



*Congresso Nazionale dei Laboratori di prova accreditati  
e degli Ispettori qualificati ACCREDIA*

## **Riunioni dei Laboratori accreditati**

# **Novità della terza edizione della norma UNI EN ISO 19011**

**Verona, 15 ottobre 2019**  
**Roma, 24 ottobre 2019**

**Relatore: *Nicola GIGANTE***

# Contenuti:

- **La UNI EN ISO 19011:2018 - aspetti generali e principali novità**
- **Struttura della norma**
- **I Principi dell'audit**
- **Aspetti terminologici**
- **Focus sui nuovi contenuti**
- **Impatti delle principali novità sulla conduzione dell'audit ed esempi applicativi**
- **Conclusioni**

**La terza edizione della ISO 19011, pubblicata nel 2018, presenta requisiti per gli audit dei sistemi gestione**

**La norma è destinata a una vasta gamma di utilizzatori (tra cui le organizzazioni di piccole e medie dimensioni) e riguarda in particolare gli audit interni e di seconda parte.**

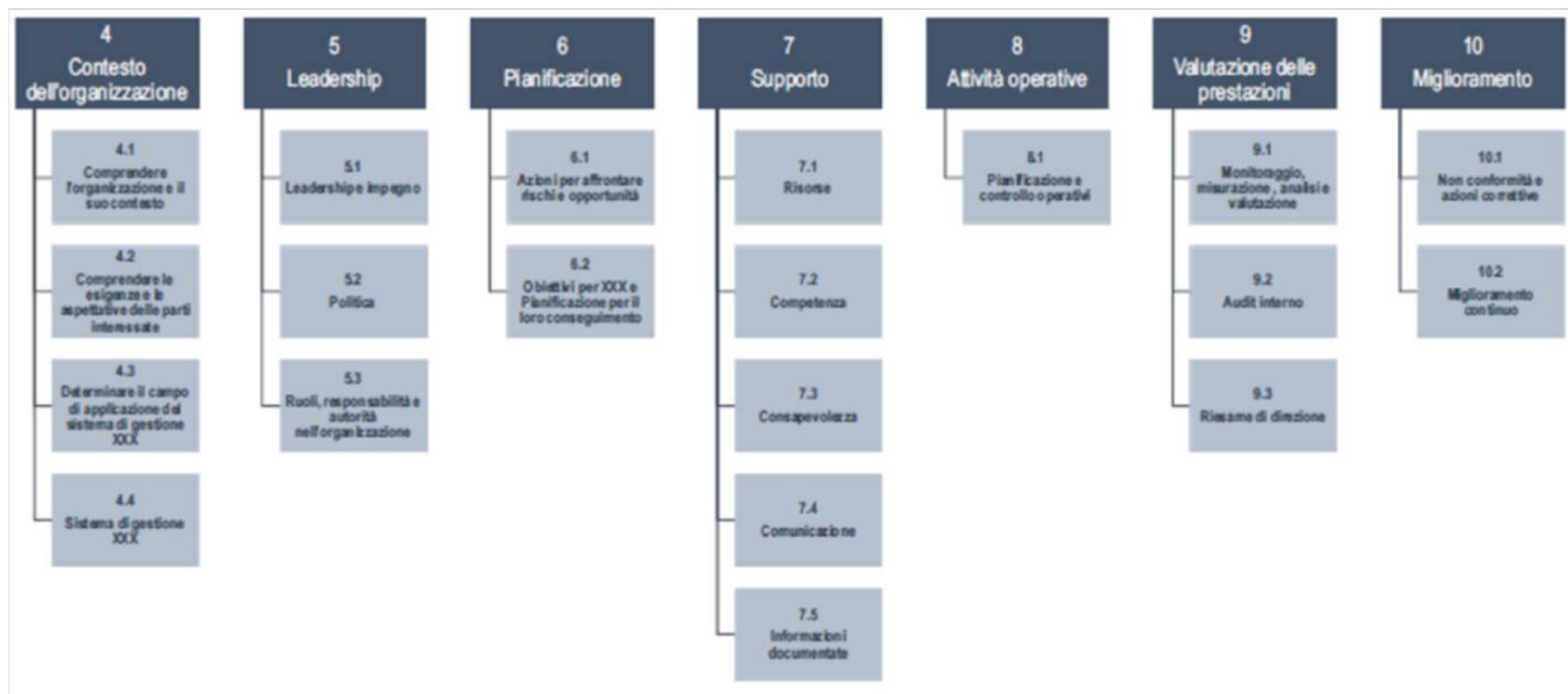
**Per gli audit di terza parte si applica ISO/IEC 17021-1:2015; la 19011:2018 può comunque essere utile come guida anche per tali tipi di audit.**

**Nel dettaglio...**

## Dall'Introduzione:

**“Dalla pubblicazione nel 2011 della seconda edizione del presente documento, sono state pubblicate un certo numero di nuove norme di sistemi di gestione, molte delle quali presentano una struttura comune, identici requisiti fondamentali, termini comuni e definizioni fondamentali. Ne consegue l'esigenza di prendere in considerazione un approccio più esteso per l'audit di sistemi di gestione, così come di fornire una guida più generale...”**

