

## **Certificazione e Business Continuity riflessioni del Dott. Antonio Lucchini di SQS – Direzione Italia**

*E' meglio una testa ben fatta che una testa ben piena (Edgar Morin)*

Nella suggestiva cornice di Villa degli Angeli in Castel Gandolfo, in occasione del seminario su “Business Continuity: strumenti e strategie per pianificare e garantire il successo”, abbiamo incontrato, in esclusiva, il Dott. Antonio Lucchini, Direttore Italia SQS Associazione Svizzera per Sistemi di Qualità e di Management promotore dell’evento, per approfondire insieme a lui temi e caratteristiche dell’organismo che rappresenta e dei valori di cui è portatore.

E per comprendere la visione alla base delle azioni di SQS, attraverso un originale colloquio nella lobby dell’Hotel, abbiamo lasciato che lo stesso Lucchini, assistito dal Dott. Gianluigi Pezzulo, ci conducesse nelle stanze dell’organizzazione svizzera illuminandoci sulle caratteristiche e sui principi che la connotano nel panorama della certificazione e del management in generale.

**QT: Allora Dott. Lucchini, qual è la strategia di successo di SQS?**

**Lucchini:** La nostra strategia di successo è composta essenzialmente da due fattori: il primo, l’auditor come centro nevralgico dell’organizzazione, il quale presidia tutta una serie di processi, dal primo contatto con il Cliente alla presentazione e redazione dell’offerta, fino all’erogazione della servizio. In questo modo il nostro Cliente ha la possibilità di vedere sin da subito il suo principale interlocutore; il secondo, è l’approccio di complementarietà al Cliente, gli siamo molto vicini sin dall’inizio cercando di stabilire, direttamente o indirettamente, un solido rapporto di partnership. Per intenderci, non facciamo un cambio di auditor su base annuale, ma creiamo un rapporto duraturo di fidelizzazione teso a conoscere meglio il Cliente ed il suo ambiente per poter offrire lui un vero valore aggiunto.

**QT: Quale il piano a breve per l’Italia?**

**Lucchini:** Essenzialmente quello di accreditarci nel sistema istituzionale italiano come soggetto ad elevata professionalità che opera nell’ambito della certificazione dei sistemi organizzativi su alcuni standard internazionali, sempre più richiamati come requisito e come modello dalle norme nazionali, come la OHSAS 18001 per la sicurezza e la 14001 per l’ambiente. In tal senso i nostri servizi sono finalizzati ad avvalorare le aziende per renderle affidabili nei confronti dei propri stakeholder e per conferirgli una responsabile opportunità di essere conformi e durature nel tempo, dando continuità ai propri Clienti con sempre maggiore successo.

**QT: Business continuity, strumento di durevole sostenibilità economica, quali le regole?**

**Lucchini:** La premessa alle regole è l’ottimismo, l’imprenditore deve poter vedere il futuro. Ciò detto punto l’attenzione però su un aspetto che rispetto al passato è molto cambiato, e mi riferisco alle complicazioni

che ci sono oggi nel fare impresa oggi, vuoi perché è necessario un approccio con un mondo globale, quindi devi sapere quattro lingue, devi avere una rete di relazioni importanti, non puoi più fondare il tuo business semplicemente sul contoterzismo, ma devi essere un'impresa capace anche di generare partnership con il Cliente. Mi spiego meglio: l'impresa deve essere partner del proprio Cliente nella misura in cui riesce a progettare il futuro insieme ad esso. La partecipazione attiva, come variabile di successo, nell'assunzione delle scelte organizzative e strategiche. Quindi business continuity c'è quando i processi organizzativi di un'impresa sono apposto, quando il sistema gestionale tende ad essere certificabile secondo gli standard di Qualità, Ambiente e Sicurezza e quando l'organizzazione è capace di tessere stabili relazioni con il proprio Cliente. Anche per una questione di tempo, occorre eliminare quanto più le complicazioni di rapporto, l'imprenditore non ha il tempo e la possibilità di star dietro alle criticità ordinarie, una volta poteva tranquillamente dire, ma si vado alla fiera e torno indietro, faccio la pianificazione della produzione e domani vado dal Cliente, mi occupo di stendere il contratto, lo sconto, il listino, oggi è tutto troppo complicato e soprattutto troppo immediato. Occorre agire con un valido modello di management che tenga conto anche di questo.

