

I parte:

IDENTIFICAZIONE DEI PROCESSI

APG - Identification of processes

II parte:

AUDIT CON VALORE AGGIUNTO

APG - Value-added auditing

Roma, 11 dicembre 2006

I - IDENTIFICAZIONE DEI PROCESSI

Distinzione tra i concetti di "processo" e di "attività"

“Se un'organizzazione non riesce a distinguere tra i concetti di “processo” e di “attività”, l'auditor può brevemente spiegare la differenza utilizzando come informazioni di base le indicazioni riportate nel punto 2.4 della ISO 9000:2000 e la definizione, punto 3.4.1, della stessa norma.”

ISO 9000:2005 – 2.4

“Qualsiasi attività, o insieme di attività, che utilizza risorse per trasformare elementi in entrata in elementi in uscita può considerarsi "un processo".

Una organizzazione, per funzionare efficacemente, deve identificare e gestire numerosi processi tra loro correlati ed interagenti. Spesso, l'elemento in uscita da un processo costituisce l'elemento in entrata per il processo successivo. L'identificazione e la gestione sistematiche dei processi adottati da un'organizzazione, ed in particolare le interazioni tra tali processi, vengono sintetizzati nell'espressione "approccio per processi". L'intento della presente norma internazionale è quello di incoraggiare l'adozione di un approccio per processi nella gestione di un'organizzazione.”

ISO 9000:2005 - 3.4.1

processo: Insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in entrata in elementi in uscita.

Nota 1:

Gli elementi in entrata in un processo provengono generalmente dagli elementi in uscita da altri processi.

Nota 2:

I processi in un'organizzazione (3.3.1) sono di regola pianificati ed eseguiti in condizioni controllate al fine di aggiungere valore.

Nota 3:

È spesso chiamato "processo speciale" un processo in cui la conformità (3.6.1) del prodotto (3.4.2) risultante non può essere verificata prontamente o economicamente.

“Un processo è caratterizzato da obiettivi, elementi in ingresso, risorse, attività ed elementi in uscita.”

POSSIBILI DOMANDE:

“Mi spiegate cosa state facendo?

Che tipo di lavoro sviluppate nella vostra struttura?

Di quali informazioni avete bisogno?

Da chi le ricevete?

A chi è destinato il risultato del vostro lavoro?

Cosa fate per controllare che il lavoro sia stato eseguito correttamente?”

“ I processi devono essere analizzati, monitorati o misurati e migliorati ”

Se, dopo aver adottato la tecnica di audit sopra delineata, mancassero registrazioni o altre prove a dimostrazione che i processi sono stati analizzati, e/o monitorati, e/ o misurati e/o migliorati, ne risulterebbe una non osservanza di parte del punto 4.1 della ISO 9001:2000. ”

"Ogni punto e sottopunto della ISO 9001:2000 deve essere definito come un processo separato" (?)

"Se l'auditor ritenesse corretta l'affermazione sopra riportata, dovrebbe riferirsi ai relativi documenti ISO (e, in particolare, al documento ISO/TC176/SC2/N544, "Approccio per processi"), che indicano chiaramente il contrario. (...)

Se è l'organizzazione che ritiene corretta tale affermazione, si raccomanda di utilizzare le tecniche precisate nella precedente sezione 2."

“L'approccio per processi presentato nella 'Introduzione' della ISO 9001:2000 è un requisito della norma?”

La descrizione dell'approccio per processi presentato nella 'Introduzione' della ISO 9001:2000 è solamente informativa e non fissa requisiti aggiuntivi.”

**Da ISO TC 176 SC2 N544 R3
GUIDA SUI CONCETTI E SULL'USO DELL' APPROCCIO PER
PROCESSI NEI SISTEMI GESTIONALI**

E' possibile individuare i seguenti tipi di processi:

Processi per la gestione di un'organizzazione.

Processi per la gestione delle risorse.

Processi realizzativi.

Processi di misura, analisi e miglioramento.

“L’organizzazione dovrebbe:

Individuare i processi necessari per raggiungere gli outputs che intende realizzare. Questi processi includono quelli relativi alla gestione, alle risorse, alla realizzazione ed alle misure e miglioramento. Identificare, assieme ai fornitori, ai clienti ed alle altre parti interessate (che possono essere interni od esterni), tutti gli elementi in ingresso ed uscita dal processo”

“L’organizzazione dovrebbe:

Definire e sviluppare la descrizione della rete di processi e delle loro interazioni.

Prendere in esame:

- Il cliente di ciascun processo
- Gli inputs ed outputs di ciascun processo,
- Quali sono i processi che interagiscono,
- Le interfacce e le loro caratteristiche,
- Tempi e sequenze dei processi che interagiscono,
- Efficacia ed efficienza della sequenza.

ad esempio, un processo realizzativo che genera un output (= il prodotto inviato al cliente) interagisce con altri processi (come quelli relativi alla gestione, al monitoraggio e misurazione, alle messa a disposizione delle risorse)”

“Lo sviluppo della rete di processi e delle loro interazioni può essere presentato con metodi e strumenti quali i diagrammi a blocchi, le matrici, i diagrammi di flusso.”