# I'HLS:



## Prospetto1 - Differenti tipi di audit

<b>Audit interno</b>	<b>Audit di 2<sup>a</sup> parte</b>	<b>Audit di 3<sup>a</sup> parte</b>
<b>Talvolta denominato audit di prima parte</b>	<b>Audit del fornitore esterno</b>	<b>Audit di certificazione e/o accreditamento</b>
	<b>Audit di altre parti interessate esterne</b>	<b>Audit in ambito legale e regolamentare</b>

# Struttura della norma:

<b>Cap. 1</b>	<b>Definisce scopo e campo di applicazione della norma</b>
<b>Cap. 2</b>	<b>(non sono presenti riferimenti normativi)</b>
<b>Cap. 3</b>	<b>Stabilisce i termini e le definizioni chiave</b>
<b>Cap. 4</b>	<b>Descrive i principi su cui si basa l'attività di audit.</b>
<b>Cap. 5</b>	<b>È una guida per stabilire e gestire un programma di audit,</b>
<b>Cap. 6</b>	<b>Indica come pianificare e condurre gli audit dei sistemi di gestione</b>
<b>Cap. 7</b>	<b>fornisce indicazioni relative alla competenza e sulla valutazione degli auditor e dei gruppi di audit di sistemi di gestione.</b>



**L'appendice A è una guida pratica  
per gli auditor, riguardante la  
pianificazione e la conduzione degli  
audit**

**Il documento è stato preparato dal Comitato di Progetto ISO/PC 302, *Linee guida per l'audit dei sistemi di gestione.***

**Questa terza edizione annulla e sostituisce la seconda edizione (ISO 19011:2011), che è stata revisionata tecnicamente.**

**Le maggiori differenze rispetto alla seconda edizione sono le seguenti:**

- **aggiunta dell'approccio basato sul rischio nei principi dell'audit**
- **estensione della guida sulla gestione del programma di audit, incluso il rischio del programma di audit**
- **estensione della guida sulla conduzione dell'audit, e in particolare della sezione sulla pianificazione dell'audit**
- **estensione dei generali requisiti di competenza degli auditors**
- **sistemazione della terminologia**

- **eliminazione dell'allegato contenente i requisiti di competenza per l'audit degli specifici tipi di sistemi di gestione (in considerazione dell'alto numero delle singole norme dei sistemi di gestione, non sarebbe stato pratico inserire i requisiti di competenza per tutte le discipline)**
- **estensione dell'Allegato A, per offrire una guida sui (nuovi) concetti dell'audit, come il contesto dell'organizzazione, la leadership e l'impegno, gli audit virtuali, la conformità legislativa e la catena di fornitura**

# Aspetti terminologici

**audit [audit]**

**processo sistematico, indipendente e documentato per ottenere evidenze oggettive (3.8) e valutarle con obiettività, al fine di **determinare** in quale misura i criteri dell'audit (3.7) **sono** soddisfatti**

***nella precedente versione:***

**audit (audit): Processo sistematico, indipendente e documentato per ottenere le evidenze dell'audit (3.3) e valutarle con obiettività, al fine di **stabilire** in quale misura i criteri dell'audit (3.2) **sono stati** soddisfatti.**

**NB: alcune differenze riguardano solo la traduzione in lingua italiana: ...**

## audit

systematic, independent and documented process for obtaining **objective** evidence (3.8) and evaluating it objectively to determine the extent to which the audit criteria (3.7) are fulfilled

### *nella precedente versione:*

systematic, independent and documented process for obtaining **audit** evidence (3.3) and evaluating it objectively to determine the extent to which the audit criteria (3.2) are fulfilled

# PRINCIPI DELL'ATTIVITÀ DI AUDIT

## Le novità



<b>UNI EN ISO 19011:2012</b>	<b>UNI EN ISO 19011:2018</b>
<b>Integrità</b>	<b>Integrità</b>
<b>Presentazione imparziale</b>	<b>Presentazione imparziale</b>
<b>Dovuta professionalità</b>	<b>Dovuta professionalità</b>
<b>Riservatezza</b>	<b>Riservatezza</b>
<b>Indipendenza</b>	<b>Indipendenza</b>
<b>Approccio basato sull'evidenza</b>	<b>Approccio basato sull'evidenza</b>
	<b>Approccio basato sul rischio</b>

**e) Indipendenza: la base per l'imparzialità dell'audit e l'obiettività delle conclusioni dell'audit**

**Ogni qual volta possibile gli auditor dovrebbero essere indipendenti dall'attività sottoposta ad audit, e dovrebbero in ogni caso agire in un modo libero da pregiudizi e conflitto di interesse.**

**Per gli audit interni, gli auditor dovrebbero essere indipendenti dalla funzione sottoposta ad audit, **se praticabile.****

**f) approccio basato sull'evidenza: il metodo razionale per raggiungere conclusioni dell'audit affidabili e riproducibili in un processo di audit sistematico**

