



Gli Audit interni di efficacia ed efficienza
G. Capoccia

CEPAS
Il Processo di Audit
Roma 22 Febbraio 2005



ISO 9001:2000

"Devono essere stabiliti i criteri, l'estensione, la frequenza e le modalità delle VI.

La scelta dei valutatori e la conduzione delle verifiche ispettive devono assicurare l'obiettività e l'imparzialità del processo di verifica ispettiva.....I responsabili delle aree sottoposte a verifica ispettiva devono assicurare che vengano adottate, senza indebiti ritardi, le azioni necessarie per eliminare le non conformità rilevate e le loro cause....."



ISO 9001:2000

Si intende verificare che il Sistema Qualità:

è conforme a quanto pianificato, ai requisiti della norma internazionale ed ai requisiti del sistema di gestione per la qualità stabiliti dall'organizzazione stessa;

è stato efficacemente attuato e mantenuto aggiornato.



ISO 9004:2000

"" ..valutare i punti di forza e di debolezza del sistema di gestione per la qualità" auspicando che "i responsabili assicurino che, a seguito dei risultati delle verifiche ispettive interne, siano state adottate azioni di miglioramento".



ISO 9004:2000

efficace ed efficiente attuazione dei processi;
opportunità per il miglioramento continuo;
capacità dei processi;
utilizzo efficace ed efficiente di tecniche statistiche;
utilizzo di tecnologie informatiche;
analisi dei dati sui costi della qualità;
efficace ed efficiente utilizzazione delle risorse;
risultati ed aspettative su prestazioni dei processi e del prodotto;
adeguatezza ed accuratezza delle misure delle prestazioni;
attività per il miglioramento;
rapporti con le parti interessate.



AUDIT INTERNO DI EFFICIENZA ED EFFICACIA

Questo tipo di audit ha lo scopo di verificare l'efficienza e l'efficacia del Sistema di Gestione per la qualità quindi la capacità degli approcci o dei modi di gestire di conseguire gli obiettivi dell'organizzazione.

L'organizzazione, nel proprio sistema di gestione per la qualità, ha:

- Definito la propria missione e la propria politica;
- Stabilito le risorse necessarie;
- Individuato i propri processi e le loro interazioni;
- Stabilito le modalità di gestione di tali processi;
- Individuato indicatori e stabiliti parametri obiettivi di misura di efficienza ed efficacia dei processi;
- Individuato indicatori e stabiliti parametri obiettivi di misura dell'efficienza e dell'efficacia dell'organizzazione;
- Individuato indicatori e stabiliti parametri obiettivi per la misura del miglioramento continuo.



AUDIT INTERNO DI EFFICIENZA ED EFFICACIA

L'audit interno non è il solo mezzo utilizzato per verificare l'efficienza e l'efficacia del sistema di gestione per la qualità o parti di esso ma è sicuramente il mezzo che assicura una visione più profonda e più completa poiché condotta da esperti in verifiche di sistema (auditor), indipendenti rispetto ai processi in esame, con tecniche di valutazione che tengono conto del rapporto causa effetto e che vedono l'organizzazione indifferentemente come elemento distinto (Efficienza ed efficacia dei singoli processi) ed indistinto (Efficienza ed efficacia dell'intera organizzazione).

Gli altri strumenti di misura, invece, sono generalmente interni all'organizzazione; sono effettuati dai responsabili dei vari processi e comportano, quindi un giudizio parcellizzato che risente di una visione limitata e non integrata.



AUDIT INTERNO DI EFFICIENZA ED EFFICACIA

Le altre forme di valutazione dell'efficienza e dell'efficacia come il tradizionale Riesame da parte delle Direzione previsto dai requisiti dalla UNI EN ISO 9001:2000 è spesso utilizzato come strumento di analisi e verifica quando dovrebbe, invece essere uno strumento con il quale sulla base di analisi e commenti precedenti e continui si assumono decisioni rispetto alle politiche, ai requisiti, agli indicatori, ai parametri obiettivi di misura e si riesamina il sistema per valutare l'esigenza di integrazioni e/ modifiche.

L'Auditor, nella fase di preparazione della verifica, analizza la missione e la politica dell'organizzazione, gli indicatori ed i parametri obiettivi stabiliti per la misura dell'efficienza e dell'efficacia dei processi e del sistema complessivamente inteso costituendo così i requisiti a base della propria verifica.