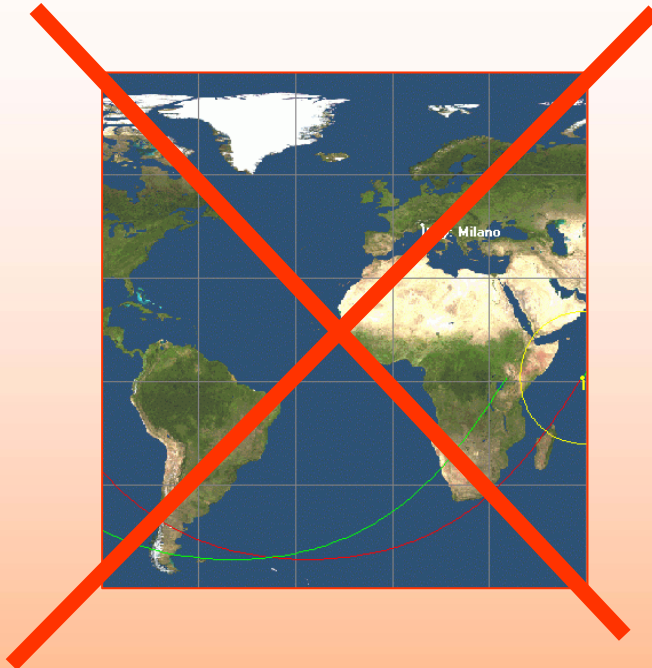
Spunti di riflessione:

La base per un audit efficace basato sui processi è costituita dalla corretta identificazione dei processi e dalla adeguata rappresentazione delle relative interazioni

Il documento che descrive le interazioni fra i processi è il Manuale della Qualità

Una buona parte del MQ dovrebbe essere dedicato alla rappresentazione dei processi e delle interazioni.

Le Guide ISO/IAF per gli audit



OK

La scala della rappresentazione dovrebbe essere tale da consentire all'auditor di orientarsi nel percorso di analisi. Il livello di dettaglio dovrebbe consentire all'auditor di riconoscere le interazioni puntuali, e le relative criticità. In particolare, i processi realizzativi dovrebbero essere rappresentati con grado di descrizione corrispondente alle fasi e alle attività passibili di controllo/monitoraggio.

L'auditor potrà così valutare:

Se le interazioni rappresentate corrispondono alle interazioni effettive

Se le interazioni si sviluppano in modo sistematico, efficace e in conformità con i requisiti

Se le dinamiche cliente-fornitore interni trovano effettiva applicazione al livello delle diverse interazioni

Un valido linguaggio di modellizzazione è l'IDEFO (Integration DEFinition language).

Un modello IDEFO è composto da una serie gerarchica di diagrammi che gradualmente presentano livelli crescenti di dettaglio nella descrizione delle funzioni e delle loro interfacce. Il modello può perciò essere visto a diversi livelli; al livello zero (grado di dettaglio più basso) il sistema è schematizzato come un unico blocco che ne rappresenta la funzione generale e che ha delle relazioni (le frecce) con il mondo esterno.

A livello successivo di dettaglio la funzione di livello zero viene scomposta nelle sue funzioni componenti più importanti e vengono introdotte nuove frecce che rappresentano le relazioni tra i nuovi blocchi. Il processo di esplosione dei blocchi e delle frecce è iterato fino a quando il sistema non è stato modellizzato al livello di dettaglio ritenuto adeguato allo scopo per cui è stato costruito il modello.

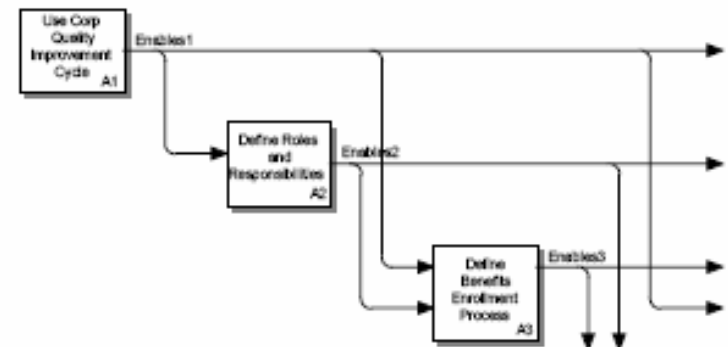
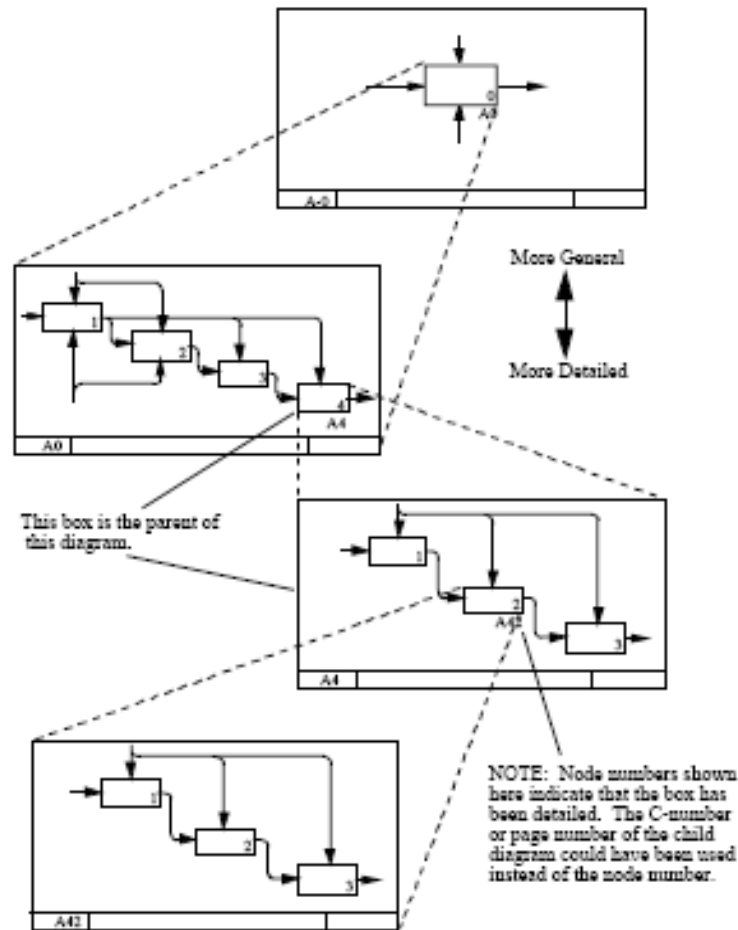


