

# AICQ per U&C



## Riservatezza e liceità nella professione di auditor in incognito

L'audit in incognito ha lo scopo di valutare la qualità delle attività di interfaccia tra cliente ed Organizzazione di servizi (def. norma UNI/TS 11312) e rappresenta la metodologia di monitoraggio che maggiormente fornisce elementi per valutare realmente, nelle Organizzazioni che erogano servizi, performances, ambienti, attività, professionalità. Oggi viene utilizzato in modo più o meno approfondito con risultati anche molto diversi, in funzione degli obiettivi e del campo di applicazione.

Il fatto che non sia soltanto un audit "a sorpresa", cioè senza preannuncio, che già costituirebbe maggiori garanzie di attendibilità di quanto valutato ma sia proprio "in incognito" (nessuno sa chi è e quando agisce il valutatore perché questi potrebbe essere un cliente o utente qualunque), aumenta di gran lunga la credibilità delle informazioni raccolte e del "sistema di misurazione" utilizzato. Il metodo si basa su un principio semplice ma fondamentale: il cliente è il miglior indicatore della qualità erogata attraverso l'esperienza personale di fruizione (e percezione) di un servizio. L'efficacia dell'azione del cliente-valutatore dipende in particolare dalle sue caratteristiche personali, dalla sua professionalità, dal suo rigore etico.

Nonostante sia un metodo di monitoraggio dei servizi molto efficace esso è ancora poco o mal conosciuto e limitatamente applicato. Spesso la sua conoscenza si riduce a quelle applicazioni in termini di mystery shopping che, nella stragrande maggioranza dei casi, utilizzano tale metodo con "basse" finalità e scarse professionalità e che alimentano timori e scetticismi. Il recente schema di certificazione di parte terza AICQ SICEV della professionalità di mystery auditor va sicuramente a colmare alcune criticità in questo senso e garantisce maggiormente le caratteristiche professionali e deontologiche richiamate sopra.

Lo schema di certificazione dei Mystery Auditor prevede una serie di requisiti specifici

(esperienza, scolarità, competenze, caratteristiche personali) che devono essere posseduti dai valutatori e il superamento di un esame scritto, un orale e una prova di simulazione che permette di valutare le capacità effettive dell'auditor sul campo; durante tale simulazione vengono infatti valutati elementi quali memoria, colpo d'occhio, oggettività nelle valutazioni, sicurezza e tranquillità, interpretazione dei requisiti di verifica, relazione con le persone incontrate, capacità di recitazione, predisposizione alla sintesi dei risultati, correttezza dei giudizi, ecc. Nell'auditing in incognito, infatti, accanto all'expertise del sapere e del saper fare, comuni a tutti i valutatori, assume ancora più valenza l'area del saper essere. Questa sfera della conoscenza è importantissima per un audi-



tor in incognito poiché le sue caratteristiche personali, psicologiche, caratteriali, emotive e culturali gli consentono o meno di effettuare verifiche corrette, rigorose ed efficaci. Ad oggi i settori per i quali si può richiedere la certificazione sono 10 (Automotive; Bancario/Assicurativo; Formazione; Pubblica Amministrazione; Retail/GDO; Ristorazione; Sanità; Servizi Professionali; Trasporti; Turismo/Hotellerie).

L'importanza di una certificazione "della professionalità" di questo tipo di figura così delicata è indubbia anche perché l'auditor

in incognito può venire "giustamente" contestato da chi "subisce" gli audit: vi sono casi in cui organizzazioni sindacali di grandi imprese monitorate con questo metodo richiedono esplicitamente una regolamentazione di questa attività (già effettuata con l'elaborazione della UNI/TS 11312) ma soprattutto della professione.

Tra gli elementi di resistenza rispetto a tale metodo si trova anche spesso, a prescindere dalle applicazioni, un atteggiamento di timore: diverse persone infatti temono le valutazioni, anche se indirette, afferenti al proprio lavoro, figuriamoci se queste avvengono in incognito. Inoltre è naturale che chi conosce poco la metodologia o di essa ha esperienze limitanti si ponga dei dubbi sulla legittimità di alcuni procedimenti.

I fattori legati al timore delle valutazioni passano sicuramente attraverso considerazioni di natura culturale e/o legate all'organizzazione del lavoro.

