

Relazione:
L'AUDIT DELLA QUALITA' DI SECONDA E TERZA PARTE

LA CREDIBILITA' DEI PROCESSI DI VALUTAZIONE E CERTIFICAZIONE

Le note che seguono intendono fare il punto sulle attività di audit esterno Iso 9001:2000, con particolare riferimento ai **miglioramenti del processo di gestione del programma di audit** che potrebbero essere conseguiti sulla base dell'esperienza che gli Organismi e i Gruppi di Audit hanno maturato in questi anni di attività.

Tali miglioramenti devono ritenersi tanto più necessari e urgenti quanto più al progressivo affermarsi dello standard Iso 9001 vediamo accompagnarsi **manifestazioni non isolate di sfiducia nei confronti del processo di valutazione/certificazione, e dell'efficacia dello stesso modello nel produrre effetti significativi in termini di soddisfazione delle aspettative.**

Se è vero che ad una tendenziale deriva "burocratica" della norma nell'edizione '94, l'edizione 2000 ha opposto una maggiore adattività del modello, è pur vero che tale adattività è stata troppe volte interpretata dalle aziende come la semplice autorizzazione ad alleggerire gli aspetti formali del sistema qualità, senza far corrispondere a ciò una maggiore attenzione verso la gestione efficace dei processi, il che non ha favorito la piena espressione delle potenzialità del modello, in particolare nell'ambito dei settori produttivi tradizionalmente meno evoluti dal punto di vista della cultura gestionale, come il settore delle costruzioni.

Questo non significa necessariamente che la "scommessa" sia perduta: la proliferazione delle certificazioni Iso 9001 ha generato, se non un innalzamento della cultura della qualità, una certa **alfabetizzazione alla qualità**, e con essa il substrato per l'affermazione di tale cultura.

Tuttavia esiste il rischio che tale risultato, se non valorizzato nell'ambito di una strategia di educazione alla qualità affrancata da esclusive logiche di mercato (della formazione, della consulenza, della certificazione), resti un "sottoprodotto" della diffusione dei sistemi Iso 9000 senza trasformarsi nella condizione per una loro applicazione sempre più sistematica ed efficace, nel futuro.

Ogni tentativo dovrebbe, in altri termini, andare nella direzione di **migliorare la consapevolezza dei clienti/consumatori/utenti, in quanto beneficiari spesso inconsapevoli del modello Iso 9000, riguardo alle potenzialità di quest'ultimo nel garantire il soddisfacimento delle aspettative e, in ultima analisi, nel contribuire ad una migliore qualità della vita** (a tale riguardo, perché non auspicare, ad esempio, l'introduzione dei principi che stanno alla base dei sistemi di gestione per la qualità già nei percorsi formativi dell'obbligo scolastico, in modo da favorire lo sviluppo di quelle capacità di discernimento, analisi, riduzione della complessità che, prima che al tecnico, devono risultare disponibili al consumatore e all'utilizzatore dei servizi?).

Benché un impegno in tale senso non possa essere assegnato ragionevolmente alla sola azione del Sistema Qualità Italia, ma piuttosto debba intendersi come il risultato di un generale e progressivo innalzamento del grado di coscienza dei diritti, gli "addetti ai lavori" possono fare molto affinché ognuno dei passi futuri vada verso la realizzazione di tale prospettiva.

In proposito, significative azioni sono state già intraprese dallo stesso SINCERT, attraverso la divulgazione della "formula" Iso 9000 non più esclusivamente all'indirizzo delle organizzazioni produttive e di servizi, tradizionalmente intese come i principali "clienti" del sistema di certificazione, ma nei confronti del consumatore, proprio con l'intento di far lievitare la domanda "sociale" di Qualità.

Si tratta di un processo ambizioso, se si considera che, al momento, la possibilità, per il cliente, di esercitare una effettiva “pressione” nei riguardi del proprio fornitore, per quanto riguarda il soddisfacimento dei requisiti per la qualità, è significativa per lo più nei casi in cui gli equilibri negoziali fra fornitore e cliente risultino contrattualmente sbilanciati a favore di quest’ultimo, e cioè quando destinatari del prodotto/servizio siano uno o pochi “committenti”.

Tutte le volte invece in cui i *clienti* sono da intendersi come “entità collettiva” (la “clientela”, l’”utenza”, il “pubblico”, ecc.), la soddisfazione di questi ultimi rischia ancora oggi di ridursi a puro fatto statistico, di competenza del solo fornitore.

Uno degli effetti negativi di tale situazione è l’affermarsi, da parte del pubblico, di una valutazione intuitiva ed esperienziale, nei riguardi della qualità dei prodotti e dei servizi ricevuti, che spesso contraddice gli esiti della valutazione formale condotta, soprattutto attraverso le attività di auditing di terza parte, sui sistemi organizzativi che hanno generato quei prodotti e servizi, e pertanto una diffidenza sempre più esplicita nei riguardi dell’attendibilità di tali valutazioni:

la qualità percepita è mediamente inferiore rispetto alla qualità certificata.

