

CRITICITÀ NELL'AUDIT DEI SISTEMI DI GESTIONE INTEGRATI

Riccardo Bianconi
Ispettore SINCERT

Generalità

Parlare di sistemi di gestione integrati ed in particolare degli Audit su tali strutture obbliga a confrontarsi con i diversi approcci che oggi il mercato ha adottato per il loro sviluppo. Queste poche righe vogliono essere una sintesi di tante esperienze e di confronti tra colleghi professionisti "anziani" operanti nel mondo della consulenza e dell'auditing di sistema, che amano la propria professione e che ritengono che sia sempre più necessario creare valore per le organizzazioni oggetto dei nostri interventi di consulenza e di auditing. Ecco, allora, che parlare di audit sui sistemi integrati diventa un'importante occasione per innescare diverse riflessioni.

Per taluni lo sviluppo di un sistema di gestione è una forzatura, un costo inutile ed un onere difficile da mantenere.

Per altri si tratta di una soluzione quasi obbligata per competere e vincere. Basterebbe andare sul sito di SINCERT ed ascoltare gli atti del convegno del 26 ottobre 2006¹, per rendersi conto di quanto sia vera la seconda affermazione: un sistema di gestione correttamente applicato crea valore!

Stante la complessità di un sistema di gestione integrato, quali criticità sussistono e rendono sfidante il lavoro per il Consulente e per l'Auditor che, rispettivamente, sono chiamati ad offrire la propria professionalità all'organizzazione per la progettazione ed applicazione o, piuttosto, per la valutazione di conformità, ma anche di efficacia e di efficienza realizzate tramite il sistema? Come questi professionisti possono approcciare il sistema di gestione in modo efficace, specialmente quando è stato sviluppato in modo tale da integrare diverse aree di rischio gestionali?

Dare una risposta che possa essere abbastanza condivisibile, a fronte delle tante criticità oggi presenti nella gestione delle diverse organizzazioni, appare difficile. Eppure si può cercare di trovare un bandolo della matassa che, alla fine, potrà apparire "giusto" in sé.

Il punto di partenza

Tutte le organizzazioni, volenti o meno, debbono ammettere di avere un sistema di gestione operante "di fatto": un sistema che affronta con maggiore o minore rigore e competenza le diverse aree di criticità che caratterizzano i processi operativi: applicazione delle leggi e regolamenti cogenti, requisiti di prodotto, requisiti ambientali, requisiti di salute e sicurezza sul lavoro nonché di security.

Tutte le organizzazioni avrebbero un vero beneficio a farsi valutare su tutti gli aspetti della propria gestione, vuoi che abbiano scelto di adottare uno *standard* di riferimento, vuoi che operino "all'impronta".

¹ [Atti del Convegno](#) "Lombardia&Qualità", Milano - 26 ottobre 2006, www.sincert.it.

Infatti, sarebbero maggiormente consapevoli dei loro punti di forza e di quelli di debolezza che possono minacciarne la sopravvivenza. Farebbero delle interessanti scoperte, utili a migliorare significativamente sia la propria capacità, sia la propria “capability” operative. Chi dovesse pensare che questa affermazione non è vera o pertinente, si cimenti a definire un metodo per la valutazione del valore economico di mercato di un’organizzazione, senza prendere in considerazione, ad esempio, la capacità della stessa di rispettare (e di aver rispettato nel passato) le leggi inerenti alla gestione ambientale ad esempio. La valutazione di ogni organizzazione è sempre più incentrata sulla capacità di valutare i cosiddetti valori intangibili, che sono il presupposto della capacità dei processi di creare valore economico. In assenza di una valorizzazione della capacità dei processi di creare valore nel rispetto delle leggi e dei vincoli di mercato, tale valutazione economica, magari associata ad un “rating”, potrebbe risultare del tutto falsata e fuorviante anche in un’ottica di affidamento bancario o di quotazione della stessa azienda. Ciò non vuol significare, però, che l’adozione *tout-court* di un sistema di gestione integrato sia la soluzione di tutti i problemi.