**g) Approccio basato sul rischio (risk-based approach): un approccio all'audit che considera rischi e opportunità**

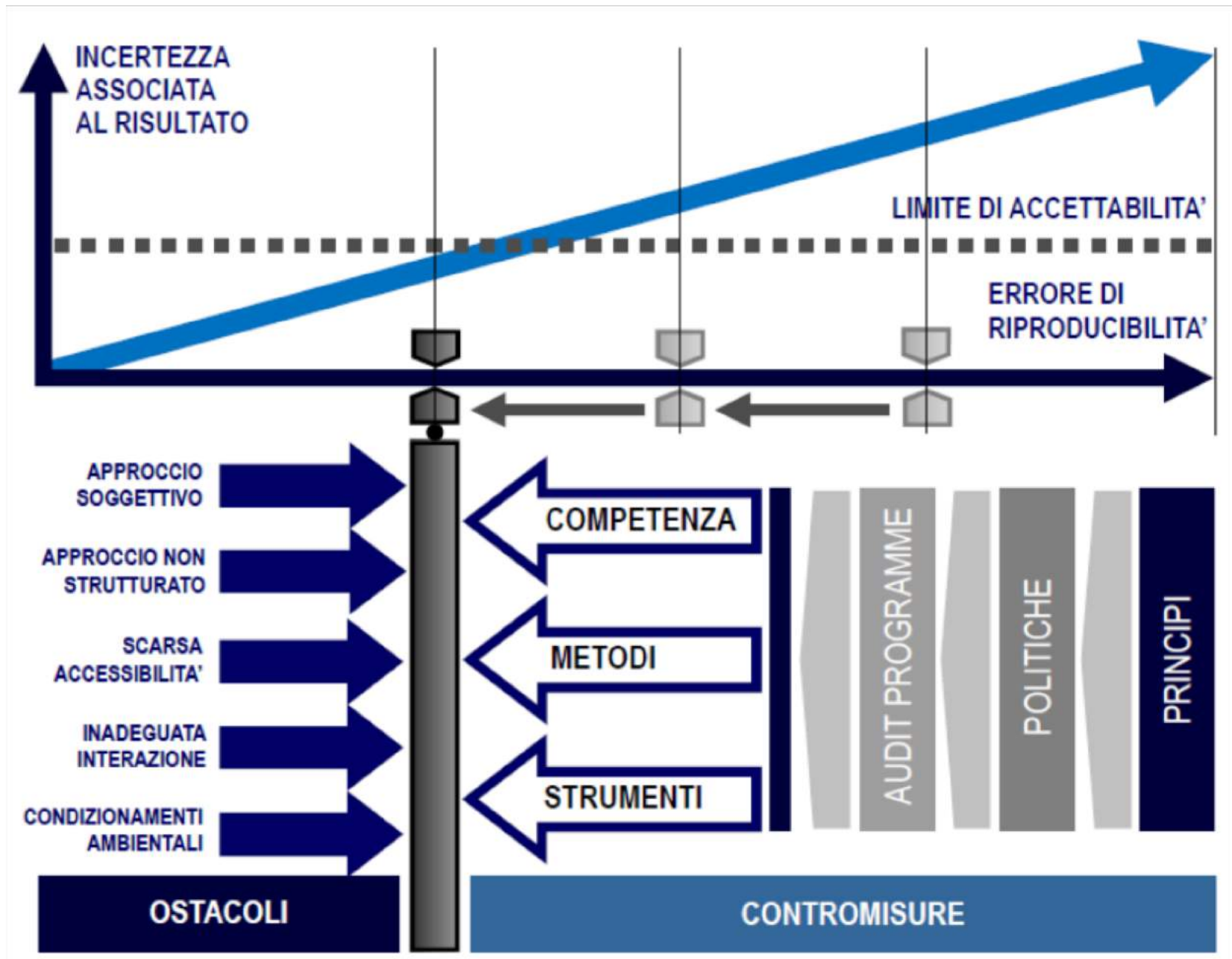
**L'approccio basato sul rischio dovrebbe influenzare in maniera sostanziale la pianificazione, la conduzione e il reporting degli audit al fine di assicurare che quest'ultimi siano focalizzati su questioni che siano significative per il committente dell'audit e per conseguire gli obiettivi del programma di audit.**

## ***Invariato:***

**L'attività di audit è caratterizzata dal rispetto di una serie di principi. Quest'ultimi dovrebbero contribuire a rendere l'audit uno strumento efficace e affidabile a sostegno delle politiche e dei controlli della direzione, fornendo informazioni in base alle quali un'organizzazione può agire al fine di migliorare le proprie prestazioni.**

**Il rispetto di questi principi è un prerequisito per fornire conclusioni dell'audit che siano pertinenti e sufficienti e per consentire agli auditor, che operano in modo indipendente gli uni dagli altri, di pervenire a conclusioni simili in circostanze simili.**

**La guida fornita nei punti da 5 a 7 si basa sui **sette** principi di seguito descritti.**



# GESTIONE DI UN PROGRAMMA DI AUDIT

**Al fine di comprendere il contesto dell'organizzazione oggetto dell'audit, il programma di audit dovrebbe prendere in considerazione:**

- **gli obiettivi organizzativi;**
- **i fattori esterni e interni rilevanti;**
- **le esigenze e aspettative delle parti interessate rilevanti;**
- **i requisiti relativi alla sicurezza e riservatezza delle informazioni.**

