

ASSOCIAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI CONTABILI DELLE TRE VENEZIE



**CONFERENZA PERMANENTE FRA GLI ORDINI DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI
CONTABILI DELLE TRE VENEZIE**

Linee guida

per l'applicazione della norma UNI EN ISO 9001:2008 agli Ordini
e Collegi Professionali e ai loro Consigli Nazionali

a cura della

Commissione Qualità negli Ordini Professionali

versione 0.8 del 17 agosto 2009

Il presente lavoro è dedicato
alla memoria di Marino Grimani

Commissione Qualità negli Ordini Professionali della Conferenza
Permanente fra gli Ordini dei Dottori Commercialisti delle Tre
Venezie

Michele D'Agnolo (presidente), Massimo Da Re, Sergio Matuella,
Margherita Monti, Giorgia Pesce, Michele Sessolo, Lorenzo
Spinnato, Enrico Willi

INDICE

1. INTRODUZIONE.....	6
2. DEI CONCETTI DELLA QUALITÀ: CHE COS'È UN SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ?	8
3. RIFERIMENTI NORMATIVI, TERMINOLOGIA	18
4. IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ.....	19
4.1. Requisiti generali.....	19
4.2 Requisiti relativi alla documentazione	21
4.2.1 Generalità	21
4.2.2 Manuale della qualità	23
4.2.3 Tenuta sotto controllo dei documenti.....	24
4.2.4 Tenuta sotto controllo delle registrazioni	24
5. RESPONSABILITA' DELL'ALTA DIREZIONE.....	26
5.1 Impegno dell'alta direzione.....	26
5.2 Attenzione focalizzata al cliente	28
5.3 Politica per la qualità.....	29
5.4 Pianificazione	31
5.4.1 Obiettivi per la qualità	31
5.4.2 Pianificazione del sistema di gestione per la qualità	32
5.5 Responsabilità, autorità e comunicazione	33
5.5.1 Responsabilità ed autorità	33
5.5.2 Rappresentante della direzione	36
5.5.3 Comunicazione interna	36
5.6 Riesame di direzione.....	37
5.6.1 Generalità	37
5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame.....	38
5.6.3 Elementi in uscita dal riesame	39
6. GESTIONE DELLE RISORSE	41
6.1 Guida generale	41
6.2 Il Personale (risorse umane).....	41
6.2.1. Generalità.....	41
6.2.2. Competenza, consapevolezza e addestramento.....	42
6.3 Infrastrutture.....	43

6.4 Ambiente di lavoro.....	44
7. REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO	45
7.1 Pianificazione della realizzazione del prodotto.....	45
7.2 Processi relativi al cliente.....	47
7.2.1 Determinazione dei requisiti relativi al prodotto.....	47
7.2.2 Riesame dei requisiti relativi al prodotto	47
7.3 Progettazione e sviluppo.....	49
7.3.1 Pianificazione della progettazione e dello sviluppo	50
7.3.2 Elementi in ingresso alla progettazione e allo sviluppo	51
7.3.3 Elementi in uscita dalla progettazione e dallo sviluppo	52
7.3.4 Riesame della progettazione e dello sviluppo	53
7.3.5 Verifica della progettazione e dello sviluppo	54
7.3.6 Validazione della progettazione e dello sviluppo.....	55
7.3.7 Tenuta sotto controllo delle modifiche della progettazione e dello sviluppo	56
7.4 Approvvigionamento.....	56
7.4.1 Processo di approvvigionamento	57
7.4.2 Informazioni per l'approvvigionamento.....	58
7.4.3 Verifica dei prodotti approvvigionati	58
7.5 Produzione ed erogazione di servizi.....	59
7.5.1 Tenuta sotto controllo delle attività di produzione e di erogazione di servizi.....	59
7.5.2 Validazione dei processi di produzione e di erogazione di servizi	60
7.5.3 Identificazione e rintracciabilità.....	61
7.5.4 Proprietà del cliente.....	61
7.5.5 Conservazione dei prodotti	62
7.6 Tenuta sotto controllo delle apparecchiature di monitoraggio e di misurazione	63
8. MISURAZIONI E MIGLIORAMENTO.....	64
8.1 Generalità.....	64
8.2 Monitoraggi e misurazioni	65
8.2.1 Soddisfazione del Cliente	65
8.2.2 Audit interni	66
8.2.3 Monitoraggio e misurazione dei processi	68
8.2.4 Monitoraggio e misurazione del prodotto	69
8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme.....	70
8.4 Analisi dei dati	71
8.5 Miglioramento	73
8.5.1 Miglioramento continuo	73
8.5.2 Azioni correttive	74
8.5.3 Azioni preventive	76

BIBLIOGRAFIA..... 78

PRINCIPALI RIFERIMENTI NORMATIVI 80

1. INTRODUZIONE

I liberi professionisti italiani, organizzati in Ordini e Collegi professionali, e i loro Consigli Nazionali, costituiscono il punto di riferimento obbligato per una società basata sulla conoscenza. Gli iscritti si attendono tempestività e precisione nelle procedure di iscrizione, variazione e cancellazione ed equità nell'esercizio dell'azione deontologica disciplinare, nella ripartizione di eventuali incarichi, nonché un efficace sistema di formazione permanente.

I clienti e le istituzioni si attendono di ricevere prontamente informazioni rilevanti per le proprie scelte quando abbisognano di un professionista ed un pronto ed efficace riscontro alle segnalazioni di disservizio.

E' in quest'ottica che la Conferenza Permanente fra gli Ordini dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili delle Tre Venezie, anche sulla scorta del pionieristico lavoro che ha portato nel marzo 2004 alla certificazione di qualità del sistema di gestione dell'Ordine dei Dottori Commercialisti di Venezia, intende offrire alla collettività le proprie riflessioni ed interpretazioni dello standard di riferimento, onde agevolare la diffusione della qualità a livello ordinistico e, a cascata, in tutto il mondo professionale.

Ciò anche con riferimento ai problemi di riorganizzazione territoriale che Ordini e Collegi professionali dovranno affrontare a seguito delle riforme legislative in atto.

Ci si augura così di contribuire con una proposta concreta ed immediatamente applicabile (anzi, già sperimentata con successo) a dare risposte a quel vasto movimento che chiede a gran voce la riforma delle professioni in un'ottica di qualità e di mercato, con un recupero di efficacia e di efficienza sia a livello di singolo professionista che di organismi di

autoregolamentazione.

Il presente lavoro si sviluppa quale commentario della norma UNI EN ISO 9001:2008 e dunque ne segue per grandi linee la struttura.

Un primo contributo è destinato a definire il ruolo dell'alta direzione nell'ambito di un sistema di gestione per la qualità.

Successivamente si passa alla definizione delle modalità di gestione in qualità delle risorse umane e materiali.

Ci si concentra poi sulle modalità di gestione del processo di erogazione dei servizi e viene offerta una tabella che riassume i principali processi che si riscontrano all'interno di un ordine professionale locale e nazionale.

Si affrontano infine i temi del sistema di verifiche, controlli e informazioni necessarie ad assicurare il miglioramento continuo.

In aggiunta, per facilitare la massima diffusione dei concetti della qualità, una breve rassegna dei riferimenti bibliografici utilizzati.

2. DEI CONCETTI DELLA QUALITÀ: CHE COS'È UN SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ?

Il modello ISO 9001:2008, conosciuto in gergo anche come Vision 2000, è uno standard che detta criteri di buona gestione organizzativa. Le norme della serie UNI EN ISO 9000, di derivazione militare e industriale, mirano alla creazione di un sistema nel quale i processi di erogazione dei servizi dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale sono dettagliatamente descritti nelle procedure del manuale della qualità, scrupolosamente seguiti dai responsabili nell'espletamento delle loro funzioni, rilevati dalle registrazioni della qualità e tenuti sotto controllo da una serie di periodiche verifiche e controlli interni ed (eventualmente) quello di un Ente Esterno di certificazione. In quest'ultimo caso si parla di certificazione di qualità, riferendosi unicamente alla qualità dell'organizzazione messa a disposizione, che viene garantita da ispezioni di terze parti. È difficile, invece, immaginare di imporre standard qualitativi particolari relativamente ai servizi prestati. Le prestazioni degli Ordini, Collegi professionali e Consigli Nazionali, infatti, sono in gran parte definite nei contenuti da norme cogenti.