Adottare uno *standard* come riferimento, infatti, serve a razionalizzare la gestione stessa, non introduce, di per sé, competenza. Questa, semmai, è un portato delle migliori pratiche adottate. Ove adottate.

Il sistema di gestione

Proprio il fatto che tutte le organizzazioni esercitano di fatto un sistema di gestione, e che alcuni processi di tale sistema siano da considerare “necessari”², può indurre a pensare – ed è un’esperienza comune – che, in definitiva, il sistema di gestione delle organizzazioni sia sempre lo stesso, e quindi ad adottare un approccio *standard* nelle attività di formalizzazione dei processi medesimi e nella descrizione operativa delle modalità adottate per operare sul mercato. Questo pensiero debole può indurre, sia la consulenza [quella “fai-da-te”] sia alcuni titolari di azienda, ad adottare delle soluzioni che, alla fine, risulteranno un po’come un abito di scarsa qualità e di taglio *standard*, indossato da una persona che, per sua natura, *standard* non può essere. Quell’abito “cascherà” male, avrà pieghe e grinze che renderanno chi lo indossa molto meno elegante rispetto a vestire una maglietta ed paio di jeans. Se non fosse frutto di ignoranza, potremmo dire che affrontare la consulenza sui sistemi di gestione sulla base dell’estrema semplificazione è una vera e propria truffa, magari commessa abbastanza inconsapevolmente, ovvero una forma di imprudenza da parte degli interessati, che crea un gravissimo danno economico in senso lato, sia all’organizzazione sia alla “filiera” dell’accreditamento-certificazione-consulenza.

Ogni *standard* di sistema di gestione andrebbe inteso, mi si passi la metafora, come la “piantina” di un abitazione che si intende acquistare dal costruttore: questa indica la dislocazione dei locali, magari l’esposizione verso il “mezzogiorno”, piuttosto che alcuni elementi di base. Se è ben fatta, vi troveremo traccia dei cavetti degli impianti, l’indicazione degli attacchi delle utenze, ma nessuna indicazione in merito all’arredamento, dato che questo è una peculiarità di ogni singolo acquirente e ne rifletterà il gusto e la tasca.

Altrettanto, una norma offre dei riferimenti [sotto forma di requisiti, se è stata predisposta per la certificabilità] in merito agli elementi del sistema di gestione che debbono essere presi in esame, ma non dice niente, né potrebbe, delle modalità adottate per soddisfare tali prescrizioni.

Una norma relativa ad un sistema di gestione indica, ad esempio, che deve essere predisposto un riesame della direzione, ne indica gli input e gli output più importanti, che saranno standardizzati, appunto. Nel riesame della direzione, quindi, dovranno esserci almeno quegli elementi. Però tali Norme (Qualità, Ambiente ...) non indicano come sostanziarli e, maggiormente, non vietano assolutamente di integrarli con tutte quelle informazioni che possano essere coerenti all’argomento ed utili a prendere decisioni strategiche ed operative utili all’ottenimento di efficacia ed efficienza di gestione.

2 Vedi le ISO Guide 72:2001 e BS-PAS 99:2006.

Un buon riesame della direzione potrebbe tener conto dell'integrazione tra l'analisi dei costi e quella delle economie ottenute con l'applicazione del sistema di gestione; potrebbe essere la sintesi dell'applicazione di un ciclo di "budget a base zero" per la razionalizzazione economica ed operativa dei processi. Le Norme sui sistemi di gestione non obbligano, ma neanche inibiscono, ad esempio, di collegare i parametri di misurazione dei diversi processi con il budget annuale [nel caso migliore ne sarà l'anima]. Le Norme sui sistemi di gestione non dicono, né potrebbero, quali pratiche di raccolta ed analisi dei dati, quali responsabilità, quali frequenze di campionamento sui parametri indicativi dei fattori critici di successo dei processi (KPI), quale profondità di analisi degli stessi processi, debbano essere adottate. Come per questo piccolo esempio relativo al riesame della direzione, anche per tutti gli altri elementi sistemici regna, e così deve essere, la più completa genericità nella definizione dei requisiti normativi e, quindi, la più completa libertà di progettazione del sistema medesimo. Questo però non significa che i sistemi di gestione siano tutti uguali! Una bella indeterminazione sia per il consulente, sia per l'auditor inesperti! Quelli che, privi di competenza, vengono mandati o si buttano allo sbaraglio. Un bel danno per chi, per risparmiare un po' di euro nella scelta del consulente o del valutatore, alla fine ne butta davvero tanti dalla finestra.