Figure 13: Inter-relationship digraph development with IDEF0



Figure 14: Inter-relationship digraph displayed in circular form

II - AUDIT CON VALORE AGGIUNTO

"Aggiungere valore" significa rendere qualcosa **più utile.**

“Un audit di parte terza “con valore aggiunto” dovrebbe essere utile:

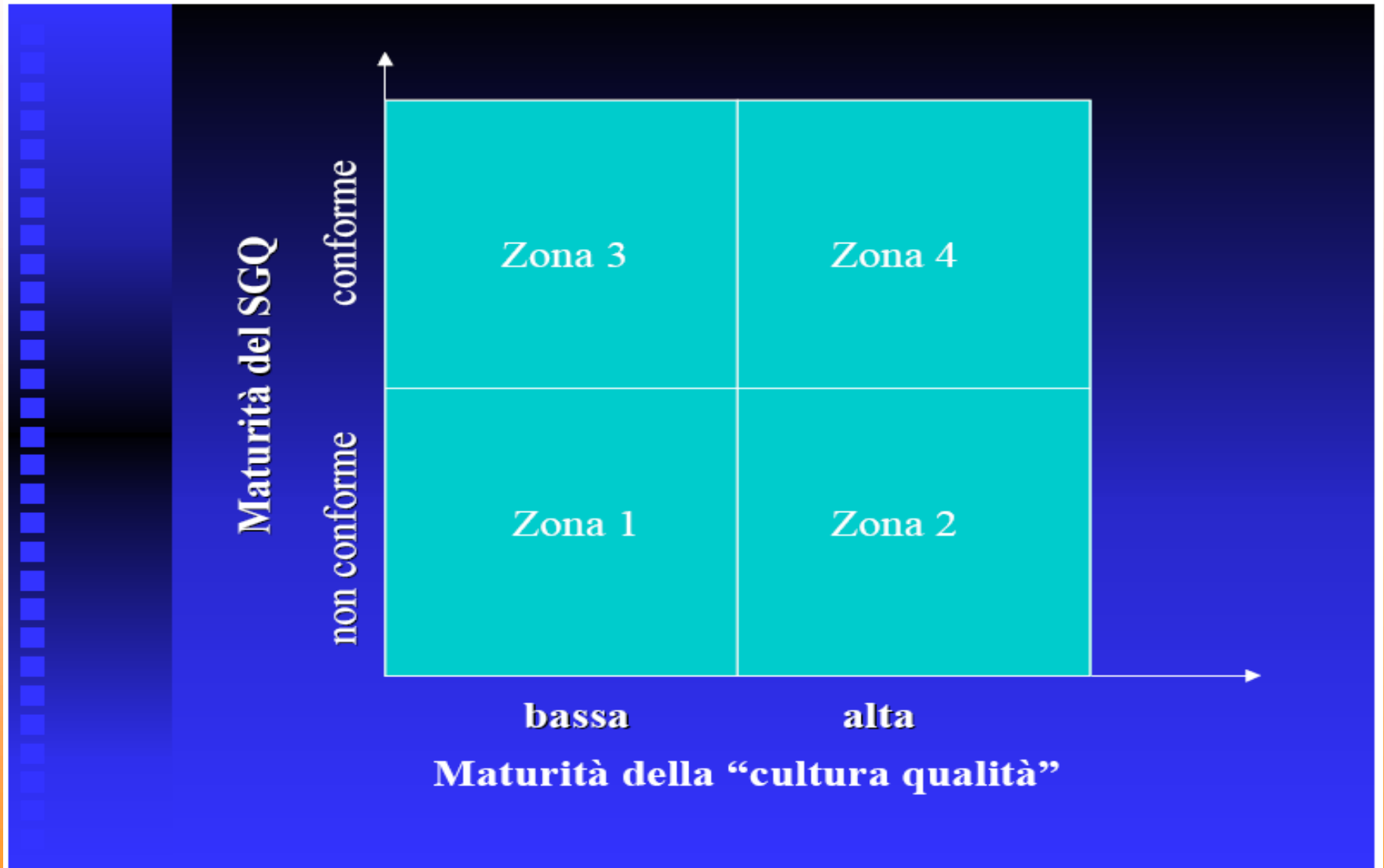
all'organizzazione certificata

- fornendo informazioni all’alta direzione sulla capacità dell'organizzazione di raggiungere gli obiettivi strategici***
- individuando problemi che, se risolti, migliorerebbero le prestazioni dell'organizzazione;***
- individuando possibilità di miglioramento e possibili aree di rischio;***

ai clienti dell'organizzazione, migliorandosi la capacità dell'organizzazione di fornire prodotti conformi;

all'organismo di certificazione, migliorando la credibilità del processo di certificazione di parte terza.”

“L'approccio di "aggiungere valore" è probabile sia funzione del livello di maturità della “cultura qualità” dell'organizzazione e della maturità del suo SGQ in rapporto ai requisiti della ISO 9001:2000.”



CASO 1 (zona 1):

Scarsa o nulla "cultura della qualità" ed un SGQ non conforme alla ISO 9001:2000



CASO 1 (zona 1)

Scarsa o nulla "cultura della qualità" ed un SGQ non conforme alla ISO 9001:2000

