



MIGLIORARE LA CREDIBILITÀ DELLE CERTIFICAZIONI DI SISTEMI DI GESTIONE

*Relazione della Task Force IAF su "Re-engineering of the accreditation process"
a seguito delle riunioni di Ginevra, 24 Febbraio 2007 e San Francisco, 25 Marzo 2007*

**di Lorenzo Thione
Coordinatore della IAF Task Force**

1. INTRODUZIONE

L'accreditamento deve assicurare che le certificazioni accreditate di sistemi di gestione (qualità, ambiente, sicurezza delle informazioni, salute e sicurezza sul lavoro, sicurezza alimentare, ecc.) siano indicatori affidabili della capacità dell'Organizzazione certificata di soddisfare coerentemente gli obiettivi degli standard di riferimento (accreditamento focalizzato sugli obiettivi).

Per esempio:

- Un'Organizzazione certificata ISO 9001 dà fiducia sul fatto di poter fornire prodotti che soddisfino le richieste dei consumatori e siano conformi alla normativa vigente?
- Un'Organizzazione certificata ISO 14001 si è impegnata per ed è in grado di evitare emissioni inquinanti, conformandosi alla legislazione vigente, nonché di perseguire il miglioramento continuo?
- Un'organizzazione certificata OHSAS 18001 si è impegnata per ed è in grado di assicurare la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro?
- Et similia.

La certificazione di sistemi di gestione ha molti punti critici.

È una forma indiretta di assicurazione della qualità (qualità = capacità di soddisfare specifiche esigenze di tipo economico e sociale), con i relativi vantaggi (applicabilità diretta e generale) e svantaggi (garanzia indiretta, significativo rischio residuale di non-qualità).

Dall'altra parte, ha acquistato una larga diffusione e visibilità (in tutto il mondo le certificazioni ISO 9001 sono oggi superiori a 1.200.000 e quelle ISO 14001 superano le 150.000), il che ha creato grandi aspettative nel contesto socio-economico.

Per una serie di ben note ragioni di tipo culturale e operativo, nell'attuale contesto internazionale, il rischio di disattendere tali aspettative è molto alto.



Questo comporterà una considerevole perdita di credibilità del sistema di valutazione della conformità di parte terza operante sotto l'egida dell'accREDITamento, producendo effetti come:

- la proliferazione di schemi settoriali nelle aree industriali che si possono permettere di svilupparli;
- la re-introduzione degli approcci di prima e seconda parte negli altri comparti dell'industria manifatturiera e dei servizi;
- la riappropriazione, da parte dei Regolatori (Autorità competenti), del pieno controllo della sfera cogente;

e, alla fine, produrrà come conseguenza la “morte” dell'accREDITamento come autorevole e affidabile garanzia del valore e dell'affidabilità dei servizi di valutazione della conformità di parte terza, almeno nella sfera della certificazione di sistema di gestione, se non addirittura in altre aree, a causa di un effetto perverso di trascinamento.

Si noti che sarebbe controproducente, e in certa misura scorretto, alimentare nei clienti intermedi, utilizzatori finali o consumatori, e stakeholder in generale, aspettative che in realtà la certificazione accreditata di sistemi di gestione non può soddisfare.

Questo messaggio potrebbe “bruciare” in un istante gli ultimi 30 anni di storia della normazione e della valutazione di conformità nel settore.

Bisogna quindi identificare i punti di debolezza dei vari “anelli della catena” e definire e implementare le necessarie misure correttive/migliorative, a partire dalle azioni che possono essere avviate e potenziate nell'esistente struttura IAF, per pervenire, il prima possibile, a innovazioni più sostanziali, in grado di rappresentare un reale passo in avanti nell'approccio alla certificazione accreditata dei sistemi di gestione (*re-engineering*).

Questa relazione vuole essere un passo in tale direzione e ha l'obiettivo di offrire un'ampia rassegna delle criticità esistenti, suggerendo le possibili soluzioni a fondamento di scelte strategiche, e di definire le azioni operative correlate.

In linea di principio, dovrebbero essere considerati tutti gli anelli della catena:

- *Le norme di sistema di gestione*
Possono sicuramente essere rafforzate, benché la questione fondamentale sia la loro corretta, sostanziale e non restrittiva interpretazione e applicazione da parte delle Organizzazioni utilizzatrici. L'elemento chiave, quindi, è la maturità culturale delle Organizzazioni, anche se una guida applicativa per le differenti aree dell'industria e dei servizi potrebbe essere utile.
In questi sviluppi, il ruolo degli Enti di accREDITamento rischia di essere limitato, ma non dovrebbe risultare marginale.



- *Le norme e i criteri per gli Organismi di certificazione*
Qui il ruolo degli Enti di accreditamento è cruciale, sia nel contribuire alle attività di normazione internazionale, sia, in particolare, nello stabilire i criteri operativi che devono essere seguiti dagli OdC accreditati e la cui osservanza deve essere garantita.
- *Le norme e i criteri per gli Enti di accreditamento*
In questo caso, il ruolo principale è assolto dagli Enti regionali e internazionali di cooperazione tra Enti di accreditamento e riguarda il rafforzamento/miglioramento della normativa e delle relative guide di applicazione, e il loro uniforme ed effettivo rispetto da parte di tutti membri.

In questo processo, è essenziale predisporre un sistema di sinergie tra gli attori coinvolti (Enti di normazione, Organizzazioni certificate, Organismi di certificazione di sistemi di gestione e del personale, Enti di accreditamento, utenti intermedi, consumatori finali e, nel complesso, il sistema economico-sociale).

Questa relazione riguarda soprattutto le questioni dell'accREDITAMENTO e della certificazione accreditata.

Inoltre, lo studio si è concentrato in particolare sull'analisi delle azioni di miglioramento di breve/medio periodo che possono essere intraprese senza cambiamenti radicali della cultura e delle pratiche correnti e che rappresentano, come tali, la "prima linea di difesa" contro i rischi incombenti.

Sono state inoltre elaborate alcune considerazioni sui percorsi da seguire per una possibile sostanziale ri-progettazione dell'approccio alle certificazioni accreditate, che può includere, tra le altre proposte, anche una qualche modifica nella relazione tra Enti di accreditamento e Soggetti accreditati.

2. LA STRATEGIA DI RAFFORZAMENTO/MIGLIORAMENTO

Tradizionalmente, l'accREDITAMENTO degli Organismi di certificazione di sistemi di gestione si è focalizzato sulla valutazione della competenza dell'Organismo piuttosto che sulla qualità dei risultati.

