

# **AUDIT SUL MIGLIORAMENTO CONTINUO**

(Traduzione del documento **APG - Auditing Continual Improvement**, a cura del Comitato SGQ di AICQ)

## **Quanto miglioramento “occorre”?**

Va enfatizzato che il requisito della ISO 9001:2000 riguarda il miglioramento continuo della *efficacia del SGQ*. Non c'è alcun requisito esplicito relativo al miglioramento dei processi, pur se questo chiaramente sarebbe un fattore importante per ottenere un miglioramento continuo della efficacia del SGQ.

Il miglioramento continuo deriva dagli obiettivi stabiliti dalla direzione, che dovrebbero riguardare (almeno): il miglioramento della efficienza interna (necessaria per mantenere l'organizzazione economicamente competitiva), le esigenze dei clienti e il livello di prestazioni normalmente attesa dal mercato.

Nel settore aeronautico, ad esempio, il “tasso accettabile” di prodotti non conformi alla spedizione è del zero %, per cui non avrebbe significato porsi obiettivi per migliorare questo tasso. Comunque, sarebbe utile che l'organizzazione avesse degli obiettivi mirati a migliorare l'efficienza interna e la sua competitività (ad esempio mediante l'innovazione).

L'auditor dovrebbe cercare di stabilire se l'organizzazione oggetto dell'audit (“organizzazione” nel seguito) ha stabilito obiettivi che correlino tre fattori: obiettivi della proprietà, esigenze dei clienti e aspettative del mercato. Spetta poi all'organizzazione bilanciare l'esigenza di migliorare l'efficienza interna con quella di progredire nelle prestazioni esterne (anche se questi due elementi sono molto spesso strettamente correlati). Nessuno che operi isolatamente, potrebbe essere valutato in termini di “abbastanza” o “non abbastanza”.

Un'area che può risultare problematica per un auditor è quella di sapere quale potrebbe essere un ragionevole “benchmark” del mercato. Nell'esempio del settore aeronautico, se l'organizzazione affermasse di aver migliorato dal 50 % al 40 % il tasso di prodotti non conformi alla spedizione, ciò rappresenterebbe un “miglioramento continuo”, ma questo sarebbe difficilmente accettabile, visto il tasso zero % normalmente richiesto dal settore. Se invece l'organizzazione annunciasse di aver stabilito l'obiettivo di migliorare le sue prestazioni dallo 0,50 % allo 0,40 %, questo sarebbe molto più vicino ai valori del mercato.

La sola reale soluzione per un auditor è quella di verificare come l'organizzazione ha stabilito questo tasso di miglioramento, come ha valutato i rischi associati e come questo si correla con i requisiti del cliente e con il monitoraggio sulla soddisfazione del cliente.

Sarebbe quasi impossibile emettere un rapporto di non conformità che dica “Non c'è stato abbastanza miglioramento continuo”.

## **Quali sono le informazioni attinenti e dove possiamo trovarle?**

L'auditor deve verificare come gli obiettivi globali della proprietà sono stati tradotti in requisiti interni nei diversi processi e come questi requisiti sono stati comunicati e monitorati. L'auditor, quindi, dovrebbe cercare evidenze che l'organizzazione sta analizzando i dati del monitoraggio dei processi e sta poi utilizzando i risultati per valutare l'efficienza dei processi e/o per migliorare l'output dei processi. Un punto che dovrebbe esaminare particolarmente è la coerenza del modo con cui ciascun processo contribuisce al raggiungimento degli obiettivi generali, in modo da assicurarsi che questo non provochi conflitti nel raggiungimento di altri obiettivi.

Il tipo di informazioni che l'auditor dovrebbe ricercare è l'evidenza di come gli obiettivi della proprietà sono tradotti in specifici obiettivi del SGQ. Per esempio, un'organizzazione potrebbe porsi come obiettivo di ridurre del 30 % i reclami del cliente. Se l'analisi dell'alta direzione dell'organizzazione evidenzia che il 50 % dei reclami riguarda i ritardi di consegna, l'auditor dovrebbe allora cercare

evidenze che l'organizzazione sta monitorando ed analizzando i principali aspetti delle sue attività di pianificazione e programmazione, relative ai suoi processi ed alle interfacce tra processi, al fine di ridurre i ritardi.

### **Miglioramento dei processi o miglioramento del SGQ?**

Un auditor dovrebbe ricordare che sarebbe irrealistico aspettarsi che un'organizzazione porti avanti contemporaneamente tutti i possibili miglioramenti. Ogni miglioramento richiede la disponibilità di risorse, la cui priorità va stabilita dall'alta direzione dell'organizzazione, soprattutto quando ciò richiede degli investimenti. L'auditor dovrebbe invece assicurarsi che gli obiettivi di miglioramento siano ovunque significativi e coerenti con la trilogia di fattori sopra citata. Comunque, l'assenza di una politica e/o di obiettivi connessi con il miglioramento continuo rappresenta chiaramente un mancato rispetto della norma. Analogamente, la mancanza di qualsiasi evidenza di miglioramenti su almeno uno di questi aspetti andrebbe considerata come una indicazione che la politica della qualità dell'organizzazione non è in linea con la ISO 9001:2000.

Attenzione: Non c'è alcun requisito che obblighi un'organizzazione a stabilire obiettivi contemporaneamente su tutti i suoi processi. Rifacendosi all'esempio sopra citato sulla riduzione del tasso di reclami, l'alta direzione dell'organizzazione può ritenere che alcuni processi non contribuiscano significativamente alla riduzione dei ritardi ed è quindi pertanto normale che l'organizzazione non si concentri su questi processi.

Se l'alta direzione ha stabilito per un processo degli obiettivi (realistici) ma non vi è evidenza di miglioramenti, questo deve essere segnalato in sede di "riesame della direzione" in modo che l'alta direzione possa decidere un appropriato tipo di azione (ad esempio, ritardando l'obiettivo o individuando altri modi per incidere sul processo).