



UNI EN ISO 19011: 2012 LINEE GUIDA PER GLI AUDIT DEI SISTEMI DI GESTIONE

Roma, 18/11/2014



La norma non stabilisce requisiti ma fornisce una guida:

- per la gestione del programma degli audit;
- per la pianificazione e conduzione degli audit;
- per la competenza di un auditor e di un gruppo di audit



Si applica a:

- qualsiasi sistema di gestione
- anche per gli audit di sistemi di gestione integrati
- anche per gli audit con scopi di auto-dichiarazione



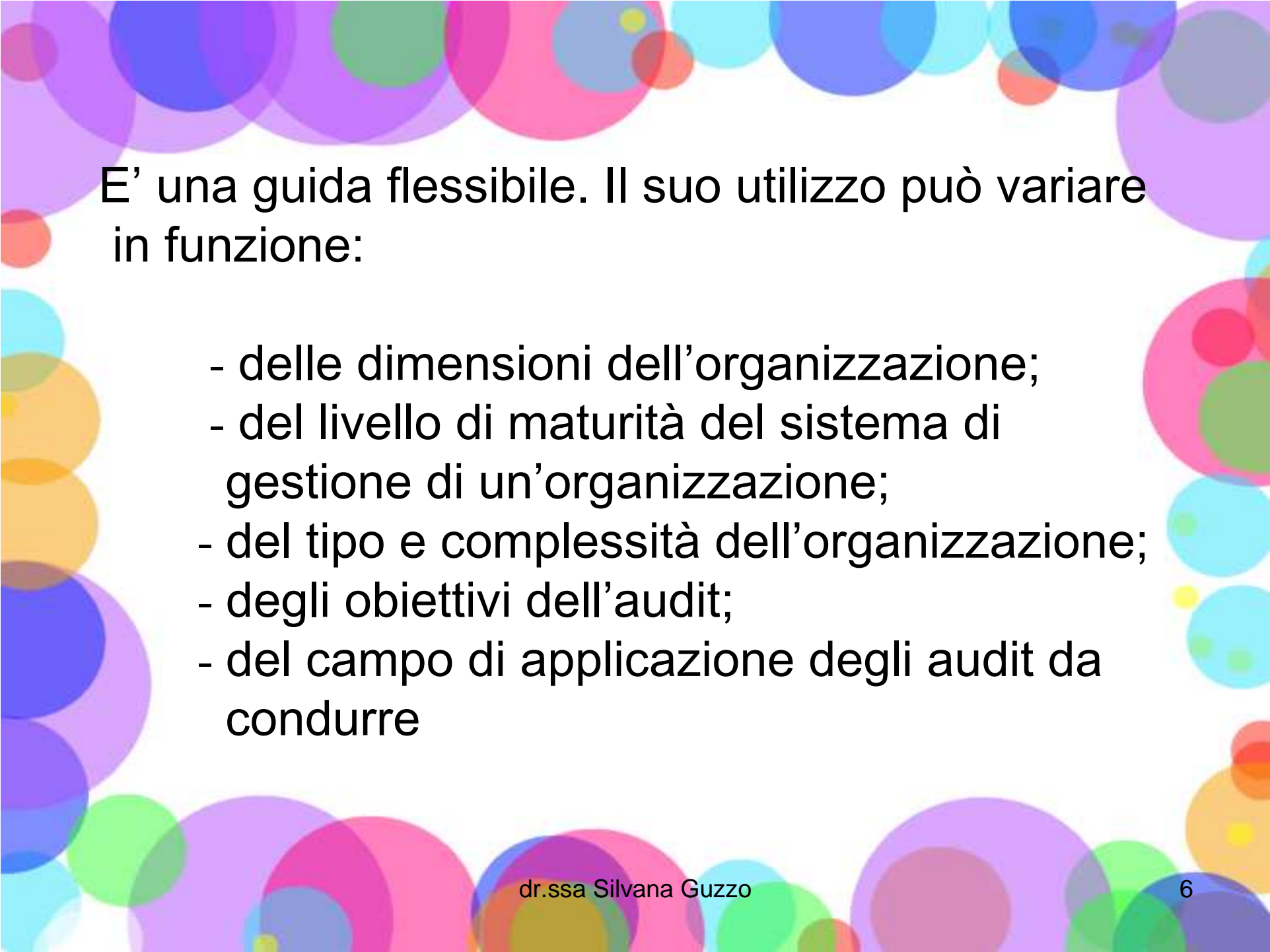
Indirizzata a:

- organizzazioni di tutte le dimensioni
- singoli auditor
- organizzazioni che hanno implementato un SG
- organizzazioni che conducono audit di SG



E' applicabile a qualsiasi organizzazione per condurre audit interni e/o esterni (prima e seconda parte)

Non presenta conflitti con i requisiti degli audit di terza parte della ISO 17021: 2011



E' una guida flessibile. Il suo utilizzo può variare in funzione:

- delle dimensioni dell'organizzazione;
- del livello di maturità del sistema di gestione di un'organizzazione;
- del tipo e complessità dell'organizzazione;
- degli obiettivi dell'audit;
- del campo di applicazione degli audit da condurre



Principi dell'audit

- 1) Integrità
- 2) Presentazione imparziale
- 3) Dovuta professionalità
- 4) Riservatezza
- 5) Indipendenza
- 6) Approccio basato sull'evidenza

Integrità. Il fondamento della professionalità.

Gli auditor e la persona che gestisce un programma dovrebbero:

- svolgere il proprio lavoro con onestà, diligenza e responsabilità;
- osservare e rispettare tutti i requisiti legali applicabili;
- dimostrare la propria competenza nello svolgimento del proprio lavoro;
- svolgere il proprio lavoro in modo imparziale, ossia con onestà e senza pregiudizi in tutte le proprie relazioni;
- tener conto di eventuali influenze che possono essere esercitate sul proprio giudizio nell'esecuzione di un audit

Presentazione imparziale: obbligo di elaborare rapporti veritieri e accurati

Presentazione imparziale: obbligo di elaborare rapporti veritieri ed accurati.

Le risultanze, le conclusioni e i rapporti dell'audit dovrebbero riflettere in modo veritiero e accurato le attività di audit.

Dovrebbero essere segnalati gli ostacoli significativi incontrati durante l'audit e le opinioni divergenti irrisolte tra il gruppo di audit e l'organizzazione oggetto dell'audit.

Le comunicazioni dovrebbero essere veritiere, accurate, obiettive, tempestive, chiare e complete



Dovuta professionalità: l'applicazione di diligenza e di giudizio nel corso dell'attività di audit

Adeguate professionalità: l'applicazione di **diligenza e di giudizio nel corso dell'attività di audit**. Gli auditor dovrebbero esercitare un'adeguata attenzione conformemente all'importanza del compito che svolgono e della fiducia riposta in loro da parte del committente dell'audit e dalle altre parti interessate.