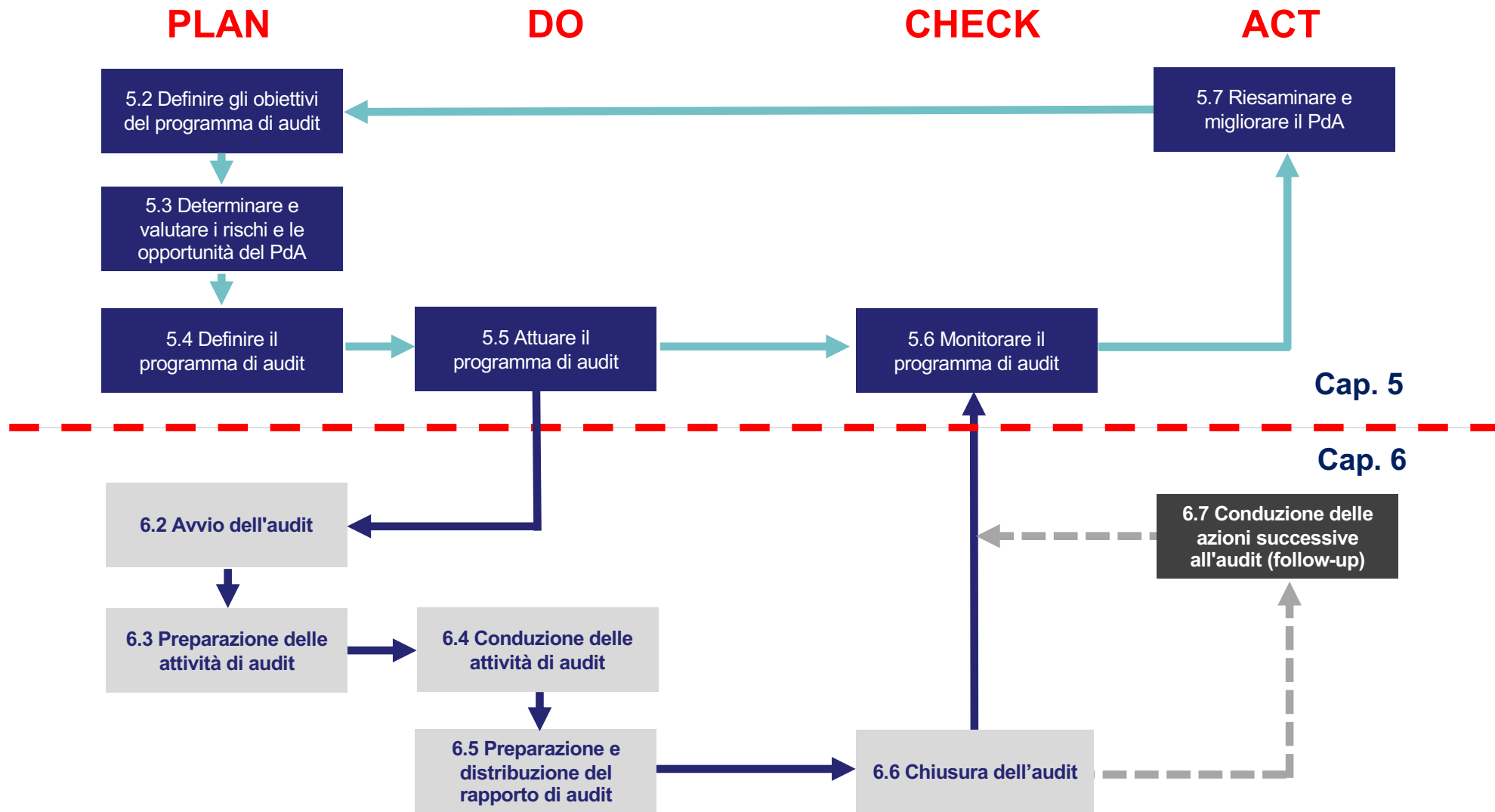
**La pianificazione dei programmi di audit interni e, in alcuni casi, dei programmi per audit su fornitori esterni, può essere organizzata al fine di contribuire ad altri obiettivi dell'organizzazione.**

**La persona(e) che gestisce il programma di audit dovrebbe assicurare che l'integrità dell'audit sia mantenuta e che non ci siano indebite influenze esercitate sull'audit stesso.**



**La priorità di audit dovrebbe essere data all'allocazione di risorse e metodi a questioni, nell'ambito del sistema di gestione, che presentano un più elevato rischio intrinseco e un livello di prestazione inferiore.**

**Alla gestione del programma di audit dovrebbero essere assegnate persone competenti.**



## Processo di gestione del programma di audit

**Il programma di audit dovrebbe comprendere le informazioni e identificare le risorse necessarie per consentire di condurre i relativi audit, in modo efficace ed efficiente, nell'arco temporale specificato.**

**Tali informazioni dovrebbero comprendere:**

- a) gli obiettivi del programma di audit;**
- b) i rischi e le opportunità associati al programma di audit (vedere punto 5.3) e le azioni per affrontarli;**
- c) il campo di applicazione (estensione, confini, siti) di ciascun audit nell'ambito del programma di audit;**
- d) la programmazione (numero/durata/frequenza) degli audit;**
- e) i tipi di audit, quali interni o esterni;**
- f) i criteri dell'audit;**
- g) i metodi di audit da impiegare;**
- h) i criteri per selezionare i membri del gruppo di audit;**
- i) le informazioni documentate pertinenti.**

## 5.2 Definizione degli obiettivi del programma di audit

**...Gli obiettivi del programma di audit dovrebbero essere coerenti con gli indirizzi strategici del committente dell'audit ed essere di supporto alla politica e agli obiettivi del sistema di gestione.**

**Questi obiettivi possono essere basati sulla considerazione dei seguenti elementi:**

**a) le esigenze e aspettative delle parti interessate rilevanti, sia esterne sia interne;**

...

