

Care Colleghe, Cari Colleghi,  
prosegue la serie delle Newsletter legate agli Schemi di Certificazione di AICQ SICEV.  
Questa volta la "pillola formativa" si riferisce alla applicazione del Mystery Auditing nei SGQ delle Organizzazioni che erogano servizi, che ci ha messo a disposizione il collega e amico Ugo de'Sperati, che in ambito AICQ SICEV, opera come referente per lo Schema Mystery Auditing. Troverete i Suoi riferimenti, in calce all'articolo, che Vi consentiranno di contattarlo qualora necessitate di chiarimenti e ulteriori informazioni.

Buona lettura e buon lavoro.

Roberto De Pari  
Direttore AICQ SICEV

## **Know how in pillole:**

### **SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ (SGQ) EFFICACI NELLE ORGANIZZAZIONI CHE EROGANO SERVIZI. REQUISITI E VALUTAZIONI MYSTERY**

In seno a CONFORMA, Associazione che raggruppa diversi Organismi di Certificazione, su proposta di AICQ SICEV, è stata elaborata ed è in corso di approvazione, una Linea Guida sperimentale che ha lo scopo di definire quali requisiti è auspicabile possiedano degli efficaci SGQ nelle Organizzazioni che erogano servizi e come valutare con maggiore efficacia e valore aggiunto i SGQ stessi attraverso l'utilizzo del Mystery Auditing. Essa si può applicare a tutte le Organizzazioni che erogano servizi verso clienti finali (cittadini, utenti, viaggiatori, pazienti, avventori, turisti, discenti, ecc.) ed è rivolta anche agli Organismi di Certificazione (OdC).

Mentre i requisiti della ISO 9001 per le Organizzazioni manifatturiere sono da sempre ben chiari e univocamente interpretati in relazione alla qualità di prodotto e al suo monitoraggio, questo vale molto meno per le Organizzazioni che erogano servizi. Per esse molti punti della ISO 9001 sono di non semplice attuazione, in particolare perché non è mai stato ben chiarito come si potesse misurare e "collaudare" un servizio, cioè un'attività spesso intangibile, se non con metodi indiretti.

La UNI/TS 11312 ha però ufficializzato, quale metodo scientifico per monitorare la qualità dei servizi, l'audit in incognito. Dunque questo strumento colma tranquillamente i dubbi. Tuttavia è poco conosciuto o mal conosciuto. Il metodo mystery è assolutamente applicabile nei tradizionali comparti del mondo dei servizi ove già sono presenti SGQ certificati (trasporti, sanità, P.A., formazione, retail, ristorazione collettiva, ecc.) ma allo stato attuale, per diversi motivi, pochissimi SGQ includono al loro interno tale metodologia.

Se si pensa che molte Organizzazioni (catene alberghiere, concessionari auto, GDO, reti di franchising di molti prodotti/servizi, ecc.) usano tale strumento come metodo di controllo della qualità e potente leva del miglioramento e di marketing (usandolo fuori dal contesto del SGQ e spesso in modo molto poco professionale) è evidente che interessa al mercato, perché i benefici alti e perché vi sono ampissimi sviluppi per renderlo un metodo della Qualità con la "Q maiuscola" e per farlo conoscere e diffonderlo anche in settori diversi (es. la P.A., la Sanità, la Formazione) da quelli ove si applica tradizionalmente.

Il SGQ di Organizzazioni di servizi seria dovrebbe prevedere dei requisiti puntuali ed oggettivi documentati (non solo genericamente delle specifiche) per descrivere in modo molto preciso il servizio e la sua modalità di erogazione, reale o attesa, verso i clienti. L'insieme dei requisiti costituisce un "modello di servizio" che è la configurazione dell'output dell'Organizzazione verso il cliente.

I requisiti di servizio devono essere validati, monitorati nel tempo, migliorati, utilizzati per la formazione del personale, ecc., perché sono quello che l'Organizzazione offre al cliente, cioè il vero asset per il cliente stesso e conseguentemente per l'Organizzazione, cioè proprio il fine del SGQ.