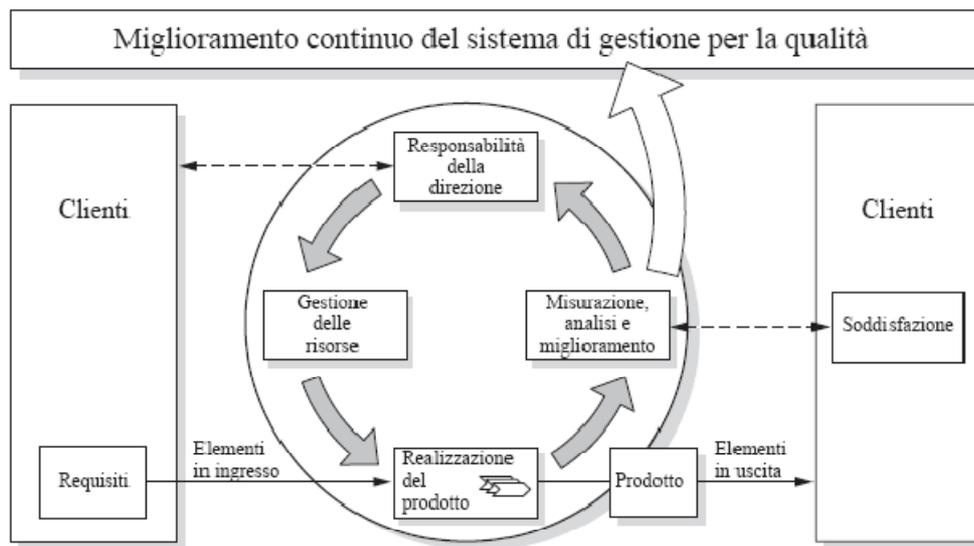
Le prescrizioni della Vision 2000 sono dichiaratamente generali e scalabili e risultano perciò applicabili a organizzazioni di qualunque tipo e dimensione.

Come tutte le organizzazioni fornitrici di servizi, quindi, anche gli Ordini, i Collegi professionali ed i Consigli Nazionali hanno la possibilità (e ne avveriranno sempre più la necessità) di attivare un'organizzazione controllata e successivamente - se lo vorranno - di ottenerne la certificazione.

Un sistema di gestione per la qualità ha il vantaggio di

apprendere dagli errori, che deve rilevare ed analizzare (gestione delle non conformità) e migliora continuamente dandosi obiettivi scritti da raggiungere e un sistema di indicatori misurabili per verificarne periodicamente il raggiungimento.

Il sistema di gestione per la qualità è compatibile con altri sistemi di gestione, in un'ottica di integrazione dei sistemi. Esiste dunque la possibilità che un Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale si doti di un sistema di gestione ambientale piuttosto che di un sistema di gestione contabile/amministrativa o di gestione della sicurezza sul lavoro o di gestione della sicurezza delle informazioni e che lo possa coordinare con il sistema di gestione della qualità.



Fonte UNI EN ISO 9001:2008

Il sistema di gestione per la qualità si basa sul ruolo dell'alta direzione che ha il compito di fissare le politiche in funzione della vision e della mission dell'organizzazione considerata. L'alta direzione ha il compito di selezionare e mettere a disposizione le

opportune risorse per raggiungere gli obiettivi della qualità prefissati e legati alla lettura dei bisogni degli utenti/clienti. Il controllo dei processi di erogazione delle prestazioni è assicurato da un sistema di istruzioni di lavoro o protocolli scritti e da un sistema di controlli documentati. La misurazione dei processi attraverso opportuni indicatori assicura la possibilità di raggiungere gli obiettivi prefissati e di perseguire il miglioramento continuo.

Il fondamento delle norme della famiglia ISO 9000 sui sistemi di gestione per la qualità è rappresentato dagli otto principi per la qualità sotto riportati.

Principio 1 – Organizzazione orientata al cliente

Le organizzazioni dipendono dai propri clienti e dovrebbero pertanto capire le loro esigenze presenti e future, ottemperare ai loro requisiti e mirare a superare le loro stesse aspettative. Commenteremo nel testo l'estensione da dare in sede di interpretazione al concetto di cliente nel caso degli Ordini, Collegi Professionali e loro Consigli Nazionali.

Benefici principali:

- Miglior efficacia, nell'uso delle risorse di un'organizzazione, nel perseguire la soddisfazione dei clienti.
- Maggior fidelizzazione dei clienti, che porta al mantenimento del ruolo di tutela della fede pubblica e stimola il passa parola.

L'applicazione del principio "Organizzazione orientata al cliente" porta normalmente a:

- Individuare chi è il cliente di Ordini, Collegi Professionali e Consigli Nazionali e comprenderne le esigenze ed aspettative.

- Assicurarsi che gli obiettivi ed i traguardi dell'organizzazione, nel rispetto delle normative di legge, siano coerenti con le esigenze e le aspettative dei clienti.
- Segnalare queste esigenze ed aspettative a tutta l'organizzazione.
- Misurare la soddisfazione del cliente ed agire di conseguenza.
- Gestire con sistematicità i rapporti con il cliente.
- Assicurare un approccio bilanciato tra i clienti e le altre parti portatrici di interessi (quali per esempio il personale, i fornitori, le comunità locali e la società in generale).

Principio 2 – Leadership

I capi stabiliscono unità d'intenti e di indirizzo dell'organizzazione. Essi dovrebbero creare e mantenere un ambiente interno che coinvolga pienamente il personale nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione. Il problema è tanto più sentito proprio in quanto i consigli direttivi degli Ordini, Collegi Professionali e loro Consigli Nazionali sono di regola soggetti volontari non sempre specificatamente formati alle funzioni che vanno a svolgere.

Benefici principali:

- Il personale comprenderà e sarà motivato nel perseguimento degli obiettivi e dei traguardi dell'organizzazione.
- Le attività verranno valutate, rese coerenti e messe in atto in modo unificato.
- Saranno ridotti i disguidi di comunicazione tra i diversi livelli dell'organizzazione.

L'applicazione del principio "Leadership" porta normalmente a:

- Tener conto delle esigenze di tutte le parti interessate, inclusi clienti, personale, fornitori, enti locali e la società in generale.
- Stabilire una chiara visione del futuro dell'organizzazione.
- Fissare obiettivi e traguardi stimolanti.
- Creare e sostenere valori comuni e modelli di regole etiche e di correttezza a tutti i livelli dell'organizzazione.
- Creare fiducia e dissipare timori.
- Fornire al personale le necessarie risorse, l'addestramento e la libertà per agire con responsabilità.
- Stimolare, incoraggiare e riconoscere i contributi forniti dal personale.

Principio 3 - 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 dell'organizzazione.

Benefici principali:

- Motivazione, rispondenza e coinvolgimento del personale nell'ambito dell'organizzazione.
- Innovazione e creatività nel raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.
- Responsabilizzazione del personale per le proprie prestazioni.
- Desiderio del personale di partecipare e contribuire al miglioramento continuativo.

L'applicazione del principio "Coinvolgimento del personale" porta normalmente il personale a:

- Comprendere l'importanza del suo contributo e del suo ruolo

nell'organizzazione.