## **Esempi di obiettivi del programma di audit possono comprendere i seguenti:**

- ...
- **valutare la capacità dell'organizzazione oggetto dell'audit di determinare il proprio contesto;**
- **valutare la capacità dell'organizzazione oggetto dell'audit di determinare i rischi e le opportunità e di identificare e attuare azioni efficaci per affrontarli;**
- ...

# CONDUZIONE DI UN AUDIT





## 6.4.8 Produzione delle risultanze dell'audit

...

**Le non conformità possono essere classificate in funzione del contesto dell'organizzazione e relativi rischi.**

**Questa classificazione può essere quantitativa (per esempio da 1 a 5) e qualitativa (per esempio, minore, maggiore).**

## 6.4.9.2 Contenuti delle conclusioni dell'audit

**Le conclusioni dell'audit possono trattare elementi quali i seguenti:**

...

**l'identificazione dei rischi e l'efficacia delle azioni intraprese, da parte dell'organizzazione oggetto dell'audit, per affrontare tali rischi;**

...

# Appendice A (informativa)

## Guida aggiuntiva per gli auditor per la pianificazione e la conduzione degli audit

## **A.2 Approccio per processi nell'attività di audit**

**L'adozione di un “approccio per processi” è un requisito per tutte le norme ISO di sistemi di gestione, in conformità alle Direttive ISO/IEC, Parte 1, Appendice SL. Gli auditor dovrebbero comprendere che condurre un audit di un sistema di gestione significa sottoporre ad audit i processi di un'organizzazione e le loro interazioni in relazione a una o più norme di sistemi di gestione. Si conseguono risultati coerenti e prevedibili, in modo più efficace ed efficiente, quando le attività sono comprese e gestite come processi correlati che agiscono come un sistema coerente.**

## **A.3 Giudizio professionale**

**Gli auditor dovrebbero applicare il proprio giudizio professionale nel corso del processo di audit ed evitare di focalizzarsi sui requisiti specifici di ciascun punto della norma, a spese del conseguimento dell'esito atteso del sistema di gestione. Alcuni punti delle norme ISO di sistemi di gestione non si prestano facilmente ad essere sottoposti ad audit in termini di confronto tra un insieme di criteri e il contenuto di una procedura o di un'istruzione operativa. In queste situazioni, gli auditor dovrebbero utilizzare il proprio giudizio professionale per determinare se l'intento espresso dal punto è stato soddisfatto**

## **A.4 Risultati di prestazione**

**Nel corso del processo di audit gli auditor dovrebbero concentrarsi sul risultato atteso del sistema di gestione. Per quanto i processi e quanto da essi conseguito siano importanti, ciò che conta è il risultato del sistema di gestione e le sue prestazioni. È inoltre importante considerare il livello di integrazione dei diversi sistemi di gestione ed i loro risultati attesi.**

**L'assenza di un processo o di documentazione può essere importante in un'organizzazione ad alto rischio o complessa, ma può non essere così significativa in altre organizzazioni.**

## **A.5 Verifica delle informazioni**

**Per quanto possibile, gli auditor dovrebbero valutare se le informazioni forniscono sufficienti evidenze oggettive per dimostrare che i requisiti sono stati soddisfatti, e in quanto tali sono:**

- a) complete (tutti i contenuti attesi sono presenti nell'informazione documentata);**
- b) corrette (il contenuto è conforme alle altre fonti affidabili come norme e regolamenti);**
- c) coerenti (l'informazione documentata è coerente al suo interno e con i documenti correlati);**
- d) attuali (il contenuto è aggiornato).**

## **A.7 Audit di conformità (compliance) nell'ambito di un sistema di gestione**

**Il gruppo di audit dovrebbe considerare se l'organizzazione oggetto dell'audit adotta processi efficaci per:**

- a) identificare i requisiti legislativi e regolamentari e altri requisiti che si è impegnata a soddisfare;**
- b) gestire le proprie attività, prodotti e servizi per conseguire la conformità a questi requisiti;**
- c) valutare il proprio stato di conformità (compliance).**



In aggiunta alla guida generale fornita nel presente documento, nel valutare i processi attuati dall'organizzazione oggetto dell'audit per assicurare la conformità (*compliance*) ai requisiti pertinenti, il gruppo di audit dovrebbe considerare se l'organizzazione oggetto dell'audit:

- 1) adotta un processo efficace per identificare le modifiche nei requisiti di conformità (*compliance*) e per considerarle come parte della gestione del cambiamento;
- 2) dispone di persone competenti per la gestione dei propri processi di conformità (*compliance*);
- 3) mantiene e fornisce informazioni documentate appropriate sul proprio stato di conformità (*compliance*), come richiesto dalle autorità in ambito legislativo o altre parti interessate;
- 4) include i requisiti di conformità (*compliance*) nel proprio programma di audit interno;
- 5) tratta gli eventuali casi di non conformità (*non-compliance*);
- 6) prende in considerazione le prestazioni di conformità (*compliance*) nei propri riesami di direzione.

