

LA NUOVA ISO 19011:2018 RIUSCIRÀ A INNOVARE L'AUDIT INTERNO E AD AUMENTARNE SIGNIFICATIVAMENTE IL VALORE AGGIUNTO?

Giovanni Mattana

Sta per uscire la nuova ISO 19011:2018, '*Linee guide per gli audit dei sistemi di gestione*', che dovrebbe costituire un importante contributo alla diffusione e consolidamento delle innovazioni introdotte con la Struttura di alto livello e la revisione 2015 delle Norme sui Sistemi di gestione.

La ISO 19011 del 2011 aveva anticipato vari concetti poi recepiti nella Struttura ad alto livello e nella ISO 9001:2015, ma era stata poco capita e non largamente applicata.

La nuova edizione 2018 della ISO 19011, al momento in fase di FDIS, valorizza quei contenuti, li aggiorna e incrementa, e si propone come strumento essenziale per recepire in fase di audit interno i nuovi contenuti e applicarli in modo coerente e innovativo; con l'obiettivo di valorizzare maggiormente il ruolo dell'audit interno nei Sistemi di Gestione e aumentarne significativamente il valore aggiunto.

I cambiamenti introdotti sono particolarmente importanti e comportano significative innovazioni nell'impostazione e nell'esecuzione degli audit interni; accentuando inoltre la differenza e la complementarietà rispetto agli audit di parte terza che hanno un diverso scopo e sono retti da una Norma diversa, la 17021-1 che ha per scopo la certificazione.

Occorre dunque partire dalle **innovazioni introdotte dalla Struttura ad alto livello e relative norme**, che abbiamo considerato in una precedente 'Opinione' e che qui richiamiamo:

- A. Focus sul raggiungimento dei risultati attesi (a loro volta maggiormente allineati alle strategie aziendali)
- B. Recuperare la centralità strategica del SGQ ai fini del conseguimento della competitività dell'organizzazione
- C. Partire dalle esigenze di contesto dell'Organizzazione
- D. Azioni per affrontare rischi e opportunità
- E. Stabilire Obiettivi per la qualità e PIANIFICAZIONE PER CONSEGUIRLI; *6.2.2 Nel pianificare come conseguire i propri obiettivi per la Qualità, l'organizzazione deve determinare: COSA sarà fatto; QUALI RISORSE saranno richieste; CHI ne sarà responsabile; QUANDO sarà completato; COME saranno valutati i risultati.*
- F. La Valutazione delle prestazioni.
- G. L'alta direzione deve dimostrare leadership e impegno nei riguardi del SGQ
- H. L'organizzazione deve determinare i processi necessari per il SGQ e la loro applicazione nell'ambito di tutta l'organizzazione, completando la lista di specifici requisiti
- I. Cambia, nella noma, il ruolo della documentazione - le informazioni documentate
- J. La comunicazione, la conoscenza organizzativa ...

COSA CAMBIA NELL'AUDIT, COME CONSEGUENZA DI TALI INNOVAZIONI? L'AUDIT È ANCORA INCENTRATO PREVALENTEMENTE SULLA CONFORMITÀ E SULLE NON-CONFORMITÀ?

Cambiano alcune impostazioni di fondo:

- la sostanza è più importante della forma;
- il raggiungimento degli obiettivi stabiliti ('efficacia') è molto più importante della documentazione (=strumento per l'efficacia) e della conformità;
- anche l'audit deve spostare di conseguenza il proprio focus: approccio "prestazionale", orientato al conseguimento dei risultati, maggior attenzione al sistema complessivo, maggior attenzione agli obiettivi e loro raggiungimento, alla performance del Sistema;

- sta all'auditor evidenziare l'eventuale insufficiente soddisfacimento dei requisiti, indipendentemente dalle informazioni documentate;
- quindi maggior competenza degli auditor esterni e interni.