A questo riguardo, dobbiamo ricordare che la norma per gli Enti di accREDITAMENTO ISO/IEC 17011 riporta con chiarezza: *"assessing the competence of a CAB* involves assessing the competence of the entire operations of the CAB, including the competence of the personnel, the validity of the conformity assessment methodology and the validity of the conformity assessment results"*.

In un mondo ideale, questo orientamento non dovrebbe essere un problema: se l'Organismo è competente, e si avvale di personale competente e di metodologie rigorose, i risultati dovrebbero essere sempre positivi.

* *Conformity Assessment Body* – Organismo di valutazione della conformità.



Ma l'esperienza ha dimostrato che questo non necessariamente si verifica.

Prima di tutto, la "competenza" è un fattore complesso e, in certa misura, soggettivo, dipendente da molteplici variabili che non è facile definire e misurare in maniera univoca e oggettiva. Ne discende la necessità di regole precise e, per quanto possibile, di chiara interpretazione.

In secondo luogo, la competenza, benché esistente in potenza, può non essere sempre espressa nel modo appropriato, a causa di molteplici ragioni tecniche, logistiche e operative.

Da qui la necessità di predisporre adeguate forme di sorveglianza, che non possono essere limitate alle verifiche periodiche programmate, ma devono includere la sorveglianza straordinaria decisa dall'Ente di accreditamento e dal riscontro proveniente dalle Parti interessate.

A scopo esplicativo, la strategia di rafforzamento da perseguire si può scomporre in alcuni fondamentali orientamenti:

Il rafforzamento dell'efficacia dell'accREDITAMENTO

Questo obiettivo è strettamente correlato alle regole e alle procedure adottate per la concessione e il mantenimento dell'accREDITAMENTO degli Organismi di certificazione di sistemi di gestione. I criteri di accREDITAMENTO sono basati sulle norme di valutazione della conformità di riferimento e sull'applicazione dei criteri sviluppati dagli Enti di accREDITAMENTO. Le esigenze di rafforzamento riguardano vari elementi (vedi par. 3), tra i quali la sorveglianza svolge un ruolo significativo.

Inoltre, una componente essenziale del rafforzamento del valore e dell'efficacia dell'accREDITAMENTO è rappresentata dall'*armonizzazione del comportamento degli Enti di accREDITAMENTO*. Si tratta di un processo necessario per sostanziare adeguatamente l'accREDITAMENTO e richiede che tutti gli Enti di accREDITAMENTO si attengano e applichino le regole e i criteri che hanno definito e che la relativa conformità sia assicurata da un controllo sovranazionale, funzione assolta dagli Accordi multilaterali di mutuo riconoscimento (MLA) a livello regionale e internazionale.

Al riguardo, è senz'altro necessario esercitare un maggior rigore, preventivo, nel concedere a un Ente di accREDITAMENTO lo status di membro di un'organizzazione multi-nazionale (regionale e internazionale) e, successivamente, nel mantenere il suo status di firmatario degli Accordi multilaterali di mutuo riconoscimento. Si tratta di un processo difficile da gestire a livello regionale, che risulta ancora più problematico su base mondiale. IAF, in quanto organizzazione mondiale, ha limitate capacità di controllo sul funzionamento dei suoi membri e la sua azione deve necessariamente fondarsi (come accade) sugli Accordi multilaterali di mutuo riconoscimento di livello regionale (EA, PAC, IAAC e altri).



Il rafforzamento dell'efficacia delle certificazioni

Anche questo obiettivo può essere in parte perseguito operando in conformità alle norme e alle guide applicative sopra citate (cioè come conseguenza del rafforzamento/miglioramento dell'efficacia dell'accreditamento), ma dipende in larga misura dalla maturità culturale degli Organismi di certificazione accreditati ed è anch'esso strettamente correlato all'intensificazione dei meccanismi di sorveglianza.

Anche la maturità culturale delle Organizzazioni certificate gioca un ruolo considerevole in questo contesto. È quasi impossibile fornire un buon servizio a un cliente che non ne comprenda il valore, per ignoranza o per mancanza di fiducia. Il ciclo perverso che si innesca tra Organismi di certificazione accreditati "incompetenti" e Organizzazioni "incompetenti" potrà inficiare rapidamente la credibilità delle certificazioni di sistemi di gestione, se non verrà prontamente ed efficacemente interrotto.

La responsabilità nei confronti degli stakeholder: lo studio del mercato

Le attività per il rafforzamento dell'efficacia dell'accreditamento e delle certificazioni e per favorire l'armonizzazione degli Enti di accreditamento membri di IAF possono e devono essere condotte dai membri stessi dell'Associazione. Per accrescere la responsabilità nei confronti delle Parti interessate – ottenendo la loro collaborazione e il loro supporto tecnico-politico –, si ritiene necessario l'intervento di un nuovo organo, per la corretta gestione dell'infrastruttura della valutazione della conformità a livello globale nel campo delle certificazioni di sistema di gestione (e, in certa misura, delle certificazioni di prodotto e di personale).

Porsi maggiormente in ascolto e, di conseguenza, essere pronti a rispondere alle esigenze degli stakeholder non diminuirà il ruolo di IAF. Al contrario, in quanto organizzazione prettamente tecnica, IAF sarà in grado di svolgere al meglio la sua funzione tecnica con un input di natura politica e con il supporto e la collaborazione delle Parti interessate.

A questo scopo, bisognerebbe indagare la necessità e la possibilità di istituire una sorta di *IAF Advisory and Monitoring Board**.

Il Board dovrebbe essere composto da rappresentanti di IAF, degli Enti internazionali di normazione (ISO, IEC e altri), dai network di cooperazione regionale raccolti sotto IAF e dalle appropriate rappresentanze internazionali delle principali categorie di stakeholder (normatori, Organismi di certificazione accreditati, produttori, consumatori, ecc.). La costituzione di questo Board dovrebbe essere adeguatamente promossa presso gli stakeholder, in considerazione del fatto che IAF si sforza di soddisfare le loro esigenze e di coinvolgerli al meglio.

* Si noti che questa proposta implica un approccio molto più ampio e complesso di quello associato all'iniziativa considerata da IAF di creare il cosiddetto "End-user Advisory Committee". Quest'ultimo può comunque costituire un importante punto di partenza.



Come compito principale, il Board dovrebbe incoraggiare e monitorare la credibilità delle certificazioni accreditate (di sistemi di gestione e altre) e favorire il raggiungimento e il consolidamento di un'adeguata conoscenza del mercato. Il Board potrebbe anche essere strutturato in sottocomitati separati per le differenti aree di certificazione.

Questi progetti possono essere sviluppati in modo puntuale basandosi solo parzialmente sui contributi volontari di IAF. È pertanto necessario trovare risorse adeguate, specificamente dedicate e di natura permanente, per indirizzare e coordinare le iniziative correlate.