I modelli possono riguardare servizi propri diretti, servizi affidati in outsourcing vs. il cliente o erogati da fornitori di servizi vs l'azienda.

In una situazione ideale ogni Organizzazione di servizi dovrebbe effettuare, quale metodo di controllo della qualità, audit in incognito interni sulla base dei propri modelli di servizio; un'Organizzazione oggetto di audit dovrebbe anche rendere disponibili i modelli stessi agli OdC affinché, nell'ambito del proprio SGQ, l'OdC terzo possa anche verificare (in incognito) il suo output vs il cliente.

Ogni OdC e ogni Auditor coinvolto nelle valutazioni di SGQ di Organizzazioni di servizio dovrebbero iniziare a richiedere, in occasione degli audit di parte terza, tra i requisiti del SGQ anche l'uso del mystery auditing.

L'applicazione del metodo mystery comporta sicuramente alcuni sforzi culturali, metodologici, economici e psicologici ma, se l'attività viene condotta da professionisti, i benefici per le Organizzazioni che lo utilizzano sono molteplici e valgono l'investimento. Tutto quello che viene monitorato è finalizzato all'aumento della soddisfazione dei clienti e dunque alla crescita della redditività, innescando un percorso virtuoso.

Va segnalato che la UNI EN ISO 9001:2008, ancora attualmente in vigore, indica, in molteplici punti, diversi elementi assolutamente pertinenti con l'attività di audit in incognito.

Tale metodologia risponde infatti a molti requisiti ivi contenuti, utilizzandola:

- come metodo per **controllare la qualità** di un servizio (p.ti 8.2.4, 7.5.1)
- per **validare** un servizio (p.to 7.5.2)
- per monitorare il **processo di interfaccia** con il cliente (p.to 8.2.3)
- per **monitorare la soddisfazione** del cliente (p.to 8.2.1)
- per monitorare i servizi in outsourcing (p.ti 4.1, 7.4.1)
- per **verificare l'efficacia** dell'addestramento del personale (p.to 6.2.2)
- per condurre più **efficacemente audit interni** (p.to 8.2.2)
- per raccogliere dati per il **miglioramento** (p.to 8.4, 8.1)
- per individuare azioni preventive (p.to 8.5.3)

Anche la ISO CD 9001:15, attualmente in elaborazione per il passaggio a final draft, che si muove in generale su una logica di analisi del rischio, di determinazione dei pertinenti strumenti di monitoraggio e controllo, di minore burocrazia, di maggiore efficacia, apre sicuramente all'uso di metodologie anche meno convenzionali, quali quella del mystery auditing. Se si analizzano alcuni punti del nuovo capitolo 9 "Valutazione delle prestazioni" si osserva, per esempio, che: "l'Organizzazione deve prendere in considerazione i rischi e le opportunità e deve:

- a) **determinare ciò che necessita di essere misurato e monitorato**, allo scopo di:
  - dimostrare la conformità di beni e servizi ai requisiti;
  - **valutare le prestazioni** dei processi;
  - assicurare la conformità e l'**efficacia** del Sistema di Gestione per la Qualità e
  - valutare la soddisfazione del cliente;
- b) **valutare le prestazioni dei fornitori esterni**;
- c) **determinare i metodi di monitoraggio**, misurazione, l'analisi e la valutazione, dove applicabile, per assicurare risultati validi; ...."

Verrebbe da dire che l'audit in incognito, per le Organizzazioni di servizi, è uno strumento quasi intrinseco ad un SGQ.

Anche la UNI UN ISO 19011:2012 prevede non un unico modo di condurre gli audit di parte prima e seconda, a cui la stragrande maggioranza della comunità professionale afferente al mondo della Qualità è abituata, anche acriticamente, ma incentivi all'uso di strumenti e metodi efficaci (anche se l'appendice B appare un po' riduttiva negli esempi riportati). Al punto 5.4.3. (Selezione dei metodi di audit), per esempio, si rimarca il fatto che occorre "**scegliere e determinare i metodi per condurre efficacemente l'audit**".

