

Auditor o ispettori?

La conduzione di audit nelle aziende alimentari

di Gianni Moretti

Auditor dei sistemi di gestione e consulente

Le aziende alimentari sono sempre più soggette a verifiche da parte di svariati soggetti. Dagli enti di certificazione alla grande distribuzione organizzata, al proprio Controllo Qualità. Obiettivi? Valutare il rispetto dei requisiti igienico-sanitari e la capacità della propria organizzazione di conseguire gli obiettivi prefissati. Alcuni consigli e critiche per un audit di qualità davvero efficace

O ggigiorno quasi tutte le aziende alimentari sono soggette ad *audit*: audit di valutazione sono svolti da appositi organismi nel caso in cui l'azienda sia certificata a fronte di un qualsivoglia standard; sempre più numerosi sono i clienti (la grande distribuzione orga-

nizzata, *in primis*) che effettuano direttamente delle verifiche ai propri fornitori al fine di saggiarne l'affidabilità; sempre più spesso, le direzioni aziendali o il controllo qualità interno richiedono e/o effettuano *audit* volti a verificare la capacità della propria organizzazione di conseguire gli obiettivi prefissati.

Gli *audit*, siano di parte prima (richiesti da strutture interne), seconda (effettuati da o per conto dei clienti) o terza (effettuati dagli organismi di certificazione o da organismi di controllo), rappresentano ormai un vissuto comune delle aziende, non solo in campo alimentare ma, di fatto, in tutti i settori produttivi.

Il loro costo, non solo relativamente all'esborso diretto di denaro, ma anche in termini di tempo, di impiego di risorse, di "disturbo" alle normali attività aziendali, comincia ad essere una voce non banale nel bilancio aziendale e non sono infrequenti chiare manifestazioni di insofferenza verso di essi da parte delle aziende.

Una insofferenza del resto spesso comprensibile: l'incrocio di verifiche svolte da enti diversi porta spesso a differenti interpretazioni, a richieste a volte in contraddizione tra di loro, ad una sorta di tacita gara tra i valutatori nello "scovare" pun-

L'audit è una importante occasione che l'azienda ha per riflettere su se stessa e sulle proprie articolazioni organizzative

ti di debolezza nell'azienda auditata.

Si arriva così all'assurdo di sistemi di gestione "pret a porter": la presenza in azienda di procedure o manuali HACCP fatti su misura per i diversi *auditor*. L'ispettore dell'ASL non gradisce un manuale di autocontrollo integrato nel sistema di gestione della qualità? Poco male! Ecco pronto un manuale "autoportante", che tace rigorosamente in merito a tutte le altre procedure e istruzioni presenti in azienda (del resto utilissime nel gestire le stesse problematiche).

Si arriva così ad un paradosso: l'*audit* di qualità, strumento fondamentale di diagnosi (o autodiagnosi) organizzativa diventa un gioco delle parti, con attori più o meno consapevoli del ruolo che stanno ricoprendo, ma che pur sempre attori restano.

A dire il vero il quadro non sempre è così funereo: di *auditor* bravi e sensati da una parte ed aziende sinceramente interessate al miglioramento continuo dall'altra ce ne sono tanti.

Il presente articolo vuole essere anche un incoraggiamento per i loro sforzi ed uno stimolo affinché il loro numero aumenti.

Il concetto di audit e la sua evoluzione

Concettualmente l'*audit* nasce in campo finanziario, nel contesto delle revisioni contabili. Lo stesso termine si riferisce al fatto che i revisori si facevano leggere ad alta voce i dati al fine di poterli più facilmente verificare.

Audit strutturati, volti a verificare l'affidabilità del servizio offerto, sono però riconducibili al XVII e XVIII secolo, quando lo sviluppo dei commerci intercontinentali via mare costrinse le nascenti compagnie di assicurazione a mettere in piedi sistemi altrettanto affidabili di valutazione di navi ed equipaggi.

In tempi più recenti l'*audit*, quale strumento di verifica della "tenuta" dell'intero sistema orga-

nizzativo, si sviluppa negli anni 50 del secolo scorso, come corollario all'introduzione dei concetti e delle prassi di assicurazione qualità. In quegli anni, infatti, molte grandi aziende - soprattutto se impegnate in settori "critici" - cominciarono a imporre (e quindi a verificarne l'applicazione) le proprie procedure ai fornitori, in modo tale da avere un controllo più esteso in merito alla qualità dei prodotti.