Rafforzare la struttura di IAF e potenziare le sue capacità operative è quindi un elemento essenziale di questo piano di miglioramento. Queste riflessioni, che conducono ben oltre gli obiettivi dichiarati della presente relazione, verranno sinteticamente affrontate al paragrafo 5.

Coerentemente con quanto sopra, la strategia di IAF per rafforzare il valore delle certificazioni di sistema di gestione dovrà svilupparsi in due direzioni principali:

- Nel breve-medio periodo, IAF dovrà sforzarsi di migliorare le regole tecniche sia per gli Enti di accreditamento che per gli Organismi di certificazione accreditati e consolidarne l'applicazione. A questo scopo, IAF dovrà assumere un ruolo operativo di supervisore del sistema, attraverso gli Accordi regionali di mutuo riconoscimento per i membri firmatari e tramite azioni dirette nei confronti dei membri non associati.

Le azioni correlate dovranno inoltre puntare ad accrescere la consapevolezza degli Enti di accreditamento così come degli Organismi accreditati sulla necessità di lavorare insieme per salvaguardare la credibilità delle rispettive attività, in un coinvolgimento pro-attivo volto all'obiettivo comune del miglioramento.

IAF dovrà contribuire al governo generale del sistema, responsabilmente, promuovendo la cooperazione con partner e stakeholder (inclusi, in primis, quelli che fanno affidamento sulle certificazioni di sistemi di gestione per acquisti, investimenti o altre decisioni strategiche di business).

- In una prospettiva di lungo periodo, bisognerà pensare a una riformulazione sostanziale dell'approccio all'accreditamento, a partire da una migliore conoscenza degli "output" delle certificazioni accreditate, favorita, a sua volta, dal miglioramento della comunicazione con gli stakeholder.

Nel pianificare queste iniziative, bisognerebbe considerare che, in un auspicato futuro non molto lontano, il governo del sistema internazionale di accreditamento possa essere assunto da un'unica organizzazione derivante dalla fusione di IAF e di ILAC.

Sarà dunque necessario identificare e sfruttare le loro complementarietà e sinergie, così come evitare che la fusione di cui sopra determini un indebolimento delle capacità di governo nelle differenti sfere di valutazione della conformità.



3. LE AZIONI DI RAFFORZAMENTO/MIGLIORAMENTO – AZIONI DI BREVE-MEDIO PERIODO

Vengono qui esaminate le azioni da intraprendere nel breve e medio periodo con riferimento agli indirizzi strategici sopra esposti.

Il rafforzamento dell'accreditamento e delle certificazioni – attraverso il miglioramento dell'efficacia e della coerenza delle regole e grazie alla promozione della necessaria maturazione culturale – è l'ambito in cui IAF dovrà concentrare i suoi sforzi maggiori. Non è obiettivo del presente documento analizzare in dettaglio i molteplici e complessi aspetti tecnici, ma si possono comunque individuare e trattare alcuni temi di carattere generale basati sul principio dell'accreditamento "focalizzato sui risultati", cioè sulle effettive prestazioni dei sistemi di gestione certificati, con riferimento ai ruoli e alle responsabilità dei soggetti:

- gli Organismi di certificazione accreditati devono fornire affidabili garanzie sulla sostanziale efficacia dei sistemi di gestione certificati;
- le Organizzazioni che possiedono certificazioni di conformità accreditate devono dimostrare la loro effettiva capacità di gestire il proprio sistema di gestione per la produzione di beni e l'erogazione di servizi conformi (nel caso dei sistemi di gestione per la qualità – SGQ) o, in generale, per raggiungere gli obiettivi per cui il sistema è stato sviluppato.

Questo implicherà un qualche cambiamento culturale da parte degli Enti di accreditamento e degli Organismi di certificazione, che, come ogni cambiamento, potrebbe incontrare una certa resistenza.

In questo processo di maturazione culturale, bisognerà in ogni caso abbandonare la perdurante e improduttiva polemica tra "più regole" e "meno regole", su "equiparazione delle procedure" piuttosto che "equivalenza dei risultati".

È necessario invece definire le corrette regole e procedure, basate sul miglior compromesso tra i diversi requisiti.

Anche il ritornello "né più né meno" ("no more, no less"), troppo spesso invocato per impedire ogni progresso, deve essere ignorato.

Le azioni di miglioramento sopra descritte dovranno essere intraprese dagli Enti di accreditamento, sotto l'egida di IAF (e delle organizzazioni regionali), e dagli Organismi di certificazione accreditati, sotto l'egida dei rispettivi Enti di accreditamento firmatari degli Accordi di mutuo riconoscimento MLA IAF (e regionali).

Per un'efficace implementazione degli interventi, Enti e Organismi dovranno lavorare insieme per un'effettiva transizione dalla "cultura delle procedure" (che ancora, in certa misura, sussiste) alla "cultura dei risultati", focalizzandosi entrambi sulla qualità degli output della catena della valutazione della conformità. Le buone regole sono quelle che comportano la migliore, per quanto mai perfetta, assicurazione di questa qualità.

Per essere applicate con decisione ed efficacia, queste regole dovrebbero fondarsi su un consenso sufficientemente ampio tra Enti di accreditamento, Organismi di certificazione e altri stakeholder.



In questo processo di miglioramento, si tratta di rendere quanto più possibile produttiva l'esperienza dei settori più avanzati (automotive, aerospaziale, telecomunicazioni, ecc.), che hanno cercato (magari senza riuscirci appieno) di essere "focalizzati sui risultati" più di quanto noi non siamo riusciti fino a oggi.

Anche i riscontri dei consumatori finali, i reclami e le segnalazioni dal mercato in generale sono elementi essenziali per il miglioramento.

Prima che lo *IAF Advisory and Monitoring Board* sia costituito e diventi operativo come sopra illustrato, bisognerebbe individuare uno strumento per cogliere la "voce" delle Parti interessate proprio agli esordi del processo di miglioramento.

A questo scopo, dovrebbero essere organizzati degli incontri con i principali stakeholder, per esempio in forma di workshop.

3.1 Rafforzare l'efficacia dell'accreditamento

A titolo preliminare, i principali elementi di riflessione possono essere sintetizzati come segue:

3.1.1. Organizzazione e funzionamento degli Enti di accreditamento

Questi aspetti sono coperti dalla norma ISO/IEC 17011. A tal proposito, si deve notare che la conformità a un'unica norma per gli Enti di accreditamento impegnati nell'accreditamento di attività di valutazione della conformità, che hanno differenze sia operative che culturali, comporta molti vantaggi, ma anche ostacoli rilevanti.