Molti lavoratori temono infatti possibili ripercussioni sul proprio lavoro o sulla propria persona, soprattutto in Organizzazioni dove l'ambiente di lavoro, a partire dal management, è fortemente competitivo e dove vi è scarsa fiducia e stima nelle persone. Un salto culturale in questo senso, innanzitutto da parte del management, permetterebbe di in-

nalzare la qualità del lavoro e delle relazioni e potrebbe innescare meccanismi virtuosi che fanno vivere il giudizio altrui e il confronto sereno con gli altri come sprono per migliorarsi, creando anche maggior fiducia. In un'Organizzazione che utilizza un approccio di questo tipo (*kaizen Organization*) sarà molto semplice condividere questa metodologia che serve principalmente per migliorare, sicuramente non per punire.

Potrebbero inoltre esserci situazioni in cui, dai risultati scaturiti dal mystery auditing, è possibile risalire alle persone esecutrici del-

le prestazioni oggetto dell'audit. Va in questo caso ricordato che normalmente i report degli audit in incognito sono redatti nella forma più anonima possibile. Come riportato nella linea guida UNI/TS 11312 le modalità di redazione dei report di visita e addirittura l'eventuale citazione dei nominativi del personale, devono essere definiti preventivamente in sede progettuale/contrattuale e/o nell'ambito della sottoscrizione delle regole comuni.

In ogni caso, il principio basilare è che chi lavora con professionalità e con coscienza non ha nulla da temere da un audit che, anzi, costituisce un'occasione per riflettere, confrontarsi e crescere migliorandosi.

Una situazione limite potrebbe presentarsi tuttavia in professioni e situazioni dove l'errore o l'omissione può scaturire in un potenziale rischio di reato. Si pensi ad esempio a situazioni rilevate in audit in incognito che evidenziano un alimento scaduto, un dispositivo antincendio fuori uso, una procedura di sicurezza non effettuata. E' chiaro che, in questi casi, occorre tenere conto della finalità e del committente dell'audit in incognito. I dati e i rilievi servono a capire situazioni e problemi per correggerli, ad elaborare soluzioni e azioni sistematiche per prevenire potenziali criticità e non necessariamente per sanzionare o denunciare; la metodologia rappresenta uno strumento in più per prevenire situazioni e derive più gravi.

E' ovvio che, a fronte di mancanze del tipo sopra descritto, deve sempre seguire un'azione e un successivo controllo, documentato, con responsabilità definite.

Situazioni di questo tipo fanno capire come i dati, le registrazioni e i risultati dell'audit in incognito debbano essere salvaguardati e utilizzati con attenzione.

Per contro, esistono diversi casi di applicazione dove le stesse Organizzazioni hanno concordato con i lavoratori che i premi e gli incentivi retributivi siano, anche, legati agli esiti di valutazioni in incognito effettuate nell'ambito di programmi aziendali.

Vale la pena ricordare che il punto 4.2 della linea guida UNI/TS 11312 sugli aspetti etici indica, nei casi di applicazioni differenti da benchmarking e ricerche, che *il personale dell'Organizzazione auditanda dovrebbe essere consapevole ed informato che il proprio lavoro può essere oggetto, in ogni momento, all'audit condotto in incognito e che altri soggetti eventualmente coinvolti (Sindacati, Associazioni di categoria, Associazioni dei consumatori, ecc.) dovrebbero condividere finalità e metodologia.*

Inoltre aspetto fondamentale indicato a chiare lettere: *le risultanze dell'audit non devono essere utilizzate contro il personale*



*interno ed esterno che collabora con l'organizzazione.*

In relazione ai dubbi di legittimità di alcune procedure impiegate normalmente nell'audit in incognito spesso viene posta anche la seguente domanda: quali dati e informazioni si possono raccogliere, registrare e trattare durante un audit in incognito?

La risposta a questo quesito, come peraltro a molte altre domande su questo tipo di metodo, dipende certamente da quello che è lo scopo dell'audit in incognito, dal settore e campo di applicazione, dal committente.

E' evidente la necessità dei dovuti approfondimenti della legislazione applicabile in materia, una volta individuato l'obiettivo del monitoraggio. Lo stesso punto 6 della UNI/TS 11312 riguardo al criterio di riservatezza richiama al rispetto delle leggi cogenti in materia, già in fase progettuale.