Ecco perché, come è ovvio e come tutti sostengono, il sistema di gestione dovrà essere "cucito su misura" per ogni singola organizzazione e valutato da auditor competenti: non può esistere né essere accettata una documentazione di sistema standardizzata, non calata nella realtà operativa e non estrapolata soprattutto dall'esperienza delle Risorse Umane operanti in azienda. Neanche le cosiddette procedure obbligatorie possono essere standardizzate, non avrebbe senso. Alcuni elementi concettuali saranno ricorrenti; ma se le travi portanti di tali documenti (i requisiti) saranno uguali per tutti i sistemi, non per questo potrà esserlo tutta la struttura finché quello che abbiamo definito come "arredamento della casa", cioè le prassi, la descrizione puntuale delle misure organizzative e/o tecniche adottate per fronteggiare i diversi rischi di processo che impattano la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati, il supporto informatico, le competenze specifiche per talune mansioni e, maggiormente, per governare i processi; infine, gli obiettivi medesimi e le modalità adottate per misurarli.

La criticità maggiore

Alla luce di quanto sopra esposto, pensiamo all'audit di un sistema, specialmente quando il sistema sia esteso a più aspetti gestionali dell'organizzazione.

Se appare ovvio che per il consulente sarà critica la capacità di rendere consapevole l'organizzazione di tutti i rischi che deve fronteggiare e, pertanto, renderla consapevole dell'esigenza di investire in un'ottica di prevenzione, per mitigare gli effetti di tali rischi, quale dovrà essere la preoccupazione dell'auditor? Sulla base dell'esperienza maturata si può affermare che sin dall'inizio dovrà essere quella di capire la "verità vera" del sistema: esiste oppure è posticcio? È "carta" oppure è veramente applicato? Prende in considerazione e gestisce tutti gli aspetti importanti per i diversi stakeholders e, per primi, i requisiti cogenti applicabili? Donde: l'organizzazione è consapevole dei propri vincoli contrattuali, li assume con cognizione di causa e, prima di tutto, conosce quali siano le leggi che la riguardano?

Su questo aspetto si potrebbe dibattere davvero a lungo. Però va precisato un aspetto fondamentale: molto dipende da come è stato predisposto il contratto tra le parti: quello che nella letteratura si chiama "audit charter". Nell'ambito del processo di accreditamento condotto a fronte della Norma UNI EN ISO 17021:2006 - § 4.4, ad esempio, risulta chiaro che l'Organismo di Certificazione "*... ha la responsabilità di valutare evidenze oggettive sufficienti, su cui fondare la decisione di certificazione*". Questo requisito evoca i concetti di competenza per la definizione del campionamento e la necessità di competenza degli auditor, ma anche la professionalità da adottare nella valutazione del tempo occorrente per condurre l'audit; evoca la diligenza e la professionalità necessarie per lo svolgimento del processo di valutazione della fattibilità sia degli interventi di consulenza, sia di auditing; evoca la necessità di professionalità per definire i criteri di programmazione e di pianificazione, nonché la capacità di reportazione.

Induce, infine, a considerare il processo di consulenza e di auditing come una prestazione intellettuale e non una mera prestazione di mezzi. Per i professionisti della consulenza, dell'auditing, e della programmazione degli interventi di audit, vi è una sostanziale differenza giuridica per il profilo delle potenziali responsabilità.