Infatti, c'è una differenza fondamentale tra l'accreditamento di un Laboratorio di prova o di taratura monotipo e quello di un Organismo di certificazione internazionale che certifica ogni sistema di gestione. Nella redazione delle Guide applicative della ISO/IEC 17011, IAF deve prestare particolare attenzione a questo punto e raccomandazioni specifiche dovrebbero essere fornite alla competente Task Force congiunta IAF/ILAC. Tra gli altri, l'indipendenza e l'imparzialità dell'Ente di accreditamento sono fattori chiave sia per gli Enti di accreditamento pubblici, che fanno parte o sono controllati dal governo (il che può comportare pressioni politiche improprie), sia per gli Enti privati dove l'influenza dei diversi stakeholder potrebbe non essere bilanciata.

Anche la corretta gestione dei reclami da parte degli Enti di accreditamento è una questione che vale la pena IAF consideri nei suoi criteri di applicazione della norma.

Trattandosi di un unico documento, che tuttavia non può essere generico, la Linea Guida congiunta IAF/ILAC potrebbe essere integrata da diverse Linee Guida su specifici argomenti.



3.1.2. Competenza degli Auditor degli Enti di accreditamento

Questo aspetto fondamentale non è sufficientemente disciplinato dalla norma citata. Gli Auditor degli Enti di accreditamento dovranno essere in grado di seguire un approccio per processi ed essere aggiornati sulle tecnologie, i prodotti e i processi che attengono al settore di attività socio-economica in cui l'Organismo di certificazione, accreditato o accreditando, emette le certificazioni.

In funzione di questo aspetto, devono essere formulati chiari requisiti che potrebbero essere introdotti nella Guida IAF alla ISO/IEC 17011 o, meglio ancora, in un documento separato (che potrebbe essere un documento congiunto IAF/ILAC).

Come secondo passaggio, dopo aver definito i requisiti di competenza, bisognerebbe anche valutare la possibilità di stabilire un meccanismo di selezione dei Lead Auditor a cura di IAF (auspicabilmente implementato con la cooperazione delle organizzazioni regionali).

Il concetto di un team di "IAF Lead Auditor" gestito (e organizzato) a livello centrale rappresenta un fattore chiave anche per conseguire la coerenza di approccio necessaria per il processo di *peer assessment* IAF. Si tratta di un fattore troppo critico per poterlo delegare a un gruppo di persone che prestano a IAF il loro contributo volontario, ma che svolgono anche il loro lavoro quotidiano nei rispettivi Enti di accreditamento.

3.1.3. Conduzione dell'audit e reportazione

I criteri per la migliore conduzione dell'attività di audit dovrebbero essere fissati con riguardo ad aspetti quali i processi da valutare, le persone da intervistare, i criteri di campionamento, ecc.

Anche il numero di certificazioni sospese o revocate a causa del cattivo funzionamento/degrado del sistema è un importante elemento che gli Enti di accreditamento devono controllare.

Inoltre, bisognerebbe predisporre una guida per l'appropriata redazione dei report di audit. A questo proposito, il benchmarking dovrebbe offrire una prospettiva sulle best practice che sono state sviluppate in aree specifiche (si veda, per esempio, lo schema IECEE).

La valutazione dovrebbe focalizzarsi sulla verifica delle reali prestazioni e competenze degli Organismi di certificazione accreditati, compresa l'identificazione dei casi di "eccellenza".

Questo non condurrà necessariamente alla definizione di un ordine di merito tra gli Organismi, ma potrà comportare trattamenti diversificati (qualcosa in linea con ASRP per le Organizzazioni).

3.1.4. Sorveglianza

Si tratta senz'altro dell'elemento tipico per il rafforzamento dell'efficacia dell'accREDITAMENTO, ammesso che sia focalizzato sui risultati.

La sorveglianza ordinaria dovrà essere migliorata con la supervisione sistematica dei certificati. Bisognerà parimenti rinforzare la sorveglianza straordinaria – in particolare, basandosi sulle segnalazioni provenienti dal mercato e in generale dagli stakeholder – con riferimento sia alle verifiche in sede che alle verifiche in accompagnamento, non solo per valutare la conformità dell'OdC, ma anche e



soprattutto l'effettiva efficacia dei sistemi di gestione certificati o da certificare. Bisognerebbe sviluppare – come parte del programma di sorveglianza – qualche cosa di analogo ai “proficiency test” che consentissero di verificare direttamente l'efficacia dei sistemi di gestione certificati. Non essendo ancora risolto l'aspetto relativo ai controlli diretti (cosa non facile), si possono prendere in considerazione modalità di indagine indiretta, come la diffusione agli Organismi di certificazione accreditati di case studies, richiedendo in primo luogo il calcolo dei tempi di audit. In queste indagini, benché gestite dagli accreditatori, naturalmente non dovrebbe apparire la fonte IAF o di un singolo Ente di accreditamento, ma quella delle Organizzazioni che richiedono la certificazione (*secret shopper*).

Inoltre, nell'ambito delle attività di sorveglianza, bisognerebbe dare all'Ente di accreditamento la possibilità di valutare direttamente la conformità dei sistemi di gestione certificati ai requisiti applicabili (concetto di audit di “validazione”), come si fa nel caso dell'accREDITamento dei Laboratori di prova, dove la validità dei risultati è direttamente constatata dall'Ente di accREDITamento. I team di audit di validazione potrebbero includere rappresentanti degli stakeholder.

A questo scopo, dovranno essere introdotte specifiche clausole nei contratti che regolano i rapporti tra l'Ente di accREDITamento e gli Organismi di certificazione e tra questi e le Organizzazioni clienti.

È evidente che si tratta di una questione complessa, considerando tra l'altro l'atteggiamento critico manifestato in numerose occasioni – nel corso delle verifiche in accompagnamento presso le Organizzazioni clienti dell'OdC accREDITato – riguardo alla percezione di interferenze dell'Ente di accREDITamento. La competenza degli Auditor dell'Ente di accREDITamento sarebbe, a questo riguardo, un fattore oltremodo critico.

Potrebbe essere considerata anche l'ipotesi di una sorveglianza elettronica a distanza, che consentisse all'Ente di accREDITamento di monitorare in maniera continuativa (in forma di accesso permanente) i documenti descrittivi e prescrittivi e i dati dell'Organismo di certificazione, nonché la possibilità di prescrivere all'OdC di sottoporre periodicamente una propria auto-valutazione all'Ente di accREDITamento. Si può valutare anche l'ipotesi di un accordo contrattuale per cui i clienti dell'OdC debbano riportare all'Organismo competente i reclami ricevuti, da sottoporre poi al controllo dell'Ente di accREDITamento durante l'attività di sorveglianza. La sede in cui introdurre i citati requisiti per il rafforzamento della sorveglianza è tuttora oggetto di discussione. Lo strumento più diretto è la Linea Guida alla ISO/IEC 17011, ma si potrebbe prendere in considerazione anche un documento ad hoc appositamente redatto.

