

 Ordine dei  
Dottori Commercialisti e degli  
Esperti Contabili di  
Roma

**Formazione Professionale Continua**


# Benvenuti

## Inizio attività alle ore 15,00

**Roma 02 Ottobre 2012**  
**ODCEC Roma**

0110\_12\_Autori\_OP\_DA


**Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità  
ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli**

 Ordine dei  
Dottori Commercialisti e degli  
Esperti Contabili di  
Roma


**Formazione Professionale Continua**

### Articolazione degli Incontri programmati

- Sistemi di Gestione per la Qualità nei Servizi Professionali,
  - ⇒ Oggi
- I La Qualità dei Processi di studio e la loro declinazione nelle prestazioni Tipiche;
  - ⇒ · Data : venerdì 08 ottobre 2012




0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 2 di 82

 Ordine dei  
Dottori Commercialisti e degli  
Esperti Contabili di  
Roma

**Formazione Professionale Continua**

### Agenda dell'Incontro odierno

- ➔ Scenario
- ➔ Qualità : della Prestazione Professionale e della Organizzazione dello Studio
- ➔ I Sistemi di gestione Aziendali e la Normativa Cogente



0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 3 di 82

**Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità  
ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli**

 Ordine dei  
Dottori Commercialisti e degli  
Esperti Contabili di  
Roma

**Formazione Professionale Continua**

### Un piccolo Memo per noi

- ➔ **Adempimenti per il Professionista .. Esempi !**
  - ⇒ Dlgs 196/2003 : T.U. Privacy
  - ⇒ Dlgs 81/2008 : T.U. salute e sicurezza sui luoghi di lavoro
  - ⇒ Dlgs 231/2007 : Normativa Antiriciclaggio
  - ⇒ Dlgs 152/2006 : Testo Unico Ambientale
  - ⇒ La normativa Professionale
- ➔ **Domande dei Clienti ... esempi !**
  - ⇒ Dlgs 231/2001 : Responsabilità Amministrativa delle persone Giuridiche
  - ⇒ Dlgs 81/08 : T.U. salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e impatti con la 231/01 (art. 30)
  - ⇒ Nuovo 2428 cc: Relazione sulla Gestione -> comma 1 "... e, se del caso, quelli non finanziari pertinenti all'attività specifica della società, **comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale**"
  - ⇒ **Art. 25 Undecies Dlgs 231/01 : ma se non compilo i registri rifiuti ci rimette l'azienda ?**

0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 4 di 82

## E poi ....

- Società clienti in possesso delle Certificazioni Qualità, attestazioni SOA, Certificazioni ambientali, Certificazioni della Sicurezza dei lavoratori ....
- Società clienti che operano in settori in cui la committenza richiede il possesso di Certificazioni di Sistema per qualificare / operare
- Rispetto della Compliance
- Valutazione dei rischi non solo economici, patrimoniali e finanziari


## Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli

## Non solo

Il D.L. 25 giugno 2008, n.112 Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione Tributaria (convertito in legge n. 133 del 6 agosto 2008)

All'art. 30 comma 1 prevede che ...

### **Semplificazione dei controlli amministrativi a carico delle imprese soggette a certificazione**

1. Per le imprese soggette a **certificazione ambientale o di qualità** rilasciata da un soggetto certificatore accreditato in conformità a norme tecniche europee ed internazionali, **i controlli periodici svolti dagli enti certificatori sostituiscono i controlli amministrativi o le ulteriori attività amministrative di verifica, anche ai fini dell'eventuale rinnovo o aggiornamento delle autorizzazioni per l'esercizio dell'attività.** Le verifiche dei competenti organi amministrativi hanno ad oggetto, in questo caso, esclusivamente l'attualità e la completezza della certificazione. 

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

Formazione Professionale Continua

## I rischi della Professione ....

Mancato rispetto di		Può Portare a
→ Le Buone Pratiche Professionali		→ Perdita di Clientela
→ D.Lgs. 231/2007	●	→ Sanzioni
→ D.Lgs. 196/2003	●	→ Richiesta di Danni
→ <b>D.Lgs. 81/2008</b>	●	→ Contenziosi
→ <b>D.Lgs. 152/2006</b>	●	→ Danni di immagine
		→ Responsabilità Penali

**Un Qualunque Incidente Quanto Costa ?**

0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 7 di 74

**Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità  
ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli**

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

Formazione Professionale Continua

## Ma cosa c'entra la Qualità ?

Vediamo la sua definizione :

Qualità : **Grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfa dei requisiti.**

Requisito : Esigenza o aspettativa che può essere **espressa, generalmente implicita o cogente.**

**Espressa** : nota e definita  
**Cogente** : stabilita in un norma di legge (o equivalente)  
**Generalmente implicita** : è uso o prassi comune, per l'organizzazione, per i suoi clienti e per le altri parti interessate, che l'esigenza o l'aspettativa in esame sia implicita (**in pratica è data per scontata**)

0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 8 di 82

## Qualità è quindi

**Far incontrare le caratteristiche di quanto “venduto” con le richieste ed aspettative di chi sta “comprando” nel rispetto della normativa cogente applicabile !**

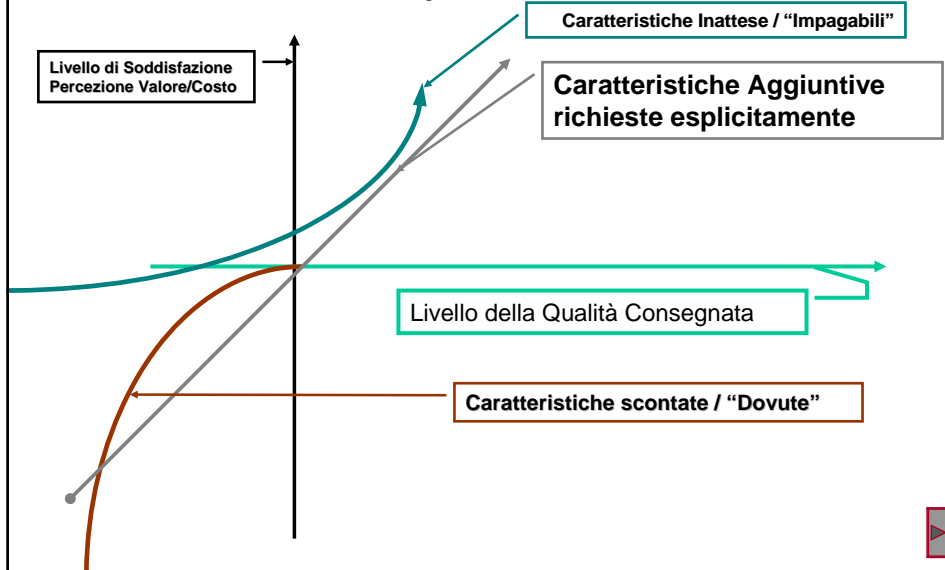
Vediamo nel caso di un prodotto : Esempi di caratteristiche di un prodotto :

- Peso, Colore,
- Dimensioni, Capacità
- Prestazioni in termini di : potenza, durata della prestazione
- Resistenza a stress fisici
- Intervalli climatici di operatività / conservabilità

Tutti requisiti misurabili in maniera oggettiva, attraverso strumenti o campioni tarati / certificati che forniscono misure riconducibili a valori quantitativi e quindi facilmente confrontabili.

## Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli

### La Qualità dal punto di Vista del Cliente





**Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità  
ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli**

- Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma
- Formazione Professionale Continua
- Ma quale percorso ?  
Gli 8 Principi della Qualità;*
- 1° **Organizzazione orientata al cliente**
  - 2° **Leadership**
  - 3° **Coinvolgimento del personale**
  - 4° **Approccio basato sui processi**
  - 5° **Approccio sistemico della gestione (Governo dei processi)**
  - 6° **Miglioramento continuo**
  - 7° **Decisioni basate su dati di fatto**
  - 8° **Rapporti di beneficio reciproco con i fornitori**
- 0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 12 di 82



### 1° Principio Orientamento al Cliente

- **Le organizzazioni dipendono dai loro clienti e dovrebbero pertanto comprendere le loro esigenze presenti e future, ottemperare ai loro requisiti e tendere a superare le loro stesse aspettative.**
- **Ascolta il cliente.**
- **Non dare nulla per scontato, perché lo fa già il cliente**
- **Ad esempio: Il cliente da per scontati gli aspetti tecnici**



## Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli



### 2° Principio: Leadership

- **Il vertice aziendale deve stabilire unità di intenti e di indirizzo dell'organizzazione. Esso dovrebbe creare e mantenere un ambiente interno che coinvolga pienamente il personale nel perseguimento degli obiettivi della organizzazione**
- **E' il Top management che da l'esempio.**
- **Ci deve essere un "Capo Squadra" che dia fiducia**
- **Se non si impegna il titolare ...**
- **Creare e sostenere valori comuni e modelli di regole etiche e di correttezza a tutti i livelli dell'organizzazione.**





### 3° Principio : Coinvolgimento del personale

- Le persone, a tutti i livelli, costituiscono l'essenza di un'organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento permette di porre le loro capacità al servizio di tutta la organizzazione.
- Nei servizi ed a maggior ragione nei servizi professionali, la qualità del servizio è data dalle persone.
- Il primo contatto avviene tra il cliente è l'ultima nella scala gerarchica (Centralinista)
- Pochi gli studi sono composti da un solo Professionista e nessun collaboratore (NON siamo dei Tassisti !)
- Questi 3 principi sono fortemente legati tra di loro: impattano sulle Teste e sui Cuori



## Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli




### 4° Principio : Approccio basato sui processi

- Un risultato desiderato si ottiene con maggior efficienza quando le relative risorse ed attività sono gestite come un processo
- Se non sai quel che fai :
  - ⇒ A) Come lo organizzi?
  - ⇒ B) Come lo fai sistematicamente?
  - ⇒ C) Come lo controlli?
  - ⇒ D) Come lo migliori?
- Ma soprattutto sei in grado di valutare i rischi, le conseguenze e l'impatto delle attività sui clienti, sui fornitori e sulle altre parti interessate ?






 Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

**Formazione Professionale Continua**


*5° Principio : Approccio sistemico della gestione (Governo dei processi)*

- **Identificare, comprendere e gestire un sistema di processi interconnessi, mirati a determinati obiettivi, migliora l'efficacia e l'efficienza della organizzazione.**
- **Il Servizio professionale non è solo competenza professionale**
- **Conosci i processi nascosti che ti permettono di raggiungere i risultati ?**
- **Quanto impattano sulla organizzazione attività e processi legati a :**
  - ⇒ 1° Informatica?
  - ⇒ 2° Formazione?
  - ⇒ 3° Gestione della CARTA?
  - ⇒ 4° Obblighi Accessori (Privacy, Antiriciclaggio, Entratel)?
- **Si possono gestire in modo da non impazzire?**



0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 17 di 82

**Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità  
ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli**

 Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma


**Formazione Professionale Continua**

*6° Principio : Miglioramento Continuo*

- **Il miglioramento continuo dovrebbe essere un obiettivo permanente della organizzazione**
- **Siamo sicuri che non vi siano piccoli risparmi da ricercare ?**
- **Che in clienti non abbiano bisogno di altri servizi ?**
- **Che il mercato non avrà più scossoni ?**

**→ Ci sentiamo i migliori ?**  
**→ E' il momento di preoccuparci !**

- **L'applicazione di questo principio seleziona le aziende eccellenti dalle mediocri.**



0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 18 di 82



### 7° Principio : *Decisioni basate su dati di fatto*

- Le decisioni efficaci si basano sull'analisi di dati ed informazioni
- Avere dati e informazioni giuste, nel formato giusto, disponibili al momento giusto, alla persona giusta, nel modo giusto permette di prendere la decisione giusta
- Quando si deve decidere qualcosa è meglio avere le informazioni perché DOPO sono bravi tutti a dire cosa ANDAVA fatto !
- Questo principio è ricollegabile con il 2° e 3° principio: infatti se non vi è leadership e coinvolgimento del personale, difficilmente verranno prese delle decisioni
- L'applicazione di questo principio implica una dovuta attenzione alla efficacia dei sistemi informativi aziendali (non sono solo i computers...)



## Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli



### 8° Principio : *Rapporti di beneficio reciproco con i fornitori.*

- Una organizzazione ed i suoi fornitori sono interdipendenti ed un rapporto di reciproco beneficio migliora, per entrambi, la capacità di creare valore
  - Esiste ancora una organizzazione (Studio Professionale) che riesce a fare tutto da sola ?
  - Perché rischiare di essere "ricattati" da un fornitore non all'altezza ?
  - Non conviene ragionare nella logica del Win / Win ?
- L'applicazione di questo principio implica una dovuta attenzione alla identificazione e definizione delle attività in outsourcing



In altre parole ...

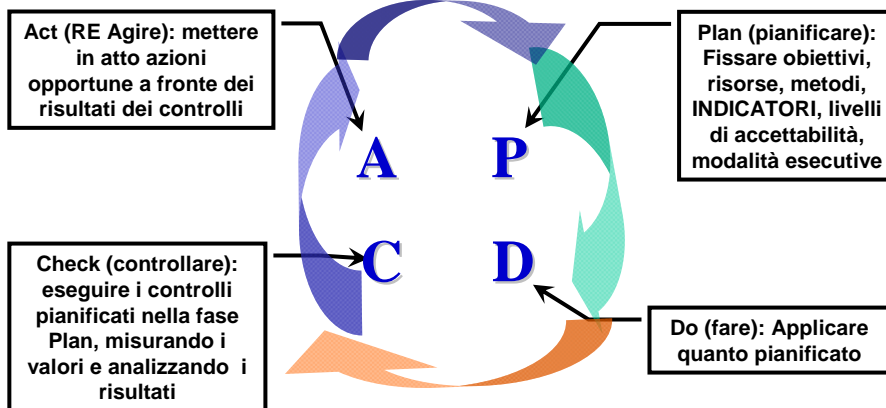
- dovendo Migliorare (6° QMP),
- come richiesto dagli Stakeholders (1° QMP),
- occorre che la Direzione si impegni a fissare degli obiettivi (2° QMP)
- che, con il coinvolgimento del Personale (3° QMP)
- verranno raggiunti gestendo i diversi processi aziendali (5° QMP), sia interni (4° QMP) che affidati all'esterno (8° QMP),
- monitorando sistematicamente l'andamento (7° QMP)

0110\_12\_Autori\_OP\_DA

Vf 21 di 82

**Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità  
ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli**

.... Tramite questo approccio



0110\_12\_Autori\_OP\_DA

Vf 22 di 82

## PDCA non Basta

PDCA Aiuta a prepararsi ma senza DPK e CTA da nessuna parte si va !

→ Deep Processes' Knowlegde

→ Clear Target Awarness

Cioè parlando come "magnamo" .....

Conoscenza profonda dei processi

Consapevolezza sugli obiettivi

Altrimenti è ... Fatica

0110\_12\_Autori\_OP\_DA

Vf 23 di 82

## Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli

## Cosa ne pensate ?

Se Non ci siamo convinti possiamo pure fermarci qui !

NON sono obbligatori ...

a me NON servono ...

→ Ma se ci sembra che prima di fare queste affermazioni:


→ forse visto che siamo qui ...

→ ... magari mi da qualche spunto

→ possiamo vedere, alcuni aspetti pratici

0110\_12\_Autori\_OP\_DA

Vf 24 di 82

 Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma


**Formazione Professionale Continua**

Gli 8 QMP e la normativa sui Sistemi di Gestione per la Qualità

**Il 15 dicembre 2000 la ISO ha emesso le 3 seguenti norme, successivamente aggiornate e recepite in Italia dalla Uni:**


**Versioni**

- **UNI EN ISO 9000:2005 : Sistemi di Gestione per la Qualità : Fondamenti e Vocabolario;**
- **UNI EN ISO 9001:2008 : Sistemi di Gestione per la Qualità : Requisiti**
- **UNI EN ISO 9004:2009 : Gestire un'organizzazione per il successo durevole L'approccio della gestione per la qualità;**



