

*Corso di alta formazione sulla protezione dei dati personali*  
*Responsabile della protezione dei dati (DPO)*



**CNF** Consiglio Nazionale Forense



**FIIF** FONDAZIONE ITALIANA PER L'INNOVAZIONE FORENSE  
Con il patrocinio del



GARANTE PER LA PROTEZIONE DEI DATI PERSONALI



CONSIGLIO NAZIONALE DEGLI INGEGNERI



***Normative tecniche internazionali sulla sicurezza***  
***Privacy e conduzione di audit: ISO 19011:2011 –***  
***Guidelines for auditing management systems***

***Ing. Andrea Cenni***

***Auditor ISDP 10003 - Protezione Dati Personali***

***Valutatore Privacy Uni 11697***

***[andrea.cenni@studioingcenni.it](mailto:andrea.cenni@studioingcenni.it) | 328.7230906***



**FONDAZIONE**  
CONSIGLIO NAZIONALE INGEGNERI

# Road Map

La norma UNI EN ISO 19011:2012

La Verifica Ispettiva

Gli attori dell'Audit

La gestione dell'Audit



# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## UNI EN ISO 19011:2012

**Titolo** : Linee guida per audit di sistemi di gestione

**Stato** : IN VIGORE

**Data entrata in vigore** : 02 febbraio 2012

**Sommario** : La presente norma è la versione ufficiale in lingua inglese e italiana della norma europea EN ISO 19011 (edizione novembre 2011) e tiene conto delle correzioni introdotte il 30 novembre 2011. La norma fornisce linee guida sugli audit di sistemi di gestione, compresi i principi dell'attività di audit, la gestione dei programmi di audit e la conduzione degli audit di sistemi di gestione, così come una guida per la valutazione delle persone coinvolte nel processo di audit, incluse la persona che gestisce il programma di audit, gli auditor e i gruppi di audit. La norma è applicabile a qualsiasi organizzazione che abbia l'esigenza di condurre audit di sistemi di gestione o di gestire un programma di audit. E' possibile l'applicazione della norma ad altri tipi di audit, posto che sia prestata particolare attenzione alla specifica competenza richiesta.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Struttura della norma

### INTRODUZIONE

1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

2. RIFERIMENTI NORMATIVI

3. TERMINI E DEFINIZIONI

4. PRINCIPI DELL'ATTIVITÀ DI AUDIT

5. GESTIONE DI UN PROGRAMMA DI AUDIT

*(obiettivi del programma e coordinamento attività di audit)*

6. SVOLGIMENTO DI AUDIT

*(pianificazione e conduzione di un audit sui SG) > APP. B*

7. COMPETENZA E VALUTAZIONE DEGLI AUDITOR

*(guida per la valutazione della competenza) > APP. A*

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

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

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 3. Termini e Definizioni

### 3.1 AUDIT

Processo sistematico, indipendente e documentato per ottenere le *evidenze dell'audit* e valutare con obiettività, al fine di stabilire in quale misura i *criteri dell'audit* sono stati soddisfatti

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 3. Termini e Definizioni

### **AUDIT INTERNI O DI PRIMA PARTE**

Sono eseguiti da una organizzazione per verificare l'attuazione ed l'efficacia del proprio SG.

- Possono riguardare processi, prodotti o servizi;
- Possono costituire la base per una autodichiarazione di conformità da parte dell'organizzazione;
- I valutatori possono appartenere o meno all'organizzazione;
- L'indipendenza (per piccole organizzazioni) può essere dimostrata con l'assenza di responsabilità per l'attività oggetto di audit.

Scopo degli audit interni è quello di determinare se quanto predisposto è:

- Applicabile;
- Applicato;
- Efficace;
- Migliorabile.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 3. Termini e Definizioni

### **AUDIT ESTERNI O DI SECONDA PARTE:**

- Sono eseguiti da chi ha interesse nell'organizzazione (ad es. dai clienti sui propri fornitori);
- Possono essere commissionati da una società esterna;
- Possono essere preliminari ad un ordine;
- Possono esser svolti in corso di fornitura;
- Possono essere svolti a commessa ultimata.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 3. Termini e Definizioni

### **AUDIT ESTERNI O DI TERZA PARTE:**

Sono eseguiti da una terza parte indipendente al fine di valutare la conformità rispetto alle norme/disposizioni di riferimento (ad es. nel caso della certificazione o dell'accreditamento).

La certificazione può evitare a un cliente l'esecuzione di audit di seconda parte.

La certificazione prevede una sorveglianza periodica.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 3. Termini e Definizioni

### 3.2 CRITERI DELL'AUDIT

insieme di politiche, procedure o requisiti utilizzati come riferimento, rispetto ai quali si confrontano le evidenze dell'audit

### 3.3 EVIDENZE DELL'AUDIT

registrazioni, dichiarazioni di fatti o altre informazioni pertinenti ai criteri dell'audit e verificabili.

Possono essere qualitative o quantitative

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 3. Termini e Definizioni

### 3.4 RISULTANZE DELL'AUDIT

risultati delle valutazioni delle evidenze dell'audit, raccolte rispetto ai criteri dell'audit

Possono indicare conformità o non conformità rispetto ai criteri dell'audit o segnalare opportunità di miglioramento

### 3.5 CONCLUSIONI DELL'AUDIT

Esito di un audit dopo aver preso in esame gli obiettivi dell'audit e tutte le risultanze dell'audit

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 3. Termini e Definizioni

### 3.6 COMMITTENTE DELL'AUDIT

Organizzazione o persona che richiede un audit

In caso di audit esterno il committente può essere l'organizzazione oggetto dell'audit (3.7) o qualsiasi altra organizzazione che abbia un diritto regolamentare o contrattuale di richiedere un audit.

### 3.7 ORGANIZZAZIONE OGGETTO DELL'AUDIT

Organizzazione sottoposta all'audit.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 3. Termini e Definizioni

### 3.8 AUDITOR, VALUTATORE

Persona che conduce un audit

### 3.9 GRUPPO DI AUDIT

Uno o più auditor che conducono un audit, supportati, se necessario, da esperti tecnici.

Un auditor del gruppo di audit è nominato responsabile del gruppo (audit team leader).

Il gruppo di audit può comprendere auditor in addestramento.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 3. Termini e Definizioni

### 3.10 ESPERTO TECNICO

Persona che fornisce conoscenza o esperienza specifiche al gruppo di audit.

Le conoscenze o esperienza specifiche sono riferite all'organizzazione, al processo o all'attività da sottoporre ad audit, alla lingua o alla cultura.

Un esperto tecnico non può agire come auditor nel gruppo di audit.

FONDAZIONE  
CONSIGLIO NAZIONALE INGEGNERI

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 3. Termini e Definizioni

### 3.11 OSSERVATORE

Persona che accompagna il gruppo di audit ma non effettua l'audit

### 3.12 GUIDA

Persona designata dall'organizzazione oggetto dell'audit per assistere il gruppo di audit

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 3. Termini e Definizioni

### 3.13 PROGRAMMA DI AUDIT

Disposizioni per un insieme di uno o più audit, pianificati in un arco di tempo definito ed orientati verso uno scopo specifico.

Un programma di audit comprende tutte le attività necessarie per pianificare, organizzare ed eseguire gli audit.

FONDAZIONE  
CONSIGLIO NAZIONALE INGEGNERI

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 3. Termini e Definizioni

### 3.14 CAMPO DI APPLICAZIONE DELL'AUDIT

Estensione e i limiti dell'audit

Il campo dell'audit generalmente comprende una descrizione:

- delle localizzazioni fisiche;
- delle unità organizzative;
- delle attività e dei processi;
- il periodo di tempo richiesto.

### 3.15 PIANO DELL'AUDIT

Descrizione delle attività e delle disposizioni riguardanti un audit

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 3. Termini e Definizioni

### 3.16 RISCHIO

Effetto dell'incertezza sugli obiettivi

### 3.17 COMPETENZA

Capacità di applicare conoscenza ed abilità per ottenere i risultati desiderati  
La capacità implica l'adozione di un adeguato comportamento personale durante il processo di audit

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 3. Termini e Definizioni

### **3.18 CONFORMITA'**

Soddisfacimento di un requisito

### **3.19 NON CONFORMITÀ**

Mancato soddisfacimento di un requisito

FONDAZIONE  
CONSIGLIO NAZIONALE INGEGNERI

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 3. Termini e Definizioni

### 3.20 SISTEMA DI GESTIONE

Sistema per stabilire politica ed obiettivi e per conseguire tali obiettivi.

NOTE: A management system of an organization can include different management systems, such as a *quality management system*, a *financial management system* or an *environmental management system*.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 4. Principi dell'attività di Audit

I Principi dell'attività dell'audit sono:

Integrità

Presentazione imparziale

Dovuta professionalità

Riservatezza

Indipendenza

Approccio basato sull'evidenza

## La norma UNI EN ISO 19011:2012

### Punto 4. Principi dell'attività di Audit

I principi precedentemente definiti rappresentano un **pre-requisito** che permetta di fornire conclusioni di un audit che siano pertinenti e sufficienti tali che auditors differenti, operando autonomamente ed indipendentemente gli uni dagli altri, possano giungere a conclusioni simili in circostanze simili.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 4. Principi dell'attività di Audit

### **INTEGRITÀ**

“la base della professionalità”

Operare con:

- Onestà diligenza e responsabilità;
- Rispetto requisiti legali;
- Competenza;
- Imparzialità nello svolgimento del lavoro;
- Tenere conto di eventuali influenze esercitate sul proprio giudizio.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 4. Principi dell'attività di Audit

### **PRESENTAZIONE IMPARZIALE**

Vi è l'obbligo per gli auditor di riportare fedelmente (truthfully) e con precisione.

Le risultanze, le conclusioni ed i rapporti di audit debbono riflettere fedelmente ed accuratamente le attività di audit.