- Individuare i vincoli attinenti alle proprie prestazioni.
- Accettare l'incarico e la responsabilità di risolvere i problemi.
- Valutare le sue prestazioni a fronte dei suoi obiettivi e traguardi.
- Ricercare attivamente occasioni per sviluppare le proprie competenze, conoscenze ed esperienze.
- Condividere liberamente conoscenze ed esperienze.
- Discutere apertamente di problemi e situazioni.

Principio 4 - Approccio per processi

Un risultato desiderato si ottiene con maggior efficacia ed 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 del principio "Approccio per processi" 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.

Principio 5 - Approccio sistemico alla gestione

Identificare, capire e gestire un sistema di processi interconnessi, mirati a determinati obiettivi, migliora l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione.

Benefici principali:

- Integrazione ed allineamento dei processi per meglio favorire il raggiungimento dei risultati desiderati.
- Capacità di mettere a fuoco i processi che più contano.
- Dar fiducia alle parti interessate sulla solidità, efficacia ed efficienza dell'organizzazione.

L'applicazione del principio "Approccio sistemico alla gestione" porta normalmente a:

- Strutturare il sistema per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione nel modo più efficace ed efficiente.
- Comprendere le interdipendenze tra i processi del sistema.
- Impostare approcci strutturati che armonizzino ed integrino tra loro i processi.
- Comprendere meglio i ruoli e le responsabilità necessari per raggiungere gli obiettivi comuni, riducendo quindi le barriere tra le funzioni dell'organizzazione.
- Capire le potenzialità organizzative ed individuare i vincoli

sulle risorse prima di iniziare le attività.

- Individuare obiettivi e definire come le attività specifiche dovrebbero inquadrarsi nel sistema.
- Migliorare continuamente il sistema mediante misure e valutazioni.

Principio 6 - Miglioramento continuativo

Il miglioramento continuativo dovrebbe essere un obiettivo permanente dell'organizzazione.

Benefici principali:

- Vantaggi prestazionali attraverso migliorate potenzialità organizzative.
- Razionalizzazione delle attività di miglioramento a tutti i livelli, per perseguire gli obiettivi strategici dell'organizzazione.
- Flessibilità nel rispondere con prontezza alle opportunità che si presentano.

L'applicazione del principio "Miglioramento continuativo" porta normalmente a:

- Adottare, per l'intera organizzazione, un approccio coerente nel miglioramento continuativo.
- Addestrare il personale sui metodi e strumenti per perseguire il miglioramento continuativo.
- Fare, del miglioramento continuativo di prodotti, processi e sistemi, un obiettivo per tutto il personale dell'organizzazione.
- Stabilire traguardi per il miglioramento continuativo e misure per seguirne l'andamento.
- Riconoscere e dare credito dei miglioramenti.

Principio 7 - Decisioni basate su dati di fatto

Le decisioni efficaci si basano sull'analisi di dati ed informazioni.

Benefici principali:

- Decisioni razionali.
- Maggior capacità nel dimostrare l'efficacia di precedenti decisioni, sulla base di situazioni di fatto.
- Miglior capacità di esaminare, confrontare e modificare opinioni e decisioni.

L'applicazione del principio "Decisioni basate su dati di fatto" porta normalmente a:

- Assicurarsi che i dati e le informazioni siano sufficientemente accurati ed affidabili.
- Rendere accessibili dati ed informazioni a chi ne ha bisogno.
- Analizzare i dati e le informazioni utilizzando metodi validi.
- Assumere decisioni e prendere azioni basandosi su analisi di fatti reali, bilanciandole con l'esperienza e l'intuizione.

Principio 8 - Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori

Un'organizzazione ed i suoi fornitori sono interdipendenti ed un rapporto di reciproco beneficio migliora, per entrambi, la capacità di creare valore.

Benefici principali:

- Maggior capacità di creare valore, per entrambe le parti.
- Flessibilità e prontezza nel dare risposte congiunte al mutare del mercato o delle esigenze e aspettative dei clienti.

- Ottimizzazione di costi e risorse.

L'applicazione del principio "Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori" porta normalmente a:

- Stabilire rapporti in grado di bilanciare i guadagni a breve con logiche di lungo termine, nel rispetto dei principi di economicità dell'azione amministrativa.
- Condividere esperienze e risorse con i principali fornitori.
- Identificare e selezionare i fornitori principali.
- Stabilire comunicazioni chiare ed aperte.
- Scambiarsi informazioni e piani per il futuro.
- Individuare attività congiunte per lo sviluppo ed il miglioramento.
- Suggestire, incoraggiare e riconoscere i miglioramenti e gli obiettivi raggiunti.
- E' chiaro che l'approccio di reciproco beneficio può essere significativamente ridimensionato dalla presenza di una situazione di monopolio/oligopolio da parte del fornitore.

Vedremo come tutti questi principi sono trasfusi nel modello di gestione della qualità che si sviluppa nei capitoli 5, 6, 7, 8 della norma internazionale ISO 9001:2008 come descritta nei corrispondenti capitoli di queste linee guida.

3. RIFERIMENTI NORMATIVI, TERMINOLOGIA

Nel definire i processi svolti all'interno degli Ordini, Collegi professionali e loro Consigli Nazionali occorre innanzitutto far riferimento alle norme che regolamentano le singole professioni protette e segnatamente agli Ordinamenti professionali, ai codici deontologici e alle altre disposizioni.

Occorre poi far riferimento alle normative che riguardano il funzionamento delle pubbliche amministrazioni ed in particolare quelle che riguardano il rapporto con i cittadini, quali la Legge 241/90, che nasceva proprio con l'obiettivo di ridurre la burocrazia ed aumentare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa.

Dal punto di vista strettamente qualitativo, le norme di riferimento sono:

- UNI EN ISO 9000:2005, norma vocabolario e istitutiva dei principi generali
- UNI EN ISO 9001:2008, norma corrente volta ad assicurare una gestione efficace a vantaggio del cliente
- UNI EN ISO 9004:2000, norma volta al miglioramento continuo, all'efficienza e alla soddisfazione di tutti gli stakeholders

Per la terminologia, ove non diversamente indicato, si fa riferimento alle definizioni offerte dalla norma UNI EN ISO 9000:2005

4. IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ

4.1. Requisiti generali

L'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale 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 stabiliti dalla Vision 2000.

In particolare, il lavoro da compiere all'interno di ciascun Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale consiste nella enucleazione dei processi operanti all'interno dell'Ente. Tra questi vanno poi scelti i processi necessari per il sistema di gestione per la qualità e ne va stabilita l'applicazione nell'ambito di tutta l'organizzazione. Sarà quindi necessario stabilire la sequenza e le interazioni tra questi processi, stabilire i criteri ed i metodi necessari per assicurare l'efficace funzionamento e l'efficace controllo degli stessi, assicurare la disponibilità delle risorse e delle informazioni necessarie, monitorare, misurare ed analizzare il loro andamento, attuare le azioni necessarie per conseguire i risultati pianificati ed il miglioramento continuo.

Qualora l'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale scelga di affidare all'esterno processi che abbiano effetti sulla conformità del servizio ai requisiti, per esempio affidando ad una fondazione o ad un'associazione collegata la gestione degli eventi formativi riconosciuti o altri servizi, essa deve assicurare il controllo di tali processi, secondo modalità che debbono essere riportate nella documentazione del sistema di gestione della qualità.

Ancorché possibile, è riduttivo delimitare alle attività di segreteria il campo di applicazione della norma escludendo le attività del consiglio direttivo e delle commissioni consultive e di studio.

