.
- Domande chiuse.
- Domande che presuppongono una risposta.
- Domande a raffica.
- Domande inquisitorie.

### I COMPORTAMENTI ERRATI

- Farsi coinvolgere.
- Temere di sembrare ignoranti.
- Assumere comportamenti stereotipati.
- Utilizzare termini troppo tecnici.
- Formulare le domande in modo ambiguo.
- Formulare le domande in modo da invitare a dare una risposta determinata.
- Formulare le domande in modo personalizzato.
- Lasciarsi influenzare dalle prime risposte.
- Esprimere giudizi.
- Fare pesare la maggiore esperienza.

### ERRORI DEL VALUTATO

- Considerare il valutatore un burocrate.
- Considerare il valutatore onnisciente.
- Essere eccessivamente ansiosi.
- Accondiscendere alle osservazioni anche se non si è convinti.
- Preoccuparsi di fornire la risposta che si ritiene esatta.
- Considerare la verifica una occasione di sfogo.
- Fornire risposte che eccedono le domande.



### LE DOMANDE DA FARE

- Come...?
- Che cosa...?
- Quando...?
- Dove...?
- Chi...?
- Perché...?

### I COMPORTAMENTI CORRETTI

- Mettere a proprio agio gli interlocutori.
- Attenersi alle evidenze oggettive.
- Evitare timori e favoritismi.
- Essere pazienti.
- Formulare le domande in modo chiaro.
- Fare una domanda per volta.
- Fare attenzione al tempo.

### IL LINGUAGGIO CORPOREO

- Più istintivo e meno controllabile.
- Attenzione ai segnali che denotano imbarazzo.
- Attenzione ai segnali che denotano incertezza.
- Attenzione al proprio tono della voce ed a quello dell'intervistato.

# principi di comunicazione



## Rapporto di Audit

6.2 Avvio audit

6.3 Preparazione attività  
di audit

6.4 Conduzione attività  
di audit

6.5 Preparazione e  
distribuzione del rapporto

6.6 Chiusura dell'audit

6.7 Conduzione di azioni  
conseguenti all'audit

Il Rapporto di audit comprende o fa riferimento a quanto segue:

- obiettivi dell'audit;
- campo di applicazione dell'audit;
- identificazione del committente;
- identificazione del responsabile e dei membri del team;
- date e luoghi;
- criteri dell'audit;
- risultanze dell'audit;
- conclusioni.

# Rapporto di Audit

6.2 Avvio audit

6.3 Preparazione attività di audit

6.4 Conduzione attività di audit

6.5 Preparazione e distribuzione del rapporto

6.6 Chiusura dell'audit

6.7 Conduzione di azioni conseguenti all'audit

Ulteriori contenuti del Rapporto di audit possono essere:

- sintesi del processo di audit, includendo incertezze ed eventuali ostacoli incontrati;
- eventuali opinioni divergenti non risolte tra organizzazione e team di audit;
- punti di forza dell'organizzazione
- opportunità di miglioramento.

Il rapporto di audit deve essere riesaminato, approvato e distribuito entro un certo tempo ai destinatari designati.

6.2 Avvio audit

6.3 Preparazione attività di audit

6.4 Conduzione attività di audit

6.5 Preparazione e distribuzione del rapporto

6.6 Chiusura dell'audit

6.7 Conduzione di azioni conseguenti all'audit

## Chiusura dell'audit

L'audit si ritiene concluso quando:

- sono stati elaborati e discussi i risultati dell'audit,
- sono state eseguite tutte le attività previste dal piano,
- sono state concordate le conclusioni dell'audit,
- sono stati considerati eventuali insegnamenti dall'audit,
- sono state definite eventuali azioni conseguenti (correttive, preventive, di miglioramento),
- il completamento e l'efficacia delle azioni correttive potrebbero essere verificate anche attraverso un audit successivo

# Registrazioni dell'audit

- ❖ Relative ai singoli audit (di proprietà del committente)
  - piani di audit
  - rapporti di audit
  - rapporti di NC
  - rapporti di AC/P
  - rapporti di azioni successive all'audit, se applicabile.
- ❖ Risultati del riesame del programma di audit.
- ❖ Registrazioni relative al personale coinvolto
  - valutazioni competenze auditor
  - composizione del gruppo di audit
  - mantenimento e miglioramento competenze.