“...Per un'organizzazione con scarsa o nulla "cultura qualità" ed un SGQ non conforme alla ISO 9001:2000, l'aspettativa di un audit "con valore aggiunto" può significare che l'organizzazione gradirebbe ricevere suggerimenti sul "come" dare attuazione ad un SGQ e/o risolvere le non conformità segnalate. L'auditor, in questo caso, deve stare molto attento perché in un audit di parte terza tali suggerimenti genererebbero certamente un conflitto di interessi...”

CASO 1 (zona 1)

Scarsa o nulla "cultura della qualità" ed un SGQ non conforme alla ISO 9001:2000

“Quello che l'auditor può fare, comunque, è assicurare che per le non conformità riscontrate l'organizzazione abbia una chiara comprensione di ciò che la norma richiede e del perché è stata sollevata la non conformità....

Mentre qualche organizzazione può non essere del tutto soddisfatta di un audit che non si conclude con la certificazione, i clienti dell'organizzazione (quelli che ricevono i prodotti dell'organizzazione), dalla loro prospettiva, vedrebbero certamente questi come “audit con valore aggiunto”.

Le Guide ISO/IAF per gli audit

CASO 1 (zona 1)

Scarsa o nulla "cultura della qualità" ed un SGQ non conforme alla ISO 9001:2000

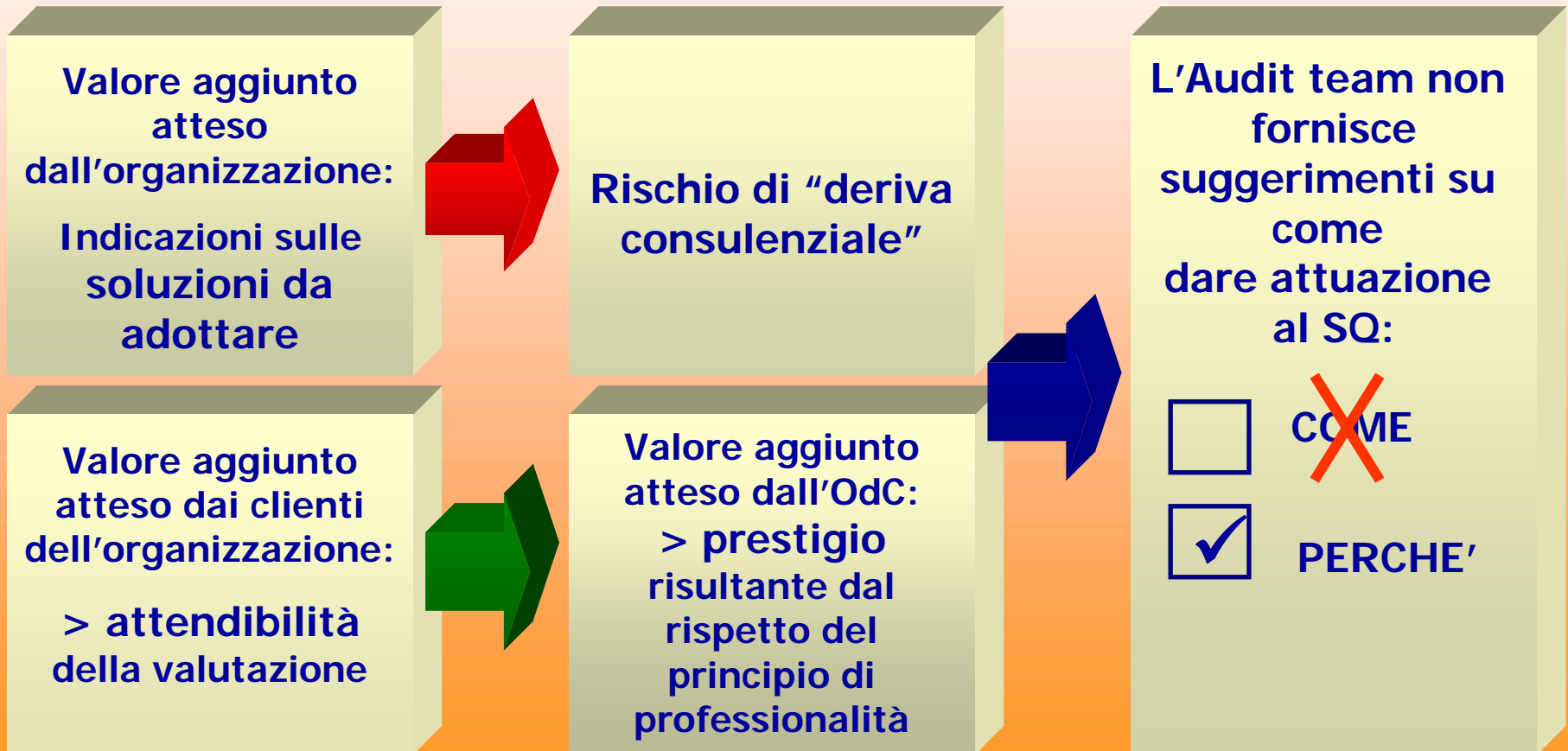
“Non c'è (...) nessun motivo per cui un audit di parte seconda (per la valutazione dei fornitori) non possa "aggiungere valore" fornendo suggerimenti sul come dare attuazione al SGQ. In queste circostanze tali suggerimenti (se ben impostati) sarebbero certamente utili sia per l'organizzazione sia per i suoi clienti.”