AUDIT INTERNO DI EFFICIENZA ED EFFICACIA

Tali requisiti possono essere riassunti in una specifica check list o possono essere semplicemente riportati su appunti da utilizzare nel corso dell'audit.

L'audit si espleta soprattutto mediante:

- ✓ esame dei documenti di rilevazione dei processi,
- ✓ esame ed analisi dei risultati di ciascun indicatore
- ✓ valutazione dei risultati conseguiti rispetto ai parametri obiettivo
- ✓ valutazione dei trend
- ✓ Valutazione della influenza dei risultati sui processi connessi a quello in esame
- ✓ Valutazione del contributo dei risultati di singoli o gruppi di processi sui risultati del sistema complessivamente inteso.
- ✓ Valutazione delle capacità dell'organizzazione di autovalutarsi e di migliorarsi.



AUDIT INTERNO DI EFFICIENZA ED EFFICACIA

L'efficacia di questo tipo di audit dipende da due fattori determinanti: un sistema di gestione per la qualità ben progettato e ben applicato (Processi chiari, ben disegnati e ricchi di indicatori; prassi dell'analisi e delle decisioni basate sui dati, ecc.) ed una ampia disponibilità dell'organizzazione a collaborare fornendo all'auditor assistenza, documenti, dati, ecc.

Proviamo a fare un esempio

Valutiamo l'efficienza e l'efficacia del processo di acquisto di semilavorati di una organizzazione che si è dotata di alcuni indicatori e parametri esemplificati.

L'indicatore di efficienza è dato dal tempo medio nel quale i semilavorati acquistati sono disponibili per le lavorazioni ed il parametro obiettivo è stato fissato in 72 ore dal momento della determinazione del fabbisogno (valore scorta di riordino).

L'indicatore di efficacia è dato dalla percentuale di semilavorati conformi (in grado di essere utilizzati allo stato nelle linee di montaggio) ed il parametro obiettivo è stato fissato in 95,0% min.

Naturalmente questi due indicatori e parametri obiettivi non sono causali o semplicemente basati su precedenti esperienze ma sono anche il risultato di valutazioni e di obiettivi di processi secondari (Processo di determinazione della scorta minima, processo logistico esterno ed interno all'organizzazione, Processo produttivo, processo di gestione del materiale non conforme, ecc.).



AUDIT INTERNO DI EFFICIENZA ED EFFICACIA

L'auditor esaminerà tutta la documentazione prodotta dall'organizzazione per monitorare i due indicatori e dovrà valutare non solo la capacità dei responsabili e dell'organizzazione di conseguire i risultati prefissati ma anche la capacità di assumere decisioni sulla base dei dati; la capacità di riesaminare continuamente le metodologie in atto e migliorarle.

Facendo alcuni esempi più pratici:

- il parametro obiettivo delle 72 ore non è stato mai superato ed il valore medio risulta essere di 52 ore misurato nelle forniture degli ultimi sei mesi.
- Il parametro del 95,0% di conforme è raggiunto per un fornitore (A) (valore min. 96,2; valore medio 97,7) e non raggiunto per un secondo fornitore (B) (valore min. 93,9; valore medio 94,2)
(misure riferite alle forniture degli ultimi sei mesi)

La Direzione nell'ultimo riesame ha discusso l'accaduto e si è complimentata con tutti i responsabili per la pronta risposta e per i risultati conseguiti .



AUDIT INTERNO DI EFFICIENZA ED EFFICACIA

Ma l'Auditor non si può fermare a questo primo risultato parziale della sua verifica ma deve indagare e verificare anche i risultati relativi agli indicatori dei processi collegati.

Il reparto non ha conseguito i risultati di produttività poiché si è trovato alle linee di montaggio un numero di semilavorati non conformi elevatissimo (circa il 25 % dei semilavorati) per tre giorni.

La logistica per almeno 5 giorni ha dovuto cambiare la propria programmazione dei trasporti interni ed esterni al fine di rendere disponibile nuovi semilavorati conformi, di reintegrare le scorte scese sotto il livello minimo per due giorni, di predisporre aree addizionali per l'isolamento dei semilavorati non conformi.

La funzione controllo qualità ha dovuto attivare una serie di controlli addizionali sui semilavorati non conformi.



