


 Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma

Formazione Professionale Continua

La Qualità dei Processi di studio e la loro declinazione nelle prestazioni Tipiche

**Aula ODEC Roma
7 febbraio 2013**


Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 1 di 60

 Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma


Formazione Professionale Continua

Articolazione degli Incontri programmati

- I Sistemi di Gestione per la Qualità nei Servizi Professionali,
⇒ Martedì 22 gennaio 2013
- La Qualità dei Processi di studio e la loro declinazione nelle prestazioni
Tipiche;
⇒ · Oggi



Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 2 di 60


 Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma

Formazione Professionale Continua

Agenda dell'Incontro odierno

- La Qualità dei Processi di studio
- La loro declinazione nelle prestazioni Tipiche;
- Modalità Operative,
- Gestione delle Risorse Umane e Tecnologiche,
- Esempi pratici
- Cenni sulla Norma UNI EN ISO 9001:2008 e sulla sua certificazione

Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 3 di 60

 Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma

Formazione Professionale Continua

Definizione di Qualità

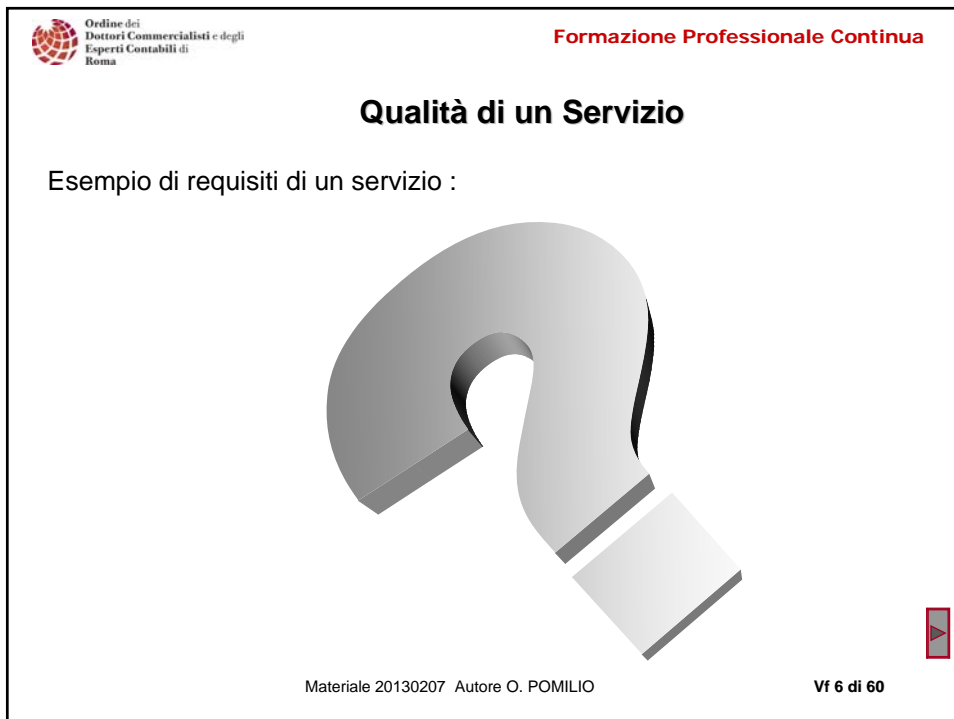
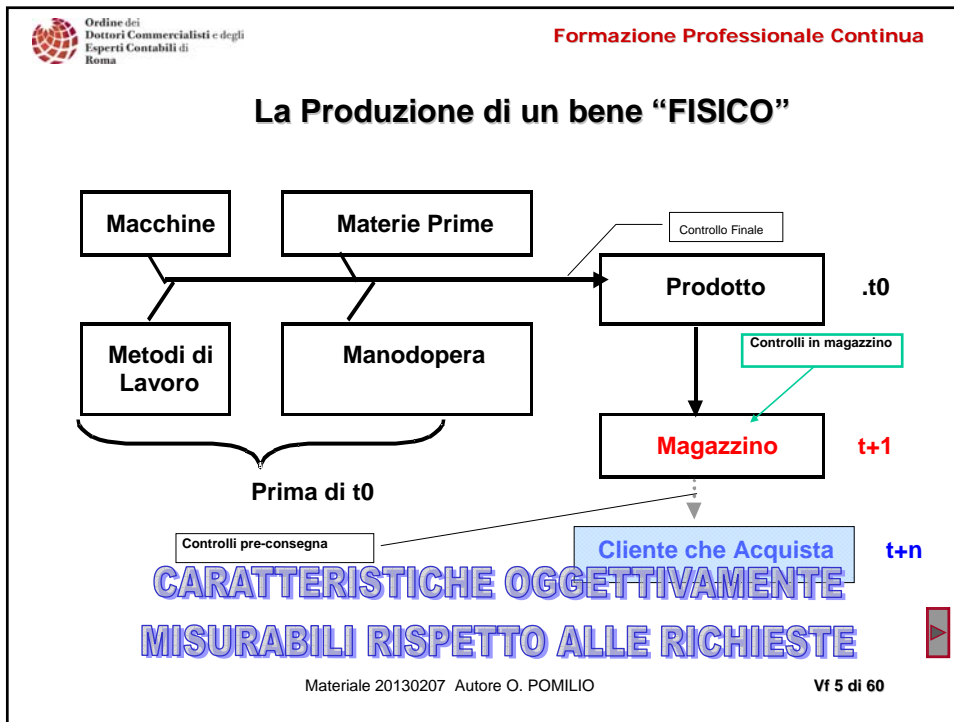
Qualità : Grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfa dei requisiti.

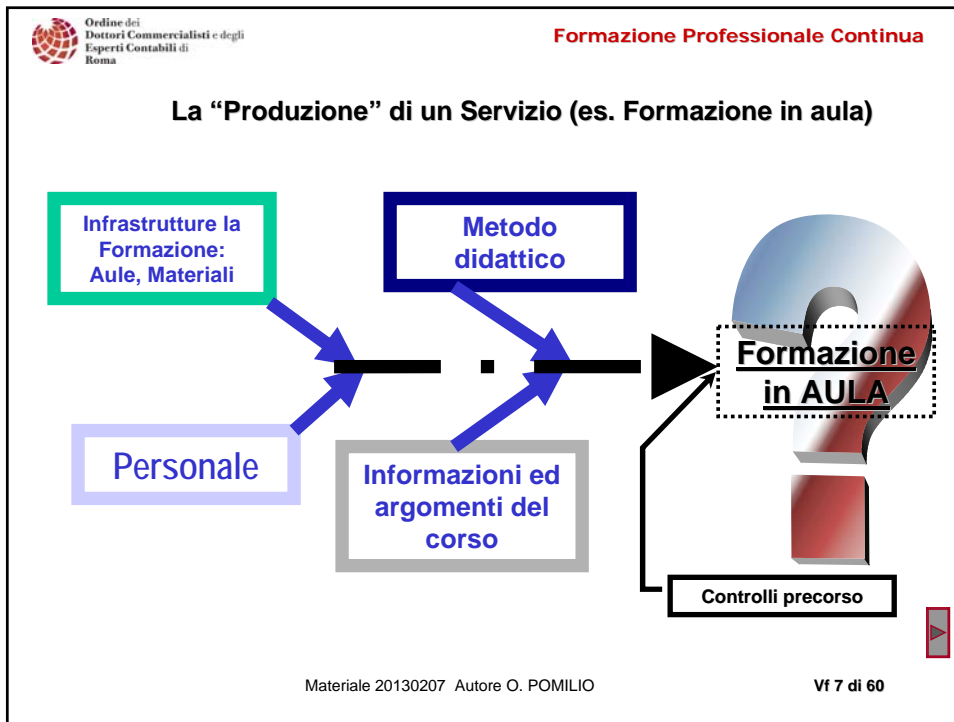
Requisito : Esigenza o aspettativa che può essere espressa, **generalmente implicita** o cogente.