3.1.5. Provvedimenti sanzionatori

Gli Enti di accREDITamento devono adottare politiche più rigorose in termini di provvedimenti sanzionatori da comminare nei casi in cui ci siano certificazioni accREDITate evidentemente non conformi. Questi possono includere la sospensione o la revoca delle certificazioni emesse in maniera non conforme, così come sanzioni dirette nei confronti dell'OdC inadempiente (intensificazione della sorveglianza nei settori interessati, riduzione o sospensione dell'accREDITamento, ecc.).



Al riguardo, si potrebbero considerare come provvedimenti appropriati anche sanzioni di carattere finanziario. La possibilità di comminare tali provvedimenti dovrebbe essere contemplata tra le clausole contrattuali.

Per essere veramente efficaci, le sanzioni applicate dovrebbero essere debitamente rese pubbliche. La Guida alla ISO/IEC 17011 potrebbe essere la sede idonea ad accogliere questo criterio.

3.1.6. Problemi che afferiscono all'accreditamento/ certificazione transfrontaliera (Cross Frontier)

Si tratta di un'ulteriore questione critica nel contesto della presente analisi, rispetto a cui IAF, che ha le maggiori responsabilità, potrebbe giocare un ruolo importante. Il fatto che un OdC, per ottenere l'accreditamento delle certificazioni di sistema di gestione, vada all'estero* – in Paesi geograficamente e culturalmente lontani da quello dell'Ente di accreditamento – potrebbe ridurre l'operatività dell'Ente in ordine alla capacità di tenere adeguatamente sotto controllo il processo di accreditamento dell'Organismo e la qualità dei risultati prodotti. Anche la situazione di un OdC le cui sedi principali sono accreditate in un Paese e che emette certificazioni sotto accreditamento in altri Paesi, attraverso sedi locali, può essere critica, se la sede centrale dell'OdC incontra difficoltà nel tenere adeguatamente sotto controllo le sedi staccate e se l'Ente di accreditamento non è in grado di reagire con le necessarie efficacia e tempestività (il che può accadere a causa della distanza, della lingua diversa, dei ritardi/impedimenti nel registrare le reazioni del mercato, ecc.).

Questi problemi saranno affrontati e risolti, fino a un certo punto, dall'applicazione della cosiddetta *Cross Frontier Policy* (a livello IAF e regionale), ma rimane il fatto che una significativa porzione di certificazioni di scarso valore (soprattutto di sistemi di gestione per la qualità) rientra in questi contesti critici.

Si noti che il miglior "tutore della credibilità" delle certificazioni accreditate, in una determinata area geografica, è l'Ente di accreditamento locale. Ciò non significa che sia obbligatorio farsi accreditare dall'Ente locale, ma che questo è il soggetto più indicato per monitorare e registrare le reazioni del mercato, anche per quegli Organismi di certificazione che operano sotto accreditamento estero.

La cooperazione tra gli Enti di accreditamento è quindi una questione essenziale (infatti, sarebbe meglio parlare di "Cross frontier cooperation" piuttosto che di "Cross frontier accreditation").

L'esistenza di certificazioni di scarso valore emesse nel contesto della "Cross frontier accreditation" emerge regolarmente nei reclami degli operatori locali (OdC locali, produttori, consulenti, normatori, ecc.).

Di fronte a questi gravi segni di insoddisfazione, IAF dovrebbe intervenire con prontezza, compiendo le azioni opportune nei confronti degli Enti di accreditamento competenti (direttamente o attraverso le corrispondenti organizzazioni regionali).

Sfortunatamente ciò non accade, non per cattiva volontà, ma per la debolezza della struttura centrale di IAF.

* La situazione appare meno critica per l'accreditamento di Organismi di certificazione di prodotti, Organismi di certificazione di personale, Organismi di Ispezione, Laboratori di prova e di taratura.



3.1.7. Meccanismi di feedback

Gli Enti di accreditamento dovranno predisporre adeguati meccanismi per ricercare e ottenere riscontri da parte dei clienti diretti e indiretti delle Organizzazioni certificate. Questo risultato può essere ottenuto con vari strumenti, e a tal fine sarebbe utile disporre di qualche criterio informativo IAF. Gli esiti dei riscontri dovranno essere integrati nelle politiche di accreditamento ed essere applicati conformemente. Sarebbero utili, a questo riguardo, input provenienti dai comitati rappresentativi delle Parti interessate.

3.1.8. Armonizzazione del comportamento degli Enti di accreditamento. Il ruolo degli Accordi multilaterali IAF MLA

I membri di IAF, firmatari degli Accordi multilaterali IAF, sono chiamati a conformarsi alle regole che loro stessi hanno definito, così come a imporne il rispetto agli OdC accreditati.

Il grado di armonizzazione che ci si può attendere dipenderà dal livello di flessibilità previsto da queste regole e potrà variare sotto molteplici aspetti. Una conformità più rigorosa potrebbe essere richiesta in riferimento a questioni cruciali, come l'efficacia dell'attività di sorveglianza, la tempistica e l'efficacia dei provvedimenti sanzionatori, la valutazione dei fattori chiave della competenza degli OdC accreditati e altre. IAF avrà allora il compito di assicurare che i suoi membri assolvano le proprie funzioni correttamente, in conformità a quanto sopra.

Rendere quest'azione più incisiva di quanto sia stato fatto finora non è un compito facile.

Come interventi possibili si sottolineano le seguenti azioni:

- Maggior rigore dovrebbe essere applicato alla concessione dello status di Ente di accreditamento membro di IAF, per esempio richiedendo una dimostrazione preliminare, per lo meno documentale, dell'aderenza ai requisiti della ISO/IEC 17011 e considerando la possibilità di effettuare audit preliminari.
In questo senso, potrebbe essere importante verificare la competenza dell'Ente che richiede di aderire a IAF e il grado di reputazione di cui gode presso i suoi OdC accreditati (se ce ne sono). I nuovi Enti di accreditamento saranno introdotti nel ciclo "PDCA (Plan Do Check Act) appena possibile.
Uno status "preliminare" di membro potrebbe essere assegnato e convalidato dopo un iniziale periodo di tempo (per esempio 2 anni), in funzione delle prestazioni e della competenza.
Contemporaneamente, potrebbe essere necessario un supporto addizionale attraverso qualcosa come un piano di monitoraggio a cura di un membro già firmatario degli Accordi IAF MLA.
- Per gli Enti di accreditamento che non sono firmatari degli MLA regionali, dovrebbero essere condotte valutazioni più estese prima di concedere lo status di firmatario degli Accordi multilaterali IAF e bisognerebbe effettuare controlli con maggiore continuità per verificare il mantenimento dei requisiti.