AUDIT INTERNO DI EFFICIENZA ED EFFICACIA

Gli indicatori di efficienza e di efficacia del processo di acquisto dei semilavorati, in quanto macroindicatori, di lungo periodo non permettono un sicuro ed efficace monitoraggio.

L'organizzazione non ha considerato l'effetto indotto sui processi collegati e non ha valutato il costo complessivo relativo alla mancanza di raggiungimento degli obiettivi.

I valori posti come obiettivo dovrebbero essere disaggregati per fornitura ed aggregati per periodo e dovrebbero comprendere valori minimi e medi o massimi.

L'approccio, il modo di fare: (le 72 ore, il 95% e tutto il resto) non risulta rivalutato alla luce del problema per migliorare con l'obiettivo di ridurre i rischi dell'organizzazione

L'organizzazione si è preoccupata di risolvere la Non conformità rilevata ma non ha minimamente analizzato le eventuali azioni correttive di sistema necessarie ad evitare il ripetersi della non conformità né ha valutato l'eventuale esigenza di attivare azioni di prevenzione.



AUDIT INTERNO DI EFFICIENZA ED EFFICACIA

Il Rapporto di audit deve nascere da un confronto con i responsabili delle aree verificate e soprattutto con la direzione che è la funzione garante del sistema di gestione per la qualità.

L'auditor deve mettere a disposizione dell'organizzazione tutta la propria esperienza e conoscenza manageriale rendendosi conto che i processi di miglioramento debbono essere condivisi e gradualisti e che non tutto può essere perfetto al primo colpo.

L'organizzazione deve aprirsi, deve capire che la "qualità non è forma ma è sostanza" e che non esiste una "Qualità raggiunta" ma esiste soltanto una "Qualità" che per essere veramente tale deve essere continuamente migliore.



La valutazione ISO 9004

Un esempio applicativo a tutti i criteri della ISO 9004

Approcci/Metodi

27

Quesiti che trattano tutti i requisiti della guida per la parte delle azioni di sistema messe in atto dall'organizzazione al fine di conseguire gli obiettivi della propria politica per la qualità.

Benefici/Risultati

27

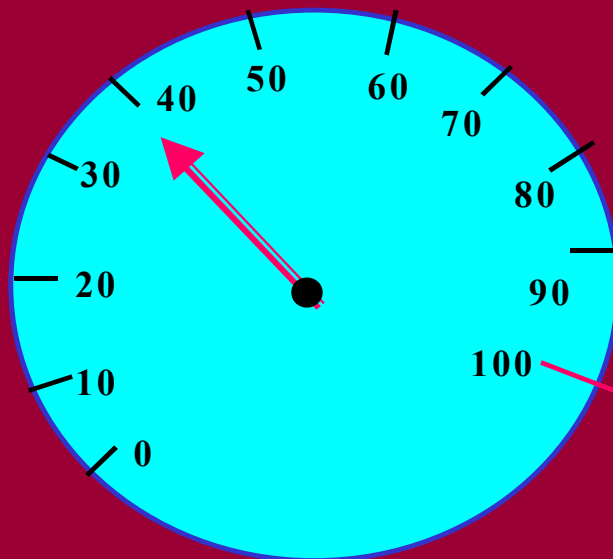
Quesiti che trattano tutti i requisiti della guida per la parte dei benefici che l'organizzazione ha ottenuto grazie all'adozione degli approcci.



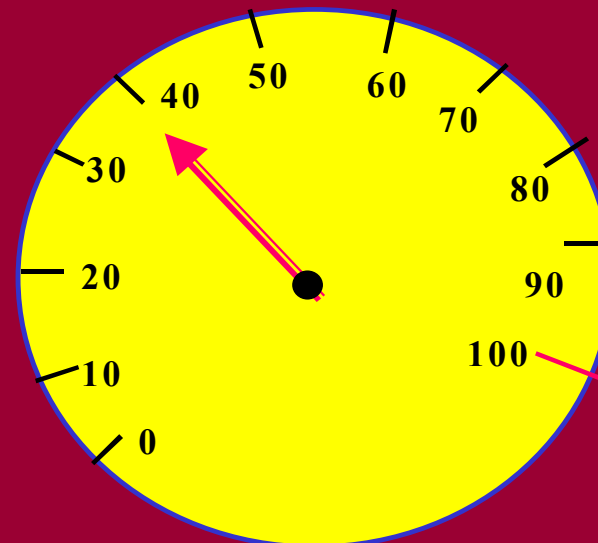
La valutazione ISO 9004

Criteri

Estensione



Completezza





La valutazione ISO 9004

Criteria di valutazione degli approcci e dei benefici

Estensione

Per estensione si intende, la condivisione e, in un certo senso, la "quantità di applicazione" dei concetti espressi dal sistema di gestione all'interno dell'organizzazione. Ad esempio, un parametro indicativo dell'estensione potrebbe essere il numero di processi interessati dall'applicazione di un certo requisito, oppure il numero di addetti che sono a conoscenza di alcune prescrizioni etc.