Un fattore importante nello svolgimento del loro compito, con la dovuta professionalità, è **avere la capacità di emettere giudizi ponderati in tutte le situazioni riguardanti l'audit.**

Riservatezza: sicurezza delle informazioni

Gli auditor dovrebbero agire con discrezione nell'utilizzo e nella protezione delle informazioni acquisite nel corso dei loro compiti.

Le informazioni relative all'audit non dovrebbero essere utilizzate impropriamente per vantaggi personali da parte dell'auditor o del committente dell'audit.

Questo concetto comprende il corretto trattamento delle informazioni sensibili o riservate.



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

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

Gli auditor **dovrebbero** essere indipendenti dall'attività sottoposta ad audit **ogni qual volta possibile**, e **dovrebbero** in ogni caso agire in un modo libero da pregiudizi e conflitto d'interessi. **Per gli audit interni, gli auditor dovrebbero essere indipendenti dai responsabili operativi della funzione sottoposta ad audit.**

Gli auditor dovrebbero operare in modo obiettivo nel corso del processo di audit per garantire che le risultanze dell'audit e le relative conclusioni siano basate solo sulle evidenze dell'audit. **Per le piccole organizzazioni, può rilevarsi impossibile, per gli auditor interni, essere completamente indipendenti** dall'attività sottoposta ad audit, tuttavia dovrebbero essere fatto ogni sforzo per eliminare pregiudizi e favorire l'obiettività



Approccio basato sull'evidenza: il metodo razionale per raggiungere conclusioni dell'audit

Approccio basato sull'evidenza: il metodo razionale per raggiungere conclusioni dell'audit affidabili e riproducibili in un processo di audit sistematico.

I risultati dovrebbero essere verificabili e in linea di massima basati su campioni delle informazioni disponibili, poiché l'audit è condotto durante un periodo di tempo limitato e con risorse limitate.

Si dovrebbe fare un utilizzo appropriato del campionamento, poiché esso è strettamente legato al livello di fiducia che può essere riposto nelle conclusioni dell'audit.

Audit combinato

Quando due o più sistemi di gestione di differenti discipline (per esempio: qualità, ambiente, salute e sicurezza sul lavoro) vengono sottoposti contemporaneamente ad audit



Audit congiunto

Quando due o più organismi di audit cooperano per sottoporre ad un'unica organizzazione oggetto dell'audit



Audit interno

Perché viene fatto?

Per la redazione del riesame della direzione

Per confermare l'efficacia del sistema di gestione

Per ottenere informazioni finalizzate al miglioramento del sistema di gestione

Per una auto dichiarazione di conformità

Concetto di rischio associato all'audit di SG (rischio: effetto dell'incertezza sugli obiettivi. ISO Guide 73)

- 1) rischio che il processo di audit non raggiunga gli obiettivi prefissati
- 2) rischi che l'audit interferisca con le attività e i processi dell'organizzazione sottoposta ad audit

(“risk-based audit”)

Rischio legato alla gestione del programma dell'audit

I rischi legati alla definizione, attuazione, monitoraggio, riesame e miglioramento del programma di audit sono molteplici.

La persona che gestisce il programma dovrebbe considerare questi rischi nello sviluppo dello stesso.

Rischi legati alla gestione del programma dell'audit

Questi rischi possono essere associati a quanto segue:

- **pianificazione**, per esempio errata definizione di pertinenti obiettivi di audit ed errata determinazione dell'estensione del programma di audit;
- **risorse**, per esempio concedendo un tempo insufficiente per sviluppare il programma di audit o per condurre un audit;
- **selezione del gruppo di audit**, per esempio il gruppo, nel suo complesso, non ha la competenza per condurre gli audit in modo efficace;
- **attuazione**, per esempio comunicazione inefficace del programma di audit;
- **registrazioni e loro tenuta sotto controllo**, per esempio incapacità di proteggere adeguatamente le registrazioni dell'audit per dimostrare l'efficacia del programma;
- **monitoraggio, riesame e miglioramento del programma di audit**, per esempio monitoraggio inefficace degli esiti del programma di audit

Esempio di analisi dei rischi di un programma (esempi...)

- Tempi e risorse economiche insufficienti
- Competenze dei membri del team non adeguate
- Errata pianificazione dell'audit con eccessiva enfasi data ad alcuni elementi del sistema rispetto ad altri
- Campionamento non adeguato insufficiente raccolta di evidenze oggettive
- Conclusioni affrettate
- Perdita di dati a seguito di hardware/software
- Necessità di sostituire il responsabile della gestione del programma di audit o il responsabile del gruppo di audit in corso d'opera
- Ritardi rispetto alla pianificazione temporale del programma
- Assenza di un auditor durante l'audit
- Reclamo dell'organizzazione oggetto dell'audit sul comportamento di un auditor durante l'audit
- Scarsa collaborazione del personale durante l'audit
- Ecc...

Concetto di audit a distanza (remote audit)

Tale concetto compare nel punto 5.3.3. Definizione dell'estensione del programma di audit

Fattori che incidono sull'estensione di un programma di audit:

.....

- la disponibilità di tecnologie dell'informazione e di comunicazione a supporto delle attività di audit, in particolare l'utilizzo di metodi di audit a distanza (**vedere B.1**)

Concetto di audit a distanza (remote audit)

Estensione del coinvolgimento tra l'auditor e l'organizzazione oggetto dell'audit	Localizzazione dell'auditor	
	In campo	A distanza
Interazione umana	<p>Condurre interviste</p> <p>Compilazione di liste di controllo e questionari con la partecipazione dell'organizzazione oggetto dell'audit</p> <p>Condurre il riesame dei documenti con l'organizzazione oggetto dell'audit</p> <p>Campionamento</p>	<p>Per mezzo di mezzi di comunicazione interattiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> -condurre interviste; -Compilazione di liste di controllo e questionari; -Condurre il riesame dei documenti con la partecipazione dell'organizzazione oggetto dell'audit
Nessuna interazione umana	<p>Condurre il riesame dei documenti (per esempio registrazioni, analisi dei dati)</p> <p>Osservazione del lavoro svolto</p> <p>Condurre la visita in campo</p> <p>Compilazione di liste di controllo</p> <p>Campionamento</p>	<p>Condurre il riesame dei documenti (per es. registrazioni, analisi dei dati)</p> <p>Osservazione del lavoro svolto tramite mezzi di sorveglianza, tenendo conto dei requisiti sociali e legali</p> <p>Analisi dei dati</p>

IAF MD4 2008

International Accreditation Forum,



Such “Computer Assisted Auditing Techniques” (“CAAT”) may include, for example:

Teleconferencing,

Web meetings,

Interactive web-based communications,

Remote electronic access to the management system documentation and/or management system processes.