Si applicano quindi i dettami applicabili relativi alla legge 20 maggio 1970, n. 300. In nes-

sun caso infatti potrà essere effettuato un controllo a distanza dei lavoratori di un'Organizzazione o qualunque pratica in disaccordo con essa.

Risulta anche quasi sempre applicabile il D. Lgs. 196/03 relativo alla "privacy". Vale quindi in generale il rispetto dei diritti, delle libertà fondamentali e della dignità delle persone, in particolare il diritto alla riservatezza e all'identità personale.

Inoltre nel caso di fotografie e video si applica anche la legge n. 633, del 1941 ma ancora attuale, sulla "protezione del diritto d'autore e di altri diritti connessi al suo esercizio".

Effettuando un audit in incognito, infatti, a seconda del settore di applicazione, dei requisiti da verificare e degli strumenti di indagine utilizzati, si potrebbe venire a conoscenza di informazioni "delicate", cui si applicano le cogenze di cui sopra, quali:

1) dati personali, p.e. dati identificativi e anagrafici, fotografie, video relativi al per-

sonale con cui si è interagito e/o ad altri clienti

2) dati sensibili, p.e. di natura medica di utenti, legati all'appartenenza politica/sindacale o relativi alle preferenze politiche/religiose del personale o di altri clienti

a cui si aggiungono:

3) informazioni sui comportamenti, che possono riguardare attuazioni od omissioni da parte del personale di determinate procedure, comportamenti lesivi nei confronti dei clienti, comportamenti fraudolenti verso i clienti o la proprietà.

Le situazioni sono molto diverse tra loro e possono far nascere azioni ed eventuali livelli di autorizzazione differenti tra loro in relazione alla finalità dell'audit.

Nel caso 1) va ricordato che ogni Organizzazione ha il compito di accordare con i propri dipendenti o collaboratori il trattamento dei loro dati personali che spesso è una sorta di "liberatoria" sull'uso di essi per finalità connesse all'attività lavorativa. Pertanto sui dati personali di natura anagrafica non vi sono particolari problemi anche perché, in generale, si tratta spesso di un'osservazione di un dato pubblico, cioè osservabile da chiunque, p.e. un nominativo di una persona operante nell'Organizzazione auditata visibile su un badge o ascoltato in una conversazione con un addetto che si è qualificato e quindi utilizzato o citato nell'ambito nelle normali mansioni di lavoro. Non è peraltro detto che sia richiesta la registrazione di tali dati. L'auditor non può invece mai, ancorché utile, riportare nominativi e dati di altri clienti. Se, in particolare, l'attività di auditing in incognito è rivolta a percorsi di miglioramento o a erogazione di bonus/premi ai dipendenti può diventare addirittura necessario raccogliere evidenze sui nominativi del personale. Sarà uno specifico disciplinare concordato tra il committente e i lavoratori e/o loro rappresentanti a disciplinare tali regole che devono includere le modalità e finalità di trattamento dei dati. Sicuramente anche tra il committente e chi gestisce/effettua le verifiche in incognito deve esistere un documento, di solito facente parte di un codice di condotta, che disciplina la raccolta dati nell'ambito del programma di audit.

Per quanto riguarda le fotografie, come anche indicato al cap. 7 della UNI/TS 11312, è consigliabile, anche per evitare particolari richieste di autorizzazione, non scegliere soggetti umani ma solo elementi strutturali: tali foto solitamente supportano alcune evidenze riscontrate che è necessario segnalare in modo circoscritto (es. un elemento di pulizia/manutenzione circoscritto, un cartello segnalatico particolare, un posizionamen-

to errato di un prodotto, ecc.). Videoregistrazioni e fotografie che riprendono volti umani e dialoghi vanno invece effettuate solamente se sono state preventivamente autorizzate dagli interessati (liberatoria per il diritto all'immagine, informativa e consenso sulla privacy), rispetto all'obiettivo dell'audit. Va da sé che gli altri clienti non devono mai essere ripresi o fotografati nel corso di un audit in incognito.

Nel caso di audit condotti, invece, per verificare e/o denunciare pubblicamente situazioni anomale o illecite (p.e. da un'Associazione Consumatori o trasmessi da un programma autorizzato) è necessario raccogliere evidenze sui comportamenti ma non, a meno di "liberatorie" particolari, rendere pubblici i nominativi (e i volti) del personale "incriminato". In tali casi vi è comunque il diritto di cronaca, aspetto che non sarà mai applicabile al caso del mystery auditing finalizzato alla verifica della qualità e del miglioramento.