Sempre allo stesso paragrafo, la Norma citata indica che il rispetto dei requisiti per la certificazione è una responsabilità specifica dell'organizzazione. Il rispetto dei requisiti di legge ne fa indubbiamente parte. Audit condotti fuori dalla logica dell'accreditamento rilasciato sotto l'egida di IAF-EA potrebbero condurre a spiacevoli sorprese per tutti i professionisti interessati, data la conseguente indeterminazione giuridica di tale aspetto.

Per la conduzione degli audit sui sistemi di gestione, tanto più quando si tratta di sistemi di gestione che abbracciano aspetti gestionali e di rischio d'impresa diversi, occorre che l'auditor – in particolare chi assume il ruolo di guida del gruppo di audit e che, conseguentemente ha la paternità del rapporto – sia consapevole del fatto che, con tutta probabilità verrà chiesta proprio a lui ragione delle indicazioni date ai fini della certificabilità. Proprio la Norma UNI EN ISO 17021:2006 attribuisce a questa figura una responsabilità pesantissima.

Quindi un primo elemento di criticità è emerso in tutta la propria dimensione anche drammatica: chi è chiamato a rispondere delle valutazioni fatte in campo è il Lead Auditor, cui è demandato il compito di assegnare gli incarichi e di coordinare i colleghi, di registrare in forma definitiva le risultanze di audit e di classificarle; nonché di illustrarle compiutamente alle Risorse Umane delle organizzazioni valutate in sede di riunione finale. Tutto ciò alla luce della bontà delle analisi di fattibilità e della programmazione e pianificazione. Spesso, proprio queste ultime attività vengono affidate allo stesso Lead Auditor, che dovrà ben riflettere sui criteri di campionamento, sull'esigenza di completezza dell'analisi e della reportazione. Quanto sopra va valutato alla luce della difficoltà indotta da sistemi di gestione che abbracciano aspetti di coerenza e requisiti normativi ed aspetti tecnologici di processo molto complessi, si pensi alle possibili responsabilità da prodotto difettoso, ai sistemi di gestione sviluppati quale supporto per la marcatura CE, agli aspetti ed impatti ambientali, ai rischi per la salute e sicurezza sul lavoro, alle minacce per la privacy e la security delle informazioni etc].

Il nostro Auditor [Lead Auditor] dovrà prendere in esame la possibilità, talora non palese, talora fonte di pressioni fino all'intimidazione, che i sistemi di gestione siano stati sviluppati, nel bene o nel male, per accedere a finanziamenti pubblici, ovvero per ottenere delle autorizzazioni a negoziare con la Pubblica Amministrazione, ovvero per avere dei riconoscimenti: i cosiddetti accreditamenti regionali, ad esempio di strutture di formazione o, magari, sanitarie...!

Può sembrare banale, ma l'esperienza insegna che esistono dei "teatrini" che sembrano realtà, salvo il fatto che tale "realtà" è sulla carta, recitata in occasione dell'audit, ma non ha un'anima e, quindi, non può essere considerata e dichiarata conforme a fronte dei requisiti delle Norme di riferimento per i sistemi di gestione. Perbacco!

Cosa andrà a raccontare il nostro Lead Auditor, a distanza di mesi, magari di anni, quando dovesse essere chiamato a deporre come "persona informata sui fatti" a proposito di possibili truffe (sistemi esistenti sulla carta ma non nei fatti), malversazioni (erogazioni di denaro pubblico a fronte di sistemi abbandonati subito dopo la certificazione ovvero inconsistenti, ovvero di autorizzazioni ottenute indebitamente)... peggio ancora, a fronte di infortuni gravi o mortali, ovvero di gravi danni ambientali non gestiti adeguatamente, ovvero di gravi violazioni di requisiti relativi alla sicurezza delle informazioni?

Un panorama di terrore, forse troppo in un Paese piuttosto permissivo; forse, ma le società di consulenza e, più ancora, gli Organismi di Certificazione si sono resi conto dell'esistenza del D. Lgs. 231/01?