I PROCESSI DEGLI ORDINI, COLLEGI PROFESSIONALI E CONSIGLI NAZIONALI
• Tenuta albo
• Tenuta registro praticanti
• Procedimenti disciplinari
• Liquidazione degli onorari professionali
• Tutela e sviluppo della professione
• Funzioni consultive per organismi legislativi e pubbliche amministrazioni
• Funzioni di attribuzione di incarichi
• Formazione professionale continua
• Funzioni di studio e ricerca
• URP
• Ufficio stampa
• Verifica sulle prestazioni degli iscritti
• Verifiche sul tirocinio professionale
• Trasmissione agli enti previdenziali e alle autorità fiscali di dati relativi agli iscritti
• Tenuta della contabilità

Fonte: Ordine dei Dottori Commercialisti di Venezia

4.2 Requisiti relativi alla documentazione

4.2.1 Generalità

La norma UNI EN ISO 9001:2008 stabilisce che l'organizzazione deve predisporre la documentazione necessaria a descrivere e regolare la struttura ed il funzionamento dell'organizzazione stessa.

La norma richiede esplicitamente che siano predisposti i seguenti documenti:

a) dichiarazioni documentate sulla politica per la qualità e sugli obiettivi per la qualità,

b) un manuale della qualità,

c) le seguenti procedure documentate e le relative registrazioni:

- Tenuta sotto controllo dei documenti
- Tenuta sotto controllo delle registrazioni
- Audit interni
- Tenuta sotto controllo dei prodotti non conformi
- Azioni correttive
- Azioni preventive

d) i documenti, comprese le registrazioni, che l'organizzazione ritiene necessari per assicurare l'efficace pianificazione, funzionamento e tenuta sotto controllo dei propri processi.

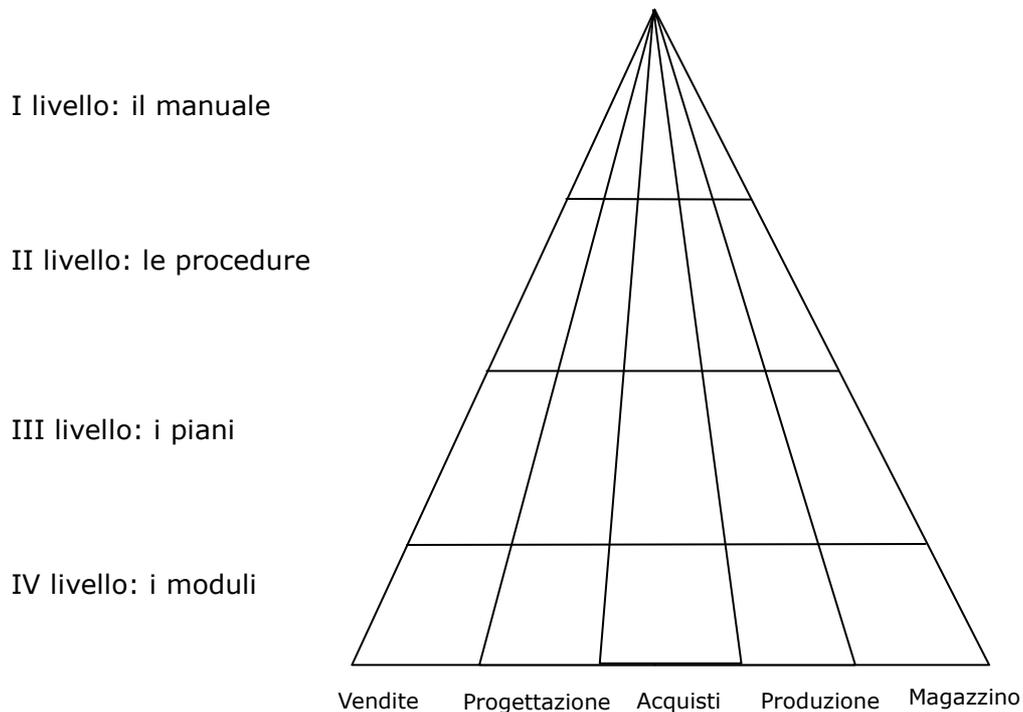


Figura 1. *Struttura dei documenti della qualità*

Tratta da P. Andreini (a cura di), Certificare la qualità, Anima, Hoepli, II edizione, 1997, p. 179.

L'estensione della documentazione del sistema di gestione per la qualità può differire da un Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale all'altro, anche se relativi alla stessa professione.

Perciò un Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale con un maggior numero di iscritti avrà la necessità di istruzioni di lavoro più dettagliate. Allo stesso modo un Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale con addetti più esperti avrà generalmente maggiore sintesi nella documentazione di sistema. Un ruolo nuovo assegnato agli Ordini, Collegi professionali e Consigli Nazionali genererà procedure più dettagliate che verranno via via semplificate col tempo a cura del responsabile per la gestione della qualità e dell'alta direzione, ossia del

Consiglio.

La documentazione può avere qualunque forma o tipo di supporto, tuttavia, generalmente, nel caso delle attività comunemente svolte dagli Ordini, dai Collegi Professionali e dai Consigli Nazionali vengono utilizzati dei documenti denominati "istruzioni di lavoro", che sono piani della qualità relativi a ciascuna attività che ha impatto sulla qualità.

La documentazione può essere tenuta sia in formato cartaceo che elettronico. La seconda modalità è più adatta laddove ci siano molti addetti o sia prevista una frequenza elevata nella modifica e nell'aggiornamento dei documenti di sistema.

Le registrazioni possono essere tenute, anch'esse, in formato sia cartaceo che elettronico. In tal caso, l'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale deve dotarsi di un software ad hoc o addivenire alla creazione di un apposito database. Risulta in tal modo grandemente agevolata la raccolta dei dati al fine del riesame del sistema di gestione della qualità.

4.2.2 Manuale della qualità

L'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale deve dotarsi innanzitutto di un manuale per la qualità, che costituisce la solenne dichiarazione di adesione da parte dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale a ciascuno dei principi stabiliti dalla norma. Normalmente il manuale segue, anche per comodità di consultazione e verifica, un ordine di esposizione dei singoli argomenti identico a quello della norma UNI EN ISO 9001:2008. Tuttavia sono consentite esposizioni diversificate in quanto contengano tutte le prescrizioni della norma. In tal caso, l'organo di verifica potrà richiedere una tabella di collegamento. Il manuale contiene le informazioni relative a CHE COSA l'Ordine,

Collegio professionale o Consiglio Nazionale si impegna a fare, mentre nelle procedure documentate saranno contenute le informazioni su COME l'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale ottempera agli impegni presi.

4.2.3 Tenuta sotto controllo dei documenti

La norma richiede che i documenti del sistema di gestione della qualità, quali manuale, procedure, istruzioni di lavoro, siano tenuti sotto controllo mediante la predisposizione e l'implementazione di una opportuna procedura documentata. Questa procedura ha lo scopo di disciplinare l'iter di emissione, approvazione e riesame della documentazione della qualità e di garantire che i documenti siano leggibili e facilmente identificabili nonché la loro disponibilità nelle sedi rilevanti e competenti. La procedura deve assicurare inoltre che non siano utilizzati nell'ambito dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale documenti obsoleti o non approvati dagli organismi competenti e che eventuali documenti obsoleti conservati siano facilmente identificabili come tali e che la loro distribuzione sia controllata. La procedura infine deve assicurare che i documenti di origine esterna, che l'organizzazione ritiene necessari per la pianificazione e per il funzionamento del sistema di gestione per la qualità, siano identificati e che la loro distribuzione sia controllata.

La procedura si applica alla documentazione sia cartacea che elettronica.

4.2.4 Tenuta sotto controllo delle registrazioni

Le registrazioni sono documenti che forniscono evidenza

dell'avvenuto svolgimento delle attività di controllo previste per la valutazione dello stato del sistema di gestione per la qualità e dei relativi processi.

Le registrazioni della qualità devono essere tenute sotto controllo in quanto è dalla loro analisi e lettura che il sistema apprende le informazioni necessarie al miglioramento. Anche in questo caso, come per la documentazione, deve essere predisposta una procedura documentata per stabilire le modalità e le responsabilità nella gestione dei dati.