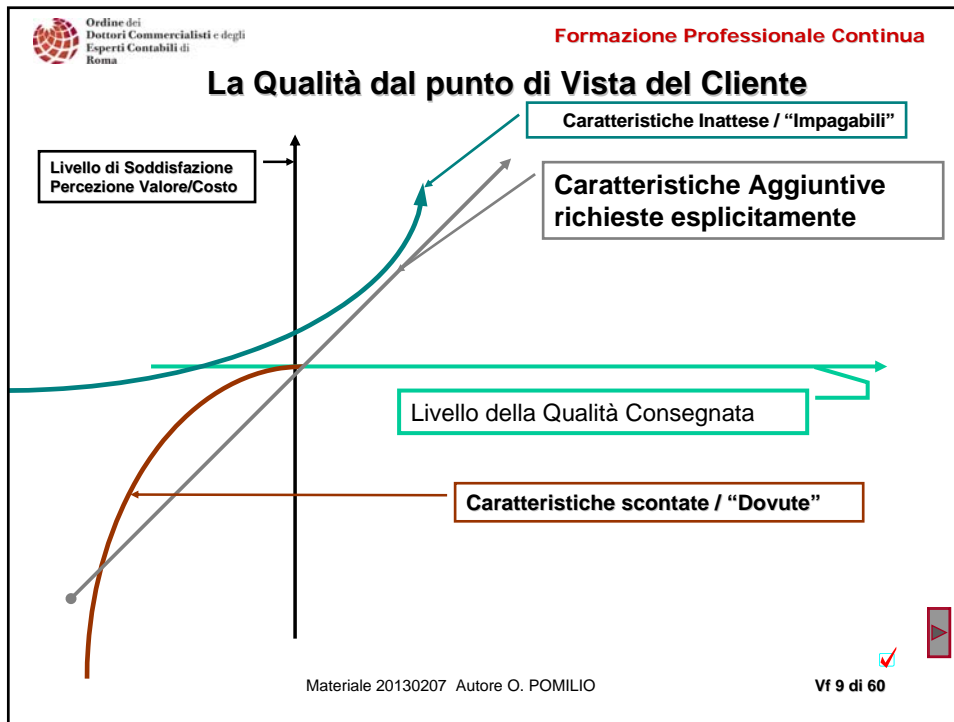
“generalmente implicita” significa che è uso o prassi comune, per l'organizzazione, per i suoi clienti e per le altre parti interessate, che l'esigenza o l'aspettativa in esame sia implicita

- Molte delle caratteristiche del Servizio non sono oggettivamente misurabili e la parte GENERALMENTE IMPLICITA ha il sopravvento sia da parte del Professionista che da parte del cliente !

Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 4 di 60







Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

Formazione Professionale Continua

Una possibile definizione di Servizio

Risultato di attività svolte per soddisfare le esigenze del cliente.

Le attività riguardano:

- l'interfaccia tra fornitore e cliente
- l'impatto all'interno dell'organizzazione,

Materiale 20130207 Autore O. POMILIO

Vf 10 di 60

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

Formazione Professionale Continua

Quindi la Qualità del servizio ...

- DEVE ESSERE OTTENUTA/CONTROLLATA IN MODO DIVERSO PERCHÉ...
- Il servizio esiste in quanto esiste un cliente che lo consuma al momento della sua produzione, questo non permette di applicare i modelli organizzativi classici basati esclusivamente sui controlli della produzione e quindi **NON SI PUÒ ESSERE CERTI DI CONSEGNARE UN SERVIZIO CONFORME AL CLIENTE** Perché ;
- In moltissimi casi il cliente è una “risorsa” indispensabile per la corretta erogazione del servizio;
- Il cliente si aspetta delle caratteristiche che potremmo non conoscere e che potrebbero essere non applicabili

**Servizio non corretto rispetto alle aspettative del Cliente
= Cliente Insoddisfatto**

- Un servizio percepito come insoddisfacente per il cliente comporta:
 - ⇒ A) Che comunque non è soddisfatto (e potrebbe vendicarsi)
 - ⇒ B) Che le sue aspettative per il futuro siano “modificate”

Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 11 di 60

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

Formazione Professionale Continua

Ma quali sono gli elementi “Organizzativi” del Servizio ?

Qualità


Il "Concetto di Servizio" Il Segmento di Mercato

La Organizzazione di Erogazione del Servizio L'immagine

La Cultura dell'Organizzazione

Modello di R. Normann

Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 12 di 60

 Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma

Formazione Professionale Continua


La Cultura dell'organizzazione

**Insieme di Valori Comuni e Condivisi che orientano il
comportamento delle organizzazioni (R. Normann)**

**Da Cultura a....
Qultura !**

Materiale 20130207 Autore O. POMILIO

Vf 13 di 60

 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**

Materiale 20130207 Autore O. POMILIO

Vf 14 di 60

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

Formazione Professionale Continua

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.

Benefici principali:

- Minori costi e cicli più brevi, mediante un efficace uso delle risorse.
- Risultati migliori, coerenti e prevedibili.
- Occasioni per la messa a fuoco e la scelta delle priorità dei miglioramenti.