- Il processo di *peer evaluation* dovrebbe essere rafforzato, sotto il profilo dell'efficacia e della coerenza, rendendolo continuativo, incisivo e replicabile. Dovrà essere valutata la possibilità di impiegare – almeno come team leader – dei valutatori professionisti altamente qualificati e debitamente retribuiti.
- Bisognerebbe assicurare un uso ottimale degli MLA regionali, facendo affidamento sulle garanzie che offrono, ma aumentando, allo stesso tempo, il controllo sulla loro correttezza operativa. Questa attività deve essere in larga misura riprogettata, estendendo i tempi e aumentando la frequenza degli audit, anche attraverso periodiche auto-valutazioni che le singole regioni dovranno presentare a IAF. L'esistenza di una gestione parallela da parte di ILAC è un fattore di notevole complicazione, e la pratica delle valutazioni congiunte stempera l'efficacia dell'azione di IAF, piuttosto che rafforzarla. Si tratta di una valida ragione per accelerare il processo di unificazione delle due organizzazioni (IAF e ILAC).
- Il principio di cooperazione tra Enti di accreditamento all'interno degli MLA dovrà essere applicato meglio, a fondamentale supporto del processo di armonizzazione. Il principio di cooperazione sarà fissato, per quanto possibile, già a livello di statuto dell'associazione.

Concludendo che IAF non ha la capacità di esercitare un controllo appropriato sui suoi membri e sulla cooperazione regionale attiva sotto la sua egida, in accordo ai principi sopra esposti, sarebbe meglio dimenticarsi degli IAF MLA e concentrarsi sulle funzioni tecniche di IAF, lasciando alle regioni il compito di assicurare negli ambiti di riferimento l'applicazione uniforme delle regole stabilite da IAF a livello globale.

IAF dovrebbe invece mantenere una sorta di “funzione di alto monitoraggio” attraverso il citato IAF *Advisory e Monitoring Board* (si veda il paragrafo 3.4).

3.2 Rafforzare l'efficacia delle certificazioni

Come anticipato, questo obiettivo – che rientra principalmente nelle responsabilità degli Enti di accreditamento firmatari degli MLA regionali e degli MLA IAF – è strettamente correlato a quello sopra esposto.

In particolare, l'intensificazione dell'attività di sorveglianza da parte degli Enti di accreditamento, conformemente a quanto sopra, contribuirà in maniera significativa al miglioramento dell'efficacia delle certificazioni.

I principali aspetti da considerare includono:

3.2.1. Competenza/Qualifica degli Auditor degli Organismi di certificazione

I criteri per la qualifica degli Auditor dovranno essere profondamente rivisti, con riferimento alle *traditional practices*, incluso il valore aggiunto della certificazione dell'Auditor.



All'Auditor è richiesta una effettiva conoscenza dei problemi tecnici e manageriali che afferiscono al settore economico in cui opera l'Organizzazione sottoposta a verifica. L'esperienza di auditing in tali settori può essere di utilità, ma non è un criterio di qualifica sufficiente.

Bisognerà garantire la capacità di condurre degli audit secondo un approccio orientato ai processi e dovrà essere dimostrata in maniera oggettiva l'esistenza delle indispensabili qualità personali.

Sarà dunque necessario rivedere l'intero processo di formazione dell'Auditor con l'introduzione – oltre agli ovvi requisiti di conoscenza degli standard dei sistemi di gestione e delle procedure di audit – di chiari pre-requisiti in ordine alla conoscenza e padronanza di concetti fondamentali, come la cultura organizzativa, il Capability Maturity Model e l'audit orientato ai processi. I requisiti formali di limitato valore sostanziale, come la durata del corso di formazione, gli anni di esperienza lavorativa, il numero di audit, ecc. non dovranno più costituire l'(unico)riferimento per la dimostrazione della competenza dell'Auditor.

Sarebbe necessario che questo nuovo approccio fosse accolto tramite un'apposita Guida IAF alla ISO 19011 oppure, meglio ancora, inserito nella redazione della ISO/IEC 17021 Parte 2, così come progettata (o un documento IAF a breve, seguito da un documento congiunto ISO/IEC a tempo debito).

3.2.2. Impiego operativo degli Auditor degli Organismi di certificazione

Gli OdC dovranno dimostrare, a loro volta, di poter garantire la competenza dei loro Auditor, nonché la capacità di assegnare all'Auditor più adatto le valutazioni. La questione dovrebbe essere affrontata anche nella redazione della ISO/IEC 17021 Parte 2, come per i requisiti di competenza. Per un impiego ottimale degli Auditor e dei risultati della loro attività, dovranno essere assicurati tutti i canali di competenza all'interno degli Organismi di certificazione.

Altri elementi importanti sono costituiti dal monitoraggio degli Auditor seguendo differenti criteri, inclusa la raccolta delle Non Conformità emesse dagli Auditor e la revisione dei rapporti di audit presso le Organizzazioni e l'assistenza agli Auditor sul campo.

3.2.3. Conduzione delle valutazioni/tempi di audit

Dovranno essere definiti criteri per un'ottimale conduzione dell'audit, con riferimento ad aspetti quali i processi da sottoporre a valutazione, il tempo impiegato per ciascun processo, il tipo e il numero di persone intervistate, le tipologie di campioni raccolti, le annotazioni fatte, ecc.

Una guida alla corretta redazione dei rapporti di audit dovrà essere analogamente predisposta. In tema di preparazione dell'audit, ci si aspetta che gli OdC abbiano delle politiche da sottoporre al controllo dei competenti Enti di accreditamento.

Per quanto riguarda i tempi di audit, il rigido approccio numerico previsto dalla *Table of Annex 2* della Guida IAF alla ISO/IEC 62 (e simili) sarà superato.



L'Organismo di certificazione dovrà dimostrare di aver predisposto adeguati criteri per garantire – sotto tutti i punti di vista e in ogni circostanza – l'impiego dei giorni uomo necessari per l'ottimale conduzione dell'audit, con riferimento all'analisi dei rischi, ecc.

Si può vedere come questo approccio consenta, in certi casi, la contrazione dei tempi di audit rispetto a quelli programmati sulla base della citata Tabella dei tempi di audit, benché in molti altri casi ne comporti l'aumento. Questo problema sarà affrontato con la Guida IAF alla ISO/IEC 17021 o con un diverso documento autonomo.

