



PERRY JOHNSON REGISTRARS, INC.



Investigazione della causa e azioni correttive: una panoramica

Chi

Come

Cosa

Perché

Dove

Quando



Perché?

La Perry Johnson Registrars è orgogliosa di lavorare costantemente al fine di aiutare i propri clienti a migliorare attraverso la certificazione. Del resto, esiste una forte correlazione tra le prestazioni relative agli audit di terza parte e la performance delle organizzazioni nei confronti dei propri clienti, in termini di qualità; la finalità di un audit dei sistemi di gestione non è convincere l'auditor ad emettere il minor numero possibile di non conformità. Piuttosto, l'obiettivo è intraprendere un'azione correttiva sistematica per ogni non conformità rilevata - solo così la stretta correlazione diventerà perfettamente evidente!

Rilievi degli Audit

Negli audit di terza parte con PJR, un rilievo è composto da tre parti distinte: la dichiarazione di non conformità, l'evidenza oggettiva e la citazione del requisito che non è stato rispettato. I clienti di PJR non devono accettare rilievi che non comprendono le tre parti; incoraggiamo a respingere rilievi di questo tipo durante la riunione di chiusura. Allo stesso modo, le opportunità di miglioramento devono essere presenti solo come dichiarazioni o raccomandazioni, non come citazioni di requisiti non soddisfatti.

La prima parte di un rilievo, la dichiarazione di non conformità, generalmente è il primo elemento che si incontra. Tuttavia, non si tratta del problema in sé, ma piuttosto di un sintomo del problema. Va quindi formulato come un problema del sistema; qualora venga formulato relativamente ad una persona o ad un incidente specifico, allora si trova nella "fase del sintomo". Questo è un errore comune da evitare, commesso sia dagli auditor interni che dagli auditor di terza parte, poiché è essenziale individuare il vero problema, quello sistemico, altrimenti le iniziative volte alla sua risoluzione non risulteranno efficaci. Risolvere i sintomi di un problema sistemico è simile a prendere la Tachipirina per la febbre; la temperatura può calare, ma l'infezione che ha causato la febbre ha bisogno di antibiotici!

Una non conformità ben scritta non deve solo individuare il problema sistemico, ma anche durare nel tempo. Rileggere le non conformità emesse nel corso degli anni e capire qual era il problema dev'essere semplice. Delineando chiaramente il problema (piuttosto che il sintomo), e descrivendo le evidenze oggettive che indicano il motivo per cui il problema è evidente, la non conformità risulta sintetica e facile da consultare.

Quando si esamina una dichiarazione di non conformità scritta dal gruppo di audit interno, o da un auditor di terza parte, è fondamentale porsi tre domande: "Ci sono questioni particolari tra i "sintomi" e il problema reale?", "La dichiarazione di non conformità conclusiva si concentra sul problema sistemico?", e "Ci sono dati (evidenze oggettive/citazione dei requisiti non soddisfatti) che aiutino a capire?»

Sebbene le politiche degli organismi di certificazione differiscano tra loro, PJR richiede che gli auditor documentino eventuali inadempienze dei requisiti come tali. Trascurare questo aspetto non offre alcun beneficio al soggetto sottoposto ad audit, poiché contribuisce a diminuire l'integrità della certificazione del sistema di gestione accreditato. PJR auspica che tutte le non conformità scritte dai suoi auditor vengano documentate come indicato nei paragrafi precedenti, senza eccezioni.



Azioni intraprese ai fini della correzione

Le azioni intraprese per correggere le non conformità, anche dette "correzioni" o "azioni di contenimento", vengono adottate in funzione del sintomo o dell'incidente. Si tratta cioè di azioni specifiche per l'incidente in questione. È importante che la correzione venga attuata tempestivamente al fine di bloccare il sintomo, e deve essere il più dettagliata possibile, indicando moduli specifici, identificativi della commessa, procedure, ecc. Qualsiasi correzione intrapresa deve includere anche un'analisi della diffusione o uno sguardo d'insieme, come "Se l'auditor ha rilevato un caso, quanti altri ce ne sono?" e "Quali sono la complessità e la portata del problema?"