Le tecniche per il remote audit

IAF MD4 2008

Piano di audit: deve specificare quali tecniche verranno utilizzate, verificare che l'organizzazione oggetto dell'audit abbia le infrastrutture necessarie

Competenze auditor: devono comprendere e saper utilizzare le tecnologie informatiche della specifica CAAT

Rapporto di audit: deve indicare quali tecniche e in che misura sono state utilizzate nello svolgimento dell'audit (ciò deve risultare anche nelle Registrazioni), le motivazioni per le quali hanno contribuito all'efficacia dell'audit

A prescindere dall'uso di CAAT negli audit di terza parte è obbligatoria una visita del sito almeno annuale



REQUISITO FONDAMENTALE:

Garantire la sicurezza e la riservatezza
delle informazioni elettroniche

Concetto di maturità del sistema di gestione

Livello di maturità	Livello di prestazione	Guida
1	Nessun approccio formale	Nessun approccio sistematico evidente: risultati assenti o imprevedibili
2	Approccio reattivo	Approccio sistematico basato sulla risoluzione o correzione dei problemi; disponibilità di scarsi dati sui risultati del miglioramento
3	Approccio di sistema formale stabile	Approccio sistematico basato sui processi, fasi iniziali di miglioramenti sistematici, disponibilità di dati sulla conformità agli obiettivi ed evidenza di tendenze al miglioramento
4	Viene enfatizzato il miglioramento continuo	Processo di miglioramento in essere, buoni risultati e significative tendenze al miglioramento
5	Prestazioni da "primo della classe"	Processo di miglioramento fortemente integrato, risultati di "migliori nella propria categoria", documentati da benchmarking

Concetto di maturità del sistema di gestione ISO 9004.

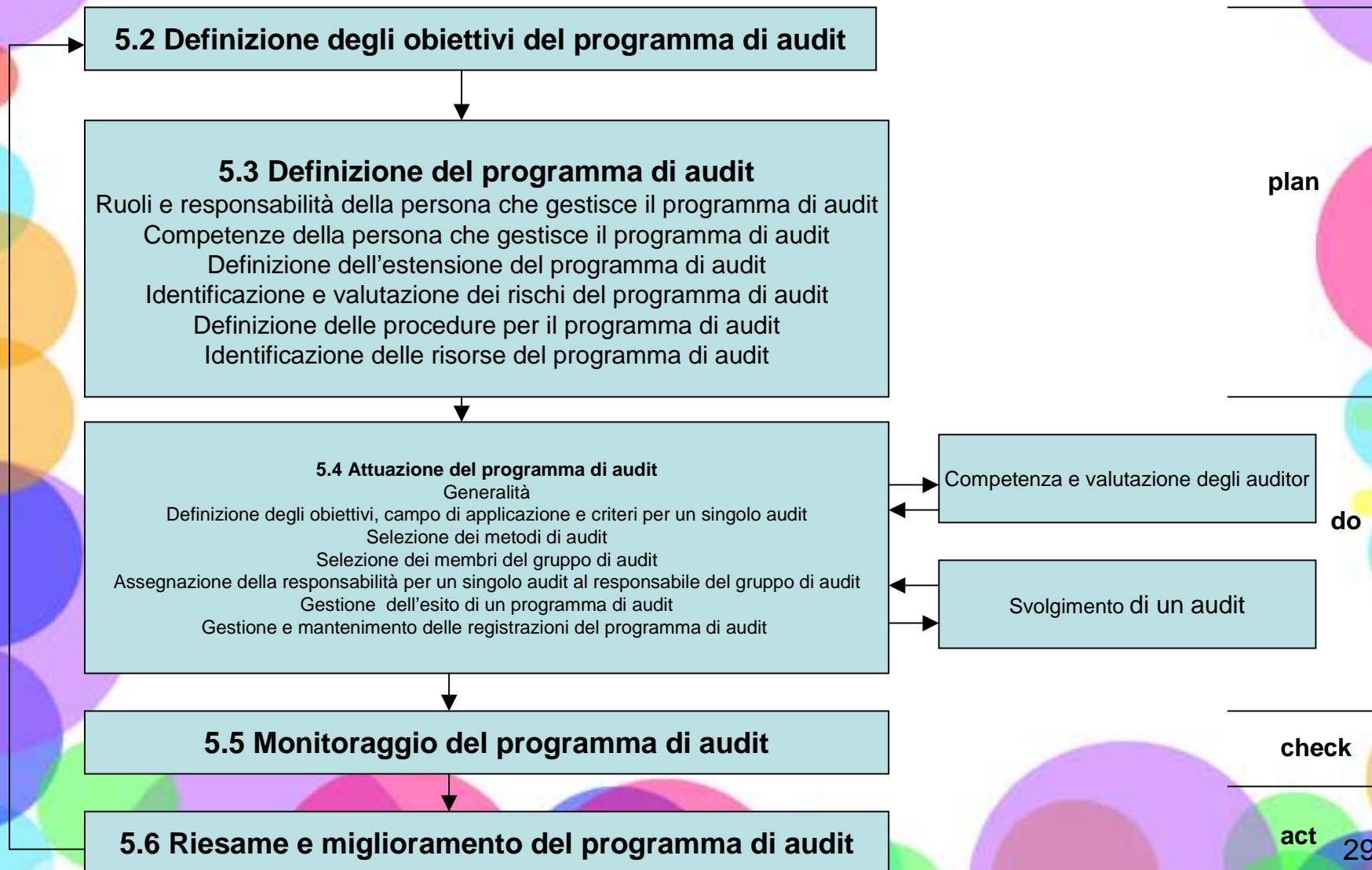
Questionario di auto-valutazione

KEY ELEMENT	LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4	LEVEL 5
KEY ELEMENT 1	Criteria 1 Base level				Criteria 1 Best practice
KEY ELEMENT 2	Criteria 2 Base level				Criteria 1 Best practice
KEY ELEMENT 3	Criteria 3 Base level				Criteria 1 Best practice