A questo scopo, sarà necessario il supporto delle Organizzazioni in corso di certificazione e, in generale, delle Parti interessate; in caso contrario, diventerà un pretesto per ridurre i tempi di audit (si vedano anche le discussioni dello IAG per cercare di sviluppare un metodo più scientifico di calcolo dei giorni di audit).

3.2.4. Ruolo dei consulenti nel processo di certificazione

Il delicato equilibrio tra il ruolo dei consulenti e gli Auditor degli Organismi di certificazione dovrà essere rigorosamente preservato durante l'audit. I consulenti dovranno mantenere il loro ruolo di osservatori. Gli OdC dovranno avere appropriate politiche da comunicare all'Ente di accreditamento.

3.2.5. Concorrenza commerciale tra Organismi di certificazione

La concorrenza non è un fattore negativo in sé e, in linea di principio, può contribuire ad aumentare la qualità dei beni e dei servizi immessi sul mercato dalle Organizzazioni concorrenti. Purtroppo, per molteplici ragioni che per brevità non è il caso di richiamare, ma che sono note a tutti, questo non si verifica nel settore della certificazione di sistemi di gestione (in particolare dei sistemi di gestione per la qualità), dove la competizione sulla qualità (che non può prescindere dall'ottimizzazione del rapporto costi-benefici) è scaduta a un livello di pura concorrenza sul prezzo.

La concorrenza sul prezzo va a grave discapito della qualità dei servizi erogati dagli OdC accreditati e potenzialmente costringe gli Organismi seri e competenti a emettere certificazioni di scarso valore (riduzione dei tempi di audit, impiego di Auditor non qualificati, ecc.) solo per poter rimanere sul mercato. Sarà praticamente impossibile risolvere in toto il problema, ma bisognerà sforzarsi di ridimensionarlo, dall'attuale stato quasi patologico a uno fisiologico. Le possibili soluzioni sono già state trattate sopra, con riferimento al rafforzamento delle regole di accreditamento (per impedire a OdC inaffidabili di ottenere e mantenere l'accreditamento), incluso l'inasprimento dei provvedimenti sanzionatori, comminati a seguito di sorveglianza rafforzata (riguardanti sia gli Organismi accreditati che le Organizzazioni impropriamente certificate), e la loro pubblicazione.

A questo scopo, potrebbero essere utili anche misure nei confronti delle Organizzazioni interessate (che cercano certificazioni "facili") supportate dalle associazioni di categoria di riferimento, con l'obiettivo di dimostrare che, mentre credono di risparmiare, alla fine sprecano il loro denaro.



Bisogna quindi darsi da fare per informare le Organizzazioni che fanno domanda di certificazione sui rischi cui sono esposte. In tal senso, un'iniziativa interessante potrebbe essere quella di sviluppare una sorta di "check list" per aiutare le Organizzazioni a interpretare e analizzare le differenti quotazioni fornite dai loro potenziali Organismi di certificazione.

Questa check list sensibilizzerebbe le Organizzazioni sul fatto che il loro OdC deve conformarsi alla Guida IAF per ciò che attiene al calcolo dei giorni di audit, mettendole in guardia nei confronti di quell'OdC che quoti un numero di giorni di audit decisamente più basso rispetto agli altri (si può arrivare a sottoporre il caso all'attenzione del competente Ente di accreditamento).

Un altro aspetto da considerare è la possibilità di richiedere all'OdC oggetto di accreditamento e all'Organizzazione oggetto di certificazione di emettere un'auto-dichiarazione (o di fornire una qualche dichiarazione del top management) di conformità ai requisiti applicabili, preliminarmente alla domanda di accreditamento, ovvero di certificazione.

Il meccanismo fornirebbe un'utile base contrattuale per porre questi soggetti di fronte alle loro responsabilità. Infine, gli Organismi di certificazione dovrebbero sfruttare meglio lo strumento del reclamo all'Ente di accreditamento, segnalando il comportamento scorretto dei concorrenti che propongono offerte di certificazione con un numero inadeguato di giorni di audit.

3.3 Altre azioni

All'interno della strategia di rafforzamento considerata, si possono sviluppare altre azioni:

- Chiarire che i criteri dei documenti applicativi IAF sono cogenti – perché, di fatto, non sono ancora percepiti in quanto tali – e applicarli rigorosamente nell'ambito degli IAF MLA.
- Sfruttare (benchmarking) l'esperienza degli schemi di settore più avanzati (automotive, aerospaziale, telecomunicazioni, ecc.).
- Promuovere e sviluppare il ruolo educativo di IAF nel campo delle certificazioni accreditate.

3.4 Aumentare la responsabilità nei confronti degli stakeholder. Lo IAF Advisory and Monitoring Board

Questo (o questi) Board costituirà(nno) il forum dove sviluppare il valore della responsabilità verso gli stakeholder e promuovere la conoscenza del mercato.

I compiti del (dei) Board saranno quelli di sostenere e controllare la credibilità del sistema di valutazione della conformità che opera sotto l'egida di IAF (con speciale riferimento alle certificazioni dei sistemi di gestione).



Come già ricordato, il Board dovrebbe essere composto da rappresentanti di IAF e delle organizzazioni regionali raccolte sotto IAF, da rappresentanti degli organismi di normazione internazionale e dalle rilevanti rappresentanze internazionali dei principali stakeholder di IAF (normatori, Enti di accreditamento e Organismi di certificazione, produttori, consumatori, ecc.). Bisognerebbe inoltre verificare la possibilità di stabilire delle relazioni con il WTO.

È evidente che la costituzione e il raggiungimento della piena operatività di questo organismo è cosa complessa.

L'efficacia dipenderà in larga misura dalla densità e dalla qualità delle rappresentanze coinvolte e dalla volontà e capacità che dimostreranno nei compiti prefigurati e dall'impegno che metteranno nel perseguire gli obiettivi correlati.

Tuttavia, vale almeno la pena verificarne la fattibilità e, sotto questo aspetto, la durata e positiva esperienza dell'EA Advisory Board potrebbe essere utile.

Bisognerà definire gli input da fornire al Board, che non dovrebbero essere molto dissimili dagli input forniti agli Organi direttivi di IAF. I risultati attesi dal Board sono la condivisione delle decisioni strategiche di IAF (sia di natura politica che tecnica) e un'analisi sistematica delle reazioni e dei riscontri degli stakeholder su tutte le questioni rilevanti per la credibilità delle certificazioni di sistema di gestione.

Inoltre, il Board avrà un ruolo di monitoraggio a livello globale sul sistema delle certificazioni che opera sotto l'egida di IAF, con l'organizzazione e la supervisione di verifiche dirette presso gli Organismi di certificazione accreditati e le Organizzazioni in possesso di certificazioni accreditate, sulla base delle regole e procedure di IAF.