Le Guide ISO/IAF per gli audit

CASO 1 (zona 1)

Scarsa o nulla "cultura della qualità" ed un SGQ non conforme alla ISO 9001:2000

a. **AUDIT DI PARTE III**

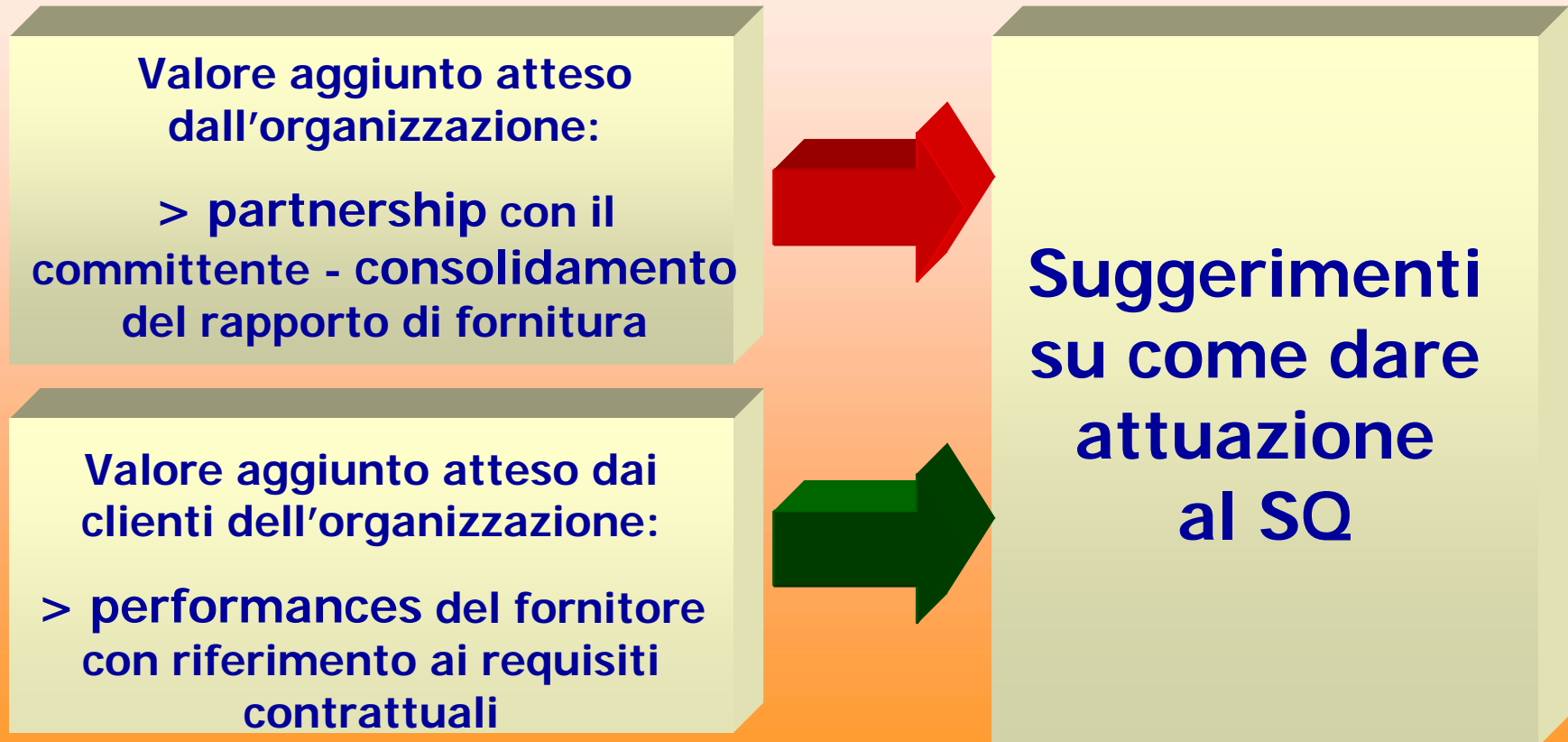


Le Guide ISO/IAF per gli audit

CASO 1 (zona 1)

Scarsa o nulla "cultura della qualità" ed un SGQ non conforme alla ISO 9001:2000

b. AUDIT DI PARTE II



Le Guide ISO/IAF per gli audit

CASO 1 (zona 1)

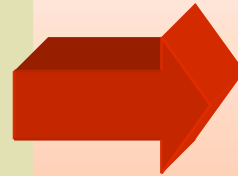
Scarsa o nulla "cultura della qualità" ed un SGQ non conforme alla ISO 9001:2000

c. **AUDIT DI PARTE I**

Input:

Valore aggiunto fornito dagli audit esterni:

SENSIBILIZZAZIONE DEL MANAGEMENT



Committment Direzionale per la Qualità



Output:

Valore aggiunto prodotto dagli audit interni:

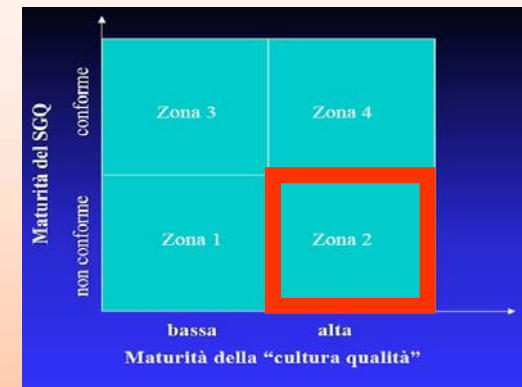
Rilevazione della necessità di interventi di miglioramento dei processi di business (es.: BPR)



Gestione efficace del Programma di Audit

CASO 2 (zona 2):

"cultura della qualità"
matura e SGQ non
conforme alla ISO
9001:2000



**CASO 2 (zona 2)
"cultura della qualità" matura
e SGQ non conforme alla ISO 9001:2000**

"Per essere in grado di fornire valore aggiunto, l'auditor deve capire il modo in cui le attuali prassi dell'organizzazione rispondono ai requisiti della ISO 9001:2000. In altre parole l'auditor deve capire i processi dell'organizzazione nel contesto della ISO 9001:2000, e non insistere, ad esempio, che l'organizzazione ridefinisca i suoi processi e la documentazione per allinearsi alla struttura della norma."