Esempio di autovalutazione per elementi di dettaglio. Gestione delle risorse

Elemento chiave	Livello di maturità				
	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5
Generalità	Le risorse sono definite ed assegnate secondo un approccio puntuale	E' messo in atto un processo per la pianificazione delle risorse, che comprende la loro identificazione, messa a disposizione ed il loro monitoraggio	E' eseguito un riesame periodico della disponibilità e dell'appropriatezza delle risorse. La pianificazione delle risorse comprende obiettivi di breve lungo periodo.	Sono valutati i rischi della potenziale carenza di risorse. Gli approcci dell'organizzazione per gestire le risorse dimostrano di essere efficaci ed efficienti.	Tramite benchmarking sono ricercate opportunità di migliorare la pianificazione delle risorse
Risorse finanziarie	Le risorse sono definite ed assegnate secondo un approccio puntuale. E' utilizzata una pianificazione finanziaria di breve periodo	E' messo in atto un processo per prevedere, monitorare e controllare le risorse finanziarie. La gestione finanziaria è strutturata in modo sistematico	Si effettuano riesami periodici dell'efficacia dell'utilizzo di risorse finanziarie. Sono identificati i rischi finanziari.	I rischi finanziari sono mitigati. Le esigenze finanziarie future sono previste e pianificate.	L'assegnazione finanziaria di risorse contribuisce al conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione. C'è un processo in corso per rivalutare in continuo l'assegnazione.
Persone dell'organizzazione	Le persone sono considerate come una risorsa, ma solo pochi obiettivi sono riferiti alla strategia dell'organizzazione. La formazione- addestramento è fornita in maniera puntuale, principalmente su richiesta dei singoli dipendenti. In pochi casi si effettuano riesami delle competenze	Le persone sono riconosciute come una risorsa con obiettivi assegnati, riferiti alla strategia dell'organizzazione. C'è un programma per il riesame della competenza. Le competenze sono sviluppate come parte di un piano complessivo, che è legato alla strategia dell'organizzazione. Si raccolgono idee per il miglioramento	Le persone hanno chiare responsabilità ed obiettivi di processo e sanno come questi si connettono all'interno dell'organizzazione. E' stabilito un sistema di qualifica delle abilità che prevede mentoring e coaching	Le reti di relazioni interne sono estese ed apportano conoscenze collettive per l'organizzazione. E' fornita formazione- addestramento per sviluppare abilità per creatività e miglioramento. Le persone conoscono le proprie competenze personali e sanno dove possono contribuire al meglio al miglioramento organizzativo. La pianificazione delle carriere è ben sviluppata.	Le reti di relazioni esterne coinvolgono le persone dell'organizzazione. Le persone dell'organizzazione partecipano allo sviluppo di nuovi processi. Sono riconosciute le migliori prassi.

Flusso di processo per la gestione di un programma di audit



Novità sulla gestione del programma di audit

Specificate le competenze del responsabile del programma di audit

Compiti della persona che gestisce il programma di audit: stabilire l'estensione del programma di audit, le responsabilità dell'audit, le procedure per i programmi di audit; **individuare e valutare i rischi per il programma di audit;** garantire l'attuazione del programma di audit (**compresa la definizione degli obiettivi dell'audit il campo di applicazione e i criteri dei singoli audit, determinando i metodi di audit, selezionando il gruppo di audit e valutando gli auditor**), che siano gestite e mantenute registrazioni appropriate del programma di audit; monitorare, riesaminare e migliorare il programma di audit; informare l'alta direzione circa i contenuti del programma stesso e, ove necessario, richiederne l'approvazione

Gestione e mantenimento delle registrazioni del programma di audit

Le registrazioni dovrebbero comprendere quanto segue:

- a) per il programma di audit:
 - gli obiettivi e l'estensione documentati del programma di audit;
 - quelle che trattano i rischi connessi al programma di audit;
 - i riesami dell'efficacia del programma di audit
- b) Per ogni singolo audit:
 - i piani di audit e i rapporti di audit;
 - i rapporti di azioni correttive e preventive;
 - i rapporti circa azioni conseguenti all'audit, se applicabile
- c) Per il personale che effettua l'audit:
 - la valutazione della competenza e delle prestazioni dei membri del gruppo di audit;
 - la selezione dei gruppi di audit e dei membri dei gruppi;
 - il mantenimento e il miglioramento della competenza

NOTA: la forma e il livello di dettaglio delle registrazioni dovrebbero dimostrare che gli obiettivi del programma di audit sono stati raggiunti



Novità sulla gestione del programma di audit

Maggiore risalto alla competenza complessiva del gruppo di audit

Selezione dei membri del gruppo di audit

Nel decidere la dimensione e la composizione del gruppo di audit per l'audit specifico, dovrebbe essere considerato quanto segue:

- a) la competenza complessiva del gruppo di audit necessaria per raggiungere gli obiettivi dell'audit, tenendo conto del campo di applicazione e dei criteri di audit;
- b) la complessità dell'audit e se questo è un audit combinato o congiunto;
- c) i metodi di audit che sono stati selezionati;
- d) i requisiti legali e contrattuali e gli altri requisiti che l'organizzazione è impegnata a soddisfare;
- e) l'esigenza di garantire l'indipendenza dei membri del gruppo di audit dalle attività da sottoporre ad audit e di evitare qualsiasi conflitto di interessi;
- f) la capacità dei membri del gruppo di audit d'interagire efficacemente con i rappresentanti dell'organizzazione oggetto dell'audit e di lavorare insieme;
- g) la lingua dell'audit e le caratteristiche sociali e culturali dell'organizzazione oggetto dell'audit.

Questi aspetti possono essere affrontati o attraverso le abilità personali dell'auditor o attraverso il supporto di un esperto tecnico

Selezione dei membri del gruppo di audit

Per assicurare la competenza complessiva del gruppo di audit, dovrebbero essere seguite le seguenti fasi:

- identificazione delle conoscenze e delle abilità necessarie per raggiungere gli obiettivi dell'audit;
- selezione dei membri del gruppo di audit in modo tale che tutte le conoscenze e abilità necessarie siano presenti nel gruppo di audit

Se gli auditor del gruppo di audit non posseggono tutte le competenze necessarie, dovrebbero essere inclusi nel gruppo esperti tecnici con competenze aggiuntive. Gli esperti tecnici dovrebbero operare sotto la direzione di un auditor, ma non dovrebbero agire in qualità di auditor.

Possono essere inclusi nel gruppo di audit, auditor in addestramento, ma questi dovrebbero partecipare sotto la direzione e la guida di un auditor.

6.2.2 Presa di contatto iniziale con l'organizzazione oggetto dell'audit

L'organizzazione oggetto dell'audit viene contattata dal responsabile del gruppo di audit con le seguenti finalità:

- stabilire i canali di comunicazione con i rappresentanti dell'organizzazione oggetto dell'audit;
- confermare l'autorità per condurre l'audit;
- fornire le informazioni sugli **obiettivi dell'audit, il campo di applicazione, i metodi** e la composizione del gruppo di audit, compresi gli esperti tecnici;
- richiedere l'accesso ai documenti e alle registrazioni pertinenti **ai fini della pianificazione dell'audit**;
- **determinare i requisiti legali e contrattuali applicabili e gli altri requisiti riguardanti le attività e i prodotti dell'organizzazione oggetto dell'audit**;
- **confermare l'accordo con l'organizzazione oggetto dell'audit per quanto riguarda il grado di estensione della divulgazione e il trattamento delle informazioni riservate**;
- prendere accordi per l'audit inclusa la pianificazione delle date;
- **determinare, per ogni sito, i requisiti di accesso, di sicurezza, di salute, e di sicurezza sul lavoro o altri requisiti specifici**;
- prendere accordi sulla presenza di osservatori e sull'esigenza di guide per il gruppo di audit
- **determinare ogni area di interesse o di attenzione dell'organizzazione oggetto dell'audit in relazione all'audit specifico**

6.3.2 Preparazione del piano di audit

Il piano di audit dovrebbe considerare l'effetto delle attività di audit sui processi dell'organizzazione oggetto dell'audit.