**Si dovrebbe inoltre valutare se le informazioni in esame forniscono sufficienti evidenze oggettive per dimostrare che i requisiti siano stati soddisfatti.**

**Se le informazioni sono fornite in modalità diversa da quella attesa (per esempio da persone diverse, con mezzi alternativi) dovrebbe essere valutata l'integrità dell'evidenza.**

**Particolare attenzione è necessaria per la sicurezza delle informazioni a causa dei regolamenti applicabili in materia di protezione dei dati (in particolare per le informazioni che si trovano al di fuori del campo di applicazione dell'audit, ma che sono comunque contenute nel documento).**

## **A.8 Audit del contesto**

**Molte norme di sistemi di gestione richiedono che un'organizzazione determini il proprio contesto, comprese le esigenze e aspettative delle parti interessate rilevanti ed i fattori esterni e interni. A tal scopo, un'organizzazione può utilizzare varie tecniche per l'analisi strategica e la pianificazione.**

**Gli auditor dovrebbero confermare che sono stati sviluppati processi adeguati allo scopo e che essi sono utilizzati in modo efficace, cosicché i loro risultati offrano una base affidabile per determinare il campo di applicazione e per lo sviluppo del sistema di gestione.**

**Allo scopo, gli auditor dovrebbero considerare le evidenze oggettive relative a quanto segue:**

- a) il processo(i) o il metodo(i) utilizzato(i);**
- b) l'adeguatezza e la competenza delle persone che contribuiscono al(i) processo(i);**
- c) i risultati del(i) processo(i);**
- d) l'applicazione dei risultati per determinare il campo di applicazione e lo sviluppo del sistema di gestione;**
- e) i riesami periodici del contesto, per quanto appropriato.**

**Gli auditor dovrebbero possedere una conoscenza specifica del settore e dovrebbero comprendere gli strumenti di gestione che le organizzazioni possono utilizzare per giudicare l'efficacia dei processi utilizzati per determinare il contesto.**

## **A.9 Audit della leadership e dell'impegno**

**Molte norme di sistemi di gestione presentano un maggior numero di requisiti per l'alta direzione.**

**Tali requisiti comprendono la dimostrazione dell'impegno e della leadership, attraverso l'assunzione di responsabilità rispetto all'efficacia del sistema di gestione e all'adempimento di una serie di incarichi.**

**Questi ultimi prevedono compiti che l'alta direzione dovrebbe intraprendere in prima persona e altri che possono essere delegati.**

**Gli auditor dovrebbero ottenere evidenze oggettive circa il 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.**

**Questo può essere raggiunto effettuando il riesame dei risultati dei processi pertinenti (per esempio, politiche, obiettivi, risorse disponibili, comunicazioni dall'alta direzione) e intervistando il personale per determinare il grado di effettivo coinvolgimento dell'alta direzione.**

**Gli auditor dovrebbero inoltre mirare a intervistare l'alta direzione per confermare che essa 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 auditor non dovrebbero concentrarsi solo sulla leadership a livello dell'alta direzione, ma sottoporre ad audit anche la leadership e l'impegno degli altri livelli gestionali, per quanto appropriato.**

## **A.10 Audit dei rischi e opportunità**

**Come parte dell'incarico di un singolo audit, possono essere incluse la determinazione e la gestione dei rischi e opportunità di una organizzazione.**

**Gli obiettivi fondamentali per tale incarico di audit sono:**

- **fornire assicurazione circa la credibilità del(i) processo(i) di identificazione dei rischi e opportunità;**
- **fornire assicurazione circa la corretta determinazione e gestione dei rischi e opportunità;**
- **riesaminare il modo in cui l'organizzazione affronta i rischi e opportunità determinati.**



**L'audit dell'approccio di una organizzazione alla determinazione dei rischi e opportunità non dovrebbe essere condotto come attività a sé stante, ma dovrebbe essere implicito nell'intero corso dell'audit di un sistema di gestione, comprese le interviste con l'alta direzione. Un auditor dovrebbe comportarsi in conformità alle seguenti fasi e raccogliere evidenze oggettive quali:**

- a) **gli input utilizzati dall'organizzazione nella determinazione dei rischi e opportunità, tra cui:**
- **l'analisi dei fattori esterni e interni;**
  - **gli indirizzi strategici dell'organizzazione;**
  - **le parti interessate, relative al sistema di gestione specifico (di una disciplina) ed i loro requisiti;**
  - **le potenziali fonti di rischio, per esempio gli aspetti ambientali, i pericoli in materia di sicurezza sul lavoro, ecc.**
- b) **il metodo di valutazione dei rischi e opportunità, che può variare tra le discipline e settori.**
- c) **Il trattamento dei rischi e opportunità da parte di un'organizzazione, compreso il livello di rischio che essa è disposta ad accettare e il modo in cui lo tiene sotto controllo, richiede l'applicazione di un giudizio professionale da parte dell'auditor.**

# **Possibili impatti delle principali novità sulla conduzione dell'audit (e sulle competenze dell'auditor)**

## **Alcuni esempi**

## ***Aspetti documentali***

***Cosa accade se l'organizzazione non ha prodotto un esteso sistema documentale a supporto dei processi (oltre a quello richiesto esplicitamente dalla norma di SG)?***