L'applicazione di questo principio porta normalmente a:

- Utilizzare metodi strutturati nella definizione delle attività necessarie ad ottenere i risultati desiderati.
- Stabilire chiaramente le responsabilità per la gestione delle attività principali.
- Analizzare e misurare le potenzialità delle attività principali.
- Individuare le interfacce delle attività principali tra ed all'interno delle funzioni dell'organizzazione.
- Mettere a fuoco i fattori (quali le risorse, i metodi, i materiali) in grado di migliorare le principali attività dell'organizzazione.
- **Valutare i rischi, le conseguenze e l'impatto delle attività sui clienti, sui fornitori e sulle altre parti interessate.**

Materiale 20130207 Autore O. POMILIO

Vf 15 di 60

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

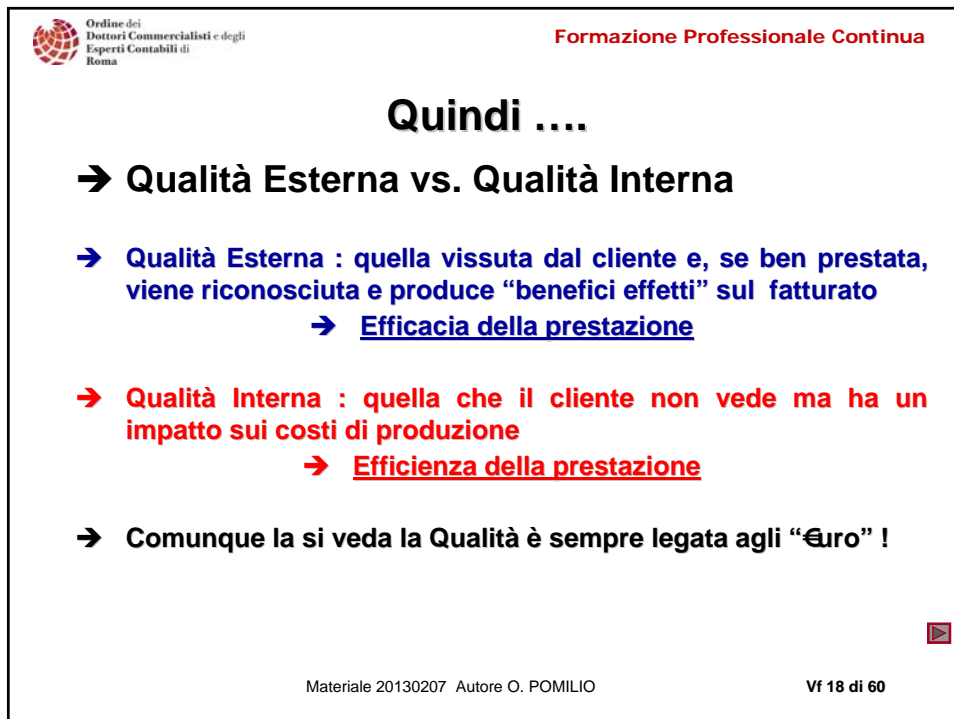
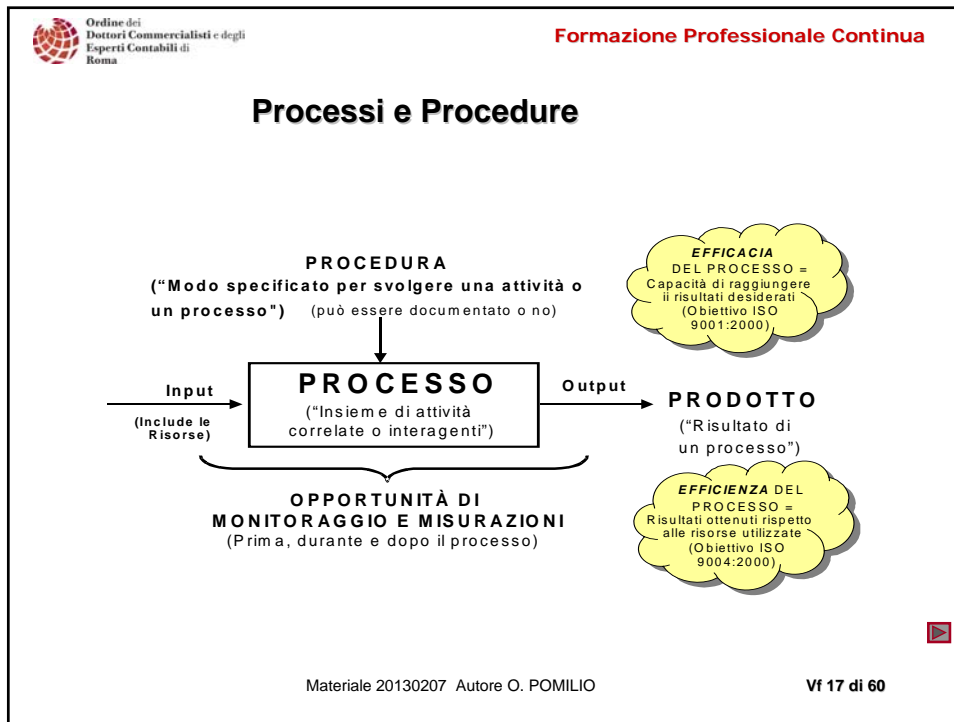
Formazione Professionale Continua

Il Processo di Servizio ed i Feed-Back

Progettisti	Personale di Contatto	Destinatari Utenti
Specifiche Del Servizio	Erogazione del Servizio	Servizi ricevuti
Controlli		Ritorni

Materiale 20130207 Autore O. POMILIO

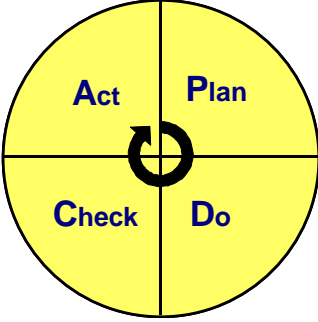
Vf 16 di 60



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.

Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 19 di 60


Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

Formazione Professionale Continua

Applicazione dell'approccio per processi

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


Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 20 di 60

 Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma


Formazione Professionale Continua

Alcuni Termini relativi alla Gestione

- Sistema: Insieme di elementi tra loro correlati o interagenti.
- Gestione: Attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione
- Sistema di gestione: Sistema per stabilire politica ed obiettivi e per conseguire tali obiettivi.
- Gestione per la qualità: Attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione in materia di qualità.
- Sistema di gestione per la qualità: Sistema di gestione per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione con riferimento alla qualità
- Pianificazione della qualità: Parte della gestione per la qualità mirata a stabilire gli obiettivi per la qualità e a specificare i processi operativi e le relative risorse necessari per conseguire tali obiettivi.
- Assicurazione della qualità: Parte della gestione per la qualità mirata a dare fiducia che i requisiti per la qualità saranno soddisfatti.
- Controllo della qualità: Parte della gestione per la qualità mirata a soddisfare i requisiti per la qualità.




Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 21 di 60

 Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma

Formazione Professionale Continua

.... ed Altri ancora

- Alta direzione; vertice: Persona o gruppo di persone che, dal livello più elevato di un'organizzazione, la guidano e la gestiscono.
- Organizzazione: Insieme di persone e di mezzi, con definite responsabilità, autorità ed interrelazioni.
- Cliente: Organizzazione o persona che riceve un prodotto.
- Parte interessata: Persona o gruppo di persone aventi un interesse nelle prestazioni o nel successo di un'organizzazione
- Politica per la qualità: Obiettivi ed indirizzi generali di un'organizzazione, relativi alla qualità, espressi in modo formale dall'alta direzione.
- Obiettivo per la qualità: Qualcosa cui ci si aspira o a cui si mira, relativo alla qualità
- Efficacia: Grado di realizzazione delle attività pianificate e di conseguimento dei risultati pianificati.
- Efficienza: Rapporto tra i risultati ottenuti e le risorse utilizzate per ottenerli.



Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 22 di 60

 Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma

Formazione Professionale Continua


Gestire i Processi conoscendoli

Per non Correre Rischi.....

CONOSCI TE STESSO !



Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 23 di 60

 Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma

Formazione Professionale Continua

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


Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 24 di 60

 Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma


Formazione Professionale Continua

Elementi Costitutivi dei processi

- **Gli elementi in Ingresso e gli elementi in Uscita**
- **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**
 - ⇒ Cosa serve per far funzionare il processo); Sono il “carburante” che permette alle singole attività, e quindi ai processi, di funzionare
 - ⇒ Queste sono : le risorse umane, le risorse materiali, le 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**




Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 25 di 60

 Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma


Formazione Professionale Continua

Processi e Servizi tipici dello studio Professionale

- Tenuta della contabilità e adempimenti connessi
- Consulenza Aziendale (Generica e specialistica, incluse operazioni straordinarie, perizie e valutazioni)
- Incarichi Sindacali e Revisione Contabile
- Assistenza nel contenzioso Tributario
- Procedure Concorsuali
- Gestione delle Dichiarazioni dei redditi e rapporti con l'Amministrazione Finanziaria
- Attività di Supporto alla formazione dei bilanci
- Attività Amministrative di supporto (sportello)
- Altre attività della Tariffa professionale



Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 26 di 60


 Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma

Formazione Professionale Continua

Ad Esempio

Tenuta della contabilità e adempimenti connessi

- Elementi in ingresso : Richieste del Cliente, normativa cogente
- Risorse Coinvolte : Professionista ed operatori
- Infrastrutture : Strumenti di calcolo, telecomunicazioni
- Principali attività : Acquisizione Documenti, elaborazioni, gestione delle scadenze.
- Progettazione : di processo
- Pianificazione : essenziale per il rispetto delle scadenze
- Ruolo del Cliente : critico per il rispetto delle scadenze
- Elementi in uscita : Contabilità aggiornata, evidenza del rispetto scadenze
- Strumenti di Controllo : carte di controllo, audit di processo, spunta
- Rapporti con altri processi esterni : gestione infrastrutture ICT,



Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 27 di 60

 Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma

Formazione Professionale Continua

Incarichi Sindacali e Revisione Contabile

- Elementi in ingresso : Richieste del cliente, normativa cogente
- Risorse Coinvolte : Professionisti abilitati, Collaboratori
- Infrastrutture : Informatica (elaborazione testi)
- Principali attività : esecuzione di quanto previsto dalla Normativa
- Progettazione : non indispensabile (solo nei casi complessi)
- Pianificazione : Essenziale per il rispetto della normativa cogente
- Ruolo del Cliente : Disponibilità alle visite
- Elementi in uscita : verbali compilati correttamente, eventuali segnalazioni alle altre parti interessate
- Strumenti di Controllo : verifica di quanto registrato
- Rapporti con altri processi esterni : Contatti con altre parti coinvolte



Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 28 di 60

Consulenza Aziendale (Generica e specialistica, incluse operazioni straordinarie, perizie e valutazioni)

- **Elementi in ingresso** : Richieste del Cliente, normative applicabili
- **Risorse Coinvolte** : Professionista
- **Infrastrutture** : Strumento di elaborazione
- **Principali attività** : Studio e realizzazione
- **Progettazione** : essenziale per garantire il risultato
- **Pianificazione** : della progettazione e del rilascio del servizio
- **Ruolo del Cliente** : Critico nella fase iniziale e nella accettazione delle proposte
- **Elementi in uscita** : le specifiche operative
- **Strumenti di Controllo** : rispetto dei tempi e della documentazione prodotta
- **Rapporti con altri processi** : eventuali contributi di professionisti esterni (competenze / attribuzioni non possedute)



Assistenza nel contenzioso Tributario

- **Elementi in ingresso** : Comunicazione della Amministrazione Finanziaria, normativa cogente
- **Risorse Coinvolte** : Professionista e collaboratori
- **Infrastrutture** : strumenti di supporto per la gestione
- **Principali attività** : Studio problematica e discussione
- **Progettazione** : come strumento di gestione
- **Pianificazione** : per assicurare il rispetto dei tempi previsti
- **Ruolo del Cliente** : fonte di informazione
- **Elementi in uscita** : documentazione e rappresentanza
- **Strumenti di Controllo** : verifica della correttezza dei documenti e delle attività
- **Rapporti con altri processi esterni** : attività delle altre parti interessate



Procedure Concorsuali


- Elementi in ingresso : incarico del Tribunale
- Risorse Coinvolte : Professionista (curatore) e collaboratori
- Infrastrutture : Strumenti informatici per elaborazioni periodiche
- Principali attività : quelle previste dalla normativa
- Progettazione : gestione della “commessa”
- Pianificazione : indispensabile per non “perdere il filo”
- Ruolo del Cliente : Tribunale
- Elementi in uscita : attività ricorrenti
- Strumenti di Controllo : diversificati ma essenziali considerando i rischi connessi all’incarico
- Rapporti con altri processi esterni : pluralità di parti interessate (molto diversificate)



Gestione delle Dichiarazioni dei redditi e rapporti con l'Amministrazione Finanziaria

- Elementi in ingresso : Normativa cogente, output della contabilità
- Risorse Coinvolte : Professionista ed operatori
- Infrastrutture : Strumenti di calcolo, telecomunicazioni
- Principali attività : predisposizione DRR.
- Progettazione : di processo
- Pianificazione : essenziale per il rispetto delle scadenze
- Ruolo del Cliente : critico per la raccolta documenti
- Elementi in uscita : Trasmissione Entratel OK, DRR compilata, F24
- Strumenti di Controllo : carte di controllo, audit di processo, spunta
- Rapporti con altri processi esterni : gestione infrastrutture, rapporti con l'Amministrazione Finanziaria




 Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma

Formazione Professionale Continua

Processi di Supporto al Funzionamento dello Studio

- **Gestione delle Infrastrutture**
- **Formazione del Personale e dei professionisti (inclusa la FPC)**
- **Gestione della documentazione ed archiviazione**
- **Processi di controllo**
- **Fatturazione**
- **Rapporti con i clienti**
- **Processi Direzionali**



Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 33 di 60

 Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma

Formazione Professionale Continua

Processi di Supporto al Funzionamento dello Studio : gestione Formazione

- **Elementi in ingresso : Livello di Competenza delle Risorse,
Normativa cogente**
- **Risorse Coinvolte : Professionista e collaboratori**
- **Infrastrutture : in funzione della modalità di erogazione**
- **Principali attività : Formazione dei partecipanti**
- **Progettazione : Nessuna**
- **Pianificazione : essenziale per il rispetto degli obiettivi e la
gestione del tempo**
- **Ruolo del Cliente : inesistente (lo da per scontato)**
- **Elementi in uscita : Professionisti e Risorse Competenti**
- **Strumenti di Controllo : Registri /Agende**
- **Rapporti con altri processi esterni : Enti coinvolti x la formazione**



Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 34 di 60

 Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

Formazione Professionale Continua

Altre attività della Tariffa professionale

→ Elementi in ingresso _____

→ Risorse Coinvolte _____

→ Infrastrutture _____

→ Principali attività _____

→ Progettazione _____

→ Pianificazione _____

→ Ruolo del Cliente _____


→ Elementi in uscita _____

→ Strumenti di Controllo _____

→ Rapporti con altri processi esterni : _____




Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 35 di 60

 Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma


Formazione Professionale Continua

Ma c'è una guida per questo ?

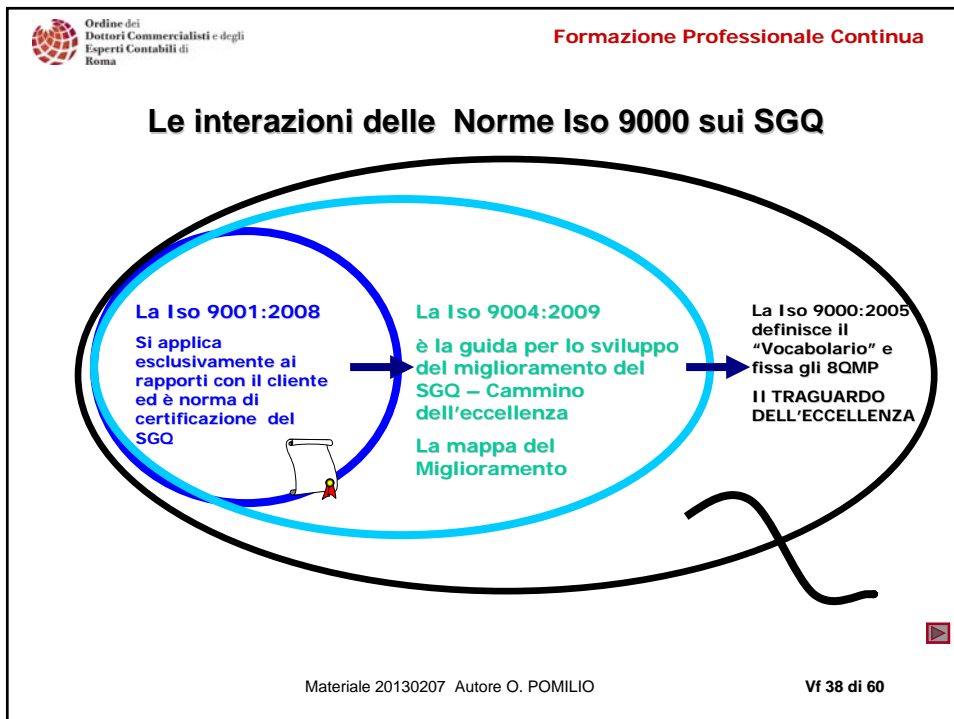
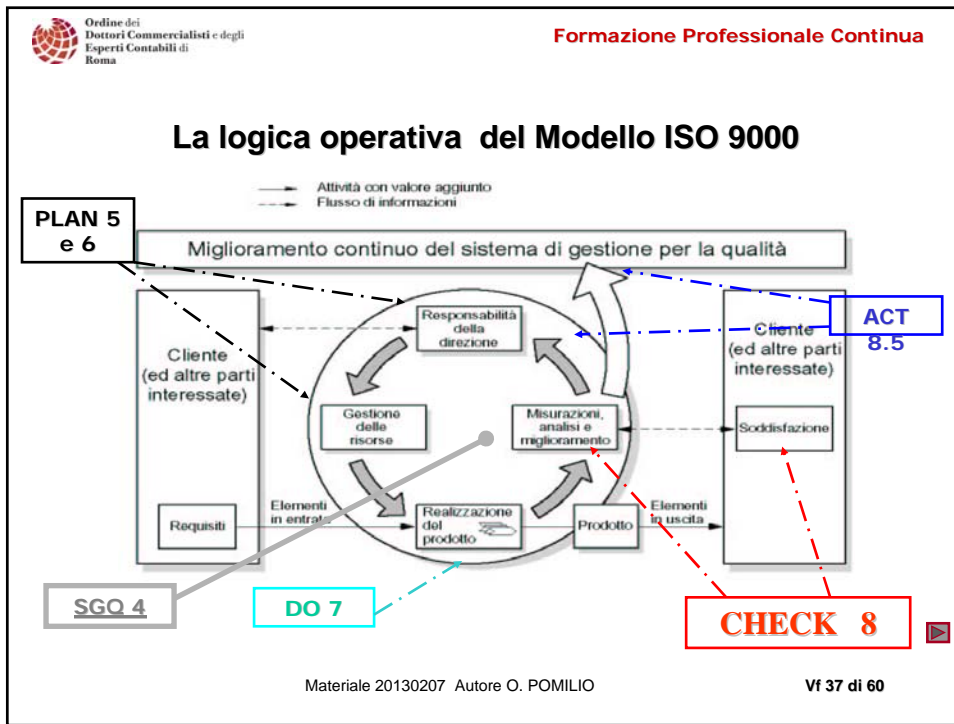


Una possibile Guida si Chiama ISO 9001:2008 e norme collegate !