Le Guide ISO/IAF per gli audit

CASO 2 (zona 2)

"cultura della qualità" MATURA e SGQ non conforme alla ISO 9001:2000

AUDIT DI PARTE III

Valore aggiunto atteso
dall'organizzazione:

Soluzioni/ forme da
adottare per aderire al
modello ISO9000:2K



Ruolo dell'auditor:

**INTERPRETARE LE PRASSI
ALLA LUCE DEI REQUISITI ISO
9001:2K**

**EVIDENZIARE
CORRISPONDENZE E
SCOSTAMENTI SOSTANZIALI**

Valore aggiunto atteso dai
clienti dell'organizzazione:

> **ATTENDIBILITA'** del SQ
dell'organizzazione



**FORMULARE RILIEVI A CUI
POSSANO CORRISPONDERE AC
UTILI AL FINE DI CONFERIRE
SYSTEMATICITA' APPLICATIVA
E TRASPARENZA AL SQ**

CASO 2 (zona 2)

"cultura della qualità" MATURA e SGQ non conforme alla ISO 9001:2000

L'approccio non cambia in modo sostanziale se l'audit è di I o II parte

In questi casi, però, non vi sono vincoli ad un atteggiamento di tipo esplicitamente propositivo, da parte dell'auditor

Le Guide ISO/IAF per gli audit

CASO 2 (zona 2)

"cultura della qualità" MATURA e SGQ non conforme alla ISO 9001:2000

NB: L'organizzazione potrebbe esprimere la propria cultura per la qualità attraverso atteggiamenti e prassi sostanzialmente allineate rispetto agli 8 principi della Gestione per la Qualità e attraverso l'impiego di tecniche di elevata complessità, anche se tali da soddisfare solo parte dei requisiti Iso 9001:2k

Le Guide ISO/IAF per gli audit

CASO 2 (zona 2)