VALORIZZARE LE SINERGIE FRA AUDIT DI PARTE SECONDA E TERZA

Il processo di auditing, come queste note cercheranno di dimostrare nel seguito, dovrebbe allora recuperare congruenza rispetto agli esiti della valutazione “informale” e percettiva del consumatore, attraverso due azioni combinate:

- **l’introduzione dell’audit di parte seconda nelle relazioni fra l’organizzazione fornitrice e il suo pubblico.**
- **la valorizzazione della correlazione logica sussistente fra audit di seconda e terza parte.**

Riguardo a quest’ultimo aspetto, gli audit di parte seconda e terza devono essere osservati sempre meno come situazioni separate, per quanto supportate dallo stesso modello gestionale, ma piuttosto come componenti del medesimo meccanismo, in grado di produrre l’effetto voluto proprio grazie alla reciproca interazione.

Questo consentirà di ricercare le soluzioni di miglioramento, e di riguadagnare la fiducia delle parti interessate nei confronti dei modelli di gestione per la qualità, come effetto dell’azione condotta su quella delle due “leve” in grado di indurre con maggiore prontezza l’attivazione dell’intero meccanismo.

Perché tale leva possa essere individuata, occorrerà allora innanzitutto interrogarsi sulle **responsabilità degli attori del Sistema Qualità**, e riesaminare le critiche ad essi rivolte, in modo da poter meglio comprendere quali ruoli siano i meno performanti a fronte dei requisiti del sistema qualità e in quale direzione prioritaria debbano perciò essere intraprese le azioni migliorative

In proposito:

al livello dell’organizzazione, viene messa in dubbio l’esistenza di un effettivo commitment direzionale per la qualità, e la stessa nomina del **Responsabile della Qualità** (non previsto dalla norma ma ormai solidamente incastonato in ogni organigramma che si rispetti) viene talvolta letta come **il risultato della tendenza a ridurre la qualità ad una fra le “funzioni” aziendali, piuttosto che riconoscerla come valore trasversale, connaturato ai processi: la stessa tendenza che riduce spesso l’audit interno a**

rito formale, estraneo alle logiche effettive del miglioramento. In questa prospettiva si colloca peraltro la figura del “consulente”, spesso inteso come il “risolutore delle emergenze”, personificazione dell'autoreferenzialità del sistema (tanto più se incaricato di condurre gli audit “sul proprio lavoro”, nel ruolo di “manutentore” del SQ).

Le perplessità non risparmiano l'Organismo di Certificazione e gli audit team che ad esso fanno capo; al primo si imputa talvolta una insufficiente “terzietà”, sancita dal disallineamento dei meccanismi effettivi di governo dell'organizzazione, per quanto attiene alla qualità, rispetto al sistema formale di gestione, come “santificato” dal buon esito del processo certificativo. Ai secondi vengono rimproverati, di volta in volta: **scarsa conoscenza applicativa dei processi dell'organizzazione, atteggiamento invasivo, conoscenza superficiale degli strumenti di gestione per la qualità, propensione alla verifica degli aspetti formali, ecc.**

Benché tali critiche scaturiscano tutte dall'osservazione oggettiva della realtà, **esse tuttavia sembrano trascurare la fondamentale condizione rappresentata dalla volontarietà della norma Iso9001;** sarebbero utili se avesse senso *pretendere* comportamenti e azioni in quanto dovuti; quando, al contrario, tali comportamenti e azioni vengano più correttamente rilette alla luce delle logiche di autodeterminazione che ispirano il modello di QM, allora risulta chiaro come **la soluzione non vada ricercata nell'obbligare i soggetti del Sistema Qualità ad agire come “dovuto”, ma nel far emergere come necessità funzionali la gestione efficace per la qualità e l'attuazione efficace del processo di audit.**

Non si possono in altri termini biasimare i suddetti comportamenti delle organizzazioni, dei loro consulenti, e degli stessi organismi di certificazione, fino a quando tali comportamenti rispondono ai requisiti delle norme assunte come riferimento; ciò è tanto più vero nei casi in cui le organizzazioni abbiano avuto la necessità di applicare il modello Iso 9001 senza poter intervenire sull'ordine delle priorità dettate dal mercato, a vantaggio di una effettiva quality policy (si vedano i settori nei quali meccanismi di finanziamento, accreditamento e qualificazione hanno di fatto “imposto” la certificazione).