Per chi è saggio, il fatto di verificare la capacità di gestire in modo sostanziale i requisiti cogenti ed il fatto che il sistema di gestione sia una realtà effettiva e destinata a funzionare realmente nel tempo, con prospettive di miglioramento continuo, inizia ad essere un elemento di forte impatto non solo giuridico, ma prima di tutto uno strumento per accrescere in modo sostanziale la robustezza dei presidi di tutela dell'organizzazione e quelli mirati ad accrescere la competitività del proprio "business".

Il difficile mestiere dell'auditor

Come si è visto le responsabilità dell'Auditor possono essere davvero molteplici ed onerose. Il principale strumento di salvaguardia è senza dubbio la professionalità unita alla competenza. L'Auditor deve, in un tempo definito e spesso troppo breve, rappresentare la realtà dell'organizzazione valutata con la minore indeterminazione possibile. L'Auditor deve dare sufficiente garanzia sull'applicazione sistematica delle misure organizzative e/o tecniche adottate per contemperare ai requisiti di legge e normativi.

Inoltre, a complicare la situazione, l'Auditor deve aspettarsi che ci possa essere, da parte dell'organizzazione oggetto della valutazione, specialmente se il risultato è funzionale all'ottenimento di finanziamenti o del "documento autorizzativo" necessario a partecipare alle gare pubbliche, un approccio furbo e comprensibile di difesa. Si tratta dello sforzo fatto in sede di preparazione dell'audit e durante lo stesso per far vedere le cosiddette "luciole per lanterne", in gergo assicurativo si direbbe "moral hazard" che si aggiunge ad una fisiologica impossibilità di avere tutte le informazioni necessarie per prendere delle decisioni realmente "esatte". Anche questo rischio ha un corrispettivo nel gergo assicurativo: la cosiddetta "asimmetria informativa"³. Come avere evidenza della corretta applicazione di questi requisiti per un sistema di gestione, magari integrante diversi aspetti gestionali? La risposta è da cercare attraverso una ulteriore domanda: In cosa consiste l'anima di un sistema di gestione integrato? La risposta è semplice e breve: nel fatto che il sistema di gestione sia vissuto dalle Risorse Umane dell'organizzazione! Non può essere considerato né applicato, né conforme un sistema di gestione "imprigionato" nella carta, magari depositata nei fondi dei cassetti dei diversi responsabili di sistema o dei processi. La conoscenza delle regole (Politiche, procedure, istruzioni, prassi etc.) deve essere fortemente trasferita alle Risorse Umane e garantita con un presidio di formazione, informazione e coinvolgimento continui. Ognuno deve essere in possesso della conoscenza necessaria e partecipe alla vita del sistema di gestione nella misura necessaria allo svolgimento efficace dei propri compiti. Questo presuppone un'efficace comunicazione da e verso le Risorse Umane, ma anche tra i manager, che debbono vedere come fondamentale la definizione di obiettivi comuni ed utili all'organizzazione e non al proprio culto della personalità. L'Auditor dovrà verificare che il budget (comunque venga chiamato tale strumento) serva ad infrangere i cosiddetti "silo" delle funzioni, verificando la reale applicazione della logica di gestione per processi. Tali processi dovranno essere gestiti da responsabili con compiti chiari, responsabilità operative e di "reporting" chiare, con leve operative adeguate allo scopo.⁴

Si dovrà verificare come vi sia un reale sistema di misurazione delle prestazioni dei processi in modo inerente con le criticità relative agli aspetti gestionali oggetto di valutazione.