***L'organizzazione ha maggiore libertà, oggi, di decidere riguardo alla documentazione di cui dotarsi; tuttavia i criteri per tale decisione devono essere esposti all'auditor che valuterà l'adeguatezza dell'apparato documentale, anche sulla base delle spiegazioni ottenute.***

***Tali spiegazioni devono essere richieste non necessariamente con riferimento a tutta la documentazione, ma a quella che l'auditor ritiene più critica, ai fini della corretta declinazione del sistema di gestione, sulla base della propria conoscenza/familiarità con il settore, che perciò risulterà di fondamentale importanza.***

***La validità delle argomentazioni sarà commisurata alla loro oggettività e quest'ultima sarà tanto più evidente quanto più l'organizzazione:***

***a) avrà utilizzato il Risk Based Thinking per valutare rischi e opportunità correlati alla configurazione documentale. (Per esempio: è stata condotta una valutazione dei rischi sufficientemente completa e accurata, come base per giustificare il ricorso a un sistema di gestione "leggero" dal punto di vista documentale? L'eventuale conferma del vecchio sistema documentale, nella transizione alla nuova edizione della Norma, è il risultato di un attento riesame della documentazione, per valutarne l'adeguatezza a fronte del nuovo approccio alla gestione, o è avvenuta in modo "automatico"? ecc.)***

***b) sarà in grado di supportare le proprie argomentazioni con dati e informazioni attendibili (le spiegazioni fornite dagli intervistati, ai livelli pertinenti dell'organizzazione, sono convergenti e convincenti sul piano logico e su quello tecnico? esistono evidenze di analisi, ricerche, riunioni, condotte per stabilire e convalidare la "policy" documentale? ecc.).***

***Potrebbero verificarsi, in generale, due diverse situazioni:***

***1. L'apparato documentale, per la parte lasciata alla discrezionalità dell'organizzazione, risulta carente, per esempio rispetto alle buone prassi, o alle consuetudini del settore, ecc., e non emergono giustificazioni tali da supportare le scelte operate in tal senso dall'organizzazione: ciò andrà segnalato all'organizzazione, nel modo opportuno (con note di non conformità, osservazioni, commenti, ecc.), affinché siano intraprese le azioni necessarie (inclusa la revisione dell'impianto documentale, per la correzione delle lacune riscontrate), come condizione per poter condurre l'audit in campo.***