Come conseguenza:

- Cambiano le priorità (la sostanza più importante della forma)
- Maggior orientamento alle verifiche ‘prestazionali’: obiettivi, piani e rischi, risultati (Il raggiungimento degli obiettivi stabiliti -‘efficacia’- è molto più importante della documentazione, che è strumento per l’efficacia, e della conformità);
- L’audit diventa più ‘sistematico’ (maggior attenzione al sistema complessivo)
- Occorre comprendere il contesto e le sue implicazioni
- Maggior governo dei processi
- Aggiunti nuovi requisiti (es. comunicazione e leadership) e ridotti altri
- Cambia l’auditabilità
- Utilizzo effettivo della ISO 19011:2018

Citando da doc. Accredia: “In parallelo alla verifica puntuale dei punti da esaminare occorrerà costruire la valutazione del soddisfacimento complessivo del Sistema, dando una risposta ai seguenti quesiti:

- *Gli obiettivi sono coerenti con il contesto esterno e interno e con gli indirizzi strategici?*
- *Sono misurabili, comunicati, monitorati?*
- *Esistono piani per conseguire gli obiettivi e seguirne l'avanzamento? I piani includono l'attenzione ai rischi/opportunità?*
- *Gli obiettivi sono raggiunti? In quale misura? Quanto Il sistema è efficace?*

Una risposta insoddisfacente a questi quesiti corrisponde a Sistema complessivo insoddisfacente.

Da parte dell'audit team occorrerà valutare se il rispetto delle singole prescrizioni elementari produce il soddisfacimento di una "prescrizione complessiva di risultato", poiché in caso contrario l'audit team non sarebbe di fronte a un "sistema" ma a un insieme di elementi scollegati.

Ciò veniva richiesto anche in passato, ma con la nuova edizione i sistemi di gestione qualità dovranno essere predisposti affinché sia possibile condurre tale valutazione in modo più accurato e oggettivo."

VEDIAMO ALLORA COME LA NUOVA ISO 19011 HA RECEPITO E INTERPRETATO I NUOVI REQUISITI

Già la ISO 19011:2011 aveva introdotto varie innovazioni: aveva anticipato vari contenuti poi introdotti nella 9001:2015; esteso il programma di audit (e anche il riesame del programma di audit); chiedeva l’efficacia dell’audit e del sistema in misura molto maggiore che in precedenza; chiedeva che venisse esplicitata, misurata, migliorata la competenza, (“*la qualità dell’audit non può essere migliore della competenza dell’auditor*”); aveva introdotto il rischio dell’audit (e sua valutazione preventiva e consuntiva), sia il rischio che l’audit non ottenga gli obiettivi specifici in precedenza fissati; sia il rischio che il Sistema di Gestione, di cui l’audit è uno degli strumenti di misurazione, non raggiunga gli obiettivi specificati; sia il rischio che non siano sufficientemente solidi i pilastri del sistema, per potersi parlare di Sistema conforme ed efficace.

ORA, LA NORMA CONFERMA SOSTANZIALMENTE LA PRECEDENTE STRUTTURA, LA RAZIONALIZZA E MIGLIORA IN SPECIFICI PUNTI,

- Già nell’introduzione la Norma dichiara di aver recepito l’esigenza di prendere in considerazione un approccio più esteso per l’audit di sistemi di gestione, così come quella di fornire una guida più generale.

I risultati dell'audit possono fornire input ad aspetti inerenti l'analisi della pianificazione delle attività (business planning) e possono contribuire all'identificazione di esigenze e attività di miglioramento.

- Viene introdotto, tra i Principi dell'audit il *Risk-based approach*: cioè un approccio all'audit che si basa su rischi ed opportunità.

Il risk-based approach dovrebbe sostanzialmente influenzare la pianificazione, la conduzione e il reporting dell'audit allo scopo di assicurare che gli audit siano focalizzati su ciò che è significativo per il cliente dell'audit e per ottenere gli obiettivi dell'audit.

- Il **contesto** dell'Organizzazione viene ad assumere un ruolo fondamentale (5.1)

Allo scopo di comprendere il contesto dell'organizzazione auditata, il programma di audit dovrebbe tener conto di:

- obiettivi dell'Organizzazione;
- fattori rilevanti esterni e interni;
- necessità e aspettative delle Parti Interessate rilevanti;
- requisiti di sicurezza informativa e di confidenzialità.

La priorità dell'audit dovrebbe essere assegnata ad allocare risorse e metodi ai temi del sistema di gestione con più alti rischi intrinseci e più basso livello di performance.

L'attuazione del programma di audit dovrebbe essere monitorata e misurata per assicurare che i relativi obiettivi siano stati raggiunti. Il programma di audit dovrebbe essere riesaminato al fine di individuare i possibili miglioramenti.

- Va definito l'obiettivo (i) del programma di audit (5.2)

La Norma ricorda in proposito che l'organizzazione oggetto dell'audit dovrebbe assicurare che gli obiettivi del programma di audit siano stabiliti al fine di indirizzare la pianificazione e la conduzione degli audit, e dovrebbe garantire che il programma di audit sia attuato in modo efficace.