**QT: Crisi economica e certificazione, in che rapporto stanno?**

**Lucchini:** La crisi economica ha punto il mercato, e con una certa prospettiva ha lasciato sopravvivere soltanto le imprese che hanno saputo attrezzarsi. Oggi, purtroppo, iniziano a soffrire anche quest'ultime, anche se sono convinto che la certificazione sia sempre e comunque un asse importante per un'azienda in difficoltà che cerca degli investitori che credano in essa, specialmente se internazionali. Se l'azienda in questione è in ordine con le macchine in sicurezza, con gli operatori informati, senza sanzioni, con le autorizzazioni, riesce certamente ad esprimere un'immagine di garanzia. Quindi credo che la certificazione dia, prima di tutto, la certezza che l'azienda abbia impostato il lavoro con delle regole ben definite, e questo è un aspetto molto importante. Il mercato tende a dare per scontato che un'azienda seria abbia la certificazione e per coloro che non la posseggono si profila uno svantaggio competitivo già nelle valutazioni preliminari che non va sottovalutato. La certificazione, stando a quanto emerge dal nostro osservatorio, sta prendendo sempre più rilevanza. L'anno scorso, in piena crisi, abbiamo fatturato più 8% e quest'anno siamo più 4% nel primo trimestre.

**QT: Quali sono i settori in crescita per la certificazione?**

**Lucchini:** Parlare di settori merceologici in crescita forse non rende il trend ascendente della certificazione, in quanto più che a nuovi settori coinvolti, assistiamo ad una sempre maggiore diffusione di alcune norme, ad esempio OHSAS 18001 e 14001, il cui richiamo espresso è ormai frequente nel diritto nazionale. Nell'ultimo triennio, credo che la norma 14001 abbia rappresentato un po' un "cavallo di battaglia", oggi la OHSAS 18001, che fissa i requisiti per un sistema di gestione a tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori è in assoluto la più attenzionata. Già queste due norme possono coinvolgere trasversalmente gran parte dei settori merceologici delle tipologie di impresa.

**Pezzulo:** In effetti, più che nuovi settori parliamo di nuovi ambiti che, inizialmente estranei al mondo della certificazione, oggi manifestano sempre crescente interesse nei confronti dello standard in particolar modo

ISO 9000. Pensiamo al mondo delle assicurazioni, il terziario avanzato soprattutto, quindi in tutte le sue forme, dalla formazione ai servizi sia privati ma soprattutto pubblici. Quindi ci troviamo in concomitanza dell'evento FORUMPA, viviamo in questi mesi anche quella che è una riforma a livello nazionale che è quella della riforma Brunetta sulla riorganizzazione, efficienza ed efficacia dei processi anche nella pubblica amministrazione. Ciò che ormai da anni è arrivato al settore privato inizia ad approdare all'interno di settori, solo all'apparenza, distanti dall'ambito di applicazione ma, di fatto, maggiormente sensibili a questi principi. Stiamo lavorando per essere validamente pronti ad operare in questi nuovi ambiti, anzi questa sfida ci appassiona. L'origine dell'ente di certificazione può conferire un valore aggiunto per diversi motivi anche storici; in Svizzera la certificazione ancor prima rispetto ad altri Paesi, ha interessato aspetti e settori assolutamente innovativi. Pensiamo agli istituti scolastici che già vent'anni hanno adottato la certificazione, la Pubblica Amministrazione, specie nei servizi socio-sanitari-assistenziali. Possiamo contare su un'esperienza matura, sul relativo know how e su puntuali strumenti di management, che siamo pronti a replicare con le dovute caratterizzazioni alle realtà italiane, con prontezza, preparazione e competitività.