- **ISO 9000:2005 : Quality Management Systems : Fundamentals and Vocabulary (Sistemi di Gestione per la Qualità : Fondamenti e Terminologia).**
- **ISO 9001:2008 : Quality Management Systems : Requirement (Sistemi di Gestione per la Qualità : Requisiti).**
- **ISO 9004:2009 : Quality Management Systems : Gestire un'organizzazione per il successo durevole.L'approccio della gestione per la qualità**



Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 36 di 60



Lo scopo della Norma ISO 9001:2008

1.1 Scopo

- La presente norma internazionale specifica i requisiti di un sistema di gestione per la qualità quando un'organizzazione:
 - ⇒ a) ha l'esigenza di dimostrare la sua capacità di fornire con regolarità prodotti che ottemperino ai requisiti dei clienti ed a quelli cogenti applicabili,
 - ⇒ b) desidera accrescere la soddisfazione dei clienti tramite l'applicazione efficace del sistema, ivi inclusi i processi per il miglioramento continuo del sistema e l'assicurazione della conformità ai requisiti del cliente ed a quelli cogenti applicabili.
- **Nota : Nella presente norma internazionale, il termine "prodotto" si applica limitatamente al prodotto destinato al, o richiesto dal, cliente.**
- **Prodotto : Risultato di un processo, quindi si intende anche, e soprattutto, servizio.**

Lo Sviluppo del Sistema di Gestione per la Qualità

- 4.1 Requisiti generali
- L'organizzazione deve stabilire, documentare, attuare e tenere aggiornato il sistema di gestione per la qualità e migliorarne, con continuità, l'efficacia in accordo con i requisiti della presente norma internazionale.
- L'organizzazione deve:
 - ⇒ a) identificare i processi necessari per il sistema di gestione per la qualità e la loro applicazione nell'ambito di tutta l'organizzazione (vedere 1.2),
 - ⇒ b) stabilire la sequenza e le interazioni tra questi processi,
 - ⇒ c) stabilire i criteri ed i metodi necessari per assicurare l'efficace funzionamento e l'efficace controllo di questi processi,
 - ⇒ d) assicurare la disponibilità delle risorse e delle informazioni necessarie per supportare il funzionamento e il monitoraggio di questi processi,
 - ⇒ e) monitorare, misurare ed analizzare questi processi,
 - ⇒ f) attuare le azioni necessarie per conseguire i risultati pianificati ed il miglioramento continuo di questi processi.

I Documenti del Sistema Gestione per la Qualità

- **Documento (3.7.2)** : Informazioni con il loro mezzo di supporto
- **Informazione (3.7.1)** : Dati Significativi
- **Specifica (3.7.3)** : Documento che stabilisce i requisiti
- **Manuale della Qualità (3.7.4)** : Documento che descrive il sistema di gestione per la qualità di una organizzazione (esso è composto da Campo di Applicazione, richiamo alle procedure e descrizione della interazione dei processi)
- **Piano della Qualità (3.7.5)** : Documento che, per uno specifico progetto, prodotto, processo o contratto, specifica quali procedure, e le risorse associate, devono essere utilizzate da chi e quando;
- **Procedura (3.4.5)** : Modo specificato per svolgere un'attività o un processo
 - **Possono essere documentate oppure no** – Quando una procedura è documentata, si adotta l'espressione "procedura scritta" o "procedura documentata". Il documento che contiene una procedura può essere chiamato "documento di procedura".

Come devono essere gestiti

La documentazione del sistema di gestione per la qualità deve includere:

- a) dichiarazioni documentate sulla politica per la qualità e sugli obiettivi per la qualità,
- b) un manuale della qualità,
- c) le procedure documentate richieste dalla presente norma internazionale,
- d) i documenti necessari all'organizzazione per assicurare l'efficace pianificazione, funzionamento e controllo dei suoi processi,
- e) le registrazioni richieste dalla presente norma internazionale (vedere 4.2.4).

➔ **La procedura che gestisce il processo documentale deve prevedere opportune modalità per :**

- a) approvare i documenti, circa l'adeguatezza, prima della loro emissione,
- b) riesaminare, aggiornare (quando necessario) e riapprovare i documenti stessi,
- c) assicurare che vengano identificate le modifiche e lo stato di revisione corrente dei documenti,
- d) assicurare che le pertinenti versioni dei documenti applicabili siano disponibili sui luoghi di utilizzazione,
- e) assicurare che i documenti siano e rimangano leggibili e facilmente identificabili,
- f) assicurare che i documenti di origine esterna siano identificati e la loro distribuzione sia controllata,
- g) prevenire l'uso involontario di documenti obsoleti ed adottare una loro adeguata identificazione qualora siano da conservare per qualsiasi scopo.


 **Formazione Professionale Continua**

Cosa sono le registrazioni.

- **Registrazione (3.7.6)** : Documento che riporta risultati ottenuti o fornisce evidenza delle attività svolte;
- Si chiamano registrazioni e basta (sparito “della Qualità”);
- Sono l'elemento che permette di valutare la efficacia del Sistema di gestione per la Qualità;
- È interessante sottolineare che ogni qual volta viene richiesta una registrazione di qualcosa si aggiunge un collegamento con “azioni conseguenti” : ciò significa che la registrazione tiene traccia anche della decisione e quindi del processo attuato.



Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 43 di 60

 **Formazione Professionale Continua**

E come vanno gestite


Le registrazioni devono essere predisposte e conservate per fornire evidenza della conformità ai requisiti e dell'efficace funzionamento del sistema di gestione per la qualità.

Le registrazioni devono rimanere leggibili, facilmente identificabili e rintracciabili.

Deve essere predisposta una procedura documentata per stabilire le modalità necessarie per

- ⇒ l'identificazione,
- ⇒ l'archiviazione,
- ⇒ la protezione,
- ⇒ la reperibilità,
- ⇒ la definizione della durata di conservazione
- ⇒ le modalità di eliminazione delle registrazioni.

Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 44 di 60

 Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma

Formazione Professionale Continua

La Responsabilità della Direzione 5 (5.1 -> 5.6)

→ **La Politica, obiettivi, attribuzione delle responsabilità prima responsabilità,....**

5 RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE

5.1 Impegno della direzione

5.2 Attenzione focalizzata al cliente

5.3 Politica per la qualità

5.4 Pianificazione per la qualità

5.5 Responsabilità Autorità e comunicazione.

5.6 Riesame da parte della direzione

5.4.1 Obiettivi per la qualità.
5.4.2 Pianificazione del sistema di gestione per la qualità

5.5.1 Responsabilità e autorità
5.5.2. Rappresentante della direzione
5.5.3 Comunicazioni interna


5.6.1 Generalità
5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame
5.6.3 Elementi in uscita dal riesame

*I risultati degli Audit,
*Le informazioni di ritorno da parte del cliente,
*Le prestazioni dei processi e la conformità dei prodotti,
*Lo stato delle azioni correttive e preventive,
*Le azioni a seguire da precedenti riesami effettuati dalla direzione,
*Le modifiche che potrebbero avere effetti sul sistema di gestione per la qualità,
*Le raccomandazioni per il miglioramento.

Decisioni ed azioni relative:
*Al miglioramento dell'efficacia del sistema di gestione per la qualità e dei suoi processi,
*Al miglioramento dei prodotti in relazione ai requisiti del cliente,
*Ai bisogni di risorse.