Gli auditor devono riportare gli ostacoli significativi incontrati durante l'audit e le opinioni divergenti non risolte tra il gruppo di audit e l'organizzazione oggetto dell'audit.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 4. Principi dell'attività di Audit

### **DOVUTA PROFESSIONALITÀ**

“applicazione della diligenza e del giudizio nelle attività di auditing”  
Gli auditor devono porre un'attenzione di livello adeguato all'importanza del compito che essi svolgono ed alla fiducia riposta in loro dai committenti dell'audit e dalle altre parti interessate.  
Un importante e fondamentale fattore per lo svolgimento del proprio lavoro con la dovuta cura professionale è che essi posseggano le competenze necessarie al fine di poter emettere giudizi ponderati.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 4. Principi dell'attività di Audit

### **RISERVATEZZA**

“sicurezza delle informazioni”

Gli auditor devono:

- essere prudenti (*should exercise discretion*) nell'uso e nella protezione delle informazioni acquisite durante lo svolgimento dei loro compiti;
- non devono utilizzare le informazioni acquisite durante gli audit in modo inappropriato per vantaggio personale o del committente dell'audit o contro i legittimi interessi dell'auditato.

*This concept includes la gestione appropriata dei dati sensibili o confidenziali.*

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 4. Principi dell'attività di Audit

### INDIPENDENZA

“la base per l'imparzialità ed obiettività delle conclusioni dell'audit “

Gli auditor dovrebbero essere indipendenti (*should be independent*) dall'attività oggetto dell'audit ogni qual volta possibile e liberi da pregiudizi e conflitti d'interesse.

Gli auditor conservano uno stato di obiettività di pensiero (*should maintain objectivity throughout the audit process*) durante il processo dell'audit per assicurare che le risultanze e le conclusioni dell'audit siano basate solo sulle evidenze dell'audit.

Per le organizzazioni di piccole dimensioni, potrebbe non essere possibile per gli auditor interni essere completamente indipendenti dall'attività sottoposta a verifica, è necessario, quindi, fare tutto il possibile per rimuovere pregiudizi e incoraggiare l'obiettività

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 4. Principi dell'attività di Audit

### **APPROCCIO BASATO SULL'EVIDENZA**

“metodo razionale per raggiungere conclusioni dell'audit attendibili, affidabili e riproducibili in un processo di audit sistematico”

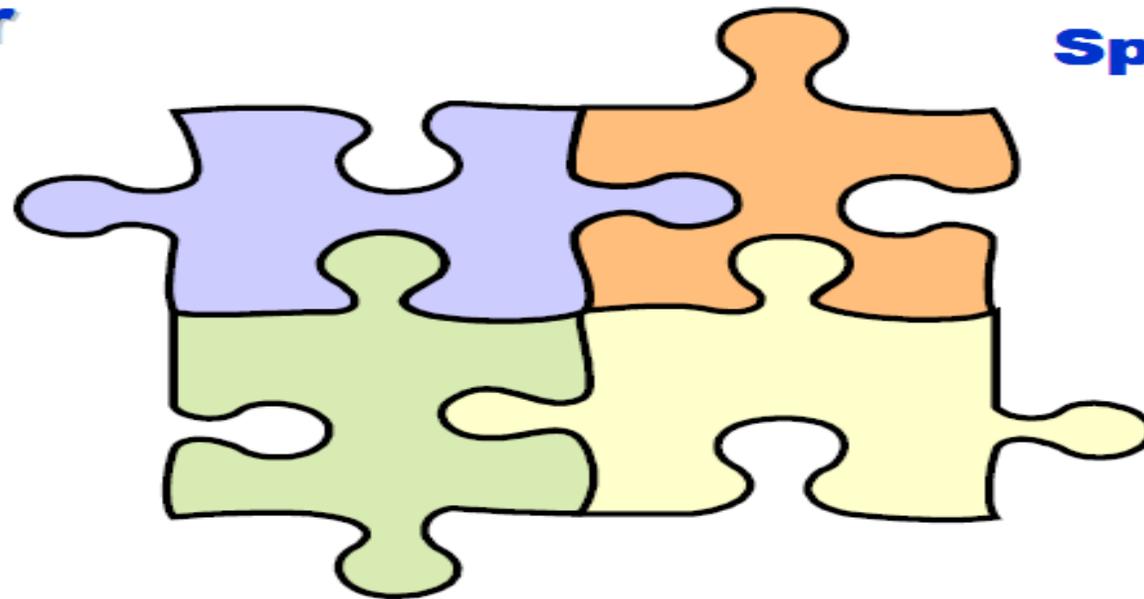
Le evidenze dell'audit sono verificabili (*should be verifiable*).

Esse si basano (*it will be based*) su campioni di informazioni disponibili, poiché un audit è effettuato in un periodo di tempo limitato (*a finite period of time*) e con risorse limitate.

L'uso appropriato del campionamento è strettamente correlato con il livello di confidenza che può essere riposto sulle conclusioni dell'audit.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## CARATTERISTICHE PERSONALI Auditor



**Morale**

**Mentalità aperta**

**Diplomatico**

**Spirito osservazione**

**Percettivo**

**Versatile**

**Tenace**

**Risoluto**

**Sicuro di sè**

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 5. Gestione di un Programma di Audit

Un'organizzazione che necessita di condurre un audit deve stabilire un programma di audit che contribuisca alla determinazione dell'efficacia del sistema di gestione sottoposto ad audit.

Il programma di audit può includere audit tenendo conto di uno o più schemi di sistemi di gestione condotti sia separatamente che in combinazione.

Il top management dovrebbe assicurare che gli obiettivi del programma di audit siano stabiliti ed assegnare una o più persone competenti per gestire il programma di audit.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 5. Gestione di un Programma di Audit

La misura di un programma di audit dovrebbe essere basata sulle dimensioni e sulla natura dell'organizzazione da auditare, nonché sulla natura, la funzionalità, la complessità e il livello di maturità del sistema di gestione da sottoporre a verifica.

Si dovrebbe dare la priorità all'assegnazione delle risorse del programma di audit per verificare le questioni di rilievo all'interno del sistema di gestione. Questi possono includere le principali caratteristiche di qualità del prodotto o dei rischi connessi alla salute e sicurezza, o gli aspetti ambientali significativi e il loro controllo.

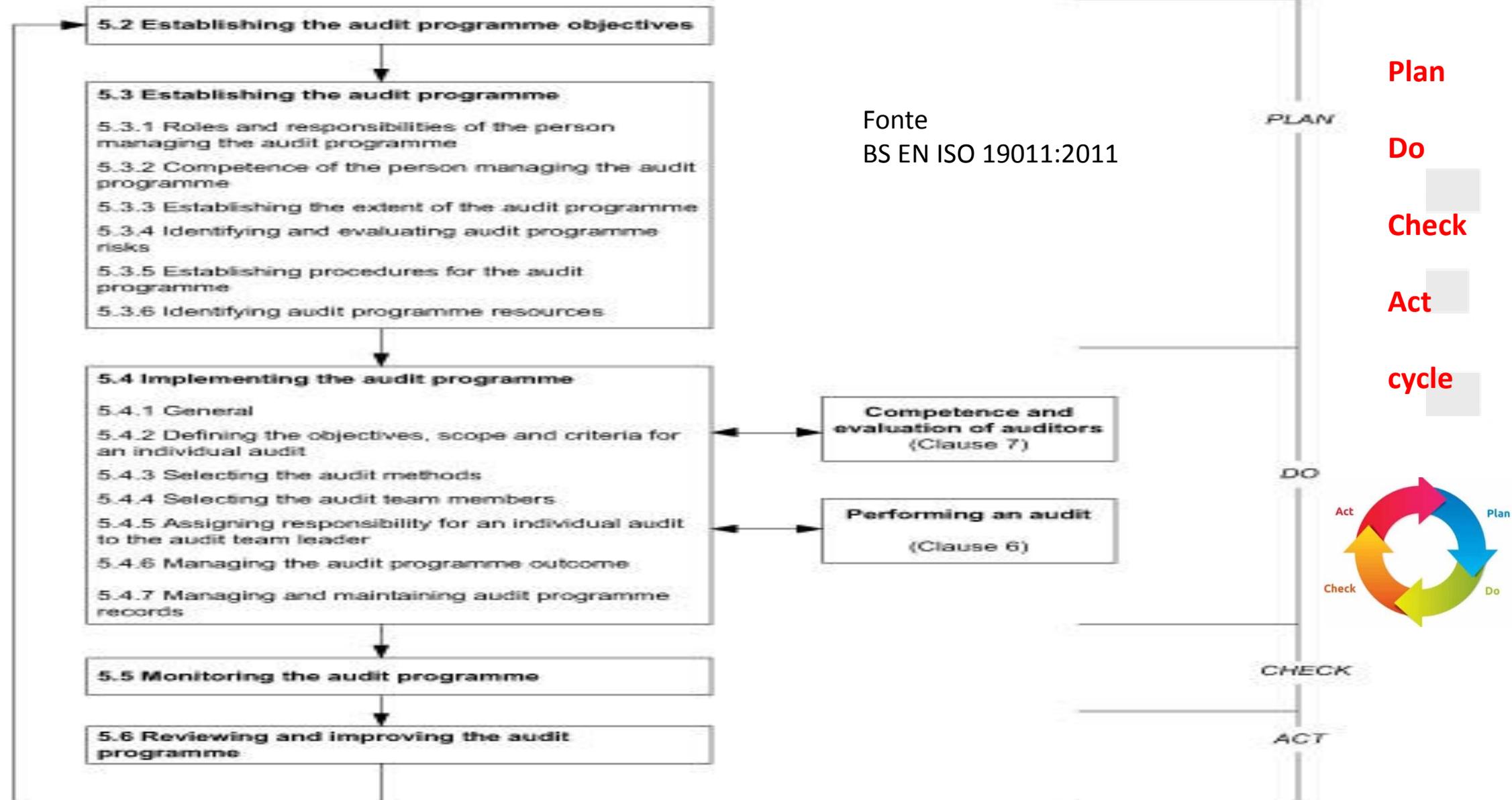
# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 5. Gestione di un Programma di Audit

Il programma di audit dovrebbe includere le informazioni e le risorse necessarie per organizzare e condurre gli audit in modo efficace ed efficiente entro i termini previsti e può anche includere quanto segue:

- obiettivi per il programma di audit e per le singole verifiche;
- misura/numero/tipologia/durata/località/pianificazione delle attività di audit;
- le procedure di audit,;
- i criteri di audit;
- i metodi di controllo;
- la selezione dei gruppi di audit;
- le risorse necessarie, comprese le spese di viaggio e alloggio;
- i processi per la gestione di riservatezza, sicurezza delle informazioni, la salute e la sicurezza, ecc.