Guai ai sistemi perfetti nella torre d'avorio della propria presunta completezza documentale, ma che non sono condivisi tra le Risorse Umane. Se questi non sono realmente vissuti e spalmati sull'organizzazione, di fatto non esistono. Ecco allora il secondo criterio di audit di un sistema di gestione integrato: quale competenza hanno le Risorse Umane nell'ambito dell'applicazione dei diversi aspetti della gestione, ognuno al proprio livello di responsabilità? Quale diffusione, reale ed efficace, quindi misurata e tenuta sotto controllo, è stata fatta della cultura rispetto agli aspetti gestionali discendenti dai requisiti di legge e normativi, ma anche rispetto ai rischi di processo, per come gestiti attraverso le procedure ed istruzioni operative? Quali buone pratiche sono state adottate come "contenuto tecnico-operativo" delle procedure e quanto bene sono conosciute? Naturalmente, l'Auditor dovrà essere competente per svolgere questo tipo di indagine: "Auditor fai-da-te?... hai! hai! hai!" avrebbe recitato un vecchio slogan! A proposito, gli Organismi di Certificazione non pensino di non avere responsabilità nella scelta e nel mantenimento del migliore livello di competenza dei propri Auditor. Esiste una fattispecie di colpa che si rifà al principio della "culpa in eligendo".

3 Si veda "Il Risk Management fra assicurazione e finanza" di Nicola Misani, edito da EGEA nel 1999.

4 Si veda, a questo proposito, quanto scritto dal Prof. Giorgio Brunetti (allora Professore di Ragioneria e Controllo di Gestione presso l'Università Ca'Foscari), nel saggio "Controllo di Gestione in condizioni perturbate" edito da Franco Angeli nel 1992.

Due ulteriori elementi davvero critici nell'audit

Ragionando per priorità, una buona “cartina al tornasole” per verificare la robustezza di un sistema di gestione è l'analisi della gestione delle emergenze⁵. L'organizzazione ha valutato attentamente quali tipi di emergenze potrebbero verificarsi, quali scenari di effetti domino a fronte di un incidente (responsabilità da prodotto, inquinamento, infortunio, incidente sulla gestione delle informazioni)? Quale analisi, quale progettazione della risposta alle emergenze è stata predisposta? Quale addestramento continuativo viene somministrato alle Risorse Umane? Quali e quante le esercitazioni per l'emergenza? In quali condizioni di simulazione? Quali manutenzioni alle misure organizzative e/o tecnologiche critiche per l'emergenza? Quale aggiornamento alla documentazione di sistema, alle competenze delle Risorse Umane con il “turn-over” delle stesse? Avere una risposta positiva su questo aspetto rappresenterebbe già un buon indicatore della serietà di intenti dell'organizzazione. A fronte di una risposta soddisfacente, si potrà cominciare a ritenere che il sistema non sia posticcio.

L'altro aspetto, altrettanto critico, se non di più, è l'evidenza del cosiddetto “commitment” della direzione. Quali obiettivi si dà la direzione medesima? Come utilizza il sistema di gestione integrato? Quali valutazioni effettua, con quale frequenza, sulla gestione delle diverse procedure, nell'ambito delle diverse aree di rischio? Quante volte si dimostra palesemente e pubblicamente realmente interessata alla reale ed efficace applicazione degli elementi sistemici? Quante volte “scende” dal proprio piedistallo per parlare dei processi, dei rischi [di ogni tipo] con le Risorse Umane? Quante volte si fa vedere in aula durante le occasioni di formazione, addestramento ed informazione delle Risorse Umane? Quante volte da esempi efficaci facendo ben comprendere che le politiche non sono solo parole, ma la volontà vera, successivamente trasformata in un testo formalizzato?

Nell'esperienza di chi è andato per mare, o di chi ha giocato in una squadra sportiva, vi è l'icona del Comandante o dell'Allenatore: se non sono loro per primi a credere nel loro equipaggio o nella loro squadra, se non danno indicazioni coerenti con i comportamenti attesi, dei quali loro stessi sono paladini, se non vivono la vita dei loro uomini (e donne, per evitare critiche) e non li conoscono... allora si potrebbe recitare ancora lo slogan: “Direzione fai da te? Hai! Hai! Hai...! altro che sistema di gestione integrato!”⁶