5. RESPONSABILITA' DELL'ALTA DIREZIONE

Il punto 5 della norma tratta dei processi direzionali e impone ai vertici dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale di affrontare in maniera razionale e pianificata il proprio compito di indirizzo, di gestione e di controllo delle attività dell'ente, documentando le strategie dalle quali discende la politica della qualità, chiarendo responsabilità ed autorità dei singoli in particolare sul sistema di gestione per la qualità e le modalità di interfaccia tra il personale di segreteria, il consiglio direttivo e la presidenza.

È importante, altresì, considerare come gli incarichi in capo agli enti ordinistici sono di natura elettiva, elemento che non contribuisce alla stabilità del sistema di gestione per la qualità, imponendo generalmente un rafforzamento dell'attività del responsabile di gestione della qualità rispetto al responsabile dell'alta direzione.

L'alta direzione (ossia il Consiglio Direttivo) dovrà, in estrema sintesi, indicare la via da percorrere, mettere a disposizione le opportune risorse umane, materiali e finanziarie (cap. 6), controllare il processo mediante il sistema di istruzioni di lavoro scritte (cap. 7), effettuare le misurazioni (cap. 8) e utilizzare le informazioni di ritorno per rivedere le proprie strategie.

5.1 Impegno dell'alta direzione

Ciascun Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale, in funzione della propria specificità, della propria storia, della competenza e specializzazione che lo caratterizzano, ha una visione, valori distintivi, politiche che orientano le scelte strategiche, compresa quindi la politica per la Qualità e gli obiettivi per la qualità che dovranno essere efficacemente

comunicati a tutta l'organizzazione.

L'impegno e il coinvolgimento diretto del Presidente e dei componenti del Consiglio Direttivo sono essenziali per lo sviluppo e il mantenimento e il miglioramento continuo di un sistema di gestione per la qualità efficace ed efficiente.

Le responsabilità del Presidente e dei componenti del Consiglio Direttivo comprendono:

- la definizione delle politiche e degli obiettivi e la gestione dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale;
- l'impostazione della struttura dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale e la messa a disposizione di adeguate risorse;
- il mantenimento delle prestazioni attuali e il miglioramento continuo.

Il sistema di gestione per la qualità deve essere proporzionato alla dimensione ed alla struttura dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale e incentrato sul raggiungimento degli obiettivi per la qualità.

Il Consiglio Direttivo dovrebbe orientare il proprio approccio al miglioramento delle prestazioni sia attraverso un progresso graduale, sia con cambiamenti radicali. Un periodico riesame deve verificare la congruenza di esigenze di risorse e di comunicazione interna necessarie ad assicurare che il sistema di gestione per la qualità sia mantenuto ed adeguato all'evoluzione delle attività dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale.

Il Consiglio Direttivo deve altresì assicurare che le risorse necessarie al funzionamento del sistema e all'ottemperanza dei requisiti dei clienti e dei requisiti cogenti applicabili siano

disponibili.

5.2 Attenzione focalizzata al cliente

Il Presidente e il Consiglio Direttivo dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale debbono attivarsi per conoscere i requisiti del cliente assicurando l'adeguatezza dei dati e delle informazioni assunti come base per l'esecuzione della prestazione, sia per mettere l'Ordine in condizione di valutare tempestivamente la propria capacità di soddisfare le richieste del cliente.

La nozione di "cliente" adottata dalla norma va letta in senso lato e quindi ricomprende non soltanto gli iscritti, ma anche tutti quei soggetti che si interfacciano con Ordini, Collegi professionali e Consigli Nazionali, quali ad esempio il cliente di un professionista che ne verifica l'iscrizione, il candidato praticante, l'ente pubblico, ecc...

Le richieste del cliente devono essere registrate e, qualora poste per iscritto, protocollate. Esse fungono da base per la predisposizione del servizio richiesto. Gli Ordini, i Collegi professionali e i Consigli Nazionali, essendo Enti pubblici, hanno l'obbligo per legge di rispondere alle legittime richieste degli utenti, salvo casi di forza maggiore e per questo motivo non ha senso parlare di conferma d'ordine, ma piuttosto di notificare il destinatario del provvedimento dell'inizio del procedimento ai sensi della legge 241/90.

Nel definire le esigenze e le aspettative del cliente, l'Ordine dovrebbe:

- individuare quali siano i propri clienti significativi, sia attuali sia potenziali, con l'ottica di identificare non solo gli iscritti ma

anche gli altri principali stakeholders, quali il pubblico e le pubbliche amministrazioni;

- stabilire quali siano le caratteristiche della propria attività che meglio rispondano alle esigenze di tali clienti.

Gli aspetti del servizio pubblico che possono interessare l'utenza comprendono:

- facilità di contatto con l'ufficio e disponibilità alla consultazione;
- tempestività nelle risposte;
- controllo e coordinamento tempestivo relativamente a eventuali scadenze ed adempimenti;
- cortesia ed efficienza del personale che viene in contatto con il cliente, ad esempio al telefono o al ricevimento (front-office);
- trasparenza nella gestione dei procedimenti disciplinari e di attribuzione o segnalazione di incarichi;
- rispetto dei requisiti di legge, quali il corretto trattamento dei dati personali ai sensi della legislazione sulla privacy.

5.3 Politica per la qualità

La politica per la qualità di un Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale deve essere definita dal Consiglio Direttivo in modo coerente con l'attività svolta.

La politica per la qualità deve essere formalizzata in un apposito documento firmato per adesione e impegno da tutti i consiglieri.

La politica per la qualità deve contenere:

- l'impegno dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio

Nazionale a perseguire un miglioramento continuo e la completa soddisfazione degli iscritti e degli altri utenti e istituzioni, con chiara indicazione delle modalità e delle risorse con le quali intende raggiungere tali obiettivi;

- un quadro di riferimento per definire e riesaminare gli obiettivi per la qualità.

Esempi di obiettivi possono essere:

- tempestività nell'evasione delle pratiche e nelle risposte al cliente, misurata in termini di riduzione del tempo medio di espletamento di una pratica;
- innalzamento del numero delle giornate di formazione permanente offerte;
- innalzamento del grado di soddisfazione dei discenti rispetto alla formazione offerta.

Gli obiettivi contenuti nella politica per la qualità definiscono indirizzi generali nella conduzione dell'Ordine, Collegio Professionale e Consiglio Nazionale e di regola sono a medio-lungo termine.

La politica per la qualità deve essere portata a conoscenza - a cura del Consiglio Direttivo - di tutti i livelli dell'organizzazione dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale e da tutti compresa. A tale scopo la politica per la qualità può essere:

- distribuita e/o esposta;
- oggetto di discussione del Rappresentante dell'alta direzione per la Qualità con tutti i componenti dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale (staff di segreteria e di supporto, consiglieri, membri di commissione consultiva) nell'ambito di appositi incontri.

La politica per la qualità deve essere periodicamente riesaminata e, quando necessario, revisionata; è opportuno che tale riesame avvenga perlomeno annualmente in occasione dei riesami periodici del sistema qualità da parte del Consiglio Direttivo.

5.4 Pianificazione

5.4.1 Obiettivi per la qualità

Gli obiettivi per la qualità sono le condizioni ottimali del sistema per il cui raggiungimento la struttura si organizza. Gli obiettivi per la qualità dovrebbero essere a breve termine (e comunque non superiori all'anno); obiettivi di più ampio respiro andrebbero divisi in sotto-obiettivi con scadenze più ravvicinate.

Gli obiettivi per la qualità devono essere misurabili, ovvero per ognuno di essi deve essere definito un parametro oggettivo che permetta di verificarne il raggiungimento.