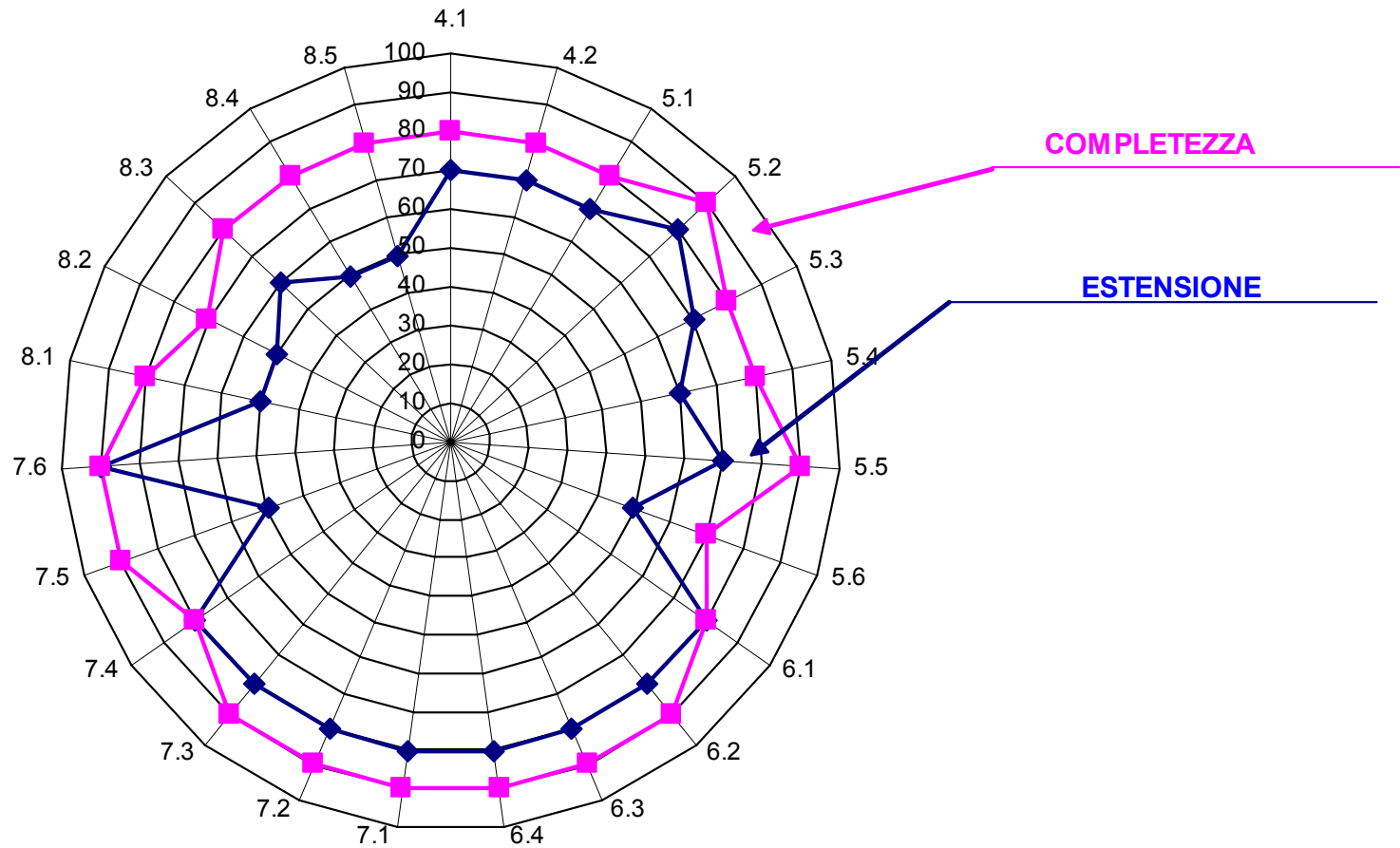
Completezza

Per Completezza, si intende il grado di applicazione, il livello di approfondimento con il quale certi requisiti vengono applicati, quanto essi sono "profondi" nelle pratiche aziendali e, più in generale, nella gestione dei processi. In altri termini il grado di approfondimento rispetto alle migliori prassi conosciute