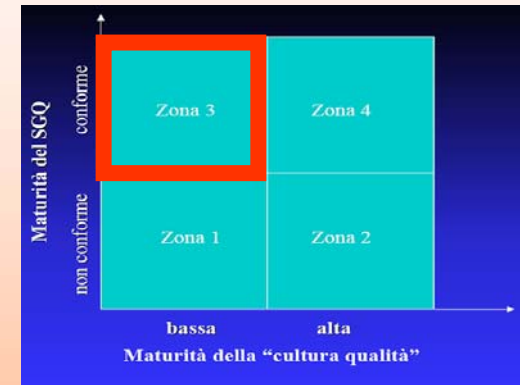
"cultura della qualità" MATURA e SGQ non conforme alla ISO 9001:2000

E' pertanto necessario che l'auditor disponga, in generale, di:

- 1. Competenze elevate con riferimento all'uso di strumenti specialistici per la gestione della qualità.**
- 2. Elevata capacità di riconoscere nelle situazioni osservate l'applicazione dei requisiti Iso 9000:2k (apertura mentale) e di raccoglierne le evidenze oggettive**

CASO 3 (zona 3):

Bassa maturità
della "cultura della
qualità" / SGQ conforme
alla ISO 9001:2000



CASO 3 (zona 3)

Bassa maturità della "cultura della qualità" / SGQ conforme alla ISO 9001:2000

"E' il caso tipico in cui il SGQ è stato adottato per pressioni da parte dei clienti e costruito sui requisiti della norma piuttosto che sulle esigenze ed aspettative proprie dell'organizzazione. Come conseguenza, il SGQ potrebbe essersi sviluppato in parallelo con il modo in cui l'organizzazione svolge le sue attività routinarie, causando ridondanze ed inefficienze.

(...)

Le domande poste dall'auditor, ed il modo in cui le pone, possono fornire all'organizzazione dei validi elementi per capire come il SGQ potrebbe diventare più efficiente ed utile. Le "opportunità di miglioramento" individuate dall'auditor dovrebbero riguardare i modi con cui può essere migliorata l'efficacia del SGQ, ma potrebbero essere segnalate anche le opportunità per una miglior efficienza "

Le Guide ISO/IAF per gli audit

CASO 3 (zona 3)

Bassa maturità della "cultura della qualità" / SGQ conforme alla ISO 9001:2000

Atteggiamento probabile delle organizzazioni:

1. Ricerca prioritaria dei vantaggi commerciali connessi all'ottenimento della certificazione
2. Separazione della funzione qualità dai processi di business
3. Applicazione burocratica del modello Iso 9001:2000
4. Propensione verso audit non invasivi/approfonditi
5. Focalizzazione sugli esiti "formali" dell'audit

Le Guide ISO/IAF per gli audit

CASO 3 (zona 3)

Bassa maturità della "cultura della qualità" / SGQ conforme alla ISO 9001:2000

AUDIT DI PARTE III

**Valore aggiunto per
l'organizzazione:**

**Segnalazioni utili al fine di
minimizzare i costi della
qualità e migliorare
l'efficienza del SQ**



Ruolo dell'auditor:

Porre l'enfasi su:

**Formulazione e riesame
della Politica e degli
obiettivi per la qualità**

**Robustezza dei processi di
misurazione/analisi/
miglioramento**

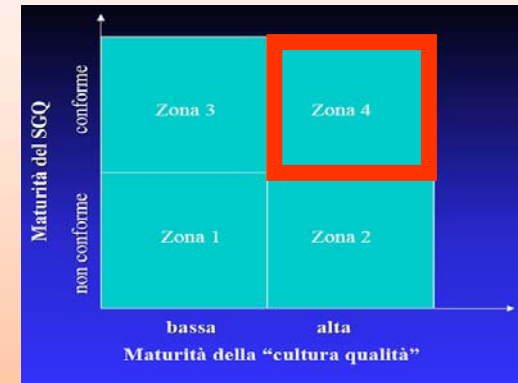
**Valore aggiunto atteso dai
clienti dell'organizzazione:**

**> VALIDITA' del SQ
dell'organizzazione**



CASO 4 (zona 4):

"cultura della qualità"
matura/SGQ maturo,
conforme alla ISO
9001:2000



Le Guide ISO/IAF per gli audit

CASO 4 (zona 4)

"cultura della qualità" matura/SGQ maturo, conforme alla ISO 9001:2000

"...E' importante che l'auditor abbia una chiara conoscenza degli obiettivi strategici dell'organizzazione e sia in grado di inquadrare l'audit in quel contesto.

L'auditor dovrà dedicare del tempo per discutere in dettaglio con l'alta direzione per individuare le sue aspettative per il SGQ e per incorporare queste aspettative tra i criteri dell'audit".