# 7 - competenza e valutazione degli auditor

- 7.1 generalità
- 7.2 determinazione della competenza dell'auditor per soddisfare le esigenze del programma
- 7.3 definizione dei criteri di valutazione dell'auditor
- 7.4 selezione del metodo appropriato di valutazione dell'auditor
- 7.5 conduzione della valutazione dell'auditor
- 7.6 mantenimento e miglioramento della competenza dell'auditor

## 7.1- generalità

La bontà del processo di audit dipende da

Sistemi di gestione CONOSCENZE ED ESPERIENZE	CONOSCENZE ED ESPERIENZE GENERICHE	Altri sistemi CONOSCENZE ED ESPERIENZE	
ISTRUZIONE	ESPERIENZA DI LAVORO	FORMAZIONE SUGLI AUDIT	ESPERIENZA DI AUDIT
ATTRIBUTI PERSONALI			

## 7.1- generalità

Per questo il processo di valutazione deve:

- ▶ determinare la competenza del personale
- ▶ definire i criteri di valutazione
- ▶ selezionare ed eseguire il metodo di valutazione più appropriato
- ▶ fornire input per attività ulteriori di formazione/addestramento
- ▶ opportunità di miglioramento attraverso partecipazione regolare a audit

## 7.2- determinazione competenza degli auditor in funzione programma audit

Definire le conoscenze, abilità e competenze per gli auditor dipende da:

- ▶ dimensione, tipo e complessità dell'organizzazione
- ▶ processi da sottoporre a audit
- ▶ obiettivi e criteri del programma di audit
- ▶ altri requisiti
- ▶ complessità del processo di audit

# Caratteristiche personali dell'auditor

Un auditor dovrebbe essere:

- giusto, veritiero, sincero, onesto e riservato
- di mentalità aperta
- diplomatico
- dotato di spirito di osservazione
- perspicace
- versatile
- tenace
- risoluto
- sicuro di sé
- umile
- sensibile a diversità culturali
- collaborativo



# SOFT SKILLS

=

QUALITÀ PERSONALI + CAPACITÀ DI RELAZIONE

## QUALITÀ PERSONALI

- autostima
- innovazione / creatività
- gestione dello stress
- senso di responsabilità
- integrità
- ottimismo
- gestione di sé stesso
- onestà
- socialità
- empatia

## CAPACITÀ DI RELAZIONE

- motivazione al lavoro in team
- addestrare gli altri
- sviluppo degli altri
- orientato al cliente/interlocutore
- accetta altri punti di vista
- capacità di negoziazione
- sa influenzare
- costruisce certezze

# Caratteristiche personali dell'auditor

## SE QUALCOSA NON VA??

- Resta calmo, non ti arrabbiare
- Non dimostrare irritazione, anche lieve
- Non criticare, in particolare i collaboratori
- Sii obiettivo
- Continua ad approfondire in modo da giustificare in modo oggettivo
- Non interrompere il tuo lavoro e non venir meno al tuo compito
- Non sembrare annoiato
- Sii positivo
- Argomenta in modo completo la situazione e registra specifici dettagli
- Evidenzia la situazione in modo chiaro ed esplicito



# Conoscenze e abilità

Gli auditor dovrebbero possedere un mix di conoscenze e abilità riferite a:

- principi, procedure e metodologie di audit
- sistema di gestione e documentazione di riferimento (norme, processi, interazioni, ...)
- contesto organizzativo (tipologia, settore, governance, dimensione, struttura, cultura, ...)
- requisiti legali, contrattuali e altri requisiti applicabili all'organizzazione

Inoltre si distinguono:

- conoscenze e abilità in funzione del settore
- conoscenze e abilità del responsabile del team (lead auditor)
- conoscenze e abilità per audit su sistemi combinati



# Acquisizione della competenza e criteri di valutazione

Conoscenza e abilità possono essere acquisite con una combinazione di:

1. istruzione di base
2. esperienza lavorativa
3. formazione e addestramento come auditor
4. esperienza di audit

Il responsabile del gruppo di audit dovrebbe avere esperienza aggiuntiva di audit nel ruolo da responsabile dettata da esperienza

L'auditor di SGQ e SGA, polivalente, dovrebbe avere:

formazione addestramento esperienza di lavoro nella seconda disciplina  
esperienza di audit nella seconda disciplina