Se si conviene su quanto precede, “scagionati” l'organizzazione (**parte prima**) e i suoi consulenti, e l'OdC (**parte terza**), in quanto “legittimati” ad operare secondo le modalità richiamate, si rileverà allora che proprio **lo strumento intrinsecamente più diretto di induzione alla qualità, e cioè l'audit di parte seconda, resta ingiustificatamente il meno frequentato.**

In realtà, l'audit di II parte non ha mai cessato di rappresentare l'azione privilegiata di misurazione della capacità del fornitore (l'organizzazione) nel soddisfare le specifiche del Cliente-Committente.

Tuttavia, quando, come si accennava, piuttosto che di uno o pochi committenti il destinatario del sistema qualità diventa il “pubblico”, l'audit di parte seconda sembra scomparire dalla prospettiva delle interazioni con l'organizzazione di produzione o servizio.

Occorrerebbe allora sollecitare il ruolo attivo del cliente-consumatore-utente nel processo di audit, promuovendo l'uso sistematico dell'audit di parte seconda anche come strumento di esercizio collettivo del diritto alla qualità.

Associazioni di consumatori, pubbliche amministrazioni che hanno esternalizzato i propri servizi, soggetti collettivi organizzati, potrebbero potenziare la propria capacità di negoziazione instaurando, adeguatamente supportati da strutture competenti, sistemi di audit esterni, della cui severità, come della possibilità di conseguenze in termini di orientamento del consumo, sarebbe difficile dubitare.

In media, tale azione determinerebbe prevedibilmente da parte delle organizzazioni oggetto di audit, la rivalutazione strategica del modello di quality management e dunque dell'audit interno, come strumento "preventivo".

Dal canto loro, gli OdC vedrebbero verosimilmente elevarsi le aspettative di professionalità/severità espresse nei loro riguardi sia da parte delle organizzazioni oggetto di audit, sia dai clienti di queste ultime, trovandosi perciò sottoposti a una sollecitazione la cui simmetria basterebbe in sé a irrobustirne le caratteristiche di terzietà.

In quest'ottica, lo stesso Ente di Accredimento potrebbe infine svolgere il proprio ruolo primario di garante della affidabilità del sistema di certificazione con efficacia maggiore, in quanto derivante non più esclusivamente dalla severità del processo di sorveglianza, ma anche (soprattutto) dalle capacità autoregolatrici del sistema.

LE COMPETENZE E LA FORMAZIONE DELL'AUDITOR.

Sul versante delle competenze, l'avviamento della triangolazione virtuosa tra *audit di I, II e III parte* comporterebbe evidentemente un innalzamento delle aspettative di professionalità dell'auditor e una più accentuata necessità di valutare e certificare l'effettivo livello delle conoscenze/capacità in tema di audit.

La qualifica di Lead Auditor accomuna oggi professionalità consolidate ad altre meno sostenute da esperienza, conoscenze specialistiche ad altre di tipo trasversale, abilità di tipo spiccatamente analitico a prevalenti capacità di visione sistemica: tuttavia, omogeneità di approccio e capacità di pervenire a conclusioni simili, di fronte a situazioni simili, possono essere ragionevolmente assicurati mediante il rispetto delle regole e delle procedure applicabili.

Quando però lo scopo dovesse essere, più che l'accertamento di una complessiva e generale condizione di conformità/efficacia del sistema qualità, quello di auditare con lo stesso "metro di misura" del cliente l'adeguata definizione e poi il raggiungimento degli obiettivi, **potrebbe divenire opportuno classificare i livelli di competenza degli auditor, allo scopo di assegnare le giuste professionalità alle diverse situazioni di audit; ciò che, a sua volta, richiederebbe l'attivazione di qualche forma di misurazione quantitativa delle abilità e delle competenze dei valutatori, sulla base della loro capacità di associare "valore aggiunto" all'attività loro assegnata.**

A tale proposito è necessario evitare che la capacità dell'audit nel fornire valore aggiunto venga implicitamente a identificarsi con la capacità dell'auditor nell'assumere vesti *paraconsulenziali*; occorre invece ribadire che il *valore aggiunto* scaturisce dalla "formulazione delle giuste domande" e, ove richiesto, dalla segnalazione di aree di miglioramento definite dallo stato oggettivo delle conoscenze.

E' necessario, in altri termini, evitare che l'auditor proponga suggerimenti migliorativi a partire esclusivamente dalla propria esperienza, o, ancor peggio, dalla conoscenza delle soluzioni adottate presso altre organizzazioni, sia perché questi atteggiamenti potrebbero pregiudicare l'attuazione del principio di omogeneità dell'approccio (alla base dell'intercambiabilità degli auditor), sia perché configurerebbe a carico dell'auditor una responsabilità di trasferimento del know-how inaccettabile in termini di correttezza deontologica e di rispetto degli equilibri competitivi.