Le Guide ISO/IAF per gli audit

CASO 4 (zona 4)

"cultura della qualità" matura/SGQ maturo, conforme alla ISO 9001:2000

AUDIT DI PARTE III

Valore aggiunto atteso dall'organizzazione:

Ottenere attraverso le risultanze dell'audit una misura sempre più precisa del grado di realizzazione delle politiche direzionali e degli obiettivi



Ruolo dell'auditor:

Porre l'enfasi su:

Declinazione della Funzione Qualità a tutti i livelli dell'organizzazione

Completezza del quadro degli indicatori

Coerenza dei comportamenti interni

Valore aggiunto atteso dai clienti dell'organizzazione:

> fiducia nella capacità dell'organizzazione nell'andare oltre le aspettative dei clienti



Qualche spunto per un audit "con valore aggiunto" :

- 1. Pianificazione dell'audit*
- 2. Tecniche di audit*
- 3. Analisi e decisioni*
- 4. Rapporto ed attività conseguenti*

"Qualche spunto per un audit "con valore aggiunto"

1. Pianificazione dell'audit:

- a. Capire le aspettative e la cultura di base dell'organizzazione;***
- b. C'è qualche aspetto specifico da approfondire (in base ai precedenti audit)?***
- c. Analisi dei rischi per il settore cui appartiene l'organizzazione***
- d. Esame preventivo dei requisiti cogenti***
- e. Selezione del gruppo di audit appropriato per raggiungere gli obiettivi dell'audit.***
- f. Stabilire un tempo adeguato per l'audit."***

" 2. Tecniche di audit:

- a. Prestare più attenzione ai processi e meno alle procedure...***
- b. Dare più peso ai risultati e meno alle registrazioni(...)***
- c. Ricordare gli 8 principi di gestione qualità(...)***
- d. Utilizzare l'approccio PDCA - Plan-Do-Check-Act - per valutare l'efficacia dei processi(...)***
- e. Adottare un approccio "a banda larga" per raccogliere evidenze durante l'audit, invece che attaccarsi ai singoli punti della ISO 9001:2000."***

" 3. Analisi e decisioni

- a. Dare prospettiva alle risultanze (analisi dei rischi/ senso comune);***
- b. Correlare le risultanze al loro effetto sulla capacità dell'organizzazione di fornire prodotti conformi (cfr. punto 1.1 della ISO 9001:2000)."***

4. Rapporto ed attività conseguenti

a. Predisporre un rapporto mirato delle risultanze dell'audit

i. Possono essere necessari diversi approcci in relazione a:

- la maturità dell'organizzazione (Zone 1, 2, 3 e 4)***
- il livello di fiducia nel SGQ dell'organizzazione***
- i rischi connessi***
- l'orientamento dell'organizzazione ed il suo impegno nel processo di audit:***
 - collaborativo***
 - reattivo***

ii. Assicurarsi di aver preso in considerazione i diversi aspetti culturali

iii. Dare adeguata evidenza alle risultanze positive

iv. Le soluzioni proposte dall'organizzazione in risposta alle risultanze negative saranno utili?

b. I rapporti dovrebbero essere obiettivi ed indirizzati al giusto "destinatario"...

5 temi per ulteriori riflessioni:

1. **Audit con Valore Aggiunto e Iso 9000:2000**
2. **Audit con Valore Aggiunto e Gestione del Rischio**
3. **Audit con Valore Aggiunto e Riservatezza**
4. **Efficacia dell'Audit con Valore Aggiunto**
5. **Audit con Valore Aggiunto e Terzietà**

1. Audit con Valore Aggiunto e Iso 9000:2000

L'Audit a valore aggiunto trova maggiore applicazione in ottica Vision2K, al punto da diventare **indispensabile**, in rapporto alle prospettive di evoluzione continua dell'organizzazione e ai fini del suo progressivo miglioramento nel soddisfare le attese.

2. Audit con Valore Aggiunto e Gestione del Rischio

I modelli più avanzati di audit di parte terza vanno oggi nella direzione di meglio “contestualizzare” l’audit in relazione alle Focus Area dichiarate dal vertice dell’organizzazione auditata: questo approccio consente di ottenere valore aggiunto nelle aree di rischio e di più immediato interesse strategico per l’azienda.

3. Audit con Valore Aggiunto e Riservatezza

L'audit team non dovrebbe, neppure involontariamente, costituire un mezzo per trasferire know how da un'organizzazione all'altra: anche se il miglioramento del processo di audit è alimentato dalla conoscenza delle prassi adottate dalle organizzazioni auditate nel corso del tempo, questa esperienza dovrebbe consentire all'auditor di perfezionare con continuità la propria capacità di indagine, senza portarlo a suggerire, anche se indirettamente, all'organizzazione auditata le soluzioni già applicate dai competitors.

4. Efficacia dell'Audit con Valore Aggiunto

L'ottenimento di Valore Aggiunto andrebbe, per quanto possibile, pianificato e misurato, ricorrendo ad opportni indicatori, nella logica PDCA. Tale aspetto dovrebbe essere considerato nel valutare l'efficacia del Programma di Audit (ISO 19011)

L'Audit a Valore Aggiunto richiede auditor con competenze elevate: essi devono conoscere e comprendere gli obiettivi strategici dell'organizzazione per individuare i processi nei quali tale approccio è maggiormente richiesto.

5. Audit con Valore aggiunto e terzietà

Considerato, come si è visto, che l'auditor di parte III non aggiunge valore attraverso le risposte/soluzioni, ma attraverso opportune domande, in grado di innescare nell'organizzazione percorsi di indagine utili al miglioramento, dove venga richiesto all'auditor di formulare raccomandazioni per il miglioramento dell'efficacia del SQ, esse dovrebbero fare riferimento allo "stato delle conoscenze" e non alla sfera di soggettività dell'auditor.