Gli auditor di SGQ, durante le loro verifiche, dovrebbero iniziare a prendere in considerazione e a richiedere alle Organizzazioni di servizi sottoposte ad audit l'uso del mystery come metodologia di controllo e monitoraggio del servizio e dei processi applicabili, utilizzato sia come parte prima che come parte seconda.

Nella Linea Guida di CONFORMA sono indicati alcuni possibili fattori di qualità quali su cui declinare i requisiti, ad esempio, Accessibilità/Segnaletica, Comunicazione/Informazione, Aspetti relazionali, Aspetti strutturali, Aspetti relativi alla salute e sicurezza del cliente, Efficacia ed efficienza nell'erogazione del servizio, Requisiti contrattuali del cliente. Ogni Organizzazione dovrebbe elaborare una o più griglie di requisiti, il più oggettivi e misurabili/osservabili possibile, per definire l'output atteso verso il cliente.

La Linea Guida riporta esempi puntuali di requisiti nei seguenti settori merceologici:

- Retail (food – no food)
- Multi utilities
- Sanità
- Ristorazione/somministrazione alimenti
- Ricettività/ospitalità
- Formazione
- Trasporti
- Pubblica Amministrazione
- Banche/assicurazioni
- Servizi professionali

Nella Linea Guida è inoltre presente una sezione che propone possibili applicazioni dell'auditing in incognito da parte degli OdC all'interno dei programmi di audit di parte terza per le valutazioni dei SGQ ISO 9001 delle Organizzazioni di servizi. Questo è un passaggio che, se da una parte può sembrare strano o poco sostenibile, dall'altra apre ad una visione più ampia sui sistemi di audit oggi applicati e fornisce assoluta coerenza con l'approccio e la cultura dell'*efficacia* dei SGQ che è sempre più necessario ricercare, promuovere e perseguire.

La UNI CEI EN ISO/IEC 17021:11 stessa, attualmente in vigore, indica al punto 9.2.3.2 diversi elementi assolutamente coerenti con l'attività di audit in incognito.

Per valutare l'efficacia occorre infatti monitorare e misurare le prestazioni e dunque raccogliere evidenze sul campo, in particolare sull'output realizzato; diversamente il SGQ può risultare fine a se stesso. Questo concetto è tradizionalmente (anche se non così frequentemente) applicato ai SGQ delle Organizzazioni manifatturiere e culturalmente e tecnicamente accettato: è infatti relativamente semplice il prelievo, da parte di un auditor durante un audit di parte terza, di un prodotto uscito da un processo produttivo e la relativa verifica/misura in tempo reale per verificare se lo stesso risponde alle specifiche previste. Questo non è semplicemente un'ispezione di prodotto ma è una raccolta di evidenze sullo stesso, necessarie per verificare che i processi a monte e l'Organizzazione, dunque il SGQ, siano costruiti adeguatamente e siano efficaci proprio perché riescono a generare risultati e output conformi. E' uno strumento di raccolta dati importantissimo. Analogamente ciò è applicabile nel mondo dei servizi ma raramente ci si è posti il problema, non solo di come verificare il servizio, ma addirittura se (ogni tanto) verificarlo...

Chissà se si troveranno OdC operanti in Italia virtuosi, per fare da capofila nella sperimentazione di questo importante metodo associato ai SGQ?

Ugo de'Sperati

Auditor Team Leader certificato AICQ SICEV per lo Schema Qualità e Auditor Coordinatore certificato SICEV per lo Schema Audit in Incognito.

Referente AICQ SICEV per lo Schema "Mystery Auditing".

[u.desperati@fastwebnet.it](mailto:u.desperati@fastwebnet.it)