METODO DI VALUTAZIONE

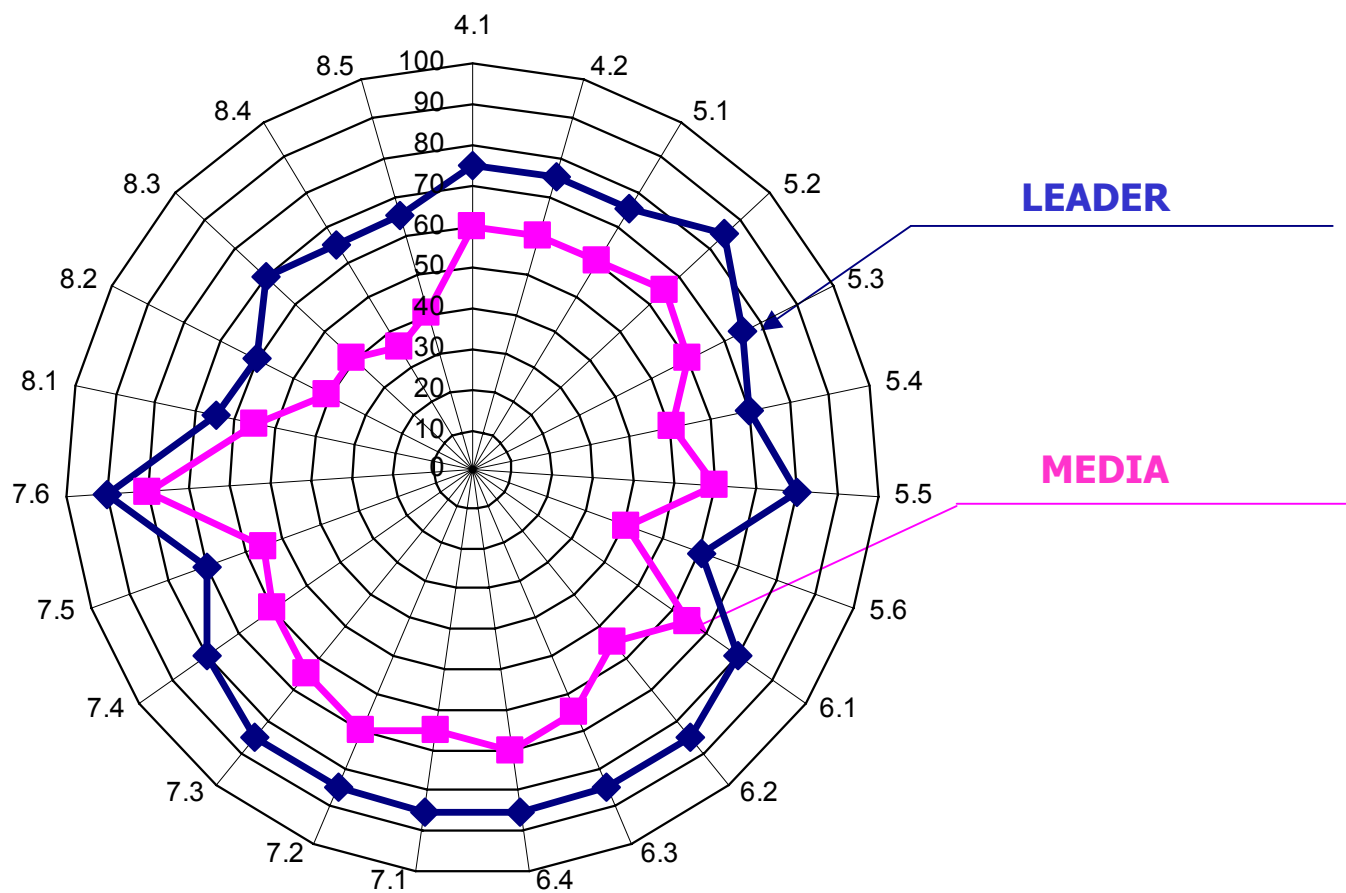
MISURA DELLA CONFORMITA' A ISO 9001:2000