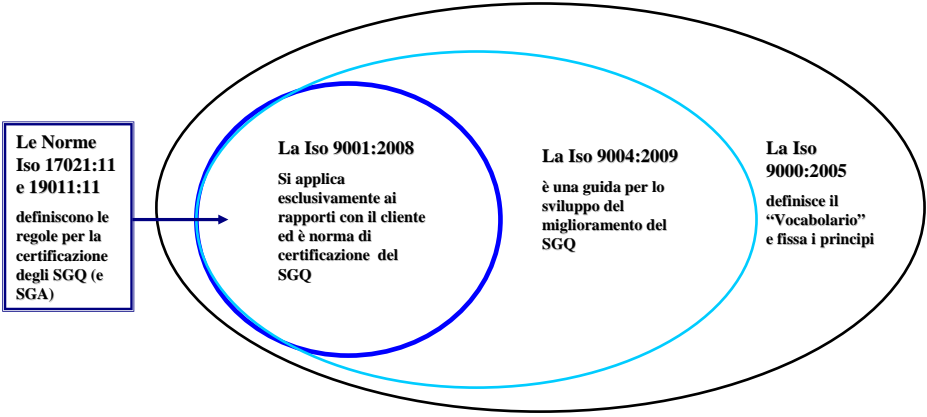
0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 25 di 82

**Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità  
ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli**

 Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

**Formazione Professionale Continua**

Le interazioni tra le Norme Iso 9000 sui SGQ



**Le Norme Iso 17021:11 e 19011:11** definiscono le regole per la certificazione degli SGQ (e SGA)

**La Iso 9001:2008**  
Si applica esclusivamente ai rapporti con il cliente ed è norma di certificazione del SGQ

**La Iso 9004:2009**  
è una guida per lo sviluppo del miglioramento del SGQ

**La Iso 9000:2005**  
definisce il "Vocabolario" e fissa i principi

0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 26 di 82

## Efficacia del Modello e dei Principi

Questi principi possono essere efficacemente applicati, attraverso l'uso delle norme, se :

- sono condivisi nella organizzazione
- sono fatti propri da tutti le Risorse della Organizzazione
- sono applicati in modo continuo e con impegno

In caso contrario il risultato sarà una perdita di tempo per tutti !!!

Ma se ci convinciamo della loro validità come possiamo applicarli?



## Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli

## Gestire i Processi conoscendoli

→ per non correre rischi...

→ ... CONOSCI TE STESSO !



### Quali benefici per lo studio Professionale


- ➔ L'attivazione di un'attività di ridisegno e re-ingegnerizzazione dei processi organizzativi, può risultare determinante per il miglioramento della qualità dei servizi erogati a supporto del business, con conseguente miglioramento dell'intera organizzazione interna.
- ➔ Negli ultimi anni, molti Studi Professionali di Commercialisti ed Esperti Contabili stanno approcciando il problema dell'ottimizzazione dei processi interni, attraverso l'adozione di modelli di riferimento, nell'ambito delle ISO e ISQC1 (IFAC). :

## Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli



### Quali benefici per lo studio Professionale

- ➔ I modelli di riferimento, rappresentano gli standard da adottare ed adattare al proprio contesto:
  - ⇒ Le norme ISO sono universalmente riconosciute e applicate, in quanto emanate da un Organismo internazionale (ISO) cui aderiscono i Paesi più industrializzati del mondo.
  - ⇒ Le norme ISQC1 (International Standard on Quality Control) emesse dall'IFAC definiscono elementi di controllo di un sistema qualità di una struttura organizzativa, delle politiche adottate e le procedure stabilite al fine di assicurarne la conformità con gli standard professionali.
  - ⇒ L'integrazione delle due norme garantisce un'erogazione efficace ed efficiente dei servizi richiesti dal cliente.

 Ordine dei  
Dottori Commercialisti e degli  
Esperti Contabili di  
Roma

Formazione Professionale Continua

**Vantaggi dell'applicazione e dell'integrazione delle norme internazionali**

- Analizzare in modo sistematico, anche in funzione degli audit periodici, sia interni che degli Enti indipendenti di controllo. la situazione economica ed organizzativa interna con lo scopo **del miglioramento dell'attività**
- Confrontarsi con le altre realtà internazionali, prendendo spunto per un miglioramento continuo della propria organizzazione
- Individuazione di aree critiche, gap e lacune

0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 31 di 82

**Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità  
ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli**

 Ordine dei  
Dottori Commercialisti e degli  
Esperti Contabili di  
Roma

Formazione Professionale Continua

**Vantaggi dell'applicazione e dell'integrazione delle norme internazionali**

- Ottimizzare i processi di erogazione del servizio attraverso:
  - ⇒ Standardizzazione dei processi a livello internazionale
  - ⇒ Adozione di format di controllo selezionati internazionalmente
  - ⇒ Monitoraggio dell'efficienza interna a mezzo di audit nazionali e internazionali
  - ⇒ Trasparenza e condivisione dei flussi di lavoro
  - ⇒ Definizione ed attribuzione di responsabilità al personale e collaboratori – consolidamento di una reale cultura della Qualità
  - ⇒ Formalizzazione delle attività operative
  - ⇒ Rintracciabilità della documentazione prodotta
- Creare una immagine di affidabilità e professionalità del servizio offerto per i destinatari e gli interlocutori istituzionali, sia nazionali che internazionali

0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 32 di 82



## Il Miglioramento

Migliorare è ... Mettersi sempre in discussione...

### Dimostrandolo

- **Miglioramento della qualità:** Parte della gestione per la qualità mirata ad accrescere la capacità di soddisfare i requisiti per la qualità.
- **Miglioramento continuo:** Attività ricorrente mirata ad accrescere la capacità di soddisfare i requisiti.

Il Miglioramento è l'ultima fase del Ciclo PDCA, questo implica che se non conosco ciò che non va ...

**Non posso sapere quali siano le priorità di miglioramento !**

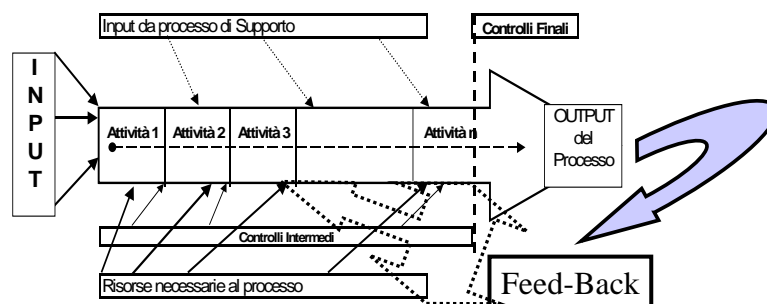
0110\_12\_Autori\_OP\_DA

Vf 33 di 82

## Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli

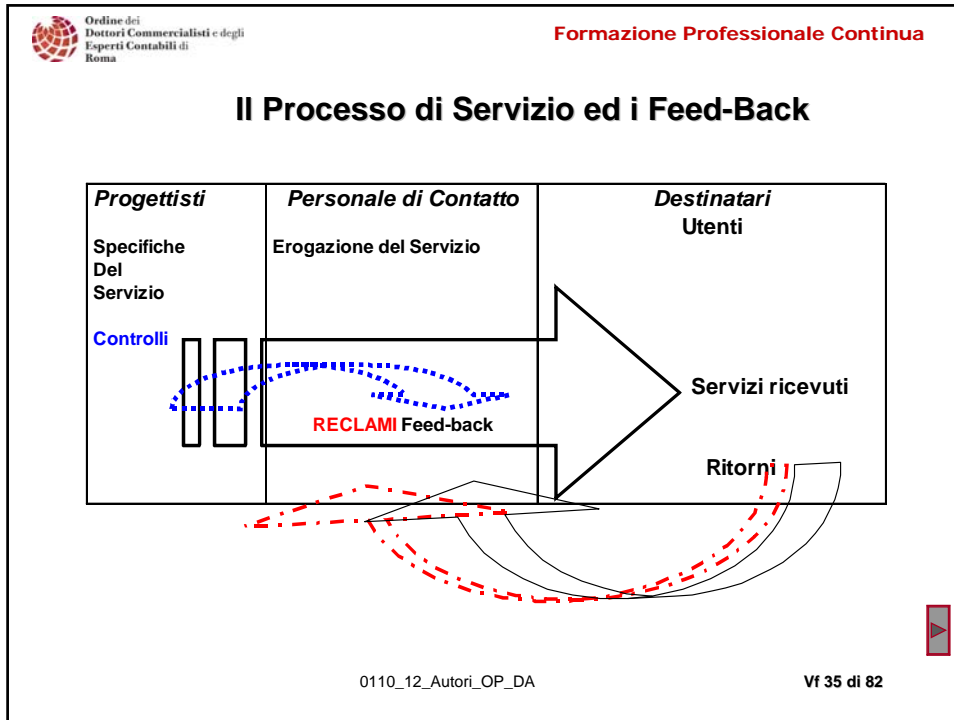
## Il Processo organizzativo

“Qualsiasi attività o insieme di attività che utilizza risorse per trasformare elementi in ingresso in uscita - aggiungendo valore a questi ultimi - può considerarsi un “processo”