# Process flow for the management of an audit programme



Fonte  
BS EN ISO 19011:2011

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 5. Gestione di un Programma di Audit

PLAN

### 5.2 Definizione degli obiettivi del programma

Il top management deve assicurare che gli obiettivi del programma di audit siano stabiliti ed assicurare che il programma di audit sia attuato in modo efficace.

Questi obiettivi terranno conto, tra l'altro, di quanto segue:

- requisiti di legge;
- priorità del sistema di gestione;
- caratteristiche dei processi, dei prodotti, dei progetti;
- requisiti contrattuali;
- esigenze delle parti interessate;
- rischi connessi con le organizzazioni da sottoporre ad audit;
- risultati degli audit precedenti;
- livello di maturità del sistema di gestione sottoposto a revisione.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 5. Gestione di un Programma di Audit

PLAN

### 5.3 Definizione del programma di audit

#### 5.3.1 *Ruoli e Responsabilità della persona che gestisce il programma di audit*

- ✓ stabilire gli obiettivi e l'estensione;
- ✓ stabilire le responsabilità e le procedure;
- ✓ assicurare che siano fornite le risorse;
- ✓ assicurare l'attuazione, la determinazione dei metodi di audit e la selezione del gruppo di audit;
- ✓ assicurare che siano conservate appropriate registrazioni;
- ✓ tenere sotto controllo, riesaminare e migliorare il programma di audit

**Garantire le informazioni di ritorno all'alta direzione!**

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 5. Gestione di un Programma di Audit

PLAN

### 5.3 Definizione del programma di audit

#### 5.3.2 *Competenze della persona che gestisce il programma di audit*

La persona che gestisce il programma di audit dovrebbe avere le competenze necessarie per gestire il programma in modo efficace ed efficiente, nonché conoscenze e competenze in tema di:

- a) principi, procedure, metodi e tecniche dell'audit;
- b) sistema di gestione e documenti di riferimento;
- c) requisiti di legge applicabili;
- c) parti interessate;
- d) rischi associati con il programma di audit;

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 5. Gestione di un Programma di Audit

PLAN

### 5.3 Definizione del programma di audit

#### 5.3.3 Definire l'estensione del programma di audit

*The person managing the audit programme should determine l'entità del programma di audit tenendo conto:*

- della dimensione, della complessità o della natura dell'organizzazione(i) da sottoporre ad audit;
- di criteri, campo, obiettivo, durata e frequenza dei singoli audit;
- conclusioni di audit precedenti;
- le modifiche significative di una organizzazione o delle sue attività;
- ...

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 5. Gestione di un Programma di Audit

PLAN

### 5.3 Definizione del programma di audit

#### 5.3.4 Identificazione e valutazione dei rischi di un programma di audit

I rischi possono essere associati a:

- Pianificazione;
- Risorse;
- Selezione dell'Audit Team;
- Implementazione;
- Registrazioni e loro controlli;
- Monitoraggio, riesame e miglioramento.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 5. Gestione di un Programma di Audit

PLAN

### 5.3 Definizione del programma di audit

#### 5.3.5 Stabilire delle procedure del programma di audit

Le procedure di audit terranno conto, a seconda dei casi, di:

- pianificazione e programmazione degli audit;
- assicurazione della competenza degli auditor/lead auditor
- costituzione di appropriati gruppi di audit e assegnazione dei rispettivi ruoli e responsabilità;
- conduzione degli audit;
- esecuzione delle azioni successive all'audit, se necessarie;
- conservazione delle registrazioni del programma di audit;
- controllo prestazioni efficacia e rischi del programma;
- rapporto all'alta direzione sulle acquisizioni complessive del programma di audit.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 5. Gestione di un Programma di Audit

PLAN

### 5.3 Definizione del programma di audit

#### 5.3.6 Identificazione delle risorse del programma di audit

Per identificare le risorse (*the person should consider*) sono da considerare:

- le risorse economico-finanziarie necessarie per l'elaborazione, l'attuazione, la gestione ed il miglioramento delle attività di audit;
- le tecniche di audit;
- la portata del programma di audit e i rischi del programma di audit;
- la disponibilità di auditor ed esperti tecnici aventi competenza appropriata agli obiettivi del programma di audit;
- l'estensione del programma di audit;
- il tempo di viaggio, la sistemazione ed altre esigenze richieste dall'attività di audit;
- la disponibilità di tecnologie di informazione e comunicazione.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 5. Gestione di un Programma di Audit

DO

### 5.4: Attuazione del programma di audit

#### 5.4.1 Generalità

La gestione del programma di audit deve tenere conto di:

- Comunicazione delle parti pertinenti del programma di audit agli interessati informandole periodicamente dei progressi;
- Definire obiettivi, campo di applicazione e criteri per ciascun audit;
- Coordinamento e programmazione delle attività previste dal programma di audit
- Assicurare la selezione dei gruppi di audit con le competenze necessarie;
- Fornire le risorse necessarie;
- Rispetto del programma prestabilito;
- Tenuta sotto controllo delle registrazioni.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 5. Gestione di un Programma di Audit

DO

### 5.4: Attuazione del programma di audit

#### 5.4.2 Definizione degli obiettivi, campo di applicazione e criteri per un singolo audit

Definizione degli obiettivi (*the audit objectives*):

- Determinazione del grado di conformità del sistema rispetto ai criteri dell'audit;
- Determinazione dell'estensione della conformità delle attività, dei processi e dei prodotti;
- Valutazione della capacità del sistema di assicurare la conformità ai requisiti cogenti;
- Valutazione dell'efficacia del sistema a conseguire gli obiettivi specificati;
- Identificazione delle aree di potenziale miglioramento.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 5. Gestione di un Programma di Audit

DO

### 5.4: Attuazione del programma di audit

#### 5.4.2 Definizione degli obiettivi, campo di applicazione e criteri per un singolo audit

Definizione del campo di applicazione (*audit scope*) dell'audit:

- Estensione e limiti dell'audit (localizzazioni fisiche, unità organizzative, processi)

Definizione dei criteri (*audit criteria*) dell'audit:

- Riferimenti rispetto a cui si determina la conformità (politiche, procedure, norme, leggi, regolamenti)

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 5. Gestione di un Programma di Audit

DO

### 5.4: Attuazione del programma di audit

#### 5.4.3 Selezione dei metodi di audit

Scegliere e determinare i metodi di conduzione efficace In funzione di:

- Obiettivi;
- Campo di applicazione;
- Criteri di audit.

FONDAZIONE  
CONSIGLIO NAZIONALE INGEGNERI

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 5. Gestione di un Programma di Audit

DO

### 5.4: Attuazione del programma di audit

#### 5.4.4. Selezione dei membri del gruppo di audit

Numero di persone e competenze necessarie per condurre l'audit

- The Team Leader (Lead Auditor);
- Eventuali esperti tecnici.

È necessaria l'indipendenza!!

Se esiste un solo auditor questi deve svolgere tutti gli obblighi applicabili di un Team Leader di audit.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 5. Gestione di un Programma di Audit

DO

### 5.4: Attuazione del programma di audit

#### 5.4.4. Selezione dei membri del gruppo di audit

Nel decidere le dimensioni e la composizione dell'audit team si dovrebbe considerare:

- La competenza generale dell'audit team necessario per conseguire gli obiettivi dell'audit, tenendo conto della portata e dei criteri di audit;
- La complessità dell'audit;
- I metodi di audit che sono stati selezionati;
- I requisiti legali e contrattuali e gli altri requisiti a cui l'organizzazione è sottoposta;
- La necessità di garantire l'indipendenza dei membri del team di audit ed evitare qualsiasi conflitto di interessi;
- La capacità dei membri del team di audit di interagire efficacemente con i rappresentanti dell'organizzazione e di lavorare insieme;
- La lingua dell'audit e le caratteristiche sociali e culturali dell'organizzazione.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 5. Gestione di un Programma di Audit

DO

### 5.4: Attuazione del programma di audit

#### 5.4.5 Assegnazione della responsabilità per un singolo audit al responsabile del gruppo di audit

*The person managing the audit programme should assign the responsibility for conducting the individual audit to an audit team leader. Incarico formale in tempo utile (in sufficient time).*

Al Team Leader saranno fornite informazioni adeguate riguardo a:

- ❖ obiettivi dell'audit;
- ❖ criteri dell'audit ed eventuali documenti di riferimento;
- ❖ campo dell'audit, unità funzionali dell'organizzazione e dei processi da auditare;
- ❖ metodi e procedure;
- ❖ composizione del Team di audit;
- ❖ dettagli organizzativi e assegnazione di risorse;
- ❖ Informazioni necessarie per valutare affrontare i rischi identificabili per il raggiungimento degli obiettivi dell'audit;

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 5. Gestione di un Programma di Audit

DO

### 5.4: Attuazione del programma di audit

#### 5.4.6 Gestione dell'esito di un programma di audit

Azioni da parte del gestore del programma (*should ensure*):

- Riesaminare ed approvare gli audit reports;
- Riesaminare l'analisi delle cause (in caso di NC) e dell'efficacia delle azioni correttive e preventive;
- Distribuire degli audit reports al top management e alle altre parti interessate;
- Determinare se necessario qualsiasi successivo audit di follow-up;

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 5. Gestione di un Programma di Audit

DO

### 5.4: Attuazione del programma di audit

#### 5.4.7: *Gestione e mantenimento delle registrazioni del programma di audit*

Si deve garantire la conservazione ed il controllo delle registrazioni atte a dimostrare l'attuazione del programma di audit:

1. Risultati del riesame del programma di audit:
  - Obiettivi e portata del programma di audit documentato;
  - Analisi dell'efficacia del programma di audit;
2. •Registrazioni relative ai singoli audit:
  - Audit reports;
  - Rapporti di non conformità e rapporti di azioni correttive e/o preventive;
3. •Registrazioni relative al personale coinvolto nell'audit
  - Competenza e valutazione delle prestazioni dei membri del Team di audit;

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 5. Gestione di un Programma di Audit

CHECK

### 5.5: Monitoraggio del programma di audit

È necessario monitorare il programma di audit in considerazione della necessità di:

- valutare la conformità al programma;
- valutare le prestazioni degli auditor;
- valutare la capacità dei gruppi di audit;
- valutare gli elementi di ritorno dall'alta direzione;
- valutare le esigenze di modifica del programma.