Gli obiettivi del programma di audit dovrebbero essere coerenti con gli indirizzi strategici del committente dell'audit e di supporto alla politica e obiettivi del Sistema di Gestione.

Questi obiettivi possono essere basati sui seguenti elementi:

- a. esigenze e aspettative delle Parti Interessate rilevanti, sia esterne che interne;
- b. caratteristiche e requisiti dei processi, prodotti, servizi e progetti, e qualsiasi modifica relativa;
- c. i requisiti del Sistema di gestione;
- d. esigenza di valutazione dei fornitori esterni;
- e. il livello di prestazioni dell'organizzazione oggetto dell'audit e livello di maturità del sistema di gestione, come è riflesso negli indicatori rilevanti di performance (e.g. KPIs), l'evenienza di non-conformità o incidenti o reclami da parti interessate;
- f. identificazione dei rischi e opportunità per l'organizzazione oggetto dell'audit;
- g. risultati di precedenti audit.

- Ma anche per il programma del singolo audit viene stabilito di definire gli obiettivi, il campo di applicazione e i criteri per un singolo audit (5.5.2)

Gli obiettivi dell'audit definiscono ciò che deve essere ottenuto dal singolo audit e possono includere:

...

...

- c) valutazione dell'efficacia del Sistema di Gestione nel conseguire i risultati attesi;
- d) identificazione di opportunità per potenziali miglioramenti del Sistema di Gestione;
- e) valutazione dell'idoneità e adeguatezza del Sistema di Gestione rispetto al contesto e agli indirizzi strategici dell'organizzazione auditata;

- f) f) valutazione della capacità del Sistema di Gestione di stabilire e conseguire gli obiettivi e affrontare efficacemente rischi e opportunità, in un contesto mutevole, inclusa la messa in atto delle relative azioni.
- Tutta la sequenza di passi per la Gestione di un programma di audit e suo svolgimento segue le fasi del ciclo PDCA.

MA LA NORMA RECEPISCE ANCHE I NUOVI REQUISITI DELL'HLS, SPECIE NELL'ALLEGATO A.

Alcuni esempi

- **FDIS ISO 19011:2018 A.4 Performance results**

Gli auditor, particolarmente quelli interni, dovrebbero essere focalizzati sui risultati attesi del Sistema di gestione, lungo il processo di audit.

Per quanto i processi e ciò che essi ottengono siano importanti, **CONTA IL RISULTATO DEL SISTEMA DI GESTIONE E LE SUE PRESTAZIONI.**

- **FDIS ISO 19011:2018 A.8 Auditing context**

Per determinare il proprio contesto un'organizzazione può usare varie tecniche di analisi strategica e pianificazione.

Gli auditor dovrebbero confermare che idonei processi sono stati sviluppati in proposito e che sono efficacemente usati, in modo che i loro risultati forniscano una base affidabile per determinare il campo di applicazione e lo sviluppo del sistema di gestione.

Per far questo gli auditor dovrebbero trovare evidenze oggettive circa:

- a) i processi o metodi) usati;
- b) l'idoneità e competenza delle persone che contribuiscono al processo;
- c) i risultati del processo/i;
- d) l'applicazione dei risultati alla determinazione dello scopo del sistema di gestione e suo sviluppo;
- e) il periodico riesame del contesto, come appropriato.

Gli auditors dovrebbero possedere una conoscenza specifica del settore e una conoscenza degli strumenti di management che l'organizzazione può usare, allo scopo di formulare un giudizio circa l'efficacia del processo usato per determinare il contesto.

- **L'efficacia**

Sappiamo che l'efficacia è il "Grado di realizzazione delle attività pianificate e di conseguimento dei risultati pianificati". Se non ci sono attività pianificate e obiettivi/risultati pianificati non ci può essere efficacia.

Nella ISO 19011:2018 la parola efficacia/efficace ricorre ora 53 volte (nel 2011 40, nel 2002 15 volte), contro 16 di 'conformità' e 6 di 'non conformità';

Nella ISO 17021-1 ricorre 12 volte l'efficacia, 56 volte la conformità.

- **A.9 Auditing leadership and commitment**

Molte norme sui sistemi di gestione hanno aumentato i requisiti relativi all'alta direzione.

Questi requisiti includono una dimostrazione del proprio impegno e della leadership nell'assumersi responsabilità dell'efficacia del Sistema e e all'adempimento di una serie di incarichi..