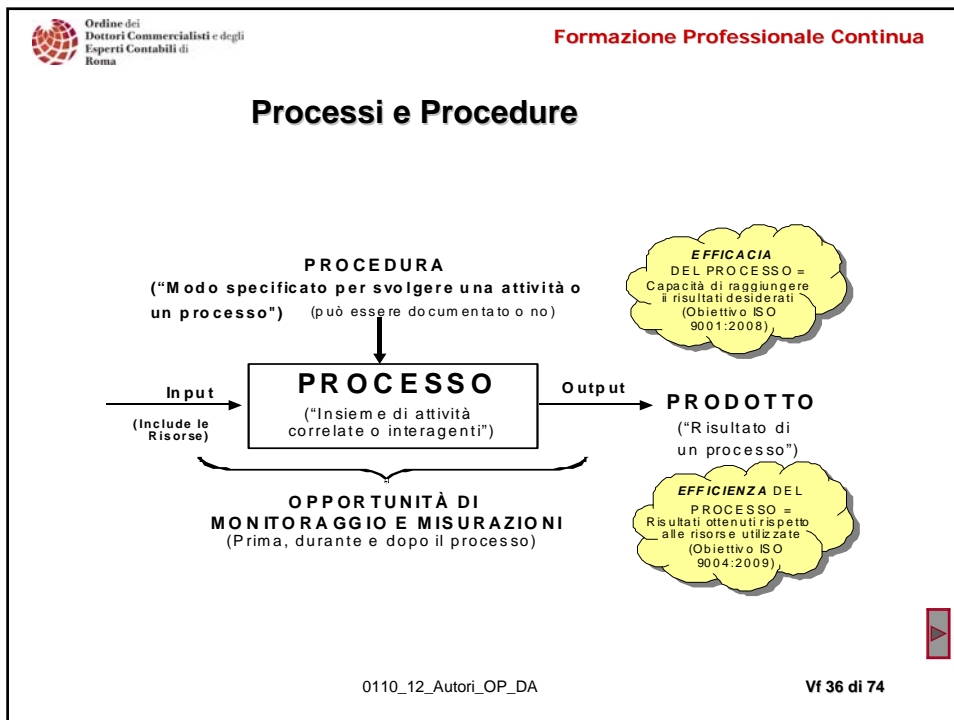


0110\_12\_Autori\_OP\_DA

Vf 34 di 82



**Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità  
ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli**



## Quindi ....

### → Qualità Esterna vs. Qualità Interna

→ **Qualità Esterna** : quella vissuta dal cliente e, se ben prestata, viene riconosciuta e produce “benefici effetti” sul fatturato

→ Efficacia della prestazione

→ **Qualità Interna** : quella che il cliente non vede ma ha un impatto sui costi di produzione

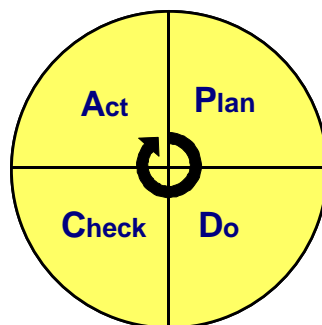
→ Efficienza della prestazione

→ Comunque la si veda la Qualità è sempre legata agli “Euro” !



## Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli

## Lo sviluppo dell'approccio per processi




→ **Plan** : stabilire gli obiettivi ed i processi necessari per fornire risultati conformi ai requisiti del cliente ed alle politiche dell'organizzazione;

→ **Do** dare attuazione ai processi;

→ **Check** : monitorare e misurare i processi ed i prodotti a fronte delle politiche, degli obiettivi e dei requisiti relativi ai prodotti e riportarne i risultati;

→ **Act**: adottare azioni per migliorare in modo continuo le prestazioni dei processi.




 Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

**Formazione Professionale Continua**


## Classificazione dei processi

- Questi possono essere classificati in almeno 3 categorie
- Principali: sono i processi operativi che caratterizzano il Business dell'azienda;
  - ⇒ Possibili esempi : - sviluppo di un nuovo prodotto; - produzione dei beni o erogazione dei servizi, in tutto il ciclo di vita del prodotto servizio; - eventuali servizi post-vendita;
- Di Supporto: sono i processi operativi che permettono a quelli principali di funzionare;
  - ⇒ Processi di gestione delle informazioni sulle attività; processi legati alla amministrazione; gestione delle Risorse Umane (formazione, addestramento)
- Strategici: i processi che permettono di guidare l'organizzazione e gli forniscono le necessarie risorse :
  - ⇒ Definizione della Politica e degli obiettivi; pianificazione e gestione delle Risorse Umane e materiali, - definizione obiettivi generali e monitoraggio dei risultati.



0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 39 di 82


## Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli

 Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

**Formazione Professionale Continua**

## Elementi Costitutivi dei processi

- **Le attività**
  - ⇒ Sono i singoli elementi che definiscono cosa si fa nel processo per ottenere determinati risultati (OUTPUT)
  - ⇒ Ognuna di queste attività viene identificata attraverso chi fa, cosa, come e dove viene documentato il controllo per assicurare che la attività sia stata conclusa correttamente;
  - ⇒ Ogni attività riceve degli input dalle attività precedenti e consegna degli output a quelle successive.
- **Le risorse**
  - ⇒ Ciò che serve per far funzionare il processo: sono il "carburante" che permette alle singole attività, quindi ai processi, di funzionare
  - ⇒ Esse sono : risorse umane, risorse materiali, risorse immateriali (es. servizi specifici ) ed **il tempo**
  - ⇒ La loro gestione, più o meno efficiente, determina la efficienza complessiva del processo.
- **Le responsabilità**
  - ⇒ **Chi assicura il corretto funzionamento**
    - **Responsabilità delle attività** : prevale la competenza a fare
    - **Responsabilità del Processo "Process Owner"** : prevale la competenza a gestire



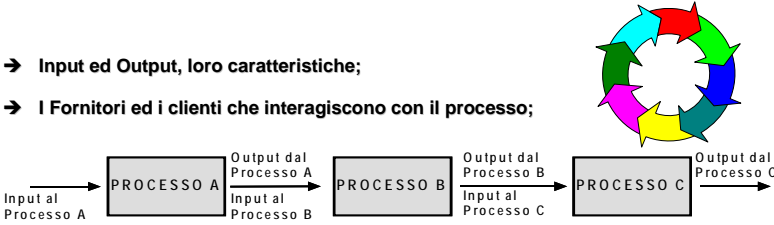
0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 40 di 82

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

Formazione Professionale Continua

## Le interazioni tra i processi

- Input ed Output, loro caratteristiche;
- I Fornitori ed i clienti che interagiscono con il processo;



- Le interazioni tra processi, in un'organizzazione, possono essere spesso complesse, venendo a creare una rete di processi interdipendenti. Gli elementi in ingresso ed in uscita da questi processi possono spesso correlarsi ai clienti, sia interni che esterni. Un esempio di rete di processi interagenti è mostrato nella figura.
- Il modello della rete di processi mette in luce il ruolo essenziale del cliente nella definizione dei requisiti di ingresso. Le informazioni di ritorno dai clienti, in termini di loro soddisfazione o insoddisfazione sul prodotto e/o servizio ottenuto, sono essenziali per il processo di miglioramento continuo del SGQ.

0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 41 di 82

## Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

Formazione Professionale Continua

## Applicazione dell'approccio per processi

- a) Identificare i processi necessari per il SGQ e la loro applicazione in tutta l'organizzazione
- b) Stabilire la sequenza e l'interazione di questi processi
- c) Determinare i criteri ed i metodi necessari per assicurare l'efficacia di attuazione e di controllo di questi processi
- d) Assicurare la disponibilità di risorse e di informazioni necessarie per supportare l'attuazione ed il monitoraggio di questi processi
- e) Misurare, monitorare e analizzare questi processi
- f) Adottare azioni necessarie per raggiungere i risultati pianificati ed il miglioramento continuo di questi processi

0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 42 di 82

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

Formazione Professionale Continua

## Analisi dei Processi

- La analisi dei processi è necessaria:
  - per capire se il processo è efficace (*funziona...*) ed efficiente (*...in maniera economica*);
  - per poter giungere alla sua documentazione

0110\_12\_Autori\_OP\_DA

Vf 43 di 82

## Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

Formazione Professionale Continua

## Come sviluppare l'analisi dei processi

Dobbiamo porre alcune domande ...