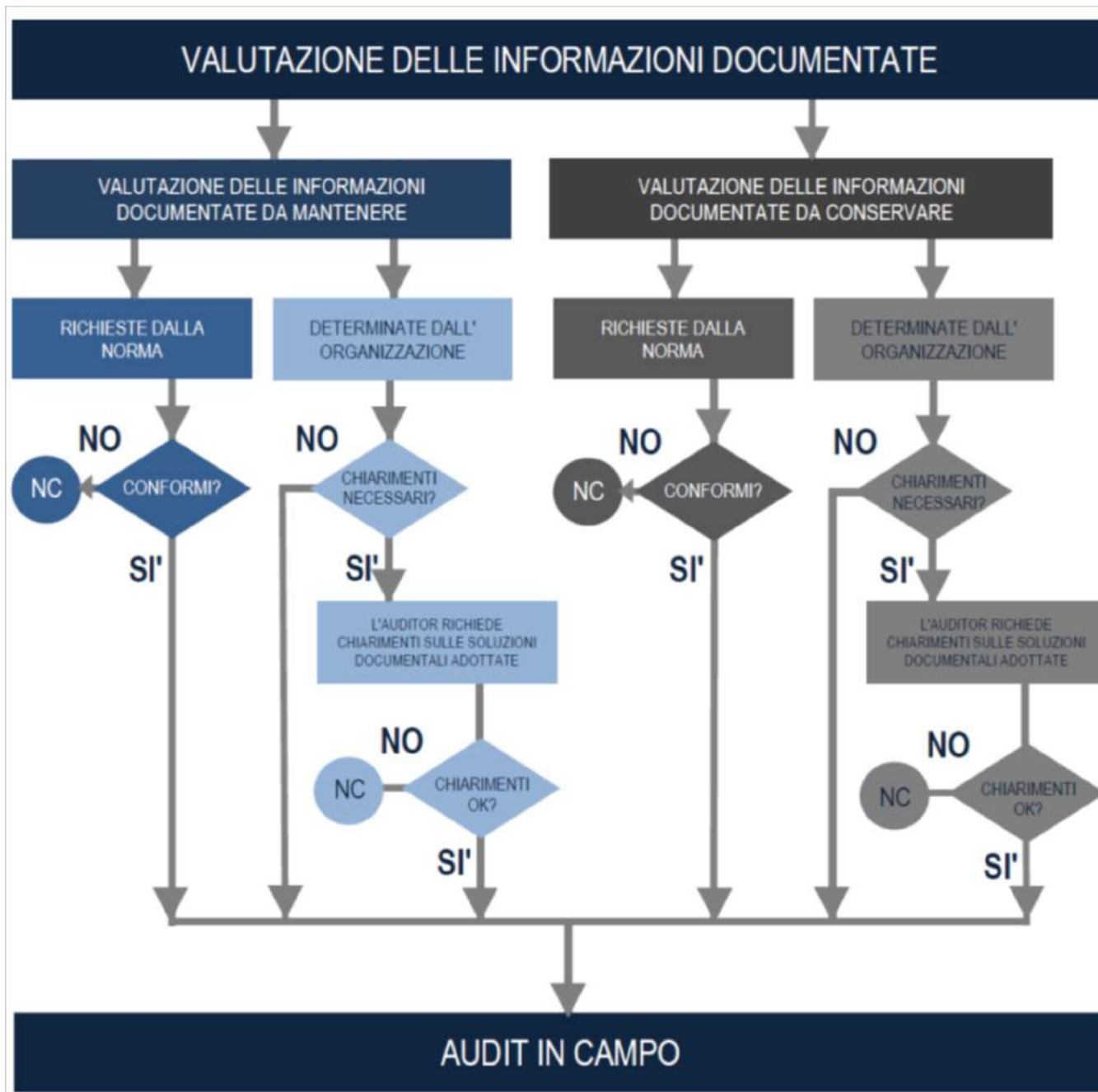


***2. Se la mancanza di una dettagliata documentazione a supporto di uno o più processi risulterà invece accettabile, allora durante l'audit in campo l'idoneità dei processi, e specialmente dei processi primari, verrà valutata soprattutto attraverso:***

- ***l'osservazione diretta dei processi stessi (anche in questo caso emerge la necessità che l'auditor abbia elevate competenze tecniche), per un tempo e in circostanze significativi***
- ***Interviste agli interessati (anche per valutare la consapevolezza del processo stesso, degli obiettivi e della politica)***
- ***la valutazione dei piani e delle registrazioni (a partire dalle molte registrazioni richieste dalla norma del SG, incluse le registrazioni delle non conformità, delle modifiche, delle azioni correttive e di miglioramento, ecc.)***

- ***la valutazione della regolarità e accettabilità dei risultati conseguiti, attraverso l'esame delle performance ottenute nel tempo***
- ***la valutazione della capacità di continuare a conseguire in modo sistematico i risultati attesi, attraverso la verifica delle condizioni di "funzionamento del sistema, fra cui gestione del "supporto" (es.: evidenze di disponibilità di idonei apparecchiature, competenze, ambiente operativo)***
- ***l'esame delle relazioni con i processi collegati***
- ***la valutazione della soddisfazione delle parti interessate (inclusi il cliente esterno e del cliente interno)***

***Lo schema che segue riassume quanto detto nel caso di un audit documentale eseguito prima dell'audit in campo***



# Audit per processi

***L'audit, dovrebbe fornire una valutazione della conformità a tutti i requisiti , proiettati sui processi dell'organizzazione, con il fine ultimo di esprimere una valutazione non su questi ultimi, considerati singolarmente, ma sul sistema di gestione nel suo complesso, nel quale i processi operano in reciproca relazione.***

***I processi dovrebbero essere auditati in funzione della loro importanza, ai fini del raggiungimento degli obiettivi, nel sistema "specifico" (ovvero quello determinato dalle particolari condizioni del contesto organizzativo).***

***Affinché tutto questo sia possibile, l'Organizzazione dovrà fornire evidenza:***

- ***di avere perimetrato il sistema di gestione e istituito i processi, in funzione dei fattori rilevanti del (mutevole) contesto e dei requisiti delle parti interessate***
- ***di avere determinato e gerarchizzato la rilevanza degli elementi del sistema qualità e dei processi, a tutti i livelli del SG (strategico, tattico, operativo) in base ai rischi e alle opportunità correlati al contesto.***

## ***In sintesi:***

- ***così come l'approccio basato sul rischio deve caratterizzare il sistema di gestione per la qualità, allo stesso modo esso dovrebbe sostenere il processo di audit***
- ***fra le finalità dell'audit andrà considerata, come complementare alla verifica della conformità e dell'efficacia del sistema, anche la valutazione della sua adattività, cioè della capacità di mantenersi conforme ed efficace a fronte dei cambiamenti del contesto .***

***Un audit “per processi” come appena delineato, dovrebbe essere pianificato in modo da risultare allineato con il percorso di generazione del valore e basarsi sulla valutazione, in riferimento a ciascuno dei processi esaminati, dell’applicazione del PDCA.***

***Le tecniche di indagine, di conseguenza, dovrebbero comprendere interviste guidate dalle 5 "domande chiave" di un audit per processi, a loro volta strutturate secondo la sequenza logica PDCA:.***



- 1. *Che cosa state cercando di ottenere? (PLAN: quali sono e come vengono gestiti gli obiettivi, i piani? ecc.?)***
- 2. *Come avete operato/state operando, per ottenerlo? (DO: quali sono e come vengono eseguite le attività operative, e i relativi elementi di supporto? ecc.)***
- 3. *Come sapete se avete ottenuto quanto desiderato? (CHECK: quali sono e come vengono svolte le misurazioni e i monitoraggi? ecc.)***
- 4. *Come sapete se quello che state adottando è il modo migliore per ottenere quanto desiderato? (ACT: quali azioni di miglioramento sono state pianificate ed eseguite? ecc.)***
- 5. *Come potete essere certi che ciò che state cercando di ottenere è giusto? (In che modo è garantita la coerenza complessiva del sistema? Esiste continuità fra gli obiettivi strategici e quelli operativi? ecc.)***

Riferimenti utili:

Auditing Practices Group :

[www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup](http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup)

Additional guidelines2 :

[www.iso.org/19011auditing](http://www.iso.org/19011auditing)

**fine presentazione**