**QT: Small Business, il tessuto economico europeo. Quanto la certificazione può ritagliarsi a questo target?**

**Lucchini:** Sul concetto di small business distinguerei due aspetti: piccola impresa nel settore della produzione e piccola impresa nel settore dei servizi. Piccola impresa nel settore della produzione, mi riferisco ad imprese di 5/10 persone, ha già il concetto di certificazione, non fosse altro perché è dentro la filiera produttiva, e quindi il cliente lo chiede al primo fornitore, il primo fornitore al secondo, il secondo al terzo. La certificazione è requisito di fondo, diventa codice di relazione. Piccola impresa di altri settori, soprattutto nel terziario sono tantissime, non ha ancora assunto questa sensibilità. A mio avviso la ISO 9001:2008 è il più valido manuale di management che sia stato prodotto ed anche il più sintetico. Inserendo il lemma management su qualsiasi motore di ricerca web, è il tema con la più ampia bibliografia ed con riferimenti ai temi più variegati. Credo che la 9001:2008, insieme alla 9004, abbia l'importante merito di aver sintetizzato delle regole di gestione e di buon senso, che possono essere applicate a tutti. Certo, quando parliamo di piccola impresa di un professionista singolo, mi rendo conto che può essere una forzatura, anche se mi è capitato di seguire degli studi di ingegneria costituiti da un solo professionista che sono certificati, e per essi il vero valore aggiunto è anche rappresentato dal confronto con l'auditor almeno una volta all'anno in cui si analizzano i processi, si osservano le modalità con cui è stato condotto il riesame, si analizza la gestione operativa delle pratiche, si tracciano le direttrici di un efficace monitoraggio e degli avanzamenti delle pratiche, si controllano gli indicatori, anche economici. In sostanza si aiuta la micro organizzazione a coniugare principi di gestione a criteri di buon senso, iniziando dal servizio dell'auditor, e da questo punto di vista l'organismo di certificazione deve avere il buon senso di formare il proprio corpo di auditori in modo tale che sappiano distinguere tra realtà e realtà. Un'impresa di 5 persone di chimica, non è un'impresa di 5 persone che fa pulizie, o un'impresa di 5 persone che fa consulenza, o di uno studio di avvocati, eppure sempre 5 sono.

**QT: Pubblica Amministrazione, in particolare Enti locali, un settore ancora acerbo sul fronte della certificazione. Come ritiene si possa accelerare?**

**Lucchini:** Parto da una premessa che ritengo alla base dello spirito di approccio della certificazione. Credo fermamente, ed ho avuto modo di dirlo a più riprese anche nell'ultimo convegno di Carpi sulla sicurezza, che la certificazione non può essere un obiettivo. Non si parte perché ci si vuole certificare, ma perché ci si vuole organizzare, si vuole informare una propria struttura ad un sistema di regole condivise che permettano di lavorare in prevenzione e di rendere sistematiche e ripetibili le prassi che consentono all'organizzazione di essere efficace ed efficiente. In quest'ottica debbo affermare che la Pubblica Amministrazione, ancorché locale, non possa esimersi dal considerare questi concetti, anche perché eroga un servizio al Cittadino, che in quanto Cliente qualificato necessita di un servizio puntuale, preciso, affidabile ed efficiente. In un contesto internazionale in cui si riducono le spese degli apparati istituzionali e politici, la Pubblica Amministrazione ha il dovere di fare efficienza, non al costo minore ma al costo giusto.

**QT:** **Esistono strumenti rigorosi per portare un'impresa al successo nel tempo?**

**Lucchini:** Alla base c'è un valore: occorre lavorare con passione. Più che concentrarmi su alcuni in particolare direi che tutti gli strumenti sono validi usati con buon senso. Credo, però, che una volta che venga scelto uno strumento, bisogna considerare tre aspetti: utilizzarlo con metodo, utilizzarlo con disciplina e utilizzarlo con rigore. Perché di strumenti ce ne sono veramente molti e qui torna il concetto della bibliografia, si trova veramente di tutto. Il fatto vero è che una volta che io ho scelto un metodo e uno strumento, se questo va bene, devo applicarlo con rigore e con disciplina, cioè devo andare fino in fondo. Faccio un piccolo esempio, nel mondo automotive è buon uso utilizzare la tecnica FMEA che sostanzialmente è una metodica preventiva per andare a capire nel momento in cui funzionerà il prodotto o anche durante il funzionamento del prodotto, quali possano essere le eventuali cause di problematiche. E' un metodo che va fatto con rigore e che richiede soprattutto dell'impegno, un metodo, delle risorse ed una condivisione.

**Pezzulo:** Per quanto riguarda gli strumenti sicuramente un aspetto che va messo in luce è proprio il sistema di gestione e di management, lo strumento per tradurre proprio le strategie dell'impresa in operatività e il rigore serve proprio a questo, perché da questo punto di vista la certificazione, anche da come è intesa da SQS, non è un punto d'arrivo, bensì è un percorso continuo, e gli strumenti che vengono scelti e selezionati per la gestione del sistema servono per dare continuità alle strategie. Analogamente ci sono anche degli altri strumenti operativi, volti proprio a dare il contributo alla continuità d'impresa. Pensiamo solo al grande problema del passaggio generazionale nelle imprese di famiglia, ci sono dati allarmanti in Italia di una percentuale troppo elevata di mortalità dell'impresa familiari alla terza generazione, e ci preoccupiamo non solo della dimensione dell'impresa ma della sopravvivenza della stessa. Ciò sta a rappresentare l'esigenza di applicare una strategia più a lungo termine, attraverso degli strumenti rigorosi scientifici, che evidentemente l'imprenditore che ha fondato l'azienda non può gestire autonomamente.