- ⇒ Quale flusso di lavoro è necessario per completare il processo ?
- ⇒ In che modo il lavoro passa da una attività/persona alla successiva ?
- ⇒ Quali e dove sono i "colli di bottiglia" del processo ?
- ⇒ In quali fasi del processo la qualità del prodotto è imprevedibile ?
- ⇒ Sono presenti nel processo fasi che sono irrilevanti per la soddisfazione del cliente ?
- ⇒ Quanto tempo occorre per portare a termine il processo ?
- ⇒ Quanto costa portare a termine il processo ?
- ⇒ Per quali motivi esistono attività differenti nel processo ?
- ⇒ Quali sono le interazioni con altri processi aziendali ?

... per conoscere lo stato dei processi e dei loro output mediante le opportune misurazioni

0110\_12\_Autori\_OP\_DA

Vf 44 di 82

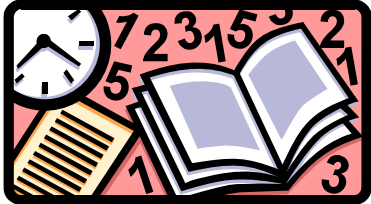
Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

**Formazione Professionale Continua**

## Indicatori e Misure

**INDICATORE DELLA QUALITA':** è una informazione qualitativa e/o quantitativa associata ad un fenomeno (oppure ad un processo o ad un risultato) sotto osservazione, che consente di valutare le modificazioni di quest'ultimo nel tempo, nonché di verificare il conseguimento degli obiettivi per la Qualità prefissati, al fine di consentire la corretta assunzione delle decisioni e delle scelte.

**MISURA:** è il risultato di un processo di misurazione che ha lo scopo di determinare il valore di una quantità legata ad un determinato fenomeno.



0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 45 di 82

**Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità  
ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli**

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

**Formazione Professionale Continua**

## Alcuni Esempi

Si possono individuare indicatori di performance globali (rilevanza esterna) ed indicatori legati al flusso di lavoro (rilevanza interna)

Indicatori Globali

Soddisfazione del cliente	Tempo di evasione di una pratica Tasso di rinnovo dei prodotti/servizi Tasso di fedeltà dei clienti / Intenzioni di riacquisto Ricavi per cliente N° di reclami Ritorni da Questionari
Flessibilità	Tempi di lead time Puntualità delle consegna Rotazione scorte Velocità sviluppo nuovi prodotti Modifiche di design N° di prodotti ottenibili da processi comuni Ottenimento del volume e del mix di prodotti voluto
Produttività	Rapporto risorse impiegate/prodotti ottenuti Costo delle vendite Spese generali ed amministrative Margini sui prodotti Vendite giornaliere Valore aggiunto per dipendente/collaboratore Tempo di pareggio

0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 46 di 82

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

Formazione Professionale Continua

## L'integrazione dei Sistemi di gestione come strumento di Gestione dei Rischi

**Sistema di Gestione:** sistema per stabilire politica ed obiettivi e per conseguire tali obiettivi.

**Un sistema INTEGRATO di gestione di un'organizzazione può includere sistemi di gestione differenti: un sistema di gestione per la qualità, un sistema di gestione finanziaria e/o un sistema di gestione ambientale.**

La Qualità (capacità di sviluppare Utile) non è l'unico aspetto della gestione.

Pensiamo a tutti i rischi che sono insiti nei processi organizzativi:

Un Qualunque Incidente  
Quanto ci Costa ?

→ Cliente Scontento

→ Impatti Ambientali

→ Salute dei lavoratori

→ Rischi del sistema Informativo

→ Danni di immagine (e non solo) per comportamenti poco "etici"

→ Le Buone Pratiche Gestionali

→ D.Lgs. 152/2006

→ D.Lgs. 81/2008

→ D.Lgs. 196/2003

→ D.Lgs. 231/2001

0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 47 di 82

### Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

Formazione Professionale Continua

### Cosa è la Qualità ?

→ **Definizione di Qualità** : grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfa dei requisiti.

→ **Requisito** : esigenza o aspettativa che può essere **espressa**, **generalmente implicita o cogente**.

- **Espressa** : nota e definita
- **Cogente** : stabilita in un norma di legge (o equivalente)
- **Generalmente implicita** : è uso o prassi comune, per l'organizzazione, per i suoi clienti e per le altri parti interessate, che l'esigenza o l'aspettativa in esame sia implicita (in pratica è data per scontata)

→ Chi detta i requisiti? **il cliente**

→ **Quindi la chiave del successo è orientare l'organizzazione al soddisfacimento dei requisiti del cliente nel quadro del rapporto contrattuale**

0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 48 di 82




***La Vision è ancora attuale?***

- Non possiamo più ignorare che nelle imprese affrontare esclusivamente il tema del **Sistema di Gestione della Qualità** è ormai limitativo ed obsoleto
- La prima Vision (sistema coordinato di norme sulla qualità) è del 2000 ma il tema era già stato adottato da tutte le organizzazioni di successo
- Comunque dal 2000 sono passati dodici anni con gli attuali tempi di evoluzione della tecnologia, delle reti informative e degli strumenti è **un lasso di tempo enorme!**

**Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità  
ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli**

***l'ultima frontiera della qualità***

- Il passaggio dalla “**qualità economica**”: finalizzata al soddisfacimento delle esigenze del cliente nel quadro di un specifico rapporto contrattuale
- Alla “**qualità sociale**”: una forma più ampia di qualità, diretta alla soddisfazione di una più vasta gamma di bisogni espressi da un più ampio contesto di parti interessate
- Anche definibile come “**qualità non produttiva**”: che si sostanzia nella condotta etica assunta dall'organizzazione in rapporto al suo modo (etico) di agire nella realtà sociale caratterizzata da interessi diversificati

 Ordine dei  
Dottori Commercialisti e degli  
Esperti Contabili di  
Roma

**Formazione Professionale Continua**


***quali sono le variabili in gioco?***

➔ Il passaggio è iniziare a considerare tutte le aree su cui ha impatto l'organizzazione e quindi parliamo di:

- ⇒ Qualità
- ⇒ Ambiente
- ⇒ **Sicurezza:**
  - ➔ delle **infrastrutture**
  - ➔ delle **risorse umane**
  - ➔ del **patrimonio informativo** che tutte le organizzazioni sono chiamate a gestire

0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 51 di 82

**Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità  
ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli**


 Ordine dei  
Dottori Commercialisti e degli  
Esperti Contabili di  
Roma

**Formazione Professionale Continua**

***quali sono gli ambiti dei diversi Sistemi di Gestione?***

- **Qualità** : Capacità di Soddisfare requisiti dei clienti
- **Ambiente**: Contesto nel quale una organizzazione opera, comprendente l'aria, l'acqua, il terreno, le risorse naturali, la flora, la fauna, gli esseri umani e le loro interrelazioni
- **Salute e Sicurezza nei Luoghi di Lavoro**: Condizioni e fattori inerenti al benessere dei dipendenti, dei lavoratori temporanei, del personale con cui si interagisce, dei visitatori e di ogni altra persona dell'ambiente di lavoro
- **Sicurezza delle informazioni**: Garanzia di conservazione della riservatezza, integrità e disponibilità delle informazioni
- **Responsabilità Sociale**: L'insieme di pratiche di gestione che consentono di minimizzare l'impatto negativo delle attività di una organizzazione sulla società, massimizzandone, al contempo, l'impatto positivo

0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 52 di 82



Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma
Formazione Professionale Continua

**norme cogenti vs norme volontarie sui sistemi di gestione**

- Procedure e norme (interne) di produzione/erogazione orientate al cliente ➔ **ISO 9001**
- **D. Lgs. 152/2006** (T.U. ambiente) ➔ **ISO 14001**
- **D. Lgs. 81/2008** (T.U. sicurezza lavoro) ➔ **BS OHSAS 18001**
- **D. Lgs. 196/2003** (Privacy) ➔ **ISO 27001**
- *Corpus* di norme etiche e gestione (volontaria) delle tematiche di CSR ➔ **ISO 9001  
BS OHSAS 18001  
SA 8000**