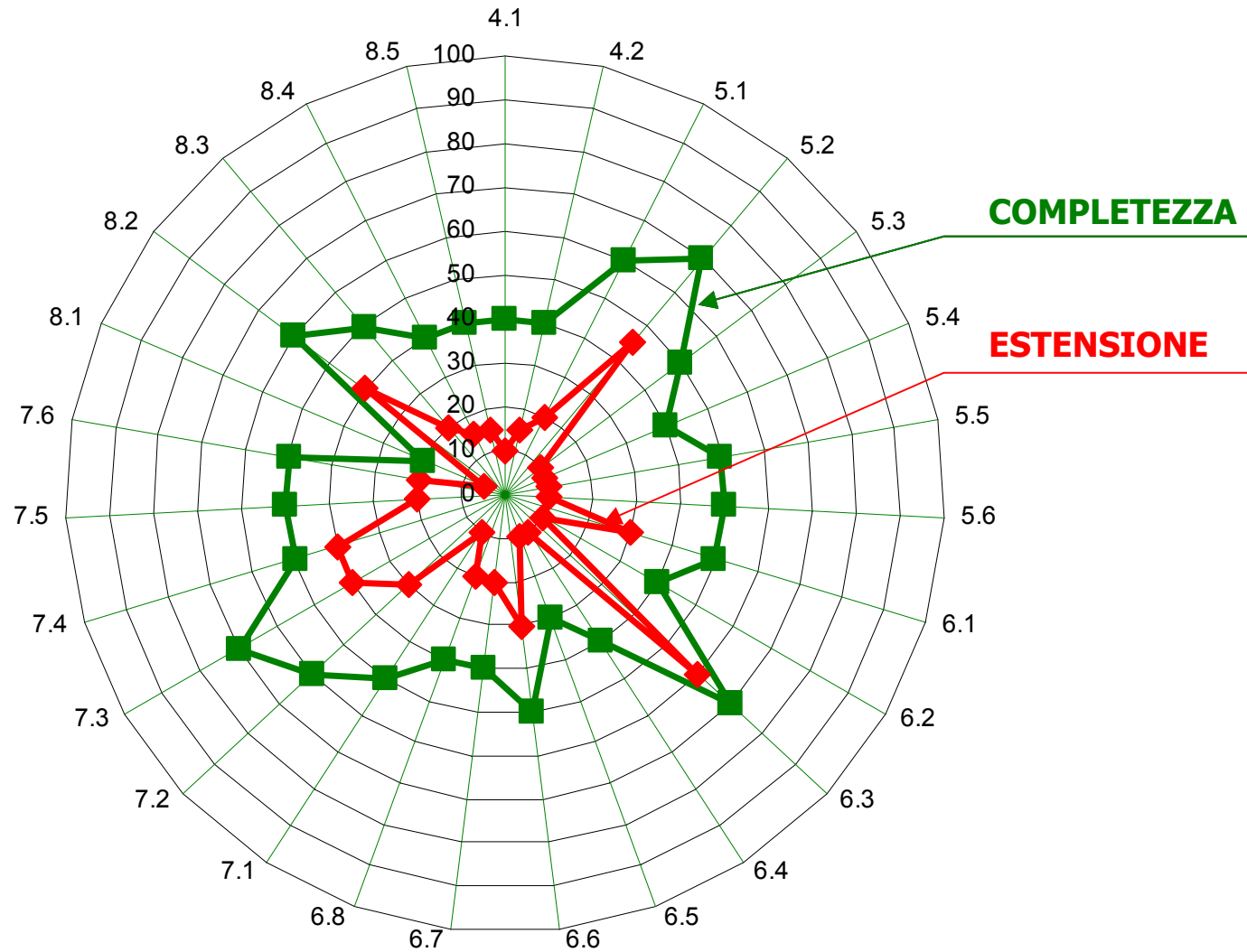
METODO DI VALUTAZIONE

CONFRONTO DEI RISULTATI DELL'ORGANIZZAZIONE LEADER IN CONFRONTO CON LA MEDIA OTTENUTA DA 10 ORGANIZZAZIONI





METODO DI VALUTAZIONE APPROCCI





METODO DI VALUTAZIONE BENEFICI