A questo scopo, il Board si servirà di un panel di esperti appositamente selezionati. Il team di valutazione dovrebbe comprendere anche rappresentanti del competente Ente locale di accreditamento e rappresentanti degli stakeholder (per esempio, i produttori). Su richiesta e secondo apposite procedure, l'elenco delle Organizzazioni certificate potrebbe essere sottoposto al Board.

Questa attività sarà complementare al processo ordinario (o, al limite, sostitutivo, vedi sopra) di *peer evaluation* e dovrebbe essere caratterizzata da una maggiore flessibilità e capacità di reagire in maniera puntuale ed efficace a segnali d'allarme di vario tipo provenienti da differenti aree geografiche (questo non è il caso dei *peer assessment* convenzionali che richiedono tempi lunghi di organizzazione e conduzione).

I risultati saranno forniti a IAF per le necessarie azioni conseguenti, inclusa, ove richiesto, l'adozione di misure appropriate. Inoltre saranno rese trasparenti al pubblico le situazioni identificate come inadeguate.

Il Board dovrebbe essere costituito all'interno di IAF e gestito, dal punto di vista organizzativo, dalla Segreteria IAF.

4. LE AZIONI DI RAFFORZAMENTO/MIGLIORAMENTO – AZIONI DI LUNGO PERIODO

In parallelo con le azioni di rafforzamento descritte sopra, IAF dovrà cercare di identificare e realizzare innovazioni più sostanziali in tema di approccio all'accREDITAMENTO delle certificazioni di sistema di gestione e ad altri tipi di attività di valutazione della conformità.



A questo scopo, è necessaria una migliore conoscenza dell'“output”, che può essere raggiunta solo attraverso un certo tipo di “misurazioni”.

Informazioni sulla qualità dell'“output” – vale a dire, sulla prestazione delle Organizzazioni in possesso di certificazioni di sistema di gestione e sulle loro debolezze e carenze, in quanto ascrivibili all'inadeguatezza del processo di certificazione sotto accreditamento – possono essere ottenute:

- raccogliendo e analizzando le informazioni degli audit di seconda parte dei committenti pubblici e degli acquirenti privati;
- raccogliendo e analizzando le informazioni diffuse dai media.

Basandosi sui dati acquisiti con queste modalità, sarà possibile identificare i punti critici e determinare le azioni necessarie per ri-progettare la catena della valutazione di conformità (Organizzazione – Organismo di certificazione – Ente di accreditamento).

Come frutto dell'analisi, sarà anche possibile definire degli strumenti affidabili per “misurare” con un “metro” adeguato l'effettiva prestazione delle Organizzazioni con sistema di gestione certificato, per poi implementarli nella pratica corrente.

È probabile che le indagini confermeranno in gran parte la correttezza dell'analisi sopra formulata e l'adeguatezza della maggior parte delle azioni di rafforzamento proposte, ma potrebbe essere necessario approfondire alcune questioni.

Questo porta a considerare l'eventualità di:

- Un cambiamento nelle relazioni tra Enti di accreditamento e Organismi di certificazione in ordine a una cooperazione e una partnership più strette. Tra le altre cose, gli Enti di accreditamento e gli Organismi di certificazione potrebbero stabilire e gestire insieme una specie di struttura per la sorveglianza del mercato – alla quale il mercato stesso possa rivolgersi – o cooperare con gli esistenti programmi di sorveglianza sul mercato.
- Un sostanziale innalzamento delle condizioni per ottenere e mantenere l'accreditamento, non tanto in termini di un numero superiore di nuove regole più stringenti, ma nei riguardi dell'effettiva e sostanziale implementazione di quelle esistenti (in quanto rafforzate), con la conseguenza di una drastica riduzione del numero degli Organismi di certificazione accreditati. È infatti da discutere se ci debbano essere decine e decine (se non centinaia) di Organismi di certificazione accreditati in contesti socio-economici le cui esigenze potrebbero essere soddisfatte da un numero ridotto di “buoni” Organismi.
- La necessità di regolare/limitare rigidamente la concorrenza commerciale, introducendo requisiti speciali, in particolare quando la protezione dei diritti fondamentali (per esempio, la salute e la sicurezza) è direttamente o indirettamente coinvolta.



Si noti che una sostanziale ri-progettazione dei processi di accreditamento e certificazione nella direzione auspicata – rendere le certificazioni accreditate di sistema di gestione una garanzia affidabile della capacità delle Organizzazioni certificate di rilasciare qualità – non può basarsi solo sulla definizione di regole migliori (condizione necessaria ma non sufficiente), ma implica un importante cambiamento di tipo politico-culturale.

A sua volta, questo cambiamento non può compiersi senza la consapevolezza e la cooperazione di tutte le Parti interessate. Il ruolo dello IAF Board, come discusso sopra, sarà in questo senso fondamentale.

5. RAFFORZARE LA STRUTTURA CENTRALE DI IAF

Come già detto, è improbabile che le azioni di rafforzamento sopra richiamate – quelle di breve-medio periodo e quelle di lungo periodo – possano essere perseguite, anche parzialmente e con gradualità, sulla base delle attuali capacità operative dell'Associazione.

Gli sviluppi tecnici – come il consolidamento delle regole e dei criteri per gli Enti di accreditamento e per gli Organismi di valutazione della conformità – potrebbero essere implementati, in certa misura, dall'attuale struttura tecnica (benché limitata in termini di efficacia ed efficienza), ma azioni di tipo politico – come vincolare al rispetto delle regole, gestire con puntualità ed efficacia i reclami, predisporre misure contro le Non Conformità, cementare giorno dopo giorno le relazioni con gli stakeholder e assumere maggiori responsabilità nei loro confronti, ecc. – non potrebbero essere adeguatamente sviluppate senza il potenziamento delle risorse umane e strumentali in forza all'Associazione.

Questo significa che bisogna passare dall'attuale organizzazione su base puramente associativa, dove il lavoro si fonda sostanzialmente sul contributo volontario dei (pochi) membri, a una dimensione più professionale, dove le funzioni rilevanti siano assolte da un Segretariato centrale potenziato, che si avvalga di adeguate risorse umane e strumentali.

Come anticipato, si tratta di questioni che vanno oltre gli immediati obiettivi di questa relazione.

Qui, come punto di partenza per ulteriori e realistici passi in avanti, si ricorda solo che deve essere elaborato un vero Piano di sviluppo (o Road map).

Il Piano dovrebbe identificare le priorità (fare delle scelte), indicare gli obiettivi concreti da realizzare con la corrispondente tempistica, definire le azioni operative da intraprendere e identificare le risorse necessarie.

Sarà quindi compito dei membri decidere come muoversi, dove andare e assumersi gli oneri per mettere a disposizione le risorse necessarie.