Una domanda provocatoria

Quanto tempo passa il nostro Auditor, seduto a tavolino, ad analizzare fogli e documenti? Non sarebbe meglio destinare una cospicua parte di questo tempo ad intervistare le Risorse Umane per capire se il sistema è vivo o, piuttosto, una collezione di carte morte? Non sono da intervistare i responsabili o il consulente (dato che anche questo accade!!!), ma i lavoratori, i preposti, gli impiegati... coloro che impersonano istante per istante le procedure e le applicano nella realtà. Occorre comprendere quanto a fondo questi signori abbiano compreso il perché delle misure organizzative e/o tecniche di mantenimento in controllo dei processi.

Facciamo un'altra riflessione: un audit dovrebbe essere condotto non solo sugli aspetti “visibili” ad occhio, ma dovrebbe tenere conto del supporto reale del sistema informativo/informatico aziendale, giacché oggi nessun processo può essere svolto senza questo supporto. Quindi, l'auditor dovrebbe apprendere a guardare un po' più da vicino le procedure per come sono descritte dalle funzionalità del sistema informatico. Queste, infatti, sono la verità vera della quotidianità dell'organizzazione.

⁵ Vedi anche il contributo della Norma BS 25999:2007 sulla continuità operativa.

⁶ Si legga con molta attenzione, a questo proposito, l'istruttiva intervista a Leonardo Del Vecchio (patron di LUXOTTICA), presentata sotto forma di gradevole testo dal Prof. Giorgio Brunetti (Ordinario di Strategia e Politica aziendale all'Università Commerciale Bocconi) assieme al Prof. Arnaldo Camuffo (Organizzazione Aziendale presso l'Università Ca'Foscari) - “Del Vecchio e Luxottica” edito da ISEDI nel 2000.

Se si parla di formazione delle Risorse Umane: dove è il *software* di pianificazione degli interventi: quale strumento reale per la qualifica dei docenti... l'amministrazione prende in esame solo l'esistenza della Partita IVA e qualche altro elemento utile ad effettuare i bonifici perché il gestionale richiede solo queste informazioni, oppure è necessario inserire dati diversi e più ricchi? Se si parla di approvvigionamenti, ad esempio, il gestionale da indicazioni sull'espletamento dei necessari adempimenti prima di acquistare delle nuove sostanze per la produzione? Vi è un "flag" di blocco all'emissione degli ordini in assenza della ricezione delle schede di sicurezza e dell'analisi con esito positivo delle stesse? ... Riflettere su questo aspetto può fare la differenza tra una bella "procedurina" ed una vera procedura che garantisca l'efficacia dell'operatività di questo processo così importante in quasi tutte le organizzazioni.

Altre importanti criticità

Si è accennato al fatto che il tempo di audit è sempre tiranno, o almeno appare tale. Allocare il tempo di audit alla valutazione di un sistema di gestione integrato è un esercizio difficile. Più sono i sistemi, più si può elidere..., ma sarà vero?

Pur esistendo dei vincoli normativi, almeno sotto accreditamento, per questo specifico aspetto, vale la pena di ricordare che limitare eccessivamente il tempo di audit rappresenta un forte rischio per l'Organismo di Certificazione che si assume questa responsabilità. Per fortuna, sotto accreditamento SINCERT, almeno per lo schema salute e sicurezza sul lavoro non è possibile effettuare alcuno sconto per nessun tipo di audit. Ma ove la riduzione di tempo sia considerata possibile, quale sarà l'impatto sulla capacità del Gruppo di Audit di "rendere" un quadro credibile del sistema di gestione valutato? Siamo proprio sicuri che, ad esempio, un colloquio con la direzione per valutare il riesame della direzione su un aspetto sistemico possa essere "tout-court" svolto nello stesso tempo per tutti gli aspetti di rischio esistenti nell'ambito del sistema di gestione integrato? Vi è un rischio tipico dell'auditing, che sembra essere sconosciuto. Si tratta del cosiddetto "rischio di audit", cioè la possibilità di rilevare anomalie che non esistono, ma peggio ancora, di dare l'OK ad un sistema debole e zoppo.