Il livello di dettaglio fornito nel piano di audit dovrebbe riflettere il campo di applicazione e la complessità dell'audit, così come l'effetto dell'incertezza sul raggiungimento degli obiettivi dell'audit stesso. Durante la preparazione del piano di audit, il responsabile del gruppo di audit dovrebbe essere a conoscenza di quanto segue:

1. le tecniche di campionamento;
2. la composizione del gruppo di audit e la sua competenza complessiva
3. i rischi per l'organizzazione creati dall'audit

Per esempio, i rischi per l'organizzazione possono derivare dal fatto che la presenza dei membri del gruppo di audit possa avere influenza sulla salute e sicurezza sul lavoro, sull'ambiente e sulla qualità, e che la loro presenza possa rappresentare una minaccia per i prodotti, i servizi, il personale, o le infrastrutture dell'organizzazione oggetto dell'audit (per es. contaminazione di una camera bianca).

6.3.2 Preparazione del piano di audit

Il piano di audit dovrebbe trattare o fare riferimento a quanto segue:

- a) Gli obiettivi dell'audit;
- b) Il campo di applicazione dell'audit, compresa l'identificazione delle unità organizzative e funzionali, così come i processi da sottoporre ad audit;
- c) I criteri di audit e ogni eventuale documento di riferimento;
- d) I siti, date, tempi e durata attesi delle attività di audit da condurre, incluse le riunioni con la direzione dell'organizzazione oggetto dell'audit;
- e) I metodi di audit da utilizzare, compresa l'estensione del campionamento relativo all'audit necessaria per ottenere sufficienti evidenze di audit e la progettazione del piano di campionamento stesso, se applicabile;
- f) I ruoli e le responsabilità dei membri del gruppo di audit, così come quelle di guide e osservatori;
- g) L'assegnazione di risorse adeguate per le aree critiche dell'audit

6.3.2 Preparazione del piano di audit

- Il piano di audit può anche riguardare, come appropriato, quanto segue:
- l'identificazione del rappresentante, ai fini dell'audit, dell'organizzazione oggetto dell'audit;
 - La lingua utilizzata nelle attività e nei rapporti di audit qualora sia diversa da quella dell'auditor o dell'organizzazione oggetto dell'audit o di entrambi;
 - Gli argomenti del rapporto di audit;
 - Gli aspetti logistici e le modalità di comunicazione, comprese le disposizioni specifiche per i siti da sottoporre ad audit;
 - Ogni misura specifica da adottare per trattare l'effetto dell'incertezza sul raggiungimento degli obiettivi di audit;
 - Gli aspetti relativi alla riservatezza e alla sicurezza delle informazioni;
 - Ogni attività conseguente all'audit pianificato;
 - Il coordinamento con altre attività di audit, in caso di audit congiunto

6. Svolgimento di un audit I flussi comunicativi

Il responsabile del gruppo di audit contatta il responsabile della gestione del programma di audit (non il committente dell'audit) e l'organizzazione oggetto dell'audit se:

- la documentazione richiesta non può essere fornita;
- è necessario modificare il piano di audit;
- **ci sono ragioni che comportano un ritardo nella emissione del rapporto di audit**



6. Svolgimento di un audit

Riunione di apertura

Lo scopo della riunione di apertura è quello di:

- Confermare l'accordo di tutte le parti in riferimento al piano di audit;
- Presentare il gruppo di audit
- Assicurarsi che possano essere eseguite tutte le attività di audit pianificate



DEFINIZIONE IMPORTANTE....

Competenza: Capacità di applicare conoscenze e abilità per ottenere i risultati desiderati.

NOTA: La capacità implica l'adozione di un adeguato comportamento personale durante il processo di audit

PUNTO 7

Competenza e valutazione degli auditor

Cosa è cambiato

- alcuni cambi di filosofia;
- maggiore risalto alla competenza complessiva del gruppo di audit;
- valutazione della competenza dell'auditor in riferimento ai risultati attesi dagli specifici audit da svolgere;
- introdotte, tra le competenze degli auditor, la conoscenza dei principi, dei metodi e delle tecniche di gestione dei rischi nella specifica disciplina e nel settore

PUNTO 7

Competenza e valutazione degli auditor

Cosa è stato eliminato

- grado di istruzione, livelli di esperienza di lavoro, di formazione e di addestramento come auditor e di esperienza di audit;

Prospetto 1: Esempio di grado di istruzione;

Figura 4. Concetto di competenza;

Figura 5: Relazione tra le varie fasi di valutazione degli auditor;

Prospetto 3: Applicazione del processo di valutazione di un auditor di un ipotetico programma di audit interno



Competenza e valutazione degli auditor

La fiducia nel processo di audit e nella capacità di raggiungere gli obiettivi dipende dalla competenza delle persone che sono coinvolte nella pianificazione e nella conduzione degli audit, compresi i verificatori interni e i responsabili del gruppo di audit



Caratteristiche personali



Comportamenti personali

Comportamento personale

Gli auditor dovrebbero essere:

- rispettosi dei principi etici, ossia giusti, veritieri, sinceri, onesti e riservati
- di mentalità aperta, ossia disposti a prendere in considerazione idee o punti di vista alternativi
- diplomatici, ossia avere tatto nei rapporti con le persone
- dotati di spirito di osservazione, ossia attivi osservatori delle attività e dell'ambiente circostante
- perspicaci, ossia consapevoli delle situazioni e in grado di comprenderle

....ancora.....

Gli auditor dovrebbero essere:

- versatili, ossia in grado di adattarsi prontamente a diverse situazioni
- tenaci, ossia perseveranti e concentrati nel raggiungere gli obiettivi
- risoluti, ossia in grado di pervenire tempestivamente a conclusioni basate sull'analisi e su ragionamenti logici
- sicuri di sé, ossia in grado di agire e comportarsi in modo indipendente e contemporaneamente di interagire efficacemente con gli altri

....ancora.....

Gli audit dovrebbero essere:

- in grado di agire con fermezza, ossia in modo responsabile ed etico, anche se queste azioni possono risultare non sempre popolari ed a volte possono dar luogo a disaccordi o scontri
- aperti al miglioramento, ossia desiderosi di apprendere dalle situazioni e impegnati ad ottenere risultati di audit sempre migliori
- sensibili alle diversità culturali, ossia attenti e rispettosi nei confronti della cultura dell'organizzazione oggetto di audit
- collaborativi, ossia in grado di interagire efficacemente con gli altri, compresi i membri di audit e il personale dell'organizzazione oggetto di audit

Conoscenze e abilità di carattere generali

Conoscenze e abilità di carattere generali degli auditor di SG

Richieste conoscenze e abilità nelle seguenti aree:

Principi, procedure e metodi di audit: le conoscenze e abilità in quest'area consentono all'auditor di applicare, a differenti audit, appropriati principi, procedure e metodi e di garantire che gli audit siano condotti in modo coerente e sistematico.