E' per contro auspicabile che l'auditor migliori progressivamente la propria conoscenza non solo della serie Iso 9000, ma dei numerosi strumenti teorici elaborati a supporto all'applicazione efficace dei sistemi qualità.

Le competenze richieste e i miglioramenti dovrebbero riguardare, in modo equilibrato:

- la valutazione di **conformità**, ovvero la valutazione formale di corrispondenza ai requisiti, i cui più diretti interlocutori, durante l'indagine di audit, apparterranno all'ambito operativo.
- l'analisi dei **processi** realizzativi, e delle reciproche interazioni, riferibile agli aspetti tecnico-produttivi dell'organizzazione, affrontabile nell'interazione con i responsabili di tali processi
- il tema delle **dinamiche gestionali**, comprendente gli aspetti relativi alla struttura organizzativa, alla gestione delle risorse, alla formulazione degli obiettivi e alla loro declinazione, alla definizione e al governo del sistema delle relazioni organizzative, di competenza del management e dei vertici organizzativi.

Le abilità dovrebbero, come è ormai noto, consistere innanzitutto nella capacità di eseguire l'indagine, a ciascuno dei tre livelli suddetti, e con approccio "per processi", con grado di approfondimento e capacità di generazione delle domande di audit a partire dal modello Iso 9001, e di riconduzione delle evidenze raccolte a quest'ultimo, attraverso un percorso di indagine qualificato e riconoscibilmente significativo per l'organizzazione.

Tutto ciò è ottenibile a cominciare dalla rivalutazione dei processi formativi, e, ove occorra, dalla loro riqualificazione: la formazione dell'auditor non può fermarsi alla frequentazione di uno o più corsi più o meno impegnativi, e alle successive sessioni di aggiornamento, ma deve intendersi come un processo continuo e strutturato, esso stesso soggetto a valutazioni di efficacia, nel quale trovino collocazione più adeguati spazi relativi:

- alla valutazione psicometrica delle attitudini
- ai processi di comunicazione, relativamente sia agli aspetti relazionali che agli aspetti logico-formali
- alle competenze tecniche di settore, inclusa la conoscenza dei riferimenti in campo cogente
- al controllo statistico dei processi
- alle competenze in tema di organizzazione e gestione per processi
- alla conoscenza delle tecniche di gestione per la qualità
- alla conoscenza dei modelli di gestione integrabili con il modello Iso 9001.

IL MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO DI GESTIONE DEL PROGRAMMA DI AUDIT

Infine, importanti direzioni di miglioramento vanno perseguite con riguardo alla misurazione oggettiva del grado di raggiungimento degli obiettivi dell'audit program.

In tal senso, andrebbe potenziato il monitoraggio dell'efficacia del programma di audit e, laddove esplicitamente dichiarato fra gli obiettivi dell'audit program, dell'effettiva produzione di valore aggiunto, attraverso l'individuazione di indicatori oggettivi, riconducibili, ove possibile, al **beneficio economico** effettivamente conseguito dalle Organizzazioni oggetto di audit e ipotizzando, ove necessario, il monitoraggio diretto, mediante opportuno campionamento, della **customer satisfaction**, da parte degli stessi organismi di audit, utile per accertare l'attendibilità delle indagini condotte dalle organizzazioni certificate, sullo stesso argomento.

Il modello PDCA, infatti, non può considerarsi compiutamente applicato se l'efficacia del programma di audit non viene valutata anche in termini di corrispondenza fra capacità dichiarata dei sistemi auditati nel soddisfare le aspettative dei clienti, e risultati effettivamente conseguiti.

Inoltre, perché dall'attività di audit possa essere estratto il massimo valore aggiunto (nei termini prima indicati) dovrebbe ammettere una **modulazione dell'intensità e delle direzioni di indagine**, considerate le specificità dell'organizzazione, in modo da affrontare le aree di osservazione in funzione della loro effettiva rilevanza per l'organizzazione e per i suoi clienti. Interessanti evoluzioni in tal senso sono riscontrabili nell' approccio "risk based" già adottato anche in Italia da importanti Organismi di Certificazione Internazionali.

In conclusione, è indispensabile una strategia condivisa (fra gli organismi e le organizzazioni) di **miglioramento strutturale del sistema di audit**, per convincere i "clienti della Qualità" della possibilità concreta di estrarre vantaggio da tale processo.

Tale miglioramento dovrebbe implicare, in quanto necessario, il ribaltamento della attuale tendenza degli Organismi di Audit ad affrontare il rapporto fra costi e benefici dell'auditing con prevalente focalizzazione sui primi, (per esempio attraverso una troppo parsimoniosa politica di investimenti sulla qualità dell'auditing o attraverso la restrizione dei tempi di audit), in evidente contraddizione con i principi e con le finalità che stanno alla base degli stessi modelli gestionali oggetto di valutazione.

Nicola GIGANTE