Il concetto di fondo non è oggi molto diverso, con la sola differenza che alle procedure ed alle "norme" definite dalle singole aziende committenti si sono sostituiti via via standard internazionali riconosciuti da una più vasta platea di organizzazioni. Si passò così da verifiche "di parte seconda", gestite o commissionate dai clienti in prima persona, a verifiche "di parte terza", il più delle volte richieste ancora dai clienti, ma affidate ad enti terzi indipendenti, capaci quindi di "rassicurare" non un solo cliente, ma tutti i clienti di una organizzazione.

La necessità da parte di quest'ultima di farsi trovare preparata al momento di tali verifiche consentì infine la ripresa e lo sviluppo di un sistema di auditing interno, cioè di "prima parte".

Se da un punto di vista logico tale evoluzione sembra lineare e coerente con la più complessa evoluzione del mondo produttivo, nella realtà questo intreccio non è sempre stato e non risulta tuttora del tutto chiaro agli attori in gioco.

Basta fare succintamente alcune considerazioni in tal senso.

Gli *audit* fatti dagli enti terzi (più noti come *audit* di certificazione) non sempre sono riconosciuti dalle altre parti come oggettivi e "professionali", molto probabilmente anche per l'elevato numero di questi enti e la conseguente difficoltà di ottenere reali omogeneità di giudizio.

Gli *audit* svolti dai clienti sono spesso vissuti con fastidio dalle aziende e non sempre si può dar loro torto in quanto sono frequenti atteggiamenti di prepotenza o supponenza, nonché di scarsa trasparenza nella conduzione delle verifiche e nella valutazione dei risultati.

Gli *audit* interni, infine, vengono vissuti quasi unicamente come un pegno da pagare al sistema, una visita preventiva per evitare figuracce e problemi o una delle varie azioni messe in atto dalla funzione qualità per giustificare la propria esistenza.

proprio ruolo e, nel contempo, di non effettuare verifiche di fatto parziali e di scarso valore aggiunto per l'azienda.

L'audit nelle aziende alimentari

Ovviamente ogni settore ha le proprie peculiarità, per cui la competenza dell'*auditor* (ma anche quella del committente) riveste un ruolo fondamentale. Va chiarito che per competenza non si intende unicamente la conoscenza tecnica specifica, quanto piuttosto un mix di abilità e di capacità di lettura del contesto, tale da garantire l'effettiva "affidabilità" dei risultati dell'*audit*, piuttosto che una pedissequa valutazione di conformità ad una *check list* preimpostata.

È mio parere che un *audit* efficace sia quello che porta ad incrementi di valore e a riduzioni di costo per tutti gli *stakeholder* dell'azienda. Costo e valore sono infatti le uniche due voci su cui una azienda può giocare per ottenere e migliorare il proprio vantaggio competitivo.

Non a caso abbiamo parlato di *stakeholder*: un *auditor* competente, così come un *manager* competente, deve valutare la realtà con gli occhi di tutte le parti interessate e spingere l'azienda a migliorare nel tempo la capacità di soddisfare le loro aspettative.

Nel settore alimentare troppo spesso gli *audit* risultano finalizzati alla sola considerazione degli aspetti igienico-sanitari (il cui rispetto risulta ovviamente imprescindibile). Ma quel che è peggio, tale focalizzazione, al di là delle belle parole, non tiene in nessun conto dei principi dell'HACCP, ovvero ciò che l'acronimo stesso ci dice chiaramente: l'analisi dei pericoli e l'individuazione dei reali punti critici.

La mancata chiara comprensione del sistema di autocontrollo, applicabile a quel determinato prodotto ed in quello specifico contesto, porta automaticamente l'*auditor* ad una eccessiva attenzione verso i cosiddetti prerequisiti, senza una preventiva valutazione della loro effettiva utilità ed efficacia nel caso del prodotto e dei processi considerati.

Così, ad esempio, in aziende di settori in cui il rischio microbiologico risulta del tutto assente (pensiamo al settore enologico o al caffè) arrivano valutatori super attrezzati con palette, torce,

aste munite di specchietto, per individuare gli angoli di polvere o le ragnatele non tolte.

Ovviamente le prescrizioni che ne usciranno (definite eufemisticamente "proposte di miglioramento") andranno ad incidere più sui bilanci aziendali che sulla qualità dei prodotti!

Pochi purtroppo ricordano che l'HACCP venne ideato quale sistema "efficace ed economico" per il controllo della sicurezza e dell'igiene degli alimenti. Un *auditor* convinto che il massimo obiettivo di una azienda alimentare possa essere la sterilità dell'ambiente produttivo è forse più adatto ad altri settori e, comunque, sicuramente creerà solo problemi all'azienda stessa.