**Lucchini:** Una volta si diceva, e qualcuno ancora oggi dice, "tutti necessari nessuno indispensabile". Assurdo perché quando in un'organizzazione che ha investito su una persona, addestrandola, informandola, consentendole accesso ed esperienza nella struttura, generando reciprocamente legame interpersonale, condividendo con essa la realizzazione di lavori, nel momento critico in cui si assiste alla scelta di quella stessa risorsa per un percorso professionale diverso non si può dire "va beh tu eri solo necessario non

indispensabile”, è distruttivo. E’ l’uomo che fa l’impresa, sono i collaboratori che fanno la differenza. Edgard Morin osserva: *”è meglio una testa ben fatta che una testa ben piena”*.

**QT: Tre perché ad una certificazione di qualità.**

**Lucchini:** Ne dico uno che ne vale tre. La certificazione è la diretta conseguenza di un buon processo organizzativo. Ragionando insieme: supponiamo che io sia un imprenditore e che voglia certificare la mia azienda, perché il mercato me lo richiede. Prima di farlo mi dovrò rivolgere ad un consulente, almeno che io non sia in grado di far veramente da solo, che mi inizierà a supportare nell’implementazione di un sistema di gestione conforme alla norma 9001:2008. Il perché vero della certificazione risiede proprio in questa fase, ovvero nell’attività preliminare alla certificazione, in cui attraverso una ricognizione di tutti i miei processi interni riesco ad ottimizzarne le logiche gestionali di base secondo standard di eccellenza. E’ chiaro che a fronte di questa scelta ci sia un costo che occorre trasformare in investimento, anche attraverso la scelta dell’Ente che poi certificherà ed assisterà il mio sistema gestionale.

**QT: Il ruolo dell’organismo di certificazione SQS nel rapporto con l’organizzazione?**

**Lucchini:** Parte della risposta risiede nella mission di un ente di certificazione e la nostra è la capacità di sostenere le imprese nello sviluppo del proprio business e nel rendere duraturo il successo nel tempo. La mission esprime indirizzi e valori che devono essere condivisi da tutta la struttura. Il modello organizzativo di SQS per il perseguimento della propria mission ruota intorno alla Persona. E’ la Persona che va in contatto con il Cliente, quindi con l’impresa da certificare o che vuole approcciare a questo processo, ed è la stessa Persona che poi si occuperà anche del servizio di certificazione. SQS prevede che l’auditor sia il centro di tutto questo processo. Quindi il Cliente che cerca SQS trova sin dall’inizio un partner unico, una Persona, di cui può nell’immediato apprezzarne lealtà, competenza e professionalità. Il valore del nostro organismo di certificazione è proprio quello di avere dei professionisti che ci mettono la faccia, nel senso che sono loro i professionisti che sul campo vendono il servizio ed a loro spetta il dovere di formarsi all’interno del modello organizzativo di SQS attraverso un addestramento continuo che li caratterizza. Per gli auditor ci sono almeno 6 incontri all’anno in sede, per formazione e aggiornamento professionale, a cui si aggiungono le molteplici attività di iniziativa personale, in autocontrollo e in autoformazione, che fanno il vero professionista. Pensiamo che nel momento in cui io, imprenditore, apro le porte della mia impresa ad un ente esterno, pretendo, e spero che gli ciascun imprenditore lo faccia, di più di sapere chi viene, di conoscere la professionalità di chi ho davanti, di essere rassicurato sulla competenza, di essere certo che posso pretendere, in quanto Cliente dell’organismo di certificazione, di tempestivamente informato sul processo di valutazione del mio SGQ sin dalla sua pianificazione. E mi spingo ancora oltre: io, imprenditore, non accetterò mai un contratto triennale da un mio fornitore, che tende a blindare cavillosamente il rapporto contrattuale, magari prevedendo sanzioni e penali, devo essere messo nelle condizioni di scegliere senza problemi, voglio il massimo della competenza, il massimo della professionalità, il massimo della libertà, perché voglio un partner. Il mio legame con l’ente, finalizzato ad ottenere e mantenere successo nel tempo, deve fondarsi sulla complementarietà di intenti e di risultati e non su un semplice contratto.