Novità sono saper:

- applicare i principi, le procedure e i metodi di audit;
- comprendere e tener conto delle opinioni degli esperti;
- comunicare efficacemente, oralmente e per iscritto (sia di persona, sia tramite l'utilizzo di interpreti e traduttori);
- comprendere i tipi di rischi associati all'attività di audit

Conoscenze e abilità di carattere generali

Conoscenze e abilità di carattere generali degli auditor di SG

Sistemi di gestione e documenti di riferimento: le conoscenze e abilità in quest'area consentono all'auditor di comprendere il campo di applicazione dell'audit e di applicare i criteri di audit

segue

Conoscenze e abilità di carattere generali

Conoscenze e abilità di carattere generali degli auditor di SG

Contesto organizzativo: le conoscenze e abilità in quest'area consentono all'auditor di comprendere la struttura, le prassi aziendali e di gestione dell'organizzazione oggetto dell'audit e dovrebbero includere quanto segue:

- il tipo, la governance, la dimensione, la struttura, le funzioni e le relazioni e le relazioni dell'organizzazione;
- i concetti generali d'impresa e di gestione, i processi e la relativa terminologia, compresi la pianificazione, la definizione del budget e la gestione del personale;
- aspetti culturali e sociali relativi all'organizzazione oggetto dell'audit

segue

Conoscenze e abilità di carattere generali

Conoscenze e abilità di carattere generali degli auditor di SG

Requisiti legali e contrattuali applicabili e altri requisiti che si applicano all'organizzazione oggetto dell'audit: le conoscenze e abilità in quest'area consentono all'auditor di essere consapevole e di operare nell'ambito dei requisiti legali e contrattuali dell'organizzazione. Le conoscenze e le abilità specifiche inerenti il contesto giuridico o le attività ed i prodotti dell'organizzazione oggetto dell'audit, dovrebbero includere quanto segue:

- le leggi, i regolamenti e le autorità incaricate di gestirli;
- la terminologia legale di base;
- la definizione di contratti e gli obblighi di legge

Conoscenze e abilità di carattere generali

Conoscenze e abilità di carattere generali degli auditor di SG

Gli auditor dovrebbero avere le conoscenze e le abilità specifiche della disciplina e del settore che sono appropriate per le attività di audit del particolare tipo di sistema di gestione e di settore. Non è richiesto che ogni auditor, all'interno del gruppo di audit, possieda la stessa competenza; tuttavia è necessario che **la competenza complessiva** del gruppo di audit sia sufficiente per raggiungere gli obiettivi di audit.

segue

Conoscenze e abilità di carattere generali

Conoscenze e abilità di carattere generali degli auditor di SG

Le conoscenze e le abilità degli auditor specifiche della disciplina e del settore comprendono quanto segue:

- i requisiti e i principi del sistema di gestione specifici della disciplina e la loro applicazione;
- i requisiti legali pertinenti alla disciplina ed al settore, in modo tale che l'auditor sia consapevole dei requisiti specifici del contesto giuridico e degli obblighi, delle attività e dei prodotti dell'organizzazione oggetto dell'audit;
- i requisiti delle parti interessate pertinenti alla disciplina specifica

Conoscenze e abilità di carattere generali

Conoscenze e abilità di carattere generali degli auditor di SG

Le conoscenze e le abilità degli auditor specifiche della disciplina e del settore comprendono quanto segue:

- gli elementi fondamentali della disciplina e l'applicazione delle metodologie, tecniche, processi e prassi, di business e di natura tecnica, specifici della disciplina, sufficienti per consentire all'auditor di esaminare il sistema di gestione e di produrre adeguate risultanze e conclusioni di audit;
- le conoscenze specifiche della disciplina relative al particolare settore, il tipo delle attività o il luogo di lavoro sottoposti ad audit, sufficienti all'auditor per valutare le attività, i processi ed i prodotti (beni e servizi) dell'organizzazione oggetto dell'audit;
- i principi, i metodi e le tecniche di gestione del rischio pertinenti alla disciplina e al settore; per consentire all'auditor di valutare e tenere sotto controllo i rischi associati al programma di audit



Conoscenze e abilità di carattere generali

Conoscenze e abilità di carattere generali di un responsabile di gruppo di audit

I responsabili di gruppi di audit dovrebbero avere conoscenze e abilità aggiuntive per gestire e guidare il gruppo di audit al fine di facilitare la conduzione efficiente ed efficace dell'audit stesso

Conoscenze e abilità di carattere generali

Conoscenze e abilità di carattere generali di un responsabile di gruppo di audit

Il responsabile di un gruppo di audit dovrebbe avere conoscenze e abilità necessarie per fare quanto segue:

- bilanciare i punti di forza e di debolezza dei singoli membri del gruppo di audit;
- sviluppare un rapporto armonioso di lavoro tra i membri del gruppo di audit;

segue

Conoscenze e abilità di carattere generali

Conoscenze e abilità di carattere generali di un responsabile di gruppo di audit

Gestire il processo di audit compreso:

- pianificare l'audit e fare un utilizzo efficace delle risorse nel corso dell'audit stesso;
- gestire l'incertezza associata al raggiungimento degli obiettivi di audit;
- tutelare la salute e la sicurezza sul lavoro dei membri del gruppo di audit stesso, assicurando il rispetto, da parte degli auditor, dei requisiti pertinenti di salute, sicurezza sul lavoro e di security
- organizzare e dirigere i membri del gruppo di audit;
- fornire la direzione e la guida agli auditor in addestramento;
- prevenire e risolvere i conflitti, se necessario

Conoscenze e abilità di carattere generali

Conoscenze e abilità di carattere generali di un responsabile di gruppo di audit

Dovrebbe:

- rappresentare il gruppo di audit nel processo di comunicazione verso la persona che gestisce il programma di audit, il committente dell'audit e l'organizzazione oggetto dell'audit;
- portare il gruppo di audit a raggiungere le conclusioni dell'audit;
- preparare e completare il rapporto di audit



Conoscenze e abilità di carattere generali

Acquisizione della competenza di auditor

La novità:

Richiesta all'auditor una combinazione di istruzione, formazione/addestramento ed esperienza che abbia contribuito allo sviluppo delle conoscenze e abilità nella disciplina di Sistemi di gestione specifica e nel settore in cui l'auditor intende operare

Invariata:

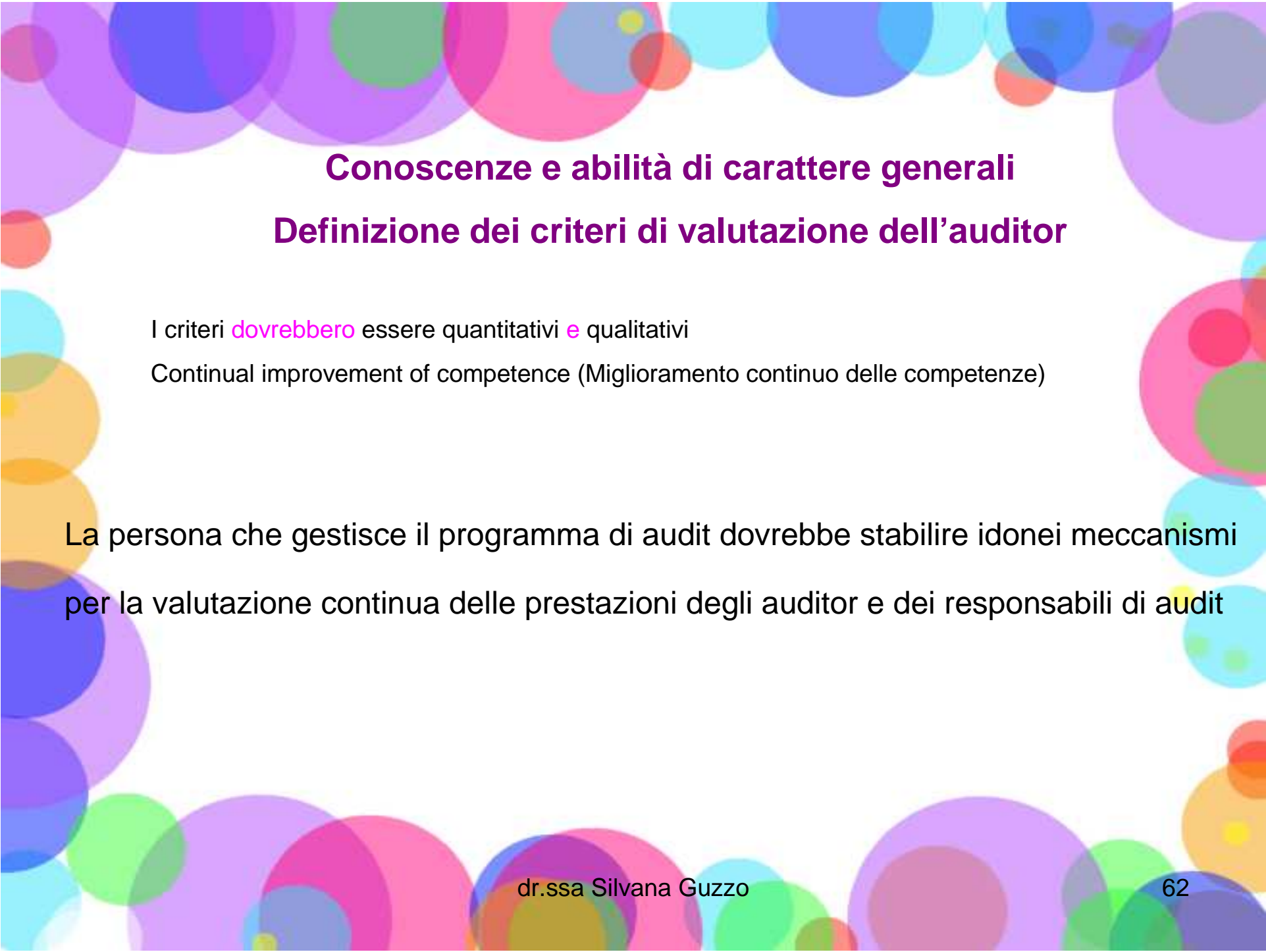
Esperienza lavorativa

Formazione/addestramento per l'acquisizione delle conoscenze e abilità generali da auditor

Esperienza di audit nella specifica disciplina sotto la supervisione di un auditor

L'acquisizione della competenza di auditor si dovrebbe raggiungere mediante la combinazione.....

- istruzione/formazione-addestramento formali ed esperienza che contribuiscono allo sviluppo di conoscenze e abilità nella disciplina e nel settore del sistema di gestione che l'auditor intende sottoporre ad audit;
- programmi di formazione/addestramento che includono le conoscenze e abilità di carattere generale dell'auditor;
- esperienza in una pertinente posizione tecnica, manageriale o professionale, che comporta la formulazione di giudizi, il prendere decisioni, la soluzione di problemi e la comunicazione verso dirigenti, professionisti, pari grado, clienti e altre parti interessate
- esperienza di audit acquisita sotto la supervisione di un auditor nella stessa disciplina



Conoscenze e abilità di carattere generali

Definizione dei criteri di valutazione dell'auditor

I criteri **dovrebbero** essere quantitativi **e** qualitativi

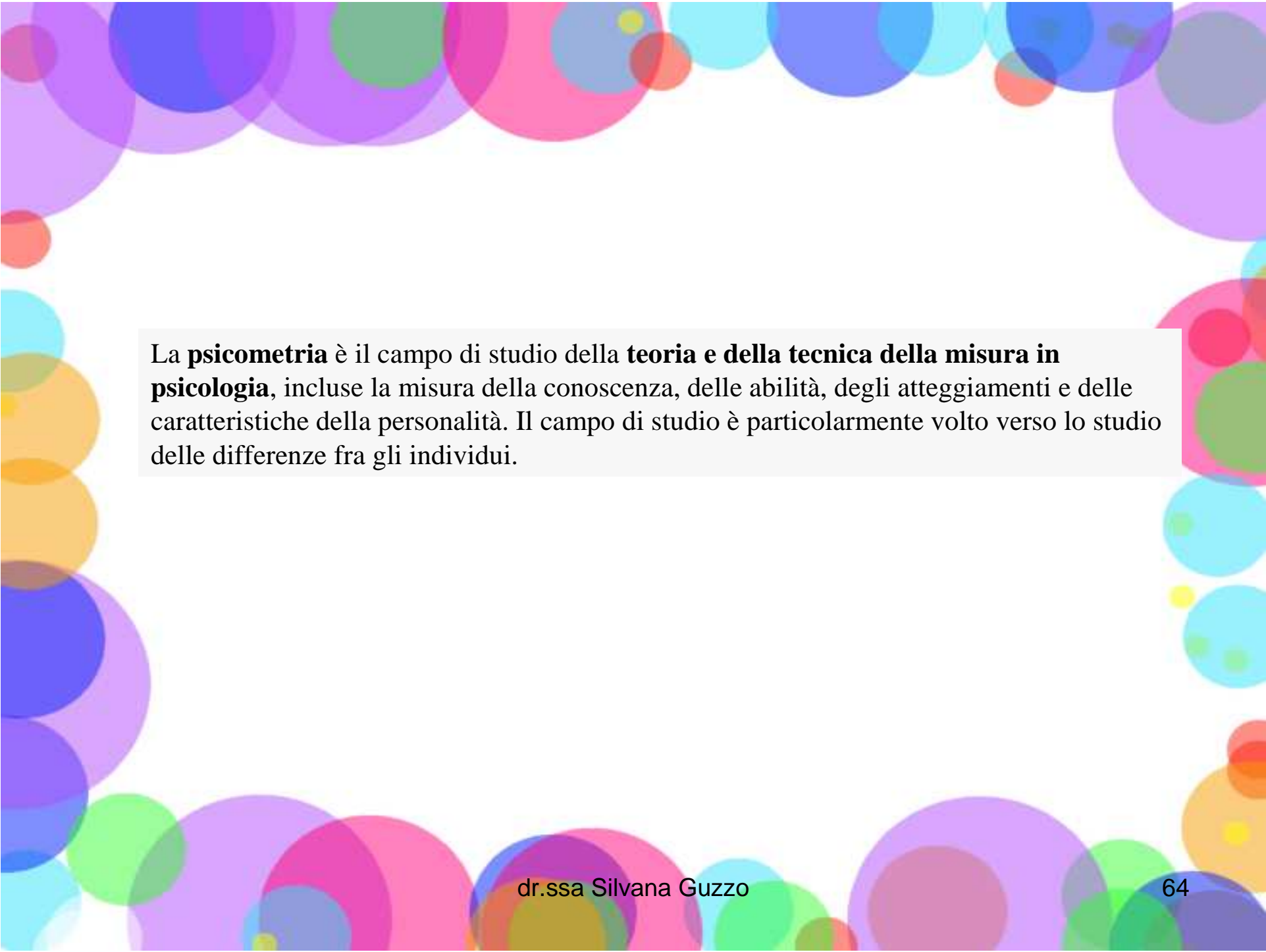
Continual improvement of competence (Miglioramento continuo delle competenze)

La persona che gestisce il programma di audit dovrebbe stabilire idonei meccanismi per la valutazione continua delle prestazioni degli auditor e dei responsabili di audit

Prospetto 2

Possibili metodi di valutazione

Metodo di valutazione	Obiettivi	Esempi
Riesame delle registrazioni	Verificare il bagaglio professionale dell'auditor	Analisi delle registrazioni attestanti l'istruzione, la formazione addestramento, l'attività lavorativa, le credenziali professionali e l'esperienza di audit
Informazioni di ritorno	Fornire informazioni su come vengono percepite le prestazioni dell'auditor	Indagini, questionari, referenze personali, testimonianze, reclami, valutazione delle prestazioni, riesame da pari di pari
Intervista	Valutare il comportamento personale e le capacità di comunicare, verificare le informazioni ed esaminare le conoscenze e acquisire ulteriori informazioni	Interviste personali
Osservazione	Valutare il comportamento personale e le conoscenze e le loro abilità e la loro applicazione	Simulazione di ruolo, audit con supervisore, prestazioni sul lavoro
Esame	Valutare il comportamento personale e le conoscenze e le abilità e la loro applicazione	Esami orali e scritti, esami psicometrici
Riesame successivo all'audit	Fornire informazioni sulle prestazioni dell'auditor durante le attività di audit, identificare punti di forza e di debolezza	Riesame del rapporto di audit, interviste con il responsabile del gruppo di audit e, se appropriato, informazioni di ritorno da parte dell'organizzazione oggetto dell'audit



La **psicometria** è il campo di studio della **teoria e della tecnica della misura in psicologia**, incluse la misura della conoscenza, delle abilità, degli atteggiamenti e delle caratteristiche della personalità. Il campo di studio è particolarmente volto verso lo studio delle differenze fra gli individui.



APPENDICI

APPENDICE A (informativa): Guida ed esempi illustrativi di conoscenze e abilità degli auditor per specifiche discipline


A4. Esempio illustrativo di conoscenze e abilità degli auditor specifiche della disciplina di gestione per la qualità (esempi di conoscenze e abilità)

- terminologia riguardante la qualità, la gestione, l'organizzazione, il processo e il prodotto, le caratteristiche, la conformità, la documentazione, i processi di audit e di misurazione;
- orientamento al cliente, processi relativi al cliente, monitoraggio e misurazione della soddisfazione del cliente, gestione dei reclami, ecc....;
- leadership, ruolo dell'alta direzione, gestione per il processo durevole di un'organizzazione, l'approccio della gestione per la qualità, ecc...;
- coinvolgimento delle persone, fattori umani, competenza, formazione e addestramento e consapevolezza;

segue

A4. Esempio illustrativo di conoscenze e abilità degli auditor specifiche della disciplina di gestione per la qualità (esempi di conoscenze e abilità)

- approccio per processi, analisi dei processi, capacità tecniche di controllo, metodi di trattamento del rischio;
- approccio sistemico alla gestione, documentazione della qualità, piani della qualità, ecc....;
- miglioramento continuo, innovazione e apprendimento;
- approccio basato sui fatti per il processo decisionale, tecniche della valutazione del rischio, valutazione della gestione per la qualità, tecniche di misurazione e statistiche, ecc....



APPENDICE B (informativa): Guida aggiuntiva destinata agli auditor per pianificare e condurre audit

B.1 Applicazione dei metodi di audit

B.2 Conduzione del riesame dei documenti

B.3 Campionamento

B.3.1 Generalità

B.3.2 Campionamento basato sul giudizio (si fonda sulla conoscenza, abilità ed esperienza del gruppo di audit)

B.3.3 Campionamento statistico

B.4 Preparazione dei documenti di lavoro

B.5 Selezione delle fonti di informazione

B.6 Guida per la visita del sito dell'organizzazione oggetto dell'audit

B.7 Conduzione delle interviste

B.8 Risultanze dell'audit

B.8.1 Determinazione delle risultanze dell'audit

B.8.2 Registrazione delle conformità

B.8.3 Registrazione delle non conformità

B.8.4 Trattamento delle risultanze riguardanti più criteri

B.2 Conduzione del riesame dei documenti

Gli auditor dovrebbero considerare se.....

- le informazioni contenute nella documentazione sono:
 1. Complete (tutti i contenuti attesi sono presenti nel documento);
 2. Corrette (il contenuto è conforme alle altre fonti affidabili come norme e regolamenti);
 3. Coerenti (il documento è coerente al suo interno e con i documenti correlati);
 4. Attuali (il contenuto è aggiornato)

Il riesame della documentazione fornisce un'indicazione dell'efficacia della tenuta sotto controllo dei documenti

B.3 Campionamento

Il campionamento ha luogo quando non è pratico o non è economicamente vantaggioso esaminare tutte le informazioni disponibili durante l'audit

L'obiettivo è di fornire informazioni sufficienti a dare fiducia (confidence) che gli obiettivi dell'audit possano essere o saranno raggiunti

Il rischio associato al campionamento è che ciò che è stato campionato non sia rappresentativo della popolazione da cui sono selezionati

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