Root Cause Analysis

Una buona analisi delle cause principali risponde alla domanda: "Cosa non ha funzionato nel sistema perché il problema si verificasse?". Come già detto, l'attenzione è rivolta al sistema, non all'incidente. Benché alcuni problemi possano presentare più cause principali, o diverse possibili cause principali, se non viene individuata con precisione la causa principale, occorre adottare un'azione correttiva per tutti i problemi. Se viene individuata la causa principale, è possibile risolvere il problema spegnendolo come se fosse l'interruttore della luce. Al contrario, se non è possibile spegnere il problema come si vuole, significa che la causa principale non è stata individuata correttamente e necessita di ulteriori indagini.

Tecniche

Esistono diverse tecniche impiegate nelle analisi delle cause principali, tra cui "è/non è", diagrammi a lisca di pesce, o la tecnica dei 5 perché. Indipendentemente dal metodo utilizzato per individuare la causa principale di un problema, sono molteplici le cause principali intollerabili che non verranno accettate, come ad esempio accusare la "Supervisione", "Abbiamo frainteso il requisito", "L'ho dimenticato", "Il nostro consulente ha combinato un pasticcio", o il più comune "errore umano".

Azioni Correttive

Di base, le azioni correttive devono affrontare la causa principale, e in particolare la domanda posta in precedenza: "Cosa non ha funzionato nel sistema perché il problema si verificasse?"»

Capita spesso che un'organizzazione offra azioni di contenimento o correzioni (rivolte ai sistemi) piuttosto che vere azioni correttive, che implicano un cambiamento nel sistema stesso. Ogni causa principale individuata deve avere almeno un'azione correttiva, e i dati successivi devono mostrare che il problema è scomparso al 100% o è stato risolto. Qualora la formazione faccia parte della risposta all'azione correttiva, è necessario indicare anche la tecnica utilizzata per convalidare l'efficacia della formazione.





Misure e Controlli Preventivi

Con le attuali Norme sui sistemi di gestione (tutte ormai allineate alla “Annex SL”) è stato eliminato lo specifico requisito delle “azioni preventive” presente nelle precedenti edizioni. Tale concetto, però, non è scomparso del tutto, ma è stato “catturato” all'interno dei requisiti relativi al contesto dell'organizzazione (4.1) e alle azioni per affrontare rischi e opportunità (6.1). In particolare è previsto che sulla base dei rischi e opportunità identificati, l'organizzazione definisca le opportune azioni per affrontarli. Possiamo quindi parlare in maniera generica di “misure e controlli preventivi”, che non vanno confuse con le azioni correttive.

A seguito del rilievo di una Non Conformità, è dunque opportuno verificare se questa introduca nuovi rischi (o estenda rischi già identificati). In particolare, nel caso delle Non Conformità e delle corrispondenti cause principali, bisognerebbe porsi la seguente domanda: «Quali altri sistemi o processi potrebbero avere la stessa causa principale?» oppure «Quali sistemi avrei potuto avere in atto per impedire che questo accadesse?». Misure e controlli preventivi si rivolgono quindi al futuro, ovvero a ciò che potrebbe ancora accadere. Le azioni intraprese dovranno dunque rivolgersi al sistema senza concentrarsi sul singolo incidente, al fine di prevenire al meglio problemi simili in futuro. È opportuno chiarire che, per quanto sopra illustrato, le misure e i controlli preventivi non vengono individuate solo attraverso le non conformità rilevate, ma anche a seguito di ulteriori processi proattivi con più input, come ad esempio i rapporti sui mancati incidenti, i programmi 5-S, etc.

Attività di Verifica

L'ultimo step nel processo di risoluzione dei problemi che spesso viene saltato è la verifica. Una verifica efficace prevede di assicurarsi che le correzioni siano state implementate, e l'eliminazione di fasi nella correzione, che comportano un ulteriore livello di indagine. Dopo tutto, la vera causa principale dovrebbe essere già stata trovata. Inoltre, si deve anche verificare che l'azione correttiva sia collegata con la causa principale, e che il problema si possa spegnere come un interruttore. La verifica periodica delle azioni correttive attuate in precedenza assicura che il sistema continui a funzionare come previsto; cambiare è difficile, e i sistemi tendono a ripristinare situazioni in cui ci si sente più a proprio agio.

Conclusioni

Sebbene l'analisi delle cause principali possa sembrare eccessiva o frustrante, rappresenta il cuore della certificazione. Imparare a pensare ai problemi nella prospettiva di individuare i problemi sistemici e implementare azioni preventive può richiedere tempo. PJR è qui per aiutarvi - per ulteriori informazioni su questo o altri argomenti, visitate il sito web www.pjritaly.com o chiamate il numero **0823/354874**.