0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 53 di 82

**Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità  
ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli**


Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma
Formazione Professionale Continua

***l'approccio di Sistema***

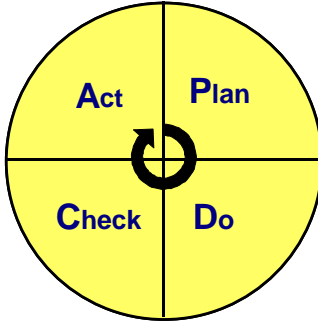
- ➔ Per ciascuna norma cogente che ha per oggetto gli ambiti fondamentali su cui impatta l'organizzazione è prevista una norma volontaria che utilizza un approccio comune trasversale e consolidato:
  - ⇒ definizione della politica
  - ⇒ individuazione e definizione delle responsabilità della direzione
  - ⇒ gestione delle risorse (umane infrastrutturali e quindi economiche)
  - ⇒ mappatura monitoraggio e tenuta sotto controllo dei processi
  - ⇒ analisi degli scostamenti tra quanto previsto e quanto realizzato
- ➔ Se tutto è stato gestito correttamente si innesca il circolo virtuoso definito:
  - ➔ **miglioramento continuo!**

0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 54 di 82

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

**Formazione Professionale Continua**

**lo sviluppo dell'approccio per processi**



- **Plan** : stabilire gli obiettivi ed i processi necessari per fornire risultati conformi ai requisiti del cliente ed alle politiche dell'organizzazione;
- **Do** dare attuazione ai processi;
- **Check** : monitorare e misurare i processi ed i prodotti a fronte delle politiche, degli obiettivi e dei requisiti relativi ai prodotti e riportarne i risultati;
- **Act**: adottare azioni per migliorare in modo continuo le prestazioni dei processi.

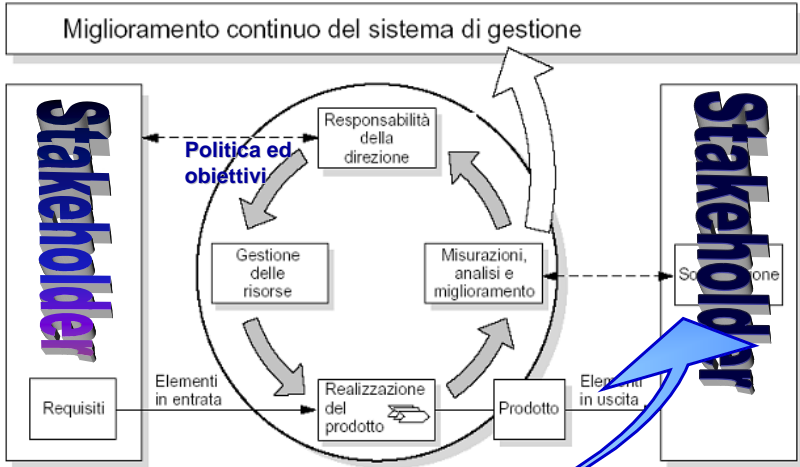
Vf 55 di 82

**Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità  
ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli**

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

**Formazione Professionale Continua**

**schema comune a tutti i sistemi**



Miglioramento continuo del sistema di gestione

Stakeholder

Stakeholder

Requisiti

Elementi in entrata

Realizzazione del prodotto

Prodotto

Elementi in uscita

Scoperta

Responsabilità della direzione

Misurazioni, analisi e miglioramento

Gestione delle risorse

Politica ed obiettivi

0110\_12\_Autori\_OP\_DA

Vf 56 di 82


***ma qual è il quadro di fondo nel quale operano le organizzazioni?***

- Muovendo dal presupposto che l'azienda opera nella società civile e si caratterizza per l'interazione con il contesto sociale non può essere trascurato il tema dei rapporti tra "etica" e azienda
- Il vecchio paradigma era centrato sulla soddisfazione dei requisiti espressi dal cliente e sulla necessità di remunerare il capitale di rischio (*shareholders*)
- Il nuovo approccio deve tenere conto delle istanze di tutti i soggetti che, a vario titolo, entrano in contatto con l'organizzazione
- i rappresentanti delle categorie che manifestano interessi diversi sono definiti *stakeholders*
- Esempi di stakeholders? Dipendenti, fornitori, istituti di credito, enti locali, Amministrazione Finanziaria, enti previdenziali, associazioni ed altri enti non lucrativi portatori di interessi ...

**Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità  
ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli**

***il "filo di Arianna"***

- Tutti questi soggetti pongono differenti domande, hanno diverse aspettative e generano conflittualità
- L'azienda/organizzazione "etica" cerca di equilibrare i proprio processi gestionali ed operativi continuando a garantire la soddisfazione dei requisiti dei clienti senza penalizzare le diverse istanze provenienti dagli stakeholders
- L'obiettivo è quello di perseguire l'efficienza nei processi e al contempo minimizzare gli impatti negativi sul contesto sociale
- Il "filo d'arianna" che lega il rispetto delle norme cogenti (e delle norme volontarie) all'etica aziendale è il **Modello Organizzativo 231**

 Ordine dei  
Dottori Commercialisti e degli  
Esperti Contabili di  
Roma

Formazione Professionale Continua

***impatto economico dell'orientamento etico***

→ L'orientamento etico e la correlata adozione di Modelli Organizzativi **correttamente attuati** non risponde solo ad istanze "sociali" ma genera anche un **risultato economico positivo**


- ⇒ Crescita reputazionale e miglioramento dell'immagine aziendale
- ⇒ Maggiore apprezzamento dei prodotti/servizi realizzati/erogati
- ⇒ Lealtà dei dipendenti e minore conflittualità interna
- ⇒ Fidelizzazione dei clienti
- ⇒ Acquisizione di vantaggi competitivi

→ Effetto amplificato se paragonato ai potenziali effetti economici negativi del **comportamento NON etico**

- ⇒ Costi **psicologici**, costi **personali**, costi **organizzativi**, costi **esterni**

0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 59 di 82

**Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità  
ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli**

 Ordine dei  
Dottori Commercialisti e degli  
Esperti Contabili di  
Roma

Formazione Professionale Continua

***il tema della "compliance"***

→ Per compliance si intende un'attività preventiva che individua, valuta, supporta, controlla e riferisce in merito al rischio di sanzioni legali o amministrative, perdite operative, deterioramento della reputazione aziendale dovuta al mancato rispetto di:

- Leggi
- Regolamenti
- Procedure e Codici di condotta
- Best practice

0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 60 di 82

***il tema della "compliance"***

→ La forte evoluzione normativa degli ultimi anni ha determinato una maggiore attenzione da parte delle aziende al tema della conformità dei comportamenti e delle prassi aziendali al dettato normativo e, in generale, alle norme di autoregolamentazione come ad esempio:

- Responsabilità amministrativa delle persone giuridiche
- Privacy e tutela dei dati personali
- Testo unico aziendale
- Antiriciclaggio
- Salute e sicurezza sul lavoro
- Modelli caratteristici dei SGQ (certificazioni e accreditamenti)


**Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità  
ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli**

***il tema della "compliance"***

→ Una media azienda deve rispondere in media a 40 requisiti di compliance tralasciando le procedure di cui decide di dotarsi autonomamente

→ Il problema è la mancanza di razionalità nel dotarsi di strumenti che consentano di gestire gli obblighi sopravvenuti imposti dalle normative vigenti che sono sclerotiche e successive

→ Ogni normativa genera la necessità di utilizzare strumenti ad hoc, conseguentemente gli adempimenti proliferano ed i modelli di gestione crescono

 Ordine dei  
Dottori Commercialisti e degli  
Esperti Contabili di  
Roma

**Formazione Professionale Continua**


***il tema della "compliance"***

→ Le criticità connesse al mantenimento e all'aggiornamento dei sistemi di gestione si sintetizzano così:

- Costi di gestione della *compliance* elevati
- Aumento delle aree di conflitto tra i manager
- Massimo sforzo nella fase di progettazione e realizzazione dei modelli ma minimo impegno nella fase di monitoraggio controllo valutazione rischi e piano di miglioramento
- Il rischio del "doppio binario"
- Strumenti di supporto non integrati
- Mancata analisi di sovrapposizione tra le normative