Il programma di audit può, necessariamente, essere modificato, ad esempio, in funzione:

- dei risultati dell'audit;
- del livello dimostrato di efficacia del sistema di gestione;
- delle modifiche al sistema di gestione del cliente o dell'audit;
- delle modifiche agli standard, requisiti legali e contrattuali e altri requisiti a cui l'organizzazione è impegnata;
- del cambio di fornitore.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 5. Gestione di un Programma di Audit

ACT

### 5.6: Riesame e miglioramento del programma di Audit

Il programma di audit deve essere riesaminato ad intervalli regolari al fine di valutare se i suoi obiettivi sono stati raggiunti e nel caso se possono essere identificate aree di miglioramento o se necessita una revisione del continuo sviluppo professionale (*the continual professional development*) degli auditors.

I risultati di tale riesame debbono essere comunicati all'Alta Direzione.

I risultati dei riesami del programma di audit possono condurre ad azioni correttive e preventive ed al miglioramento del programma di audit.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 5. Gestione di un Programma di Audit

ACT

### 5.6: Riesame e miglioramento del programma di Audit

La revisione del programma di audit dovrebbe considerare quanto segue (*anche utilizzando indicatori di prestazione*):

- a) Risultati e tendenze del monitoraggio e relative conseguenze che ne derivano;
- b) conformità con le procedure;
- c) Evoluzione delle esigenze e delle aspettative delle parti interessate;
- d) Registrazioni del programma di audit;
- e) Prassi/metodi alternativi o nuovi relativi alle attività di audit;
- f) Efficacia delle misure per affrontare i rischi associati al programma di audit
- g) Riservatezza e sicurezza delle informazioni (*confidentiality and information security issues*).

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 6. Attività di Audit

Questo schema illustra le indicazioni su come preparare e condurre l'attività di audit tipiche.

L'applicazione dei punti dipende dagli obiettivi e dalla portata dell'audit specifico.

Fonte

BS EN ISO 19011:2011

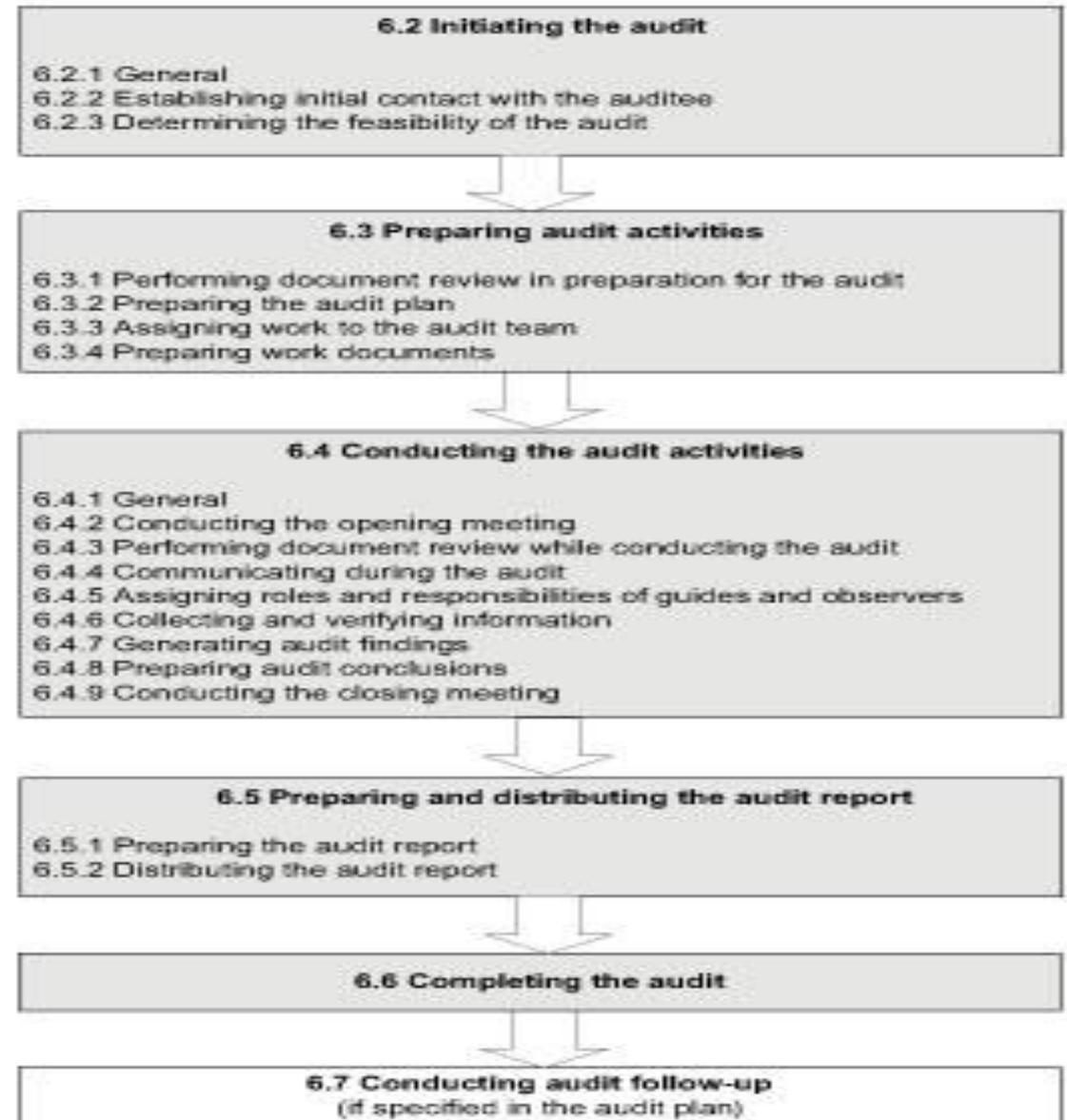


Figure 2 — Typical audit activities

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 6. Attività di Audit

***Avvio dell'audit (6.2)***

***Preparazione delle attività di audit (6.3)***

***Conduzione delle attività di audit (6.4)***

***Preparazione e distribuzione del rapporto di audit (6.5)***

***Chiusura dell'audit (6.6)***

***Conduzione di azioni conseguenti all'audit (6.7)***

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 6. Attività di Audit

### 6.2: Avvio dell'audit

#### 6.2.1 Generalità

Quando viene avviata una verifica, la responsabilità dello svolgimento dell'audit rimane a capo del gruppo di revisione incaricato (vedere 5.4.5) fino al completamento dell'audit

I responsabili della gestione del programma nominano il responsabile del Team di audit, il quale:

- imposta le linee guida dell'audit;
- assegna le responsabilità specifiche in base alle competenze;
- coordina le attività.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 6. Attività di Audit

### I TEMPI DEL PIANO DI AUDIT

Gli audit possono essere tenuti:

- *A scadenze regolari:* effettuazione degli audit per tutti i processi annualmente o semestralmente;
- *A scadenze differenziate:* verifica di alcuni processi a scadenze differenziate.

E' infatti possibile effettuare una verifica sistematica di tutti i processi in un'unica sessione o selezionare alcuni processi che sono verificati con scadenze diverse.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 6. Attività di Audit

### I TEMPI DEL PIANO DI AUDIT

Gli audit possono essere tenuti:

- *Secondo necessità*: si può predisporre un Piano di audit in occasione di:
  - un cambiamento organizzativo/gestionale significativo;
  - l'acquisizione di nuove risorse o di nuove funzioni;
  - una innovazione legislativa che abbia un impatto sui macroprocessi di progettazione, erogazione e valutazione;
  - non conformità ripetute;
  - gravi non conformità che necessitano di un'azione correttiva.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 6. Attività di Audit

### 6.2: Avvio dell'audit

#### 6.2.2 *Presenza di contatto iniziale con l'organizzazione oggetto di audit*

Il Team Leader prende contatto con l'organizzazione da auditare

- stabilisce i canali di comunicazione con l'organizzazione
- fornisce informazioni sugli obiettivi, l'ambito di applicazione, i metodi e la composizione del Team di audit, compresi esperti tecnici se presenti;
- propone la tempistica e la composizione del Team di Audit;
- richiede l'accesso ai documenti;
- determina i criteri dell'audit, i requisiti legali e contrattuali applicabili e gli altri requisiti rilevanti;
- conferma l'accordo con l'organizzazione auditata relativamente alla portata della divulgazione e al trattamento di informazioni confidenziali;
- prendere accordi concordando anche l'eventuale presenza di osservatori e la necessità di guide o requisiti specifici per accesso, sicurezza, salute o altro per il gruppo di audit.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 6. Attività di Audit

### 6.2: Avvio dell'audit

#### 6.2.3 Determinazione della fattibilità dell'audit

La fattibilità dell'audit è determinata per fornire ragionevole certezza che gli obiettivi dell'audit possano essere raggiunti.

La determinazione della fattibilità dell'audit prenderà in considerazione fattori quali:

- Disponibilità dei dati/informazioni sufficienti ed appropriati per lo svolgimento dell'audit;
- Cooperazione/collaborazione da parte dell'organizzazione auditata;
- Disponibilità di tempo e risorse adeguati.

Laddove l'audit non sia fattibile, dovrebbe essere proposta un'alternativa al cliente, in accordo con l'entità controllata.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 6. Attività di Audit

### 6.3: Preparazione delle attività di audit

#### 6.3.1 *Svolgimento del riesame dei documenti nel corso della preparazione dell'audit*

#### ESAME DELLA DOCUMENTAZIONE (Audit Documentale)

- La documentazione dell'organizzazione si può esaminare prima della visita o all'inizio dell'attività sul posto, per determinare la conformità del sistema ai criteri;
- Se la documentazione è inadeguata si informa il committente e l'organizzazione oggetto di audit e si decide se continuare o sospendere l'audit.

La documentazione deve includere, se del caso, documenti e registrazioni del sistema di gestione, nonché relazioni di audit precedenti.