... dimostrata anche con il Riesame della Direzione

Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 45 di 60

 Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma

Formazione Professionale Continua

La Gestione delle Risorse 6 (6.1 -> 6.4)

→ **Questo requisito è legato al riesame della direzione vedi 5.6.3 c) ed è l'altra gamba della responsabilità della Direzione**

⇒ **6.1 Risorse in Generale**

⇒ **6.2 Risorse Umane**

⇒ **6.3 Infrastrutture**

⇒ **6.4 Ambiente di lavoro**

→ **e non solo**

→ **la ISO 9004:2000 richiama :**

⇒ [6.5 Informazioni \(Integrazione con il Sistema Informativo\)](#)

⇒ [6.6 Fornitori e partner \(integrazioni con il Sistema Mercato\)](#)

⇒ [6.7 Risorse Naturali \(integrazione con ISO 14000\)](#)

⇒ [6.8 Risorse economico-finanziarie \(integrazione con i sistemi di controllo di gestione\)](#)

Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 46 di 60

 Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma

Formazione Professionale Continua

REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO 7 (7.1 -> 7.6)


- 7 REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO
- 7.1 Pianificazione della realizzazione del prodotto
- 7.2 Processi relativi al cliente
- 7.3 Progettazione e sviluppo
- 7.4 Approvvigionamento
- 7.5 Produzione ed erogazione di servizi
- 7.6 Tenuta sotto controllo dei dispositivi di monitoraggio e di misurazione

→ 1° Pianificare

→ 2° Pianificare

→ 3° Pianificare

Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 47 di 60

 Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma

Formazione Professionale Continua

7.2 Processi relativi al Cliente

7.2.1 Determinazione dei requisiti del Prodotto

7.2.2 Riesame dei requisiti relativi al prodotto (attività contrattuale)

⇒ L'organizzazione deve riesaminare i requisiti relativi al prodotto. Questo riesame deve essere effettuato prima che l'organizzazione si impegni a fornire un prodotto al cliente ed ha lo scopo di verificare che non ci siano ambiguità circa il contenuto della prestazione (vedi possibili collegamenti con il codice deontologico)

7.2.3 Comunicazione con il cliente

L'organizzazione deve stabilire ed attivare modalità efficaci per comunicare con il cliente in merito a:

- a) informazioni relative al prodotto,
- b) quesiti, gestione di contratti o ordini e relativi emendamenti,
- c) informazioni di ritorno da parte del cliente, inclusi i suoi reclami.

Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 48 di 60


7.3 Progettazione e Sviluppo

- 7.3.1 Pianificazione della progettazione e dello sviluppo (il percorso)
- 7.3.2 Elementi in ingresso alla progettazione e allo sviluppo (da dove si parte)
- 7.3.3 Elementi in uscita dalla progettazione e dallo sviluppo (cosa devo fare)
- 7.3.4 Riesame della progettazione e dello sviluppo (sto seguendo il piano ?)
- 7.3.5 Verifica della progettazione e dello sviluppo (sto progettando le specifiche tecnicamente corrette ?)
- 7.3.6 Validazione della progettazione e dello sviluppo (quanto progettato è quello che serve/ che mi ha richiesto il cliente/ che si può realmente applicare ?)
- 7.3.7 Tenuta sotto controllo delle modifiche della progettazione e dello sviluppo (come gestire le eventuali modifiche)

Notare che è importante che le registrazioni facciano riferimento alle azioni intraprese nel caso in cui quanto pianificato non sia poi effettivamente realizzato

7.4 Approvvigionamento

- 7.4.1 Processo di Approvvigionamento
 - Gestire i fornitori e valutarli nel caso in cui siano critici (es. attività in Outsourcing o fornitori monopolisti : se si comportano “male” che costi sopporto ?)
- 7.4.2 Informazioni per l'approvvigionamento
 - ⇒ Fare in modo che non vi siano ambiguità nelle specifiche di acquisto
- 7.4.3 Verifica dei prodotti approvvigionati
 - ⇒ In che modo controllo le forniture

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

Formazione Professionale Continua

7.5 Produzione ed erogazione di servizi

7.5.1 Tenuta sotto controllo delle attività di produzione e di erogazione di servizi : Definire le regole di come svolgere i servizi per evitare errori;

7.5.2 Validazione dei processi di produzione e di erogazione di servizi : Definire regole più severe nel caso in cui erogo dei servizi in cui corro il rischio che il “disservizio” venga rilevato dal cliente !

7.5.3 Identificazione e rintracciabilità : non perdersi i pezzi e ricostruire la storia della pratica/ del servizio

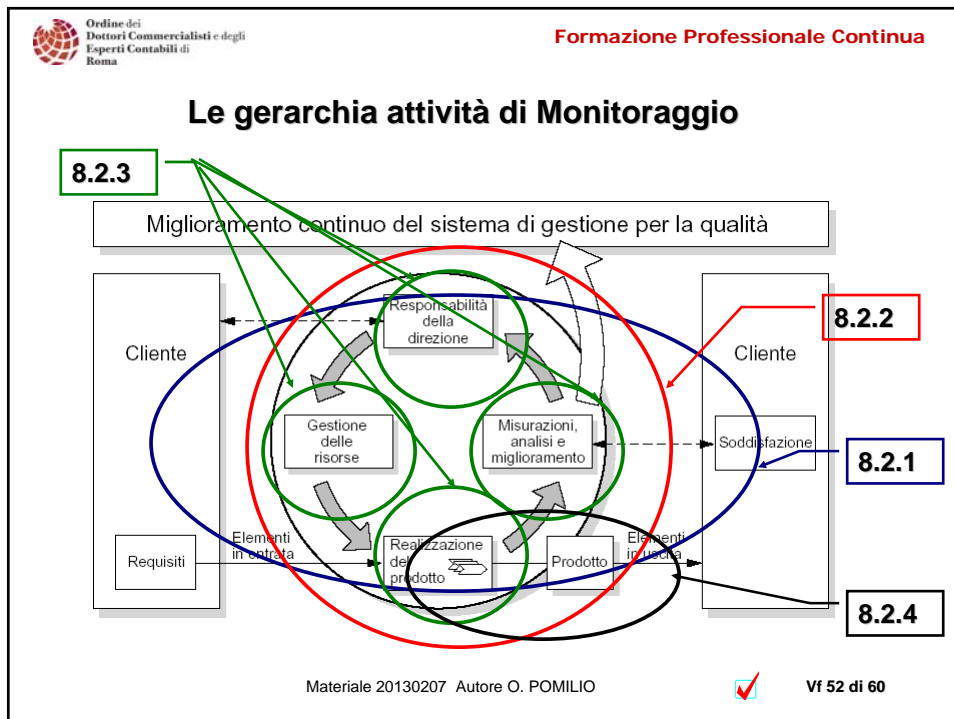
7.5.4 Proprietà del cliente : non perdersi le “carte” ed i documenti del cliente (oltre alle informazioni)


7.5.5 Conservazione dei prodotti : la logistica (peserà poco ... ma è sempre importante)

e non solo 7.6 Tenuta sotto controllo dei dispositivi di monitoraggio e di misurazione

→ L'organizzazione deve individuare i monitoraggi e le misurazioni che vanno effettuati nonché i dispositivi di monitoraggio e di misurazione necessari a fornire evidenza della conformità dei prodotti ai requisiti determinati.

Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 51 di 60



 Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma


Formazione Professionale Continua

La “NON QUALITÀ” è (8.3)


Quando il Servizio non soddisfa i requisiti (del cliente e/o dello studio e/o delle norme cogenti applicabili).

E cosa faccio ?

Intanto comincio a pensare di non fare più lo stesso errore !!!!!



Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 53 di 60


 Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma

Formazione Professionale Continua


Perché conviene gestire le Cose che non vanno (Non conformità)

- Si mettono in evidenza gli errori e le situazioni non desiderate;
- Si può intervenire prima che queste situazioni divengano ingestibili e “Costose”
- Stimola la cultura dell’attenzione e della prevenzione degli errori (costi e perdita di fatturato)
- Perché si acquisisce esperienza e si forniscono gli elementi per procedere al miglioramento.....

Il Miglioramento inizia anche quando non commettiamo più gli stessi errori



Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 54 di 60


 Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma

Formazione Professionale Continua

Come gestire le Non Conformità

- Identificare le diverse tipologie :
 - Per Tipologia : Interne, Esterne, di processo;
 - Per gravità : gravi, marginali (esempio legandole anche ai costi effettivi sostenuti)
- Formalizzare le regole per la loro gestione, definendo chiaramente le responsabilità per il loro trattamento immediato ed i passi successivi per rimuoverle definitivamente
- Sensibilizzare l'organizzazione
- Porre come obiettivo iniziale "Più ne troviamo e meglio è !"

Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 55 di 60

 Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma

Formazione Professionale Continua

Non fare più gli stessi errori

• **Azione Correttiva** : Azione per eliminare la causa di una non conformità rilevata o altra situazione indesiderabile rilevata;

Ed evitare quelli NUOVI ! (8.5)

• **Azione Preventiva** : Azione per eliminare la causa di una non conformità potenziale o altra situazione potenziale indesiderabile;

→ **Il ciclo delle Azioni di Miglioramento**

- a) la raccolta i tutti gli spunti di miglioramento e situazioni indesiderate (ivi inclusi i reclami dei clienti e non conformità rilevate),
- b) l'individuazione degli impatti e delle cause delle situazioni indesiderate
- c) la valutazione dell'esigenza di adottare azioni per evitare il ripetersi di tali situazioni e prevenirne di nuove,
- d) l'individuazione e l'attuazione delle azioni necessarie,
- e) la registrazione dei risultati delle azioni attuate
- f) il riesame delle azioni attuate, per valutare che il problema si sia stato veramente risolto e che non si sia spostato da un'altra parte nel Sistema
- g) Se OK, l'acquisizione di tali modalità operative nel Sistema di Gestione

Materiale 20130207 Autore O. POMILIO Vf 56 di 60

La Certificazione dei Sistemi di Gestione

- **Certificazione:** Procedura mediante la quale una terza parte indipendente (detta organismo di certificazione) dichiara che, con ragionevole attendibilità un determinato prodotto, processo o servizio è conforme a una specifica norma o a un altro documento normativo.
- **Certificato di Conformità:** Documento emesso da una terza parte indipendente (organismo di certificazione) secondo le regole di un sistema di certificazione, il quale indica che, con sufficiente certezza, un determinato prodotto, processo o servizio è conforme a una specifica norma o ad un altro documento normativo
- **Organismo di Certificazione:** Organizzazione che effettua la certificazione di conformità relativa di prodotti, processi, servizi e personale tecnico, rilasciando certificati di conformità e/o marchi di conformità.

Tipi di certificazione

**Certificazione
prodotti/servizi**

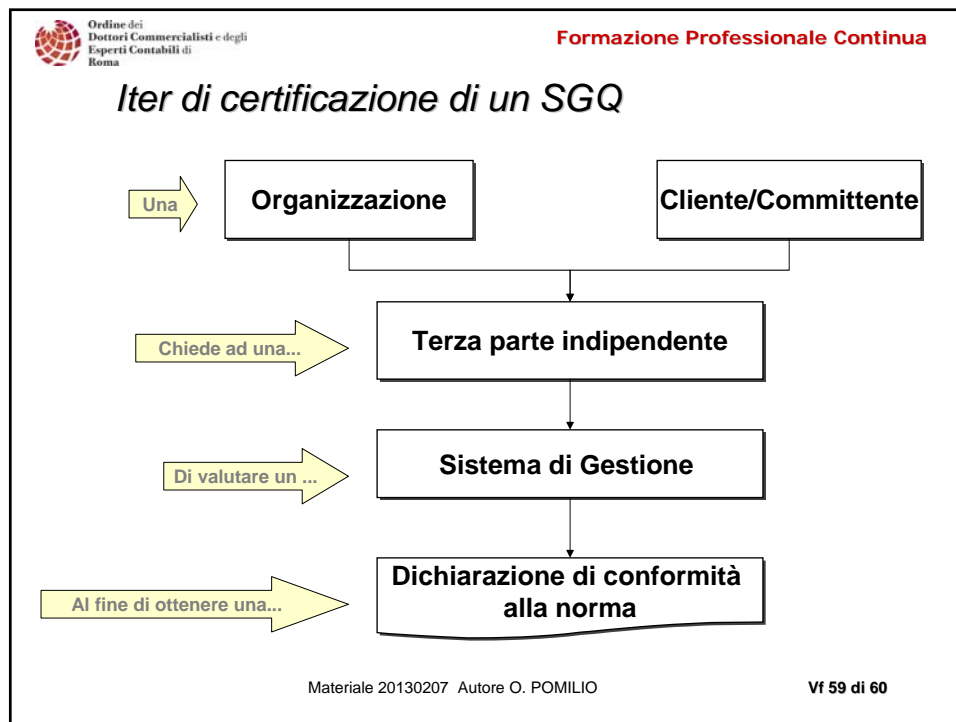
Attesta la conformità del prodotto/servizio a
specifiche norme o altri documenti normativi

**Certificazione
sistemi di gestione
per la qualità**
(processo volontario)

Attesta la conformità del sistema qualità
dell'azienda alle prescrizioni della norma
ISO 9001 per una azienda che vuole
operare in regime di Gestione della Qualità

**Certificazione
persone**
(processo volontario)

Attesta che una determinata persona (Valutatori
di SGQ, Prove non distruttive, Saldatori) possiede
i requisiti necessari e sufficienti per operare con
competenza e professionalità in un determinato
settore



Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

Formazione Professionale Continua

Con questo abbiamo veramente finito

Desideriamo ringraziare Tutti i nostri colleghi per :

L'Attenzione

L'impegno

La Pazienza (tanta)

Ed i suggerimenti e spunti che ci vorranno comunicare!

Materiale 20130207 Autore O. POMILIO

Vf 60 di 60