Il metodo HACCP nasce dall'idea che la sicurezza alimentare vada pianificata: non a caso esso nasce teoricamente sulla scia di altre metodologie, quali la FMEA, poggianti sull'analisi dei potenziali guasti (pericoli) e sulla pianificazione di tutte le misure atte a prevenirli. Un *audit* corretto dovrebbe quindi partire da come l'azienda ha pianificato l'analisi dei pericoli ed il controllo di quelli che ha considerato rilevanti per la propria situazione. Nell'ottica PDCA sarà poi importante verificare se l'azienda ha messo sotto controllo (validato) il sistema e se esso è oggetto di riesame periodico al fine di apportarvi se necessario dei miglioramenti. Miglioramenti che non necessariamente si traducono in investimenti strutturali o in attrezzature, né tanto meno in un automatico aumento dei controlli svolti.

Anzi, un buon sistema HACCP dovrebbe portare nel tempo alla riduzione dei controlli a favore di un migliore governo dei processi.

In quanto diagnosi organizzativa, l'*audit* dovrebbe dare al valutatore ed all'azienda informazioni in merito a questo percorso.

Esso dovrebbe quindi dare strumenti per:

- valutare il sistema dei controlli in atto e la sua affidabilità;
- valutare la consapevolezza e la condivisione di tale obiettivo lungo tutta la catena del valore;
- individuare le ridondanze e/o le falle del sistema.

Bisognerebbe chiedersi costantemente durante l'*audit*: ma il committente desidera un fornitore

ta e, viceversa, ogni atteggiamento ed azione dei membri dell'organizzazione trovino una pronta lettura nella mente dell'*auditor*.

E ciò dà origine alle citate barriere alla riuscita dell'*audit* stesso.

Sta però all'*auditor* la gestione della situazione: atteggiamenti aggressivi o comunque un chiaro cipiglio da ispettore che detiene la verità e non si fa imbrogliare non fanno altro che irrigidire le posizioni e creare dinamiche di scontro, finalizzate più a nascondere che a mettere in luce i problemi.

Un bel passo indietro se pensiamo che una delle massime giapponesi in tema di qualità recita "dai visibilità agli errori"!

La stessa ISO 19011 del resto descrive, forse in termini troppo idealistici ma sicuramente chiari, le caratteristiche etiche e professionali che un *auditor* dovrebbe possedere.

Brevemente, i principi cui un *auditor* dovrebbe attenersi al fine di rendere efficace la sua azione potrebbero essere così riassunti:

- ascoltare molto e parlare poco: le persone devono essere stimolate a parlare del proprio lavoro e l'*auditor*, ascoltandole e con domande mirate, può capire quanto la loro attività risulti pianificata, condotta con coerenza, controllata nel suo evolversi e riesaminata al fine di essere migliorata (ecco scendere in campo il PDCA!).
- Osservare continuamente e vivere l'azienda: uno dei *must* della qualità per i giapponesi consiste nello stare nel *gemba*, cioè nel posto dove si produce, ad osservare ciò che accade.

- Seguire il filo logico del controllo dei pericoli specifici per quel dato prodotto e processo: è inutile cercare con la torcia il mancato rispetto di prerequisiti che nulla hanno a che fare con la sicurezza del prodotto.
- Capire dove si generano i costi ed il valore per gli *stakeholders*: ciò significa sforzarsi di comprendere quali sono i processi che realmente creano valore e focalizzare la propria attenzione su di essi.

Conclusioni

Attraverso questa breve e forse provocatoria disamina si è voluto affrontare, sicuramente in modo non esaustivo, alcune problematiche che il sistema degli *audit* di prima, seconda e terza parte sta vivendo. Ascoltando le voci dei diversi attori non sembra esagerato dire che siamo oggi in presenza di una certa crisi di credibilità del sistema e forse proprio per questo un ritorno ad alcuni sani principi, peraltro sanciti molti anni fa nell'ambito della cultura della qualità, sarebbe auspicabile.

Quello che si ritiene debba essere fondamentale per chi svolge (o si appresta a svolgere) l'attività di *auditor* è la capacità di uscire dagli schemi preconfezionati e di sforzarsi a comprendere i punti di forza e di debolezza dell'azienda auditata, al fine di favorirne il miglioramento.

Solo con questo approccio, gli *audit* potranno essere veramente intesi da tutti come una importante occasione di riflessione e di messa in luce dei problemi. Uno strumento utile per tutte le parti interessate alla vita ed alla fortuna dell'azienda.