L'audit documentale dovrà tenere conto delle dimensioni, della natura e della complessità del sistema di gestione dell'organizzazione, nonché degli obiettivi e della portata dell'audit.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 6. Attività di Audit

### 6.3: Preparazione delle attività di audit

#### 6.3.2 Preparazione del piano di Audit

The audit Team Leader prepara un piano di audit che sarà esaminato ed accettato dal committente. Eventuali obiezioni dell'organizzazione dovranno essere risolte prima della visita in sito.

Il piano di audit dovrà considerare l'effetto delle attività di audit sui processi auditati.

Questo documento conterrà:

- ✓ Obiettivo;
- ✓ Criteri e documenti di riferimento;
- ✓ Aree e argomenti da auditare individuando le attività più importanti da sottoporre a verifica;
- ✓ Programma temporale con tempi congrui in base alla complessità ed importanza delle varie attività;
- ✓ Personale di cui si richiede la presenza;
- ✓ Logistica;
- ✓ Riservatezza.

**La norma UNI EN ISO 19011:2012**

**Punto 6. Attività di Audit**

**6.3: Preparazione delle attività di audit**

**CHE COS'E' IL PIANO DI AUDIT?**

IL PIANO DI AUDIT INDIVIDUA I PROCESSI DA SOTTOPORRE A VERIFICA IN UNA

**LOGICA SISTEMICA**

IDENTIFICANDO QUALI SIANO QUELLI CRUCIALI PER VALUTARE LA PERFORMANCE DELL'ORGANIZZAZIONE E PIANIFICANDONE LA VERIFICA ATTRAVERSO UNA SERIE DI AUDIT.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 6. Attività di Audit

### 6.3: Preparazione delle attività di audit

#### 6.3.3 Assegnazione dei compiti di lavoro al gruppo di audit

Il Team Leader, durante il briefing iniziale, assegna a ciascun componente del gruppo compiti specifici tenendo conto:

- delle esigenze di indipendenza e di competenza dell'auditor;
- delle risorse disponibili;
- della presenza di altre figure come esperti tecnici e/o auditor in addestramento.

Durante l'audit si possono apportare modifiche all'assegnazione dei compiti.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 6. Attività di Audit

### 6.3: Preparazione delle attività di audit

#### 6.3.4 Preparazione dei documenti di lavoro

Durante l'audit saranno raccolti e riesaminati (*should collect and review the information relevant*) documenti per riferimento e per registrazione degli elementi probativi del tipo:

- piani di campionamento;
- moduli per registrare informazioni (evidenze, risultanze, rapporti, registrazioni di riunioni, ecc.);
- liste di riscontro, checklist.

I documenti che coinvolgono informazioni riservate o proprietarie devono essere adeguatamente tutelati.

**ATTENZIONE A SALVAGUARDARE LE INFORMAZIONI RISERVATE!!**

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## *Annex B (Informative)*

*Guida supplementare destinata agli auditor per la pianificazione e la conduzione di audit*

Contenuti:

1. Applicazione dei metodi di audit;
2. Conduzione del riesame dei documenti;
3. Campionamento;
4. Preparazione documenti di lavoro;
5. Selezione delle fonti di informazione;
6. Guida per la visita del sito dell'organizzazione oggetto di audit;
7. Conduzione delle interviste;
8. Risultanze dell'audit (registrazione delle NC).

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## ANNEX B.2 Conduzione del riesame dei documenti

Nel riesame dei documenti si deve considerare se:

- Le informazioni nei documenti forniti sono:
  - - complete (tutti i contenuti previsti sono contenuti nel documento);
  - - corrette (il contenuto è conforme ad altre fonti affidabili come standard e regolamenti);
  - - coerenti (il documento è coerente in sé e con i relativi documenti);
  - - correnti (il contenuto è aggiornato);
- I documenti sottoposti a verifica coprono l'ambito dell'audit;
- Nel riesame dei documenti si deve considerare se:
  - l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione permette uno svolgimento efficiente dell'audit;
  - sia necessaria un'assistenza specifica per la sicurezza delle informazioni a causa delle normative applicabili sulla protezione dei dati (informazioni che esulano dall'ambito dell'audit, ma che sono contenute nel documento).

La revisione del documento può fornire un'indicazione dell'efficacia del controllo del documento all'interno del sistema di gestione dell'audit.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## *ANNEX B.3 Sampling Campionamento*

Il campionamento avviene quando non è pratico o conveniente esaminare tutte le informazioni disponibili durante un audit.

L'auditor definisce la dimensione del campione (numero di unità campionarie ovvero frazione di campionamento) e la tipologia del campione tenendo conto della numerosità della popolazione di partenza

Quando si campiona, si dovrebbe prendere in considerazione la qualità dei dati disponibili, poiché i dati di campionamento insufficienti e inaccurati non forniranno un risultato utile.

### **Obiettivi da perseguire**

Scegliere un campione rappresentativo per ciascuna area/attività/processo (5% della popolazione, ove possibile).

Dare priorità alle aree/attività/processi ad alto rischio .

La scelta di un campione appropriato dovrebbe essere basata sia sul metodo di campionamento che sul tipo di dati richiesti.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## *ANNEX B.3 Sampling Campionamento*

### **Campionamento di documenti e registrazioni**

Valutare le tipologie di documenti/registrazioni (procedure documentate, istruzioni operative, ecc.)

Per ogni tipologia definire la numerosità della popolazione.

Scegliere un campione rappresentativo

Valutare affidabilità e disponibilità dei documenti.

Ricordare che l'obiettivo è quello di verificare la corretta applicazione delle prescrizioni valutando le registrazioni

### **Campionamento prodotti finiti**

Fare una prova di rintracciabilità di lotti scelti a caso per verificare le registrazioni

Campionamento

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## *ANNEX B.4 Preparazione documenti di lavoro*

Quando si analizzano i documenti di lavoro, si dovrebbe considerare le seguenti domande:

- a) Che tipo di registrazione è stata effettuata?
- b) Quale attività è collegata a questo particolare documento?
- c) Chi è l'utente di questo documento?
- d) Quali informazioni sono necessarie per redigere/compilare questo documento?

I documenti di lavoro verificati devono essere adeguati per trattare tutti gli elementi del sistema di gestione nell'ambito dello scopo dell'audit e possono essere forniti su qualsiasi supporto.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## *ANNEX B.4 Preparazione documenti di lavoro*

La checklist (lista di riscontro) rappresenta un elenco di “domande” derivate o connesse ai requisiti applicabili all’audit utile:

- In fase di audit:
  - Rappresenta una guida operativa (non una gabbia);
  - È utile come elemento di registrazione ma non è comunque limitante;
- Al termine dell’audit:
  - È utile come riferimento e/o promemoria delle evidenze oggettive per la stesura del rapporto.

Il numero e il tipo di domande devono garantire il grado di approfondimento desiderato.

Deve essere fatta in modo da consentire una corretta interpretazione anche in tempi successivi e deve essere correlata all’esperienza di chi la deve usare.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## *ANNEX B.5 Selezione delle fonti di informazione*

Le fonti di informazioni selezionate possono variare in base alla portata e alla complessità dell'audit e possono includere:

- Interviste con il personale;
- Osservazione diretta di come viene svolta l'attività (proficiency testing);
- Osservazione dell'ambiente e delle condizioni di lavoro circostanti;
- Esame di documenti in uso, obiettivi, piani, procedure, norme, istruzioni, licenze e permessi, specifiche, disegni, contratti e ordini;
- Esame di registrazioni, registri di ispezione, verbali delle riunioni, report di audit, risultati delle misurazioni, piani di campionamento e sulle procedure di controllo;
- Sintesi di dati, analisi e indicatori di prestazione, rapporti da altre fonti, informazioni pertinenti da parti esterne ;
- Valutazioni di attrezzature, impianti, fornitori;
- Database e siti Web;
- Simulazione e modellazione.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 6. Attività di Audit

### 6.4: Conduzione delle attività di audit

#### 6.4.2 Conduzione della riunione di apertura

La riunione di apertura dovrebbe essere tenuta con la direzione e, se del caso, i responsabili delle funzioni o dei processi da sottoporre a verifica. Durante l'incontro, dovrebbe essere offerta l'opportunità di porre domande.

Lo scopo è quello di:

- Confermare il piano dell'audit e darne una breve sintesi;
- Confermare i canali di comunicazione;
- Raccogliere domande.

La riunione può essere informale (in caso di audit interni o piccole organizzazioni), altrimenti deve essere formale con registrazione dei partecipanti

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 6. Attività di Audit

### 6.4: Conduzione delle attività di audit

#### 6.4.3 Esecuzione del riesame dei documenti durante la conduzione dell'audit

La documentazione si riesamina:

- Durante la visita in modo combinato con le altre attività di audit;
- Per raccogliere informazioni a supporto delle attività di audit.

Qualora la documentazione risultasse inadeguata si deve informare l'organizzazione oggetto di audit e decidere se continuare o sospendere l'audit fino alla risoluzione dei problemi relativi alla documentazione stessa.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 6. Attività di Audit

### 6.4: Conduzione delle attività di audit

#### 6.4.4 *Comunicazione durante gli audit*

Durante l'audit potrebbe essere necessario prendere accordi formali per la comunicazione all'interno del Team di audit e con l'organizzazione auditata in particolare laddove i requisiti legali richiedono la segnalazione obbligatoria di adempimenti.

Laddove elementi probativi disponibili indichino che gli obiettivi dell'audit siano irraggiungibili se ne deve dare immediata comunicazione all'organizzazione per determinare azioni appropriate (conferma, modifica o interruzione dell'audit).

Tale azione può includere la riconferma o la modifica del piano di audit.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 6. Attività di Audit

### 6.4: Conduzione delle attività di audit

#### 6.4.5 Assegnazione di ruoli e responsabilità a guide e osservatori

Guide e osservatori possono accompagnare il gruppo di audit senza influenzare o interferire con la conduzione dell'audit.

il Team Leader ha il diritto di impedire agli osservatori di partecipare a determinate attività di audit.