Gli auditor dovrebbero ottenere evidenza oggettiva del grado di coinvolgimento dell'alta direzione nel processo decisionale riguardante il sistema di gestione e di come la stessa dimostra il proprio impegno

nell'assicurarne l'efficacia.. Ciò può essere ottenuto riesaminando i risultati dei processi importanti (per es. politiche, obiettivi, risorse disponibili, comunicazioni emesse) e intervistando il personale per determinare il grado di coinvolgimento dell'alta direzione.

Gli auditors dovrebbero anche cercare di intervistare il top management per trovare conferma che esso abbia un'adeguata comprensione degli elementi specifici della disciplina pertinenti al proprio sistema di gestione, insieme al contesto in cui opera l'organizzazione, per poter assicurare che il sistema di gestione consegua i risultati attesi. Gli auditors dovrebbero non solo focalizzarsi sulla leadership del top management ma anche auditare la leadership e l'impegno di altri livelli di management, come appropriato.

- **A.10 Auditing risks and opportunities**

Gli obiettivi essenziali di una tale valutazione sono:

- fornire assicurazione sulla credibilità dei processi per identificare rischi e opportunità;
- fornire assicurazione che rischi e opportunità sono correttamente determinati e gestiti;
- riesaminare come l'organizzazione affronta i rischi e le opportunità determinate.

L'audit dell'approccio alla determinazione dei rischi e opportunità di un'organizzazione non dovrebbe essere affrontato come un'attività a sé stante. Esso dovrebbe essere considerato durante l'intero audit, incluse le interviste al top management. Un auditor dovrebbe agire in accordo ai seguenti step e raccogliere evidenze obiettive su:

- a) inputs usati dall'organizzazione per determinare i propri rischi e opportunità, che possono includere:
 - analisi dei fattori esterni e interni;
 - indirizzi strategici dell'organizzazione;
 - parti interessate, relative al campo specifico del Sistema di gestione e loro requisiti;
 - potenziali fonti di rischio quali gli aspetti ambientali, i rischi alla sicurezza, etc.

- b) metodi con cui rischi e opportunità sono valutate, che possono differire tra diversi settori e discipline.

Il modo con cui un'organizzazione tratta i propri rischi e opportunità, incluso il livello di rischio che essa desidera accettare e come controllarlo, richiederà l'applicazione di giudizio professionale dell'auditor.

ALCUNE IMPLICAZIONI

- **L'audit interno, diventa, prevalentemente un audit di efficacia e non, come prevalentemente ritenuto e praticato, un audit di conformità.**

Si è soliti considerare tre tipologie di audit:

- **Audit di conformità**
- **Audit di efficacia**
- **Audit di performance**

La ISO 9001, nelle sue diverse edizioni, ha assegnato a conformità ed efficacia pesi diversi, come rappresentato nella seguente figura.



Come si vede, oggi la Norma richiede prevalentemente un audit di efficacia, e non un audit di conformità, come in parte è giusto che sia, per un audit esterno, ma anche a questo è richiesto di valutare l'efficacia e la maturità del Sistema di Gestione.

L'ottenimento di risultati attesi costituisce un requisito essenziale del Sistema che l'audit deve considerare; come pure il recupero della valenza strategico/competitiva del Sistema di Gestione.

- **Ora si deve partire da contesto, rischi del sistema, obiettivi attesi dell'Organizzazione.**

Tra i rischi dell'audit si considerano anche quelli relativi all'individuazione degli obiettivi dell'audit, alla inefficace comunicazione interna/esterna e tra i processi..., alla competenza degli auditor interni.

- **Le conclusioni dell'audit dovrebbero considerare aspetti come:**

a) l'estensione della conformità rispetto ai criteri di audit e alla robustezza del Sistema di gestione, inclusa l'efficacia del Sistema di gestione nell'ottenere i risultati attesi, l'identificazione dei rischi e l'efficacia delle azioni attuate dall'organizzazione auditata per trattare i rischi;

- **Cresce quindi anche la distanza tra la ISO 19011 e la parte di audit esterno trattata nella ISO 17021-1**

Cresce in quanto gli scopi delle due norme sono diversi, in misura maggiore che in precedenza. Ma ciò dovrebbe far aumentare la consapevolezza delle differenze e massimizzare il valore aggiunto potenziale di ciascuna; non allinearle, riducendo il valore aggiunto di entrambe, come troppo spesso avviene!