La raccolta di dati diversi dagli ambiti segnalati o di dati sensibili (caso 2), che difficilmente ha utilità per le varie finalità dell'audit, deve essere invece sempre preceduta da un'informativa al trattamento e autorizzata dai diretti interessati (per quelli sensibili anche dal Garante della privacy). Qualora ciò non si possa effettuare e/o non abbia ragione di essere effettuato, già in sede progettuale occorre tenere in conto che le evidenze di tali dati non devono essere neppure raccolte dagli auditor in incognito.

Un caso comune è rappresentato da un audit presso una struttura sanitaria in cui, tra i requisiti di verifica, si richiede proprio di verificare se e in che modo i dati sensibili dei pazienti sono salvaguardati da riservatezza. Se il mystery auditor osservasse che documenti riservati dei pazienti fossero tranquillamente leggibili da terzi, allora dovrebbe certamente segnalare gli estremi di tale problematica riscontrata (luogo/reparto, tipo di documento, ...), ma non i nominativi e le informazioni di natura medica ivi contenuti.

Nel caso 3) durante l'audit in incognito vi è poi la (rara) possibilità di osservare reati. Eventuali illeciti osservati eventualmente dal mystery auditor vanno evidentemente trattati come in qualunque altro caso in cui si viene a conoscenza di essi, fino quindi, se del caso, soppesandone la gravità e usando buon senso e coscienza, alla denuncia presso la Procura. Tale aspetto è peraltro analogo al caso di altri tipi di audit (p.e. di Sistema).

Dubbi ulteriori vengono posti da chi pensa che la metodologia del mystery auditing sia un metodo per effettuare dello spionaggio industriale. Niente di più sbagliato. Va sgom-

berato dal campo ogni equivoco. Tutto quello che l'auditor in incognito osserva è alla luce del giorno: è esattamente quello che osservano tutti gli altri clienti. Anche nel caso di analisi della concorrenza, non vi è di divieto né di osservare le pratiche altrui né di copiarne le "best practices".

In quest'ultimo caso e per le ricerche di mercato, ancorché abbia utilità raccogliere evidenze circa dati personali nel benchmarking, ne è comunque vietata la registrazione di ogni tipologia, anche perché un accordo tra le parti difficilmente può sussistere. Anche la UNI/TS 11312, nel paragrafo 8.3, indica che *eventuali documenti (...) relativi a verifiche presso concorrenti che sono utilizzati nelle relazioni finali devono essere resi anonimi nelle parti relative ai dati del personale (...). Le risultanze dell'audit non devono essere in ogni caso utilizzate per atti di concorrenza sleale.*

Un ultimo caso di resistenza all'uso di tale metodo potrebbe essere costituito dal timore dell'"arma a doppio taglio". E' infatti un metodo che "dice la verità", e la verità per diversi motivi può essere temuta perché scomoda (oltre che mal interpretata o, peggio, mal utilizzata).

Si pensi, ad esempio, alla pubblicità (positiva o negativa) che potrebbe derivare dai risultati di un ciclo di audit in incognito presso strutture sanitarie pubbliche per i soggetti politici coinvolti. Peraltro se i risultati fossero positivi ci sarebbe evidentemente un aumento della reputazione e un accordo maggiore di fiducia da parte di utenti e cittadini, come dovrebbe avvenire, d'altra parte, (e in taluni luoghi e Paesi avviene) quando si impiega una tipologia di controllo realmente seria.

Un buon progetto, delle regole ben codificate, il personale auditando coinvolto e messo a conoscenza adeguatamente, un field di valutatori professionali sono i presupposti per scongiurare qualsiasi tipo di timore o dubbio in merito all'uso della metodologia.

Con queste condizioni, l'auditing in incognito, a maggior ragione fornendo informazioni "non filtrate" o "inquinata", perché condotto in tempo reale e senza sapere chi e quando è anche un metodo molto amato. Chi crede realmente nella Qualità e nel miglioramento non può infatti che augurarsi che tale metodologia assuma un rilievo e un'incidenza sempre maggiore nel mondo della Qualità nei servizi, in particolare nella Pubblica Amministrazione, certamente con le dovute garanzie e con la necessaria professionalità.

**Ugo de'Sperati**

*Referente di schema Mystery Audit AICQ SICEV*