

AUDIT CON VALORE AGGIUNTO

(Traduzione del documento **APG - Value-added auditing**, a cura del Comitato SGQ di AICQ)

Cosa si intende per processo "con valore aggiunto"?

Si parla spesso dell'importanza di "aggiungere valore" negli audit sui SGQ, ma in realtà questo cosa significa? E' possibile aggiungere valore senza compromettere l'integrità dell'auditor o fornire consulenze? Per principio tutti gli audit dovrebbero aggiungere valore, ma non è sempre così.

Questo documento fornisce suggerimenti su cosa significa un audit "con valore aggiunto", e sulle varie situazioni che si possono incontrare nel corso di audit di parte seconda o terza.

SGQ "con valore aggiunto"

Vi sono molte definizioni, sui vocabolari, del termine "valore", ma tutti concordano sul concetto che rappresenta qualcosa di **utile**. "**Aggiungere valore**" significa quindi rendere qualcosa **più utile**.

Alcune organizzazioni hanno adottato le norme della serie ISO 9000 per sviluppare SGQ integrati con il loro modo di operare e **utili** per aiutarli a raggiungere i loro obiettivi strategici. In altre parole i SGQ **aggiungono valore** per l'organizzazione. Altre organizzazioni invece possono aver semplicemente creato un complesso burocratico di procedure e registrazioni che non riflettono la realtà di come l'organizzazione opera effettivamente, e che servono solo ad aumentare i costi senza risultare utili. In altre parole, queste organizzazioni non "aggiungono valore".

E' un problema di approccio:

- Chi adotta un approccio che "non aggiunge valore" si chiede: "Quali procedure dobbiamo preparare per ottenere la certificazione ISO 9000?"
- Chi adotta un approccio che "aggiunge valore" si chiede invece: "Come possiamo utilizzare un SGQ rispondente alla ISO 9001:2000 per migliorare i nostri affari?"

Audit "con valore aggiunto"

Veniamo al problema degli audit "con valore aggiunto"

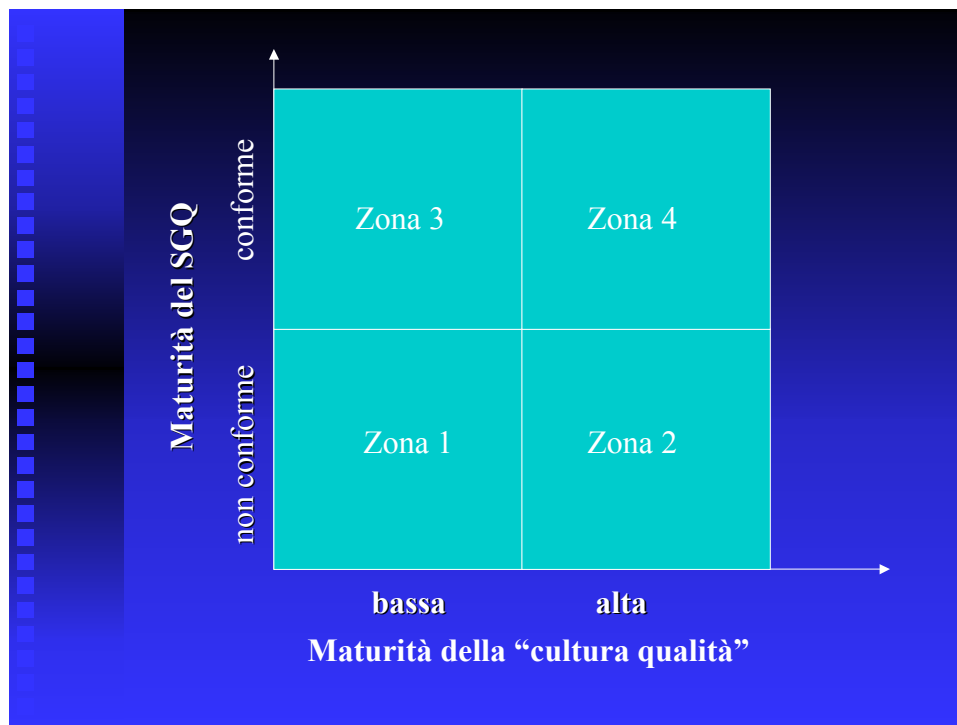
Come possiamo assicurare che un audit è **utile** all'organizzazione nel mantenere e migliorare il suo SGQ? (Va riconosciuto, comunque, che potrebbe essere necessario tener conto di altri elementi e prospettive).

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 a 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.

Con riferimento alla Figura 1, possiamo concettualmente collocare le organizzazioni in quattro diverse zone, come segue:



Zona 1: Bassa maturità della "cultura qualità"; SGQ immaturo, non conforme alla ISO 9001:2000.

Zona 2: "Cultura qualità" matura; SGQ immaturo, non conforme alla ISO 9001:2000.

Zona 3: Bassa maturità della "cultura qualità"; SGQ maturo, conforme alla ISO 9001:2000.

Zona 4: "Cultura qualità" matura; SGQ maturo, conforme alla ISO 9001:2000.

E' importante notare quanto segue:

La "**cultura qualità**" fa riferimento al livello di consapevolezza, impegno, attitudine collettiva e comportamento dell'organizzazione nei confronti della qualità.

La "**conformità alla ISO 9001:2000**" si riferisce alla maturità del SGQ dell'organizzazione ed a quanto esso risponde ai requisiti della ISO 9001:2000. (Va riconosciuto che piccole non conformità specifiche si possono riscontrare anche in organizzazioni che mostrano un alto livello complessivo di maturità e di rispondenza alla ISO 9001:2000).