E' importante, in fase di definizione degli obiettivi, prevedere le modalità di monitoraggio del raggiungimento degli stessi; ad esempio se un obiettivo è il contenimento del tempo di evasione di un tipo di pratica, deve essere prevista la registrazione dei tempi di evasione di tutte le pratiche di quel tipo per poi poter ricavare il dato di sintesi

AREE/ PROCESSI	OBIETTIVI	INDICATORI E TRAGUARDI	AZIONI	RESPONSAB.
SPORTELLO	RIDUZIONE TEMPO EVASIONE	TEMPO MEDIO EVASIONE RIDOTTO DEL 20%	AUTOMAZIONE DEL PROCEDIMENTO	RESP. SPORTELLO RESP. INFORMATICO

Esempio di prospetto obiettivi/indicatori

5.4.2 Pianificazione del sistema di gestione per la qualità

Il Consiglio Direttivo deve sviluppare una pianificazione delle attività e delle risorse necessarie a soddisfare gli obiettivi per la qualità e i requisiti di erogazione dei servizi.

Elementi su cui basare la pianificazione della qualità possono essere:

- le esigenze e le aspettative degli iscritti, degli altri utenti e delle istituzioni;
- i risultati delle misurazioni e dei monitoraggi dei servizi erogati;
- gli insegnamenti appresi da precedenti esperienze, comprendendo anche l'analisi dei reclami e delle segnalazioni ricevuti in passato e dei risultati delle indagini sulla soddisfazione dei clienti;
- le opportunità per il miglioramento .

I risultati della pianificazione dovrebbero individuare:

- le responsabilità e l'autorità per l'attuazione dei piani di miglioramento;
- le capacità, le conoscenze e le risorse necessarie per la conduzione del sistema di gestione per la qualità;
- le metodologie ed i mezzi per il miglioramento continuo del sistema di gestione per la qualità;
- gli indicatori per la misurazione e il monitoraggio dei servizi erogati dall'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale e le esigenze di documentazione e di registrazione.

Tali risultati dovrebbero essere riesaminati regolarmente - e comunque in occasione dei riesami degli obiettivi per la qualità - o quando richiesto da cambiamenti nella struttura organizzativa

e, quando necessario, revisionati.

La norma richiede inoltre che l'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale predisponga una documentazione che descriva il Sistema di Gestione per la Qualità, tenendo conto dell'effettiva applicabilità di quanto richiesto dalla norma, come già anticipato nel capitolo 4.

5.5 Responsabilità, autorità e comunicazione

5.5.1 Responsabilità ed autorità

Il Consiglio Direttivo deve definire responsabilità ed autorità di tutte le funzioni dell'organizzazione: infatti la quasi totalità delle funzioni ha un impatto diretto sulla qualità, dagli addetti alla segreteria fino al Presidente.

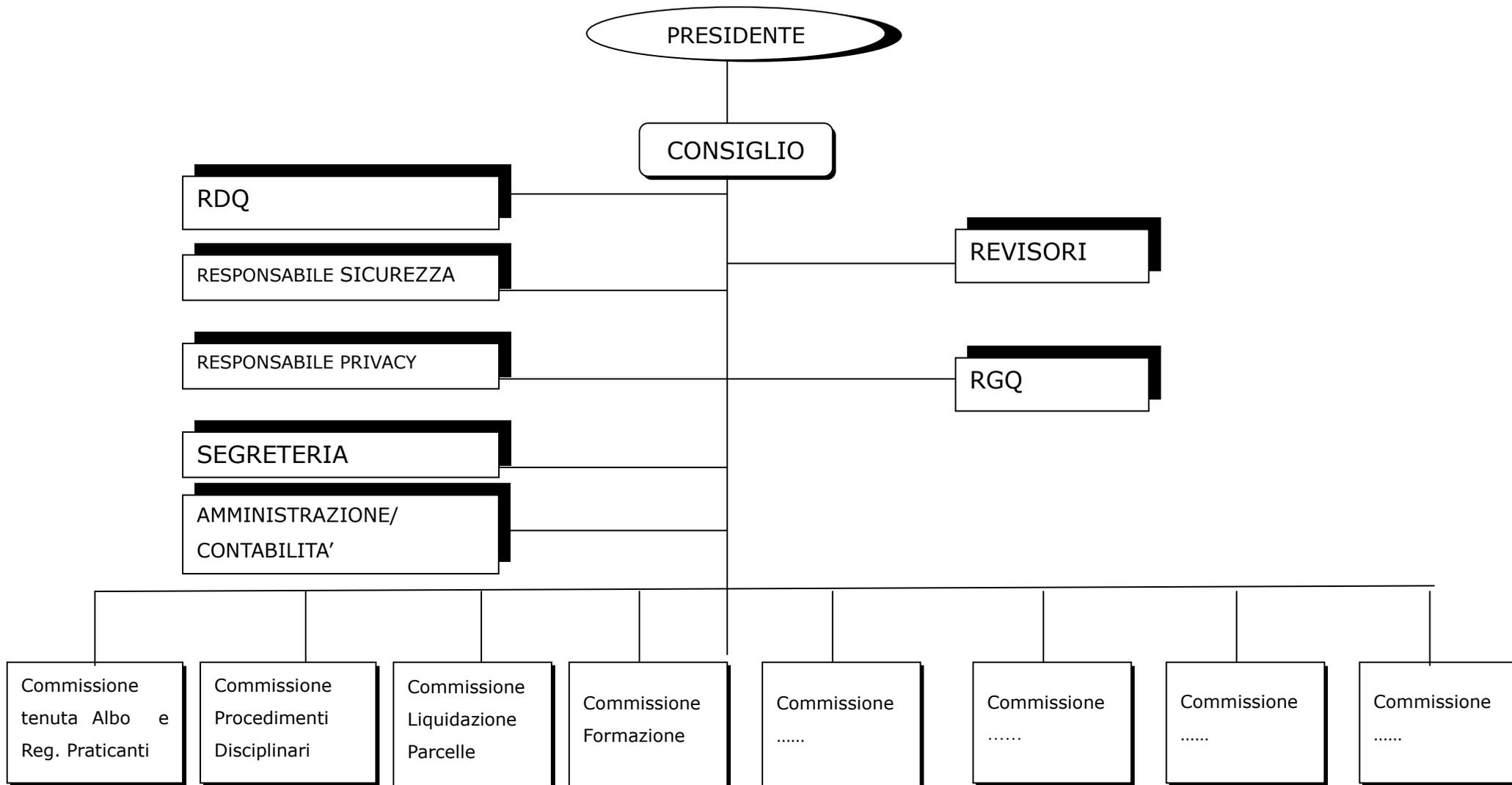
Può risultare efficace dare una visione di insieme dell'organizzazione attraverso una descrizione sintetica del suo funzionamento: in particolare è necessario individuare ruoli e responsabilità per il sistema di gestione per la qualità.

La descrizione analitica delle responsabilità può essere effettuata nelle varie procedure di gestione dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale; è anche possibile integrare nella documentazione del sistema di gestione per la qualità documenti organizzativi quali ad esempio descrizione dei ruoli, disposizioni generali, ecc., di cui deve essere garantita una gestione controllata.

La definizione dei ruoli e l'organizzazione dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale devono essere comunicate a tutto il personale.

Negli Ordini, Collegi professionali e Consigli Nazionali, in particolare in quelli di piccole dimensioni, più ruoli o funzioni possono essere, di fatto, esercitati dalla stessa persona che, però, deve essere consapevole delle molteplici responsabilità che le competono per l'attuazione del Sistema.

Ove le dimensioni e/o la complessità organizzativa lo richiedano, l'Ente dovrebbe dotarsi di organigramma e mansionario, da verificare alla luce dell'ordinamento professionale e delle relative interpretazioni ed anche dell'inquadramento contrattuale dei dipendenti, collaboratori o membri del Consiglio Direttivo.