0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 63 di 82

**Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità  
ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli**

 Ordine dei  
Dottori Commercialisti e degli  
Esperti Contabili di  
Roma

**Formazione Professionale Continua**

***il tema della "compliance"***

→ L'unica soluzione è il CAMBIO del PARADIGMA ORGANIZZATIVO

- Non più partendo dalle risposte puntuali ai vari requisiti cogenti (una norma = un modello)
- Ma operando secondo un unico disegno condiviso delle strutture aziendali e gestionali dell'azienda attraverso un percorso progettuale

→ Il modello da adottare per valutare l'efficacia dei sistemi di governance si basa su:

- Ambiente di controllo
- Valutazione dei rischi**
- Attività di controllo
- Informazione e comunicazione
- Monitoraggio

0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 64 di 82



***D. Lgs. 8 giugno 2001, n. 231***

L'organizzazione è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio

La legge sanziona con pene, pecuniarie e interdittive, la responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato

La responsabilità dell'ente è affermata per i reati commessi:

- da soggetti in posizione formale apicale
- da soggetti in posizione di fatto apicale
- da soggetti direttamente sottordinati alle posizioni di vertice

**Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità  
ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli**

***D. Lgs. 8 giugno 2001, n. 231***

i Modelli Organizzativi, in relazione all'estensione dei poteri delegati e al rischio di commissione dei reati, devono rispondere alle seguenti esigenze

- individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati;
- prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire;
- individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati;
- prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli;



**D. Lgs. 30 giugno 2003 n.196**

- “Non serve a niente certificare il sistema informatico è troppo complesso e costoso...”
- E allora parliamo di Codice della Privacy e DPS!
  - Ricordate i principali contenuti del DPS?
  - mappatura dei processi**
  - elenco dei trattamenti dei dati personali
  - distribuzione compiti e responsabilità**
  - analisi dei rischi** che incombono sui dati
  - misure idonee di sicurezza
  - criteri e procedure** per assicurare l'integrità dei dati
  - piano di formazione** degli incaricati
  - trattamento dei dati affidati all'esterno della struttura
- E al centro del “Sistema Privacy” c'è ... “La tutela della persona”
- Se proviamo a definirlo **cliente** o meglio **stakeholder**? Non notiamo “qualche” analogia con quanto visto finora?

0110\_12\_Autori\_OP\_DA

Vf 67 di 82

**Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità  
ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli**



**D. Lgs. 81/2008 art. 30 (Modelli di organizzazione e di gestione)**

- Il modello di organizzazione e di gestione idoneo ad avere efficacia esimente della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, cui al decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, deve essere adottato ed efficacemente attuato, assicurando un sistema aziendale per l'adempimento di tutti gli obblighi giuridici relativi:
  - a) al rispetto degli standard tecnico-strutturali di legge relativi a attrezzature, impianti, luoghi di lavoro, agenti chimici, fisici e biologici;
  - b) alle attività di **valutazione dei rischi** e di predisposizione delle misure di prevenzione e protezione conseguenti;
  - c) alle attività di natura organizzativa, quali emergenze, primo soccorso, gestione degli appalti, riunioni periodiche di sicurezza, consultazioni dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza;
  - d) alle attività di sorveglianza sanitaria;
  - e) alle attività di **informazione e formazione** dei lavoratori;
  - f) alle attività di **vigilanza con riferimento al rispetto delle procedure** e delle istruzioni di lavoro in sicurezza da parte dei lavoratori;
  - g) alla acquisizione di documentazioni e certificazioni obbligatorie di legge;
  - h) alle **periodiche verifiche dell'applicazione e dell'efficacia** delle procedure adottate

0110\_12\_Autori\_OP\_DA

Vf 68 di 82



**D. Lgs. 81/2008 art. 30 (Modelli di organizzazione e di gestione)**

- Il modello organizzativo e gestionale di cui al comma 1 deve prevedere idonei sistemi di registrazione dell'avvenuta effettuazione delle attività
- Il modello organizzativo deve in ogni caso prevedere, per quanto richiesto dalla natura e dimensioni dell'organizzazione e dal tipo di attività svolta, un'articolazione di funzioni che assicurino le competenze tecniche e i poteri necessari per la verifica, valutazione, gestione e controllo del rischio, nonché un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.
- Il modello organizzativo deve altresì prevedere un idoneo sistema di controllo sull'attuazione del medesimo modello e sul mantenimento nel tempo delle condizioni di idoneità delle misure adottate. Il riesame e l'eventuale modifica del modello organizzativo devono essere adottati, quando siano scoperte violazioni significative delle norme relative alla prevenzione degli infortuni e all'igiene sul lavoro, ovvero in occasione di mutamenti nell'organizzazione e nell'attività in relazione al progresso scientifico e tecnologico.
- In sede di prima applicazione, i modelli di organizzazione aziendale definiti conformemente alle Linee guida UNI-INAIL per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SGSL) del 28 settembre 2001 o al British Standard OHSAS 18001:2007 si presumono conformi ai requisiti di cui al presente articolo per le parti corrispondenti.

0110\_12\_Autori\_OP\_DA

Vf 69 di 82

**Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità  
ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli**



**perché potrà essere utile la certificazione?**

- Il D.L. 25 giugno 2008, n.112 Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione Tributaria (convertito in legge n. 133 del 6 agosto 2008)
- All'art. 30 comma 1 (Semplificazione dei controlli amministrativi a carico delle imprese soggette a certificazione) prevede ...
- ⇒ *“Per le imprese soggette a certificazione ambientale o di qualità rilasciata da un soggetto certificatore accreditato in conformità a norme tecniche europee ed internazionali, i controlli periodici svolti dagli enti certificatori sostituiscono i controlli amministrativi o le ulteriori attività amministrative di verifica, anche ai fini dell'eventuale rinnovo o aggiornamento delle autorizzazioni per l'esercizio dell'attività. Le verifiche dei competenti organi amministrativi hanno ad oggetto, in questo caso, esclusivamente l'attualità e la completezza della certificazione”*

0110\_12\_Autori\_OP\_DA

Vf 70 di 82


***la sentenza della Corte Costituzionale n.322 del 2009***

- Secondo la Regione E-R spetterebbe alle regioni identificare i casi e i motivi per i quali l'autorità pubblica deve intervenire allo scopo di valutare legittimità ed appropriatezza dello svolgimento da parte degli enti certificatori delle funzioni ad essi attribuite
  
- Secondo lo Stato la norma pur riguardando le imprese certificate in generale concernerebbe la **tutela dell'ambiente** e la **determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni** materie di competenza legislativa esclusiva dello Stato
  
- Pertanto anche se i controlli amministrativi attengono alle imprese commerciali non per questo inciderebbero esclusivamente sulla disciplina del commercio ovvero delle attività artigianali agricole e turistiche

**Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità  
ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli**

***la sentenza della Corte Costituzionale n.322 del 2009***

- La Corte costituzionale:
  - ⇒ Ha definito le espressioni “certificazione ambientale” e “certificazione di qualità” operando un **diretto richiamo alle norme o regole tecniche (e VOLONTARIE n.d.r.)** interne europee ed internazionali.
  - ⇒ Ha ribadito che le verifiche degli organi amministrativi per le imprese certificate avranno ad oggetto solo **l'attualità e la completezza della certificazione**
  - ⇒ Ha individuato nell'art. 30 la finalità di assicurare che tutte le imprese fruiscano, in condizioni di omogeneità su tutto il territorio nazionale, ad uno stesso livello, della possibilità di avvalersi di una prestazione (la certificazione) concernente molteplici ambiti e scopi da parte di appositi **enti certificatori accreditati** in ragione del possesso di requisiti specifici.

 Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

**Formazione Professionale Continua**

***la sentenza della Corte Costituzionale n.322 del 2009***

→ La Corte costituzionale ha quindi stabilito che la certificazione deve essere idonea ad assicurare:


- ⇒ che le imprese, ovunque ubicate, che la ottengono possano **evitare inutili e onerose duplicazioni di controlli**
- ⇒ che i fruitori dei prodotti e servizi erogati dalle imprese certificate dispongano della garanzia di una corretta verifica di conformità dei predetti prodotti e servizi ai **requisiti minimi di qualità fissati dalle norme tecniche interne europee ed internazionali di settore**

→ In altre parole massima apertura ad ogni tipo di certificazione quindi anche quella volontaria (non imposta da norme o regolamenti)...

→ il **“sogno”** di qualsiasi soggetto certificatore!