Una minaccia per tutti

Chi ha maturato un po' di esperienza di audit sa bene che difficilmente sarà possibile creare valore per le organizzazioni valutate a fronte di sistemi integrati se il team di audit non è affiatato e se, soprattutto non vi sono dei veri "sistemisti" che abbiano competenza su più di un aspetto della gestione. Volendo offrire valore alle organizzazioni oggetto del processo di auditing, occorre che sussistano almeno le seguenti condizioni: una buona conoscenza preliminare dell'organizzazione e del proprio sistema di gestione integrato, una ottima competenza gestionale⁷, operativa e tecnica del Lead Auditor e del Gruppo di Audit in genere, un tempo adeguato per poter approfondire i processi dal punto di vista gestionale e tecnico e per poter incrociare i dati, un tempo adeguato per la valutazione dei dati e per il reporting.

Mi si passi un'altra metafora: gli Auditor sono come la puntina del grammofono che legge il microsolco: si può avere il migliore amplificatore del mondo, ma se la puntina [il pick-up] è di scarsa qualità, all'amplificatore arriverà un segnale distorto e di poco valore: alla fine sarà tutto un forte "gracchiare" piuttosto che una riproduzione di alta fedeltà. Ecco: l'auditor è, mi si passi il termine, proprio il "pick-up", quindi l'elemento critico e di maggiore impatto di tutto il sistema di valutazione. Se non è capace di leggere l'organizzazione oggetto di valutazione, tutto il processo di certificazione sarà minato alla base.

Se si desidera offrire valore alle organizzazioni, occorre innanzi tutto mandare in campo Auditor degni di questo titolo, sicuramente onesti, ma anche addestrati, preparati, studiosi, umili, curiosi ed equi... tanto per sintetizzare in modo indegno il requisito della UNI EN ISO 19011:2003.

⁷ Specificatamente per gli aspetti di "Business Administration" e di "Risk Management".

Questi Signori saranno capaci di interfacciarsi in modo pro-attivo con i clienti, dando soddisfazione attraverso un'analisi ponderata e tecnicamente ricca, utile per migliorare il "business" delle diverse organizzazioni.

Diversamente, i clienti si chiederanno perché mai dover ricevere in casa il disturbo arrecato da un auditor... non basterebbe un colloquio telefonico? Non potrebbe essere sufficiente una dichiarazione di non so chi? Sempre minor valore offerto e minor valore riconosciuto. È davvero questo lo scenario che ci auguriamo per inquadrare e far riconoscere la nostra reputazione?

Conclusioni

Svolgere attività di consulenza o, più ancora, di auditing sui sistemi di gestione, specialmente quando integrano diverse aree di rischio aziendale, è un esercizio estremamente difficile e necessita di competenze significative e riconosciute, possibilmente a fronte di un processo di Certificazione delle specifiche Professionalità. Proprio perché un sistema di gestione integrato è molto articolato nelle sue specificità, occorre che la competenza dell'auditor sia ben solida. Maggiore la complessità del sistema di gestione da valutare, maggiore il rischio di auditing: quello di segnalare come non conforme ciò che sarebbe accettabile e, peggio ancora, come conforme ciò che non lo è, e per questo, dare il consenso ad un processo amministrativo di qualifica per l'ottenimento di finanziamenti o per la partecipazione a bandi di gara.

Lungi dal voler essere polemico, ritengo che una attenta analisi di marketing strategico specifico per il nostro settore aiuterebbe tutti gli attori a comprendere meglio che la politica "al ribasso" non paga nessuno, né nel breve, tanto meno nel lungo termine. Diversamente, investire in professionalità, che poi si può sintetizzare con competenza, educazione, decoro e, soprattutto, onestà, è la vera mossa vincente che può restituire valore a tutti, con piena soddisfazione per quei clienti che saranno i nostri migliori "testimonial" sul mercato.