Fonte: Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Venezia

5.5.2 Rappresentante della direzione

Il Consiglio Direttivo nella sua interezza - o meglio un suo delegato con nomina formale - deve avere la specifica responsabilità e autorità di gestire, tenere sotto controllo, valutare e coordinare i processi del sistema di gestione per la qualità, attivando, se possibile, anche programmi di miglioramento continuo e indagini di soddisfazione dei clienti. La finalità di questa imposizione è quella di assicurare l'efficace applicazione del sistema attraverso la definizione di un process owner e la definizione di un adeguato sistema di comunicazione delle prestazioni del sistema e del manifestarsi di necessità di miglioramento dello stesso all'alta direzione.

Il Rappresentante della direzione può avvalersi della figura del Responsabile di Gestione per la Qualità per lo svolgimento dei compiti più operativi (quali ad esempio la gestione della documentazione). In tal caso, va vagliata con grande attenzione la ripartizione dei compiti tra le due figure, con particolare riferimento alla gestione delle non conformità.

Negli Ordini, Collegi professionali o Consigli Nazionali con strutture di piccole dimensioni i due ruoli potrebbero essere ricoperti dalla stessa persona.

5.5.3 Comunicazione interna

Il Consiglio Direttivo dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale deve definire e attivare metodi per comunicare, a tutti coloro che collaborano con l'organizzazione, i requisiti, gli obiettivi e i risultati relativi alla qualità.

La trasmissione di queste informazioni costituisce una risorsa per il miglioramento e per il coinvolgimento del personale nel

raggiungimento degli obiettivi per la qualità.

Possibili strumenti per queste comunicazioni sono:

- periodiche riunioni informative interne;
- avvisi su bacheche;
- eventuali notiziari interni (cartacei o elettronici).

5.6 Riesame di direzione

5.6.1 Generalità

Il Consiglio Direttivo dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale deve riesaminare periodicamente il sistema di gestione per la qualità per valutarne l'efficacia e l'efficienza e per verificare che vengano soddisfatti la politica e gli obiettivi per la qualità.

La periodicità di tale riesame deve essere definita in modo da avere ragionevole sicurezza che il sistema di gestione per la qualità sia sempre adeguato (è consigliabile almeno annualmente).

Il riesame dovrebbe anche analizzare le attività correnti che possano richiedere cambiamento e dovrebbe prendere in esame le opportunità per il miglioramento del sistema di gestione per la qualità.

I risultati del riesame devono essere trattati come registrazioni della qualità.

E' opportuno che il periodo di riferimento del riesame per la qualità coincida con l'esercizio del bilancio in modo da poter confrontare aspetti qualitativi e quantitativi riferiti allo stesso lasso temporale. E' altresì opportuno che le risultanze del

riesame, unitamente ad una sintesi degli obiettivi futuri, vengano presentate nell'ambito della relazione al bilancio dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale.

5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame

Il Consiglio Direttivo dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale basa il riesame raccogliendo i seguenti elementi:

- risultati degli audit del sistema di gestione per la qualità, sia interni sia esterni;
- misure del grado di soddisfacimento delle esigenze e delle aspettative del cliente, che dovrebbero includere i risultati delle analisi del grado di soddisfazione del cliente e le analisi consuntive dei reclami e delle segnalazioni;
- verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi per la qualità stabiliti in precedenza;
- prestazioni delle attività, ad esempio prendendo in esame i risultati di misurazioni e monitoraggi di processi e servizi ed eventuali problemi emersi durante l'erogazione degli stessi;
- stato delle azioni correttive e preventive, ad esempio prendendo in esame le analisi consuntive delle stesse; in tale ambito devono essere considerate anche le azioni correttive conseguenti agli audit interni ed esterni;
- analisi dei risultati conseguiti dalle azioni correttive e preventive;
- stato delle azioni derivanti da precedenti riesami, ad esempio delle azioni preventive intraprese a seguito dei risultati del riesame precedente;

- modifiche nella gestione derivanti da nuove tecnologie, da modifiche strutturali e da cambiamenti di normative legislative o deontologiche, quali ad esempio l'unificazione degli Ordini dei Dottori Commercialisti e dei Collegi dei Ragionieri;
- stato e risultati delle attività di miglioramento e possibili opportunità di miglioramento.

5.6.3 Elementi in uscita dal riesame

La documentazione dei risultati del riesame deve comprendere:

- il riferimento agli elementi in ingresso per il riesame presi in considerazione;
- l'identificazione degli autori del riesame;
- le osservazioni, le raccomandazioni, le conclusioni e le decisioni prese a seguito del riesame, con chiara indicazione di obiettivi per la qualità misurabili, delle azioni da intraprendere e di responsabili tempi e modalità per la loro attuazione.

I risultati del riesame devono essere:

- portati a conoscenza delle persone interessate alle azioni decise durante lo stesso, in modo che possano attuarle efficacemente;
- documentati in forma tale da facilitare il monitoraggio dei progressi ed essere utilizzati come elementi su cui basare successivi riesami.

Le decisioni prese durante il riesame possono anche dar luogo ad azioni preventive.

I risultati del riesame dovrebbero focalizzarsi su:

- migliori prestazioni dei servizi e delle attività;

- adeguatezza della struttura organizzativa e delle risorse;
- conformità ai requisiti normativi.

6. GESTIONE DELLE RISORSE

6.1 Guida generale

L'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale deve individuare e rendere disponibili almeno le risorse necessarie per:

1. assicurare il buon funzionamento del sistema di gestione per la qualità e migliorare in modo continuo la sua efficacia;
2. accrescere la soddisfazione dei clienti attraverso il rispetto dei suoi requisiti.

Le risorse che debbono essere adeguatamente organizzate al fine del raggiungimento dell'efficacia del sistema, comprendono:

- il personale,
- le infrastrutture,
- l'ambiente di lavoro.

6.2 Il Personale (risorse umane)

6.2.1. Generalità

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 dell'organizzazione stessa.

Il personale che esegue attività che influenzano la conformità ai requisiti del servizio deve essere competente sulla base di un'istruzione, formazione addestramento, abilità ed esperienza appropriati.

Si tratta del personale amministrativo e di segreteria, ma anche

del Presidente del Consiglio Direttivo, di eventuali commissioni di studio, di borsisti e ricercatori.

6.2.2. Competenza, consapevolezza e addestramento

L'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale è chiamato a:

a) determinare la competenza necessaria per il personale che svolge attività che influenzano la conformità ai requisiti del servizio. Nell'attribuzione degli incarichi deve essere fatta particolare attenzione alle caratteristiche e alla capacità tecnica del personale impiegato in modo da ottimizzarne le competenze professionali;

b) ove applicabile, fornire formazione-addestramento o intraprendere altre azioni per acquisire quella preparazione e competenza professionale necessaria per l'espletamento dell'attività richiesta;

c) valutare l'efficacia delle azioni intraprese valutando l'addestramento impartito attraverso verifiche mirate. E' necessario assicurarsi che il personale ed i collaboratori crescano professionalmente al fine di garantire il miglioramento della Qualità del servizio e l'efficacia del Sistema;

d) assicurare che il proprio personale sia consapevole della rilevanza e dell'importanza delle sue attività e di come esse contribuiscano a conseguire gli obiettivi per la qualità;

Il personale deve comprendere l'importanza del suo contributo e del suo ruolo all'interno dell'organizzazione, deve essere coinvolto nel raggiungimento degli obiettivi e partecipa al miglioramento della Qualità del servizio.

e) mantenere appropriate registrazioni dell'istruzione, della

formazione-addestramento, delle abilità e dell'esperienza. Il grado di addestramento raggiunto sarà monitorato costantemente conservando adeguate registrazioni del grado di istruzione raggiunto fissando degli obiettivi per qualifica ed esperienza del personale impiegato.