Zona 1: Bassa maturità della "cultura qualità"; SGQ immaturo, 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 e contravverrebbero ai requisiti della Guida ISO/IEC n° 62 per gli organismi di certificazione. 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. Se l'organizzazione comprende che la risoluzione di queste non conformità porterà a migliori prestazioni, allora è più probabile che essa creda e si impegni nel processo di certificazione. E' comunque importante che tutte le non conformità riscontrate **siano** registrate, in modo che l'organizzazione comprenda chiaramente **cosa** deve fare per ottemperare ai requisiti della ISO 9001:2000.

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".

Dal punto di vista dell'organismo di certificazione, la mancata registrazione di tutte le non conformità riscontrate e/o i suggerimenti sul **come** dare attuazione al SGQ, non aggiungono certo valore alla credibilità della professione degli auditor o al processo di certificazione.

Dobbiamo riconoscere che le considerazioni di cui sopra riguardano principalmente gli audit di parte terza (per la certificazione). Non c'è invece 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.

Zona 2: "Cultura qualità" matura; SGQ immaturo, non conforme alla ISO 9001:2000.

Per un'organizzazione che ha una "cultura qualità" matura ma un SGQ non conforme ai requisiti della ISO 9001:2000, l'aspettativa principale di un audit "con valore aggiunto" risulterebbe probabilmente simile a quella della Zona 1. In questo caso, comunque, è probabile che l'organizzazione, si aspetti molto di più da un auditor.

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 ri-definisca i suoi processi e la documentazione per allinearsi alla struttura della norma.

L'organizzazione potrebbe, ad esempio, aver basato il suo sistema di gestione sui modelli di eccellenza, o su strumenti della qualità totale (TQM) quali Management by Policy (Hoshin Kanri), QFD (Quality Function Deployment), FMEA (Failure Mode and Effect Analysis), 6 Sigma, programmi 5S, Systematic Problem Solving, Circoli qualità, ed altri ancora. L'auditor che "aggiunge valore" dovrebbe come minimo essere consapevole delle metodologie adottate dall'organizzazione ed essere in grado di vedere in quale misura queste sono efficaci nell'ottemperare ai requisiti della ISO 9001:2000 per quella particolare organizzazione.

E' anche importante che l'auditor non resti "intimidito" dall'alto grado apparente di sofisticazione dell'organizzazione. L'organizzazione può utilizzare questi strumenti nel quadro di una filosofia globale della qualità, ma vi possono essere ancora dei buchi nel modo in cui questi strumenti sono applicati. L'auditor quindi deve essere in grado di individuare eventuali problemi sistematici e di sollevare le appropriate non conformità. Dato che in queste situazioni l'auditor potrebbe essere accusato di pedanteria e anche di burocrazia, è importante che lui sia in grado di dimostrare l'importanza delle non conformità segnalate.

Zona 3: Bassa maturità della "cultura qualità"; SGQ maturo, conforme alla ISO 9001:2000.

Un'organizzazione che è stata certificata per lungo tempo a fronte di una delle norme della serie ISO 9000 può essere in grado di dimostrare un alto livello di conformità alla ISO 9001:2000, ma allo stesso tempo non aver sviluppato una cultura qualità nell'ambito dell'organizzazione. 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.

In questi casi l'obiettivo principale di un auditor che "aggiunge valore" dovrebbe essere quello di operare, per l'organizzazione, come un catalizzatore per l'impostazione di un SGQ basato sulla ISO 9000 ma integrato con il modo di operare corrente dell'organizzazione. In questo caso l'auditor di un organismo di certificazione non può fornire raccomandazioni sul come ottemperare ai requisiti della ISO 9001:2000, ma è accettabile ed anzi è buona pratica **incoraggiare e stimolare** l'organizzazione (ma non **richiedere!**) di andare oltre i requisiti della norma. 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**.

Zona 4: "Cultura qualità" matura; SGQ maturo, conforme alla ISO 9001:2000.

Per un'organizzazione che ha una cultura qualità matura e che è stata certificata per lungo tempo a fronte di una delle norme della serie ISO 9000, le aspettative per un audit "con valore aggiunto" rappresentano una sfida per un auditor. Una comune lamentela per questo tipo di organizzazioni è che le visite di sorveglianza dell'auditor possono essere superflue ed aggiungono ben poco valore agli occhi dell'organizzazione.

In questi casi l'alta direzione diventa un importante cliente del processo di certificazione. E' quindi 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.

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. **Qualche** procedura documentata, istruzione di lavoro, lista di riscontro, etc. può essere necessaria all'organizzazione per pianificare e controllare i suoi processi, ma la forza trainante dovrebbe riguardare le prestazioni dei processi.
- b. Dare più peso ai risultati e meno alle registrazioni. Anche in questo caso, qualche registrazione può essere necessaria per fornire evidenza oggettiva che i processi dell'organizzazione sono efficaci (in quanto producono i risultati attesi), ma l'auditor "con valore aggiunto" dovrebbe essere consapevole, e dare credito, ad altre forme di evidenze.
- c. Ricordare gli 8 principi di gestione qualità

- d. Utilizzare l'approccio PDCA - Plan-Do-Check-Act - per valutare l'efficacia dei processi.
 - i. Il processo è stato pianificato?
 - ii. Il processo viene svolto in accordo con quanto pianificato?
 - iii. Vengono raggiunti i risultati pianificati?
 - iv. Vengono individuate e messe in atto le opportunità di miglioramento?
 - Correggendo le non conformità
 - Individuando le cause alla base dei problemi emersi ed adottando le azioni correttive
 - Individuando tendenze e l'esigenza di azioni preventive
 - Innovando
- 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).

3. 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". (L'alta direzione dell'organizzazione è probabile che abbia aspettative diverse da quelle del Rappresentante della direzione).