0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 73 di 82

**Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità  
ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli**

 Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

**Formazione Professionale Continua**

***dal quality management al risk management***


1. Il passaggio dalla Vision (SGQ) ai Sistemi integrati (qualità ambiente sicurezza)
2. Il passaggio dalla “qualità economica” alla “qualità sociale”
3. Le condizioni di dinamismo ed incertezza tipici delle attuali organizzazioni

→ Hanno determinato la progressiva transizione da modelli di organizzazione aziendale (in senso lato) fondati sulla gestione dei processi e sull'approccio per processi a modelli fondati sulla

→ **gestione del rischio**

- I Modelli Organizzativi ex D. Lgs. 231 pur risalendo al 2001 (!) sono innovativi perché da sempre adottano questo approccio
- Il D. Lgs. 81/2008 (rispetto al precedente D. Lgs. 626/1996) adotta questo approccio
- Il D.Lgs. 196/2003 adotta questo approccio ...

0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 74 di 82

 Ordine dei  
Dottori Commercialisti e degli  
Esperti Contabili di  
Roma


**Formazione Professionale Continua**

***dal quality management al risk management***

- Già da alcuni anni i sistemi di gestione della qualità stanno evolvendo verso sistemi di *risk management* per motivi
  - ⇒ economici
  - ⇒ di maturità degli standard SGQ
  - ⇒ globalizzazione
  - ⇒ responsabilità sociale d'impresa
  - ⇒ nuovi modelli di business
  - ⇒ velocità di diffusione delle informazioni (internet)
- Il *risk management* è diventato la **naturale estensione** (completamento) delle attività di **audit** e di **compliance**
- Tutti i **nuovi standard ISO** legati alla gestione dei sistemi sono basati sulla gestione del rischio
- Tanto che è stata approvata una norma specifica (volontaria) di gestione del rischio la **UNI ISO 31000:2010** "Gestione del rischio principi e linee guida"

0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 75 di 82

**Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità  
ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli**

 Ordine dei  
Dottori Commercialisti e degli  
Esperti Contabili di  
Roma

**Formazione Professionale Continua**

***Sistemi di Gestione il cui obiettivo è gestire i diversi rischi***

- **Rischio**: combinazione di probabilità di accadimento di un evento e delle sue conseguenze
- **Fonte di Rischio**: attività o situazione che può produrre delle conseguenze
- **Gestione del Rischio**: insieme di attività coordinate e tenute sotto controllo in merito ai Rischi, include:
  - ⇒ la valutazione dei rischi
  - ⇒ il trattamento dei rischi
  - ⇒ l'accettazione dei rischi e la comunicazione in materia di rischi

0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 76 di 82



**il COSO Framework del 2004**


- Oltre alle norme ISO citate il framework internazionale di riferimento sulla materia dei controlli interni è stato emanato dal **COSO** (*Committee of the sponsoring organizations of the treadway commissions*) revisione 2004
  
- Il modello rivede il sistema di controlli interni delle aziende in una logica di ERM (Enterprise Risk Management) tale modello
  - ⇒ considera il **presidio dei rischi** come fattore chiave di governance delle organizzazioni
  - ⇒ stabilisce una **correlazione tra risk policy e creazione di valore** per gli stakeholder
  - ⇒ associa **l'efficacia dei controlli interni** alla identificazione valutazione e gestione dei rischi

**Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità  
ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli**



**il COSO Framework del 2004**

- Ripartisce le competenze sulla gestione del rischio tra
- **Organo amministrativo** responsabile di:
  - ⇒ orientamenti strategici
  - ⇒ politiche di gestione del rischio
  - ⇒ livello di propensione al rischio (accettabilità)
  - ⇒ linee guida di gestione
- **Organi di controllo (corporate)** responsabile di:
  - ⇒ valutazione del grado di efficacia e di efficienza
  - ⇒ valutazione sull'adeguatezza del sistema dei controlli interni
  - ⇒ segnalazione delle carenze nel sistema di gestione del rischio
- **Organi di controllo interno (Internal audit)** responsabile di
  - ⇒ definizione del contesto
  - ⇒ identificazione descrizione valutazione dei rischi
  - ⇒ risk owning e accettabilità del rischio
  - ⇒ verifica della frequenza dei rischi
  - ⇒ monitoraggio e reporting


**Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma**

**Formazione Professionale Continua**


***per gestire i rischi***

- Occorre conoscere i processi per identificarli
- Una volta identificati occorre valutarli in termini di ampiezza e di impatto
- Una volta valutati occorre gestirli tramite l'adozione di misure volte al loro contenimento, misure che debbono tenere conto del livello accettabile di rischio e delle risorse disponibili
- La definizione del livello accettabile e delle risorse disponibili è un compito della Direzione che deve tenere conto di tutte i vincoli e le opportunità presenti

**→ Esattamente l'attività di predisposizione implementazione e vigilanza di un Sistema di Gestione Integrato**

0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 79 di 82

**Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità  
ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli**


**Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma**

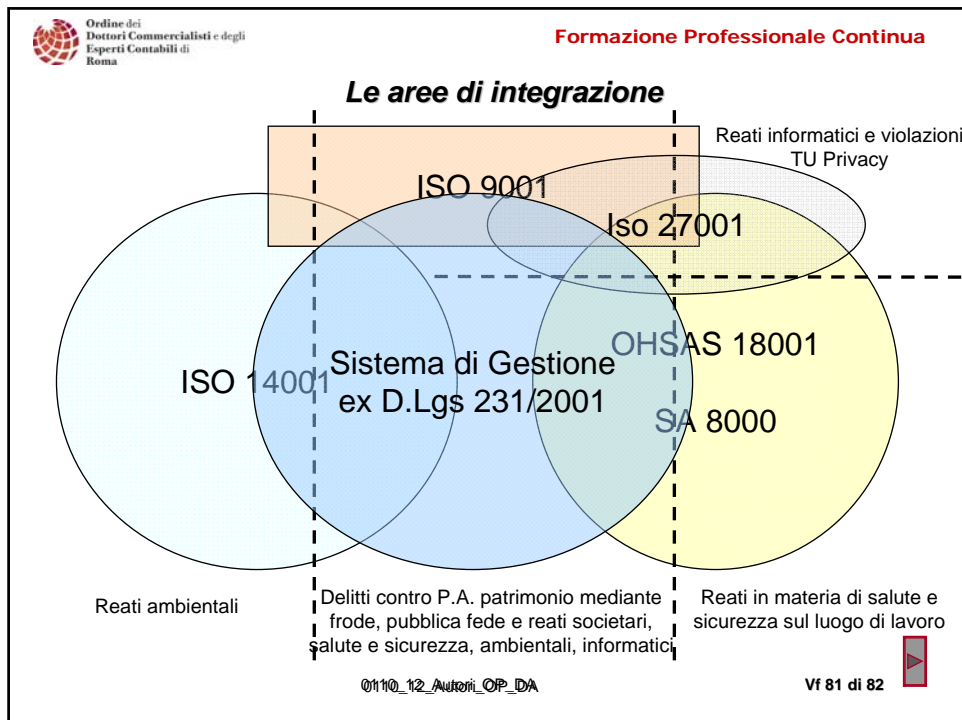
**Formazione Professionale Continua**

***requisiti Comuni e integrazione dei controlli***

	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	ISO27001	SA 8000
Politica	X	X	X	X	X
Obiettivi	X	X	X	X	X
Gestione Risorse	X	X	X	X	
Formazione ed addestramento	X	X	X	X	
Gestione Documenti	X	X	X	X	
Registrazioni	X	X	X	X	X
Controlli	X	X	X	X	
Monitoraggi	X	X	X	X	X
<b>NC, AC, AP</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Audit Interni del SG	X	X	X	X	
Riesame della direzione	X	X	X	X	X
Miglioramento	X	X	X	X	
<b>Certificabilità</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

0110\_12\_Autori\_OP\_DA Vf 80 di 82





**Materiale Riservato Commissione Informatica e Qualità  
ODCEC Roma Autori Ottorino Pomilio / Domenico Antonelli**

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

Formazione Professionale Continua

**È finita.....  
Per oggi !!!!**

**RicordandoVi che i'8 ottobre 2012 ci sarà il modulo di  
approfondimento sulla applicazione allo Studio  
Professionale,**

**Desideriamo ringraziarVi della Vostra partecipazione  
pregandoVi di compilare il Questionario di Valutazione  
del seminario qualora disponibile**

01110\_12\_Autori\_OP\_DA

Vf 82 di 82