6.3 Infrastrutture

L'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale, ai fini di del conseguimento della conformità dei servizi resi ai requisiti applicabili, deve:

- individuare e predisporre un'infrastruttura dotata di caratteristiche, funzioni, prestazioni, disponibilità, costi, sicurezza, protezione e rinnovamento;
- sviluppare ed attuare piani di manutenzione, per assicurare che l'infrastruttura continui a soddisfare le esigenze operative; questo approccio dovrebbe considerare tipi e frequenza di manutenzione, nonché verifiche del funzionamento di ogni elemento dell'infrastruttura stessa, in relazione alla sua criticità ed all'uso;
- valutare l'infrastruttura in rapporto alle esigenze ed aspettative di tutte la parti interessate;
- considerare i problemi ambientali associati all'infrastruttura, quali quelli relativi alla conservazione, inquinamento, smaltimento e riciclaggio.

Inoltre, sarà necessario che l'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale metta a disposizione dei propri addetti e del pubblico quelle attrezzature che rendono il servizio efficace ed efficiente, come ad esempio un numero adeguato di linee

telefoniche, dei software adatti al lavoro svolto ed adeguabili in relazione al variare delle esigenze, eventuali altre attrezzature specifiche.

6.4 Ambiente di lavoro

L'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale deve individuare e gestire i fattori umani e fisici dell'ambiente di lavoro necessari per ottenere la conformità dei prodotti.

La Norma Iso di riferimento mette in evidenza come i fattori umani e fisici possano influenzare grandemente l'ambiente di lavoro, infatti:

- metodi di lavoro creativi ed opportunità di maggiore coinvolgimento portano a sviluppare il potenziale di tutto il personale;
- un ambiente conforme alle regole e guide per la sicurezza garantisce un luogo di lavoro adatto e rispettoso delle persone impiegate oltre che in accordo con la Qualità.

L'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale dovrà, pertanto, creare ambienti di lavoro confortevoli ed accoglienti, versatili nel loro utilizzo in maniera da potersi adattare facilmente in relazione al numero di persone che vi lavorano, continuativamente o saltuariamente, arredati con attrezzature conformi alle specificità del lavoro prestato.

Inoltre, si dovrà prestare attenzione e cura tra l'altro all'illuminazione, anche in relazione all'utilizzo di computer che non dovranno affaticare gli operatori, al riscaldamento e alla climatizzazione degli ambienti utilizzati, anche in ottemperanza al disposto del D.lgs. 81/2008.

7. REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO

Il punto 7 della norma riguarda una delle categorie essenziali (o "macroprocessi") del sistema di gestione per la qualità. Il concetto di prodotto va inteso in senso lato e comprende in senso economico sia la fornitura di prodotti che la prestazione di servizi.

La realizzazione del prodotto, ovvero, in questo caso, l'esercizio delle pubbliche funzioni cui l'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale è chiamato, è un processo cosiddetto "ad integrazione orizzontale", rappresentato da un flusso di input (elementi in ingresso) che, attraverso la progettazione, generano degli output (elementi in uscita).

Tutti gli elementi di questo processo interagiscono, in termini di azione/reazione, anche con tutti gli altri macroprocessi (Responsabilità dell'alta direzione, Gestione delle Risorse e Misurazioni, Analisi e Miglioramento).

La "Realizzazione del Prodotto" comprende i processi di pianificazione delle attività, i processi relativi al rapporto con i clienti, la progettazione e lo sviluppo, l'approvvigionamento, i processi di produzione ed erogazione dei servizi ed il controllo dei dispositivi di monitoraggio e misurazione.

7.1 Pianificazione della realizzazione del prodotto

L'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale deve predisporre una documentazione idonea ad identificare e pianificare i processi necessari per la realizzazione dei servizi, tenendo conto dell'effettiva applicabilità di quanto richiesto dalla norma.

La pianificazione dei processi di realizzazione dei servizi deve

essere congruente con quella relativa agli altri processi del sistema di gestione per la qualità e imposta l'effettuazione dei seguenti passi logici:

1. individuazione degli obiettivi per la qualità e dei requisiti relativi ai servizi da erogare;
2. definizione dei relativi processi, dei documenti e delle risorse connessi;
3. definizione delle attività di verifica, validazione, monitoraggio, misurazione, ispezione e prove specifiche per i servizi ed i relativi criteri di accettazione;
4. definizione delle registrazioni necessarie a fornire evidenza che i processi di realizzazione e il servizio risultante soddisfino i requisiti.

La realizzazione di quanto sopra viene di solito effettuata mediante lo sviluppo e la redazione di piani della qualità, che definiscono le risorse e le sequenze di attività relative ad un particolare servizio, facendo riferimento alle parti del manuale della qualità applicabili al caso specifico.

I piani della qualità, come già detto in precedenza, sono redatti di norma su supporto cartaceo e in forma scritta e comprendono, generalmente, un Manuale della Qualità, una serie di Procedure documentate, Istruzioni di Lavoro e una serie di Documenti di Registrazione.

In particolare, l'erogazione di attività che ottemperano ai requisiti posti dalla norma in tema di progettazione richiede una pianificazione ad hoc. E' il caso, ad esempio, della realizzazione di attività formative (vedi punto 7.3) e dei convegni e congressi di categoria.

7.2 Processi relativi al cliente

7.2.1 Determinazione dei requisiti relativi al prodotto

L'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale al fine di erogare servizi che soddisfino i requisiti (espliciti ed impliciti) dei clienti (siano essi Iscritti, cittadini o Istituzioni) deve essere in grado di identificare:

1. le richieste dirette e specifiche dei clienti (come, ad esempio, le indicazioni di proposte di attività formative, le istanze di vario genere, ...);
2. le richieste non precisate dai clienti, ma implicite nel servizio offerto (come, ad esempio, la necessità di aggiornamento ed approfondimento sulle novità tecniche e normative di ciascuna professione, l'esigenza di ricevere informative periodiche, ...);
3. i requisiti cogenti per disposizione di legge o regolamenti, che vanno identificati e resi disponibili o facilmente reperibili (ad esempio il rispetto dei tempi indicati dalla Legge 241/1990, l'istituzione dell'URP);
4. eventuali requisiti aggiuntivi ritenuti necessari dall'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale stesso.

7.2.2 Riesame dei requisiti relativi al prodotto

Una volta identificati i requisiti relativi al servizio devono essere analizzati e riesaminati con attenzione prima dell'erogazione ai clienti, per assicurarne l'adeguatezza.

L'attività di riesame dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio

Nazionale mira ad assicurare che:

1. siano acquisite, definite e comprese le esigenze dei clienti;
2. non sussistano difformità tra servizio e requisiti e che il servizio sia adeguato alle richieste;
3. l'Ente abbia le capacità di soddisfare, per ogni servizio erogato, le richieste.

Le richieste dei clienti e i risultati del riesame devono essere registrati e fungono da base per la realizzazione del servizio. La registrazione può avvenire mediante compilazione e sottoscrizione (da parte del personale incaricato o, in casi particolari, da parte del Consigliere delegato) di un documento che descriva i risultati dell'avvenuto riesame.

Nel caso in cui il cliente non precisi i propri requisiti in forma scritta, questi devono essere confermati dall'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale prima della loro accettazione.

Nel caso di richieste standardizzate, quali l'istanza di iscrizione all'albo, è opportuno predisporre e allegare alle Istruzioni di Lavoro della modulistica, per raccogliere le informazioni necessarie alla rapida e positiva conclusione del procedimento.

Qualora i requisiti di un servizio vengano modificati, l'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale deve assicurare che siano emendati i relativi documenti e/o integrazioni e che il personale coinvolto sia adeguatamente e tempestivamente informato delle eventuali modifiche.

Nel caso in cui l'istanza sia incongruente, ossia indirizzata ad un altro Ordine, Collegio