Tale personale delegato dall'organizzazione:

- deve conoscere le attività dell'area in esame;
- guida i valutatori all'interno dell'organizzazione;
- stabilisce i contatti e tempistica per le interviste;
- fornisce chiarimenti e assistenza per la raccolta delle informazioni;
- garantisce la sicurezza;
- non deve rispondere al posto degli intervistati;
- presenza all'audit.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 6. Attività di Audit

### 6.4: Conduzione delle attività di audit

#### 6.4.6 Raccolta e verifica delle informazioni

Per ogni processo analizzato occorre valutare:

- La sua corretta operatività;
- La sua efficacia;
- La sua relazione con altri processi dell'organizzazione.

L'audit è una indagine a campione e va quindi scelto con attenzione il campione da analizzare (Annex B.3) considerando:

- attività di routine e non;
- attivazione in caso di emergenze o errori.

L'ampiezza del campione deve essere proporzionata al tempo che si ha a disposizione

Se il tempo è limitato l'audit può risultare confuso.

Fonte  
BS EN ISO 19011:2011

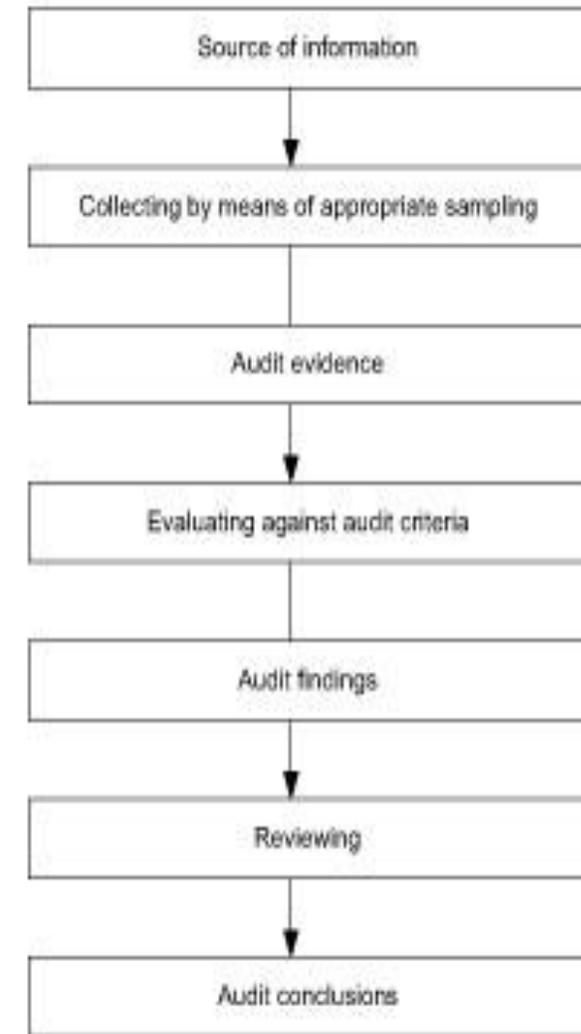


Figure 3 — Overview of the process of collecting and verifying information

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 6. Attività di Audit

### 6.4: Conduzione delle attività di audit

#### 6.4.6 Raccolta e verifica delle informazioni

Durante l'audit le informazioni si raccolgono mediante campionamento appropriato e devono essere verificate.

Solo le informazioni verificabili sono accettate come elementi probativi. gli elementi probativi che portano a conclusioni di audit devono essere registrati.

## La norma UNI EN ISO 19011:2012

### MAPPATURA DEI PROCESSI

Per monitorare un processo bisogna tenere conto non solo del processo in sé ma anche di tutte le sue interazioni e legami con gli altri processi dell'organizzazione.

Disegnare la mappa dei processi significa quindi non solo individuarli, ma anche mostrarne le interazioni.

Dovrò quindi individuare tutti gli elementi che costituiscono il processo e li rappresenterò attraverso un insieme di simboli grafici capaci di spiegare in maniera intuitiva come questi elementi debbano relazionarsi tra loro e con altri

## La norma UNI EN ISO 19011:2012

### MA COSA E' UN PROCESSO

Un processo è caratterizzato da un insieme di attività che vengono eseguite in un certo ordine, in base a condizioni ed eventi che si verificano durante l'esecuzione del processo.

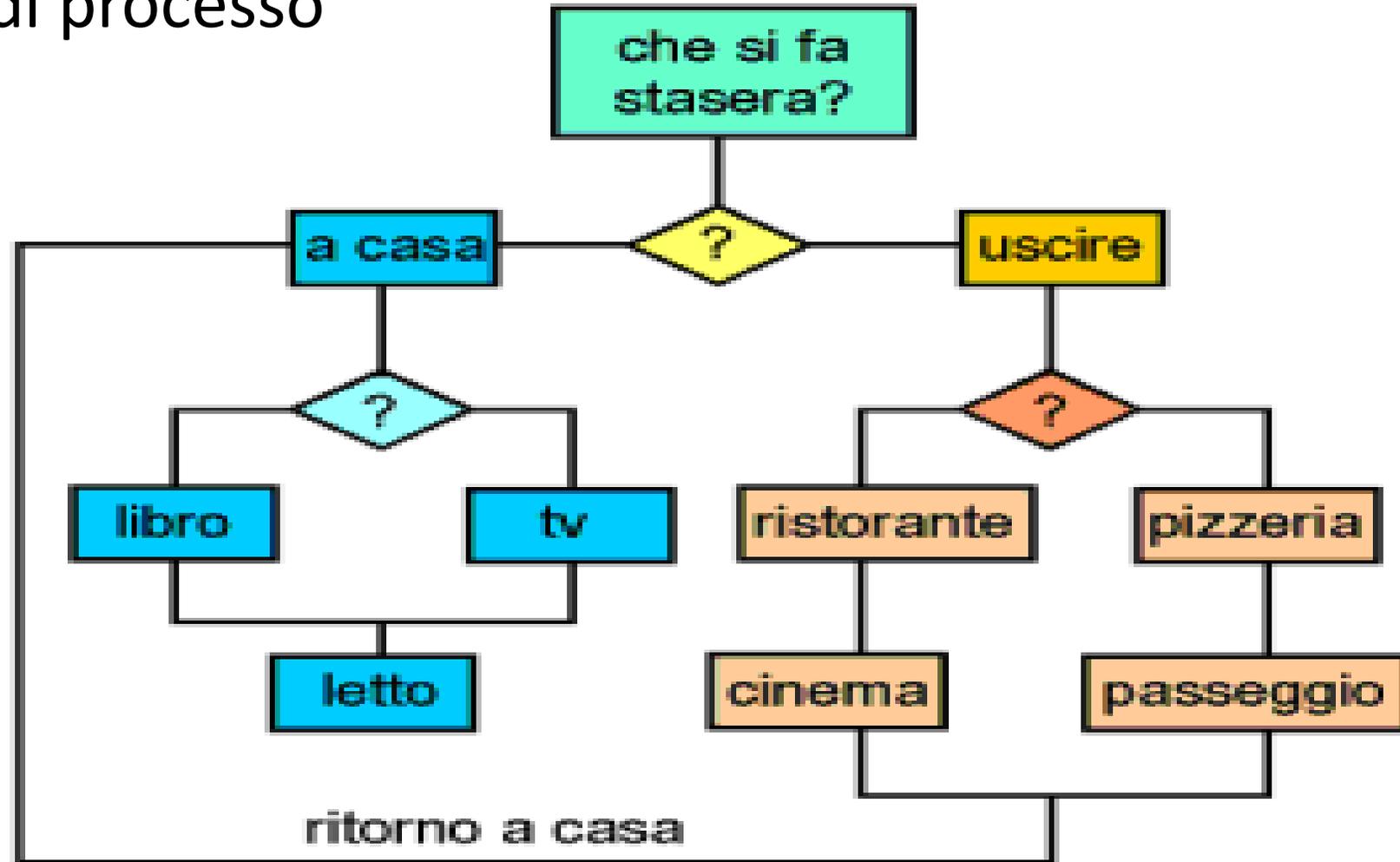
Le attività del processo possono a loro volta essere viste come sottoprocessi che coinvolgono più di una unità organizzativa nell'azienda.

È generalmente trasversale rispetto alla struttura organizzativa e produce un output che ha un valore definito per un certo cliente.

Il "cliente" può essere interno o esterno all'azienda ed è influenzato dagli eventi che si verificano nell'ambiente circostante o sono generati da altri processi.

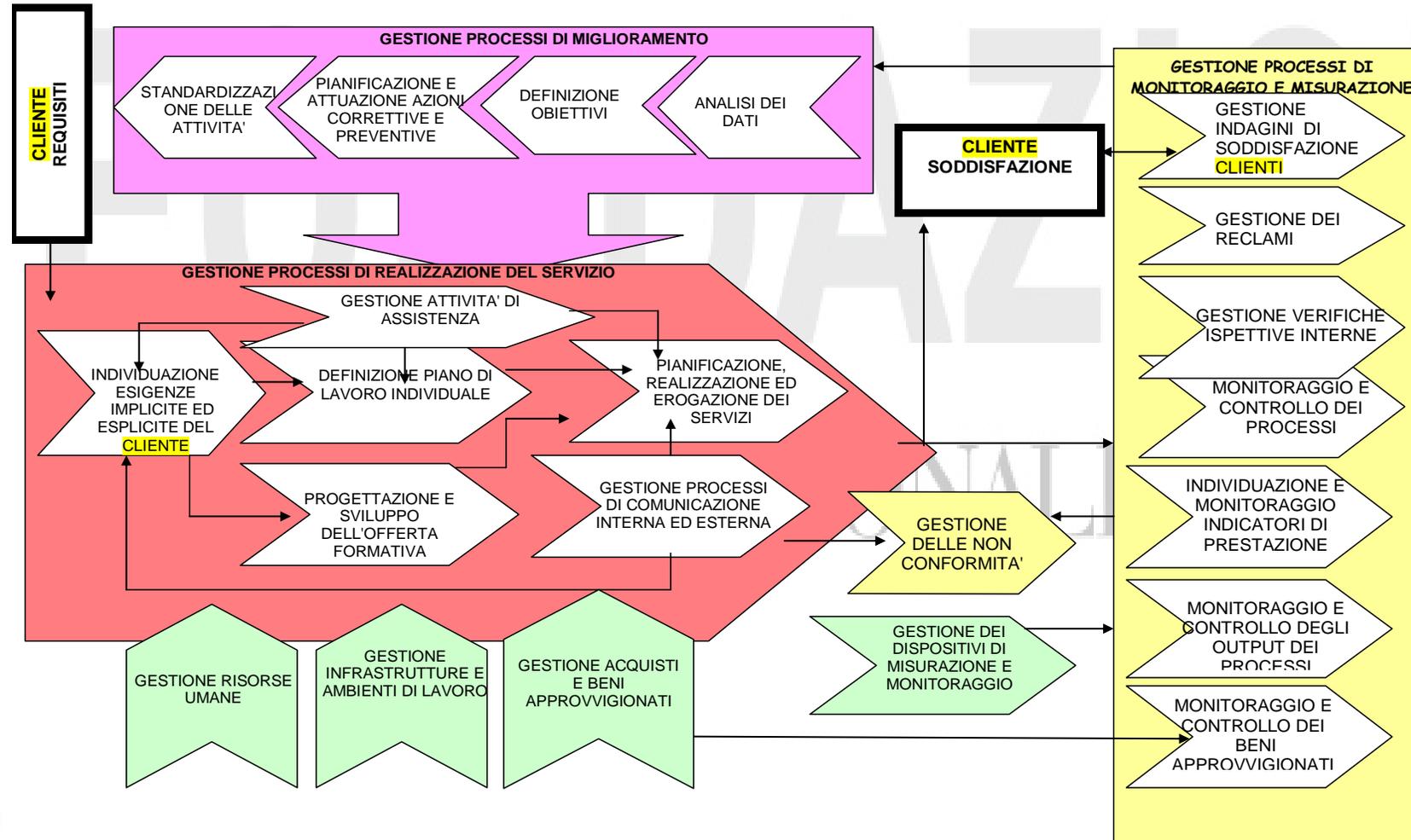
# La norma UNI EN ISO 19011:2012

Un esempio di processo



# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Un esempio di processo e relativa mappatura



# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## *Annex B (Informative)*

*Guida supplementare destinata agli auditor per la pianificazione e la conduzione di audit*

Contenuti:

1. Applicazione dei metodi di audit;
2. Conduzione del riesame dei documenti;
3. Campionamento;
4. Preparazione documenti di lavoro;
5. Selezione delle fonti di informazione;
6. Guida per la visita del sito dell'organizzazione oggetto di audit;
7. Conduzione delle interviste;
8. Risultanze dell'audit (registrazione delle NC).

## La norma UNI EN ISO 19011:2012

### *ANNEX B.6 Indicazioni per visitare la sede dell'audit*

Ridurre al minimo l'interferenza tra le attività di audit e i processi lavorativi.

Garantire la salute e la sicurezza del Team di audit durante una visita considerando:

La pianificazione della visita:

- Ottenere l'autorizzazione e l'accesso a quelle parti della sede da visitare in conformità con l'ambito dell'audit;
- Acquisire informazioni adeguate, ad es. con il briefing di apertura audit, in materia di sicurezza, salute e sicurezza sul lavoro e norme culturali comprese vaccinazione e autorizzazione richieste e raccomandate, se applicabile;
- Confermare che eventuali dispositivi di protezione personale (DPI) richiesti saranno disponibili per il Team di audit, se applicabile;
- Assicurare che il personale visitato sia informato sugli obiettivi e il campo di applicazione dell'audit;

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## *ANNEX B.6 Indicazioni per visitare la sede dell'audit*

Ridurre al minimo l'interferenza tra le attività di audit e i processi lavorativi.

Garantire la salute e la sicurezza del Team di audit durante una visita considerando:

Attività in sito:

- Evitare ogni inutile disturbo ed interferenza dei processi operativi;
- Utilizzare correttamente i DPI;
- Assicurare che le procedure di emergenza/sicurezza siano comunicate;
- Programmare lo sviluppo dell'audit al fine di ridurre al minimo le interruzioni;
- Non toccare o manipolare alcuna apparecchiatura, se non espressamente consentito;
- Non scattare fotografie/video!!
- nel prendere appunti, evitare di raccogliere informazioni personali se non richiesto dagli obiettivi di audit o dai criteri di audit.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## *ANNEX B.7 Conduzione delle interviste*

### Interviste con il personale:

- deve essere condotta durante il normale orario di lavoro e sul luogo di lavoro abituale;
- cercando di mettere a proprio agio l'intervistato;
- vanno spiegate le ragioni dell'intervista e di ogni annotazione presa;
- i risultati dell'intervista dovrebbero essere sintetizzati e riesaminati con l'intervistato stesso al fine di chiarire eventuali malintesi;
- Si deve "sempre" ringraziare l'interlocutore al termine del colloquio.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## *ANNEX B.7 Conduzione delle interviste*

### Interviste con il personale

#### *Conduzione*

È buona norma che l'auditor durante l'intervista:

- Guardi negli occhi l'intervistato;
- Mostri interesse con continuità;
- Non si distraiga nel prendere appunti;
- Si mostri calmo, educato e rassicurante;
- Faccia domande a chi svolge direttamente il lavoro;
- Non commenti apertamente i comportamenti osservati;
- Si esprima chiaramente e con precisione;
- Riproponga una domanda se non capita dall'interlocutore.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## ANNEX B.7 Conduzione delle interviste

Interviste con il personale

### Formulazione delle domande

È buona norma che l'auditor non ponga domande che prevedano già la risposta.  
Cercare di ottenere più informazioni possibile attraverso una sola domanda.

ATTENZIONE

Il SILENZIO è uno strumento potente!!

I valutati cercano di interromperlo dicendo cose che non vorrebbero dire

LE DOMANDE CLASSICHE SONO:

**Chi?**

**Dove?**

**Cosa?**

**Quando?**

**Come?**

**Perché?**

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## *ANNEX B.7 Conduzione delle interviste*

Interviste con il personale

*Formulazione delle domande*

Esempi di domande:

**CHI** effettua l'intervento XYZ?

**COSA** avviene dopo l'attività XYZ?

**COME** si esegue l'operazione XYZ?

**DOVE** è conservato il documento XYZ?

**QUANDO** adotta il comportamento XYZ?

Verificare anche :

- Definizione ed analisi degli input;
- Individuazione ed analisi degli eventuali controlli eseguiti sugli input;
- Azioni implementate a seguito di input non conformi e responsabilità relative.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## ANNEX B.7 Conduzione delle interviste

Osservazione diretta di come viene svolta l'attività

### ATTENZIONE ALLA COMUNICAZIONE NON-VERBALE

Usare tutti i sensi oltre la vista.

Effettuare una valutazione delle prassi/pratiche operative:

- Verificare come/da chi i controlli siano stati effettuati:
  - In accordo alle prescrizioni (procedure/istruzioni/altro) stabilite
  - con la frequenza prevista;
  - da operatori formati e qualificati;
  - con apparecchiature adeguate (taratura/verifica dello stato di taratura);
- Identificare e valutare le interazione tra le funzioni;
- Verificare ciò che si è osservato.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## ANNEX B.8 Risultanze dell'Audit

### Segnalazione delle non conformità

Se durante la verifica vengono riscontrate non conformità si deve procedere segnalando subito anche verbalmente all'organizzazione auditata l'evidenza oggettiva rilevata (il rilievo) per chiedere spiegazioni. Non è corretto formulare osservazioni e non conformità se poi l'organizzazione è in grado di dimostrare la congruità a quanto previsto.

La notifica ufficiale è rimandata nella riunione di chiusura

Le *evidenze oggettive* le possiamo riassumere (in maniera non esaustiva):

- Documenti di registrazione;
- Ciò che l'auditor ha visto durante lo svolgimento dell'audit;
- Ciò che l'auditor ha sentito descrivere da parte del personale o verificato come prassi comportamentale formalmente o praticamente accettata.

**OGNI INFORMAZIONE RACCOLTA DEVE ESSERE VERIFICABILE!!**

**È buona norma prendere appunti!!! La memoria svanisce presto**

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## ANNEX B.8 Risultanze dell'Audit

### Segnalazione delle non conformità

Nel caso in cui sia rilevata una non conformità viene così descritta indicando:

- l'evidenza riscontrata;
- il criterio violato;
- ulteriori informazioni se funzionali alla descrizione della NC;
- eventuale richiesta di proposta di azione correttiva.

Le Non Conformità possono essere classificate:

**NC MAGGIORE:** il sistema non rispetta le norme

**NC MINORE:** carenze di peso medio insieme di osservazioni

**OSSEVAZIONI:** errori minori, puntuali, non difetti di impostazione del sistema

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 6. Attività di Audit

### 6.4: Conduzione delle attività di audit

#### 6.4.7 Produzione delle risultanze dell'audit

Le evidenze riscontrate vanno confrontate e valutate in base ai criteri dell'audit andando a dar luogo alle risultanze che indicheranno sia conformità che non conformità.

Le non conformità e le relative “evidenze oggettive” probative di supporto debbono essere registrate.

Le risultanze dell'audit potranno dar luogo a spunti ed opportunità di miglioramento.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 6. Attività di Audit

### 6.4: Conduzione delle attività di audit

#### 6.4.7 Produzione delle risultanze dell'audit

Le non conformità devono essere riesaminate con l'organizzazione per ottenere consapevolezza che le evidenze dell'audit siano accurate.

Dovrebbe essere fatto ogni tentativo di risolvere eventuali opinioni divergenti in merito agli elementi probativi o ai risultati dell'audit, le non conformità comprese ed accettate ed i punti non risolti dovrebbero essere registrati.

Le non conformità e i relativi elementi probativi di supporto dovrebbero essere registrati.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 6. Attività di Audit

### 6.4: Conduzione delle attività di audit

#### 6.4.8 Preparazione delle conclusioni dell'audit

Il gruppo di audit si riunisce prima della riunione di chiusura per effettuare :

- la valutazione delle evidenze raccolte durante l'audit;
- il riesame delle risultanze,
- concordare le conclusioni dell'audit;
- preparare l'indicazione di raccomandazioni o azioni a seguire, se incluse nel piano dell'audit.

Al termine della valutazione il gruppo di auditor raccomanda o non raccomanda l'organizzazione per il rilascio del certificato.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 6. Attività di Audit

### 6.4: Conduzione delle attività di audit

#### 6.4.8 Preparazione delle conclusioni dell'audit

Le conclusioni dell'audit possono affrontare questioni quali:

- l'efficacia del sistema di gestione nel soddisfare gli obiettivi dichiarati;
- l'effettiva implementazione, manutenzione e miglioramento del sistema di gestione;
- la capacità del processo di revisione della gestione per assicurare un efficace miglioramento del sistema di gestione;
- Il raggiungimento degli obiettivi di audit, copertura del campo di applicazione dell'audit e rispetto dei criteri di audit;

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 6. Attività di Audit

### 6.4: Conduzione delle attività di audit

#### 6.4.9 Conduzione della riunione di chiusura

Al termine dell'audit viene effettuata una riunione che sarà presieduta dal Team Leader del gruppo di auditor al fine di:

- Presentare i risultati e le conclusioni dell'audit;
- Concordare un piano di azioni preventive e correttive.

A tale riunione dovrà partecipare l'Alta Direzione dell'organizzazione auditata e se del caso, i responsabili delle funzioni o dei processi che sono stati sottoposti a verifica.

È buona norma registrare l'elenco dei partecipanti e verbalizzare la riunione.

Si discutono e, se possibile, si risolvono le eventuali divergenze di opinioni sulle risultanze e conclusioni. Se non risolte vanno registrate.

Possono essere presentate raccomandazioni per il miglioramento ma non sono vincolanti.

In un audit di terza parte non si rilasciano consigli perché l'auditor può avere una visione limitata dell'organizzazione e perché un consiglio improprio può comportare conseguenze negative sull'auditor ma soprattutto sul committente dell'audit.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 6. Attività di Audit

### 6.5: Preparazione e distribuzione del rapporto di audit

#### 6.5.1 Preparazione del Rapporto di Audit

Il rapporto di audit, redatto a cura del Team Leader, fornirà una completa, accurata, concisa e chiara registrazione dell'audit, comprendendo:

- Obiettivi dell'audit;
- Informazioni sull'organizzazione oggetto audit, composizione Team audit, date, luoghi, ecc.;
- Criteri, risultanze e conclusioni dell'audit;
- Piano dell'audit ed elenco dei rappresentanti dell'organizzazione;
- Sintesi del processo di audit, compreso eventuali difficoltà incontrate che possono portare ad un aumento dell'incertezza dei risultati;
- Conferma che gli obiettivi dell'audit sono stati raggiunti;
- Eventuali opinioni divergenti non risolte;
- Eventuali raccomandazioni di miglioramento;
- Lista di distribuzione del rapporto.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 6. Attività di Audit

### 6.5: Preparazione e distribuzione del rapporto di audit

#### 6.5.2 Distribuzione del rapporto di Audit

Il rapporto di audit deve essere emesso entro un periodo di tempo concordato.

In caso di ritardo, i motivi devono essere comunicati.

Il rapporto di audit deve essere datato, revisionato ed approvato.

Il rapporto di audit deve essere distribuito ai destinatari come definito nel piano di audit.

E' di proprietà del committente dell'audit;

Una copia è normalmente inviata all'organizzazione auditata.

In ogni caso deve essere distribuito a tutti coloro che ne hanno diritto (come da procedura aziendale);

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 6. Attività di Audit

### 6.6: Chiusura dell'audit

L'audit è completato quando tutte le attività di audit pianificate sono state eseguite ed il rapporto approvato viene distribuito.

A meno che non sia richiesto dalla legge, i contenuti del rapporto non devono essere divulgati.

Se è richiesta la divulgazione del contenuto di un documento di audit, il cliente e l'organizzazione auditata devono essere informati il prima possibile.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 6. Attività di Audit

### 6.7: Azioni a seguito dell'audit

Le conclusioni dell'audit possono indicare la necessità di azioni correttive, preventive o di miglioramento.

Tali azioni vengono solitamente decise e intraprese dall'organizzazione auditata entro un periodo di tempo concordato e sono parte dell'audit.

Il gruppo di audit valuta le proposte di azioni correttive e fa conoscere all'organizzazione le proprie considerazioni.

Il completamento e l'efficacia di queste azioni saranno verificate tramite audit successivo.

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## IL MIGLIORAMENTO

### COME PROCESSO SISTEMICO.....

Il miglioramento è un processo congruente e continuo che si intreccia con tutti i processi dell'organizzazione auditata, rappresentando quasi un 'filo rosso' da seguire in tutte le fasi, dalla ricognizione dei bisogni alla valutazione ed alla riprogettazione... anche del miglioramento stesso!

**Il miglioramento rappresenta la lente attraverso cui guardare tutte le azioni della organizzazione auditata**

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## IL PERCORSO DEL MIGLIORAMENTO

momenti ed azioni

### RICOGNIZIONE ED ANALISI DEGLI ESITI

- PIANIFICAZIONE DELL'ATTIVITÀ DI AUDIT
- AUDIT

### INDIVIDUAZIONE DEI PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

- RAPPORTO DI AUDIT
- RIUNIONE DI RIESAME-ANALISI

### PROGETTAZIONE DEL MIGLIORAMENTO

#### RIUNIONE DI RIESAME

- INDIVIDUAZIONE DELLE AZIONI
- PROGETTAZIONE DELLE AZIONI

# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 7. Competenza e valutazione degli auditors

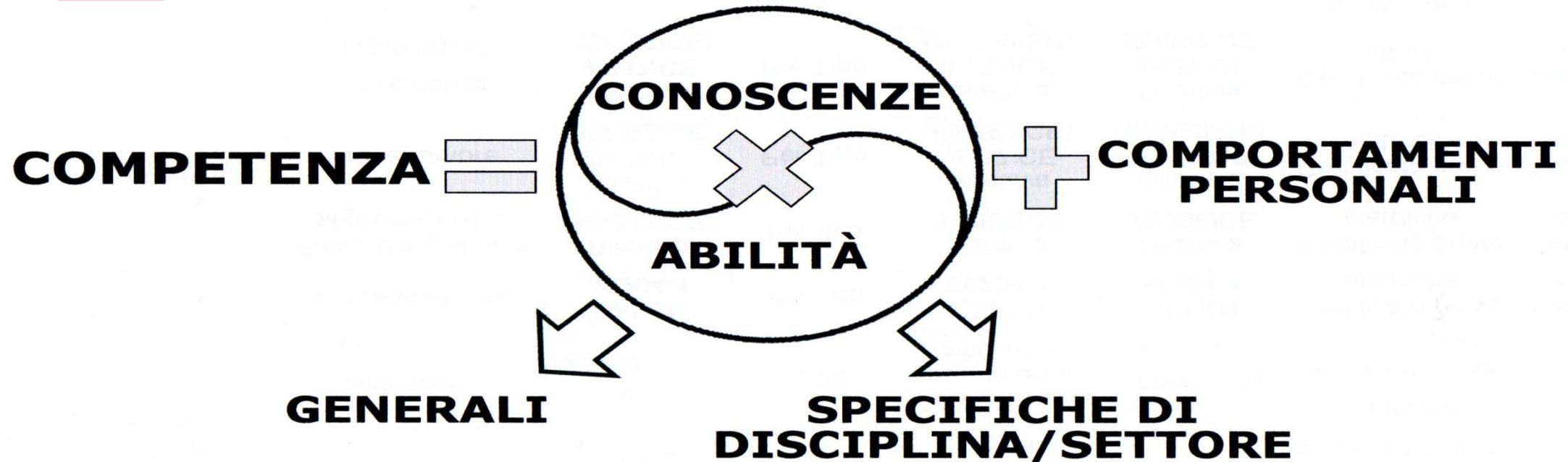
### 7.1: Generalità

La fiducia nel processo di audit e la capacità di raggiungere i propri obiettivi dipendono dalla competenza delle persone (Team di Audit) coinvolte nella conduzione dell'audit.

La competenza è valutata attraverso un processo che consideri il comportamento personale, la capacità di applicare le conoscenze, le abilità acquisite attraverso l'istruzione, l'esperienza lavorativa, la formazione, ecc. tuttavia, la competenza generale del gruppo di audit deve essere sufficiente per raggiungere gli obiettivi dell'audit.

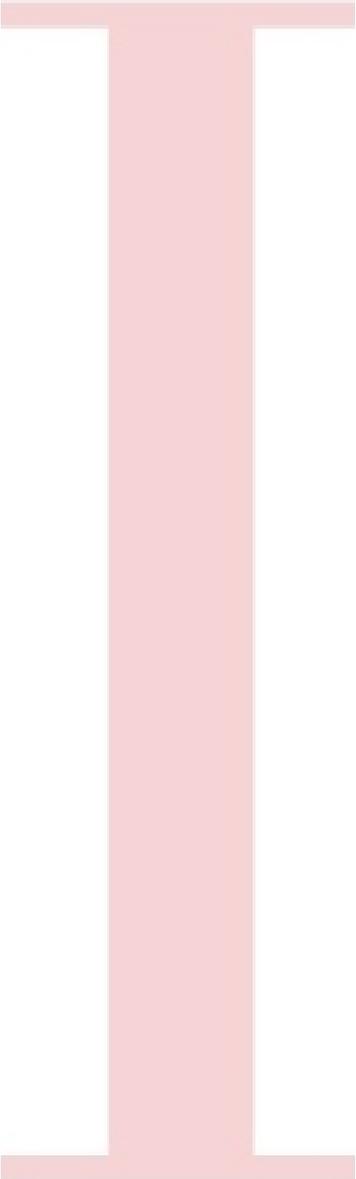
# La norma UNI EN ISO 19011:2012

## Punto 7. Competenza e valutazione degli auditors



- ACQUISIZIONE DELLA COMPETENZA**
- Istruzione
  - Formazione-addestramento
  - Esperienza lavorativa
  - Esperienza di audit

Fonte  
Accredia



**GRAZIE  
PER  
L'ATTENZIONE**

FONDAZIONE

CONSIGLIO NAZIONALE INGEGNERI

**Ing. Andrea Cenni**

**Auditor ISDP 10003 - Protezione Dati Personali**

**Valutatore Privacy Uni 11697**

**[andrea.cenni@studioingcenni.it](mailto:andrea.cenni@studioingcenni.it) | 328.7230906**