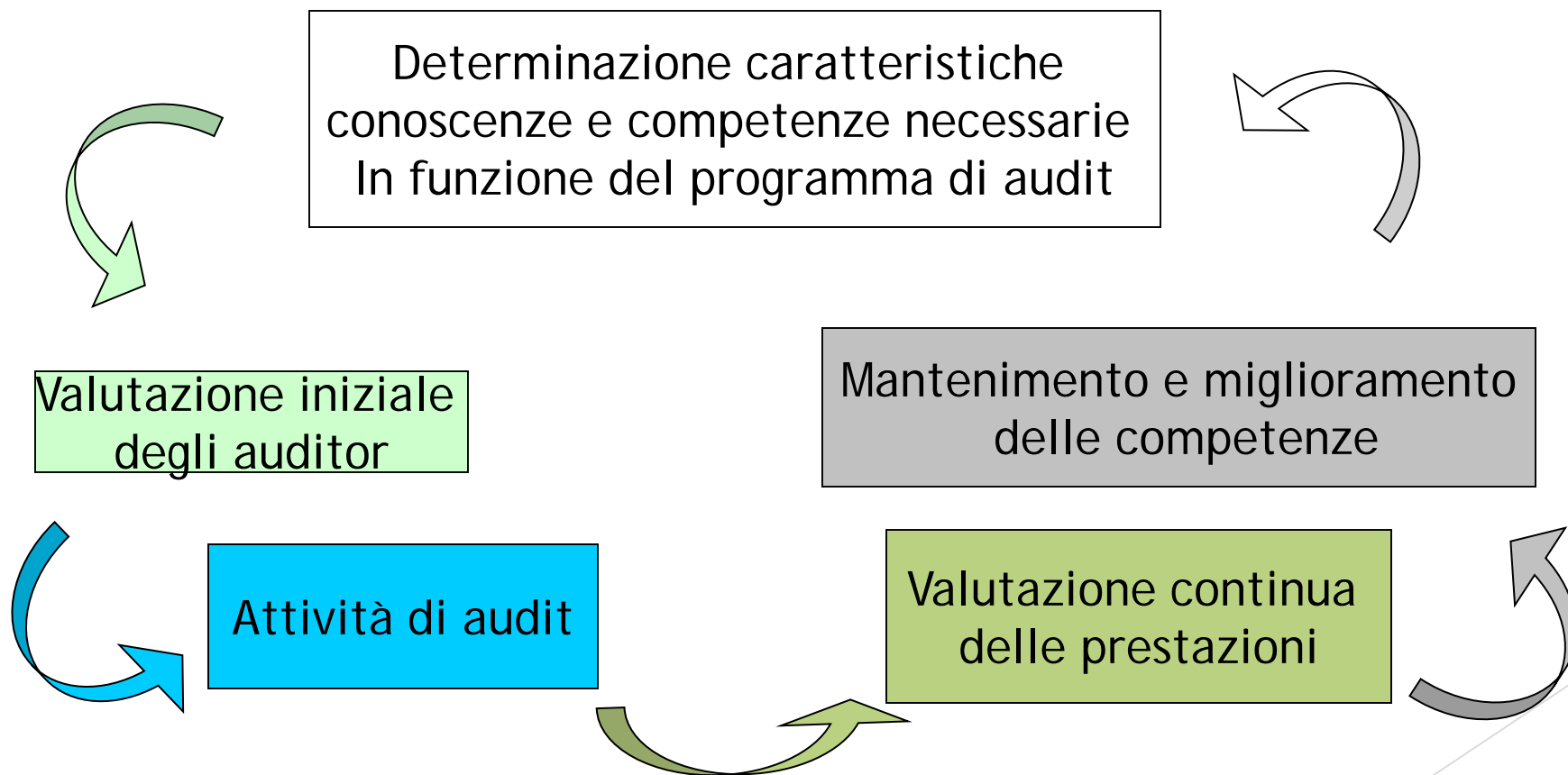
I criteri di valutazione e selezione devono essere sia qualitativi che quantitativi

# Possibili combinazioni e criteri per acquisizione di competenze

	<b>Auditor</b>	<b>Auditor q&amp;a</b>	<b>Team leader</b>
<b>Istruzione</b>	Scuola secondaria	Nessun requisito addizionale	Nessun requisito addizionale
<b>Esperienza lavorativa complessiva</b>	5 anni	Nessun requisito addizionale	Nessun requisito addizionale
<b>Esperienza lavorativa in qualita' o ambiente</b>	Almeno 2 anni dei 5 anni	2 anni nella seconda disciplina	Nessun requisito addizionale
<b>Formazione sugli audit</b>	40 ore di training sugli audit	24 ore di training sulla seconda disciplina	Nessun requisito addizionale
<b>Esperienza nell'audit</b>	4 audit e non meno di 20 gg di esperienza in training	3 audit e non meno di 15 gg di esperienza in training della 2 disciplina	3 audit e non meno di 15 gg di esperienza nel ruolo di team leader

# Valutazione continua degli auditor

La valutazione degli auditor è un processo che va continuamente pianificato, attuato, monitorato e registrato:



# Mantenimento e miglioramento delle competenze

Continuo sviluppo professionale attraverso:

- esperienze di lavoro

- formazione

- convegni e seminari

- aggiornamento norme legislative

- regolare partecipazione ad audit di sistemi di gestione per la qualità e/o di gestione ambientale.

Lo sviluppo professionale continuo deve essere sempre documentato e dimostrabile.

# Appendici

## ► APPENDICE A

Guida ed esempi illustrativi delle conoscenze e abilità degli auditor specifiche della disciplina per differenti settori

## ► APPENDICE B

Guida supplementare destinata agli auditor per la pianificazione e conduzione degli audit (metodi, campionamento, conduzione visita, conduzione interviste, registrazioni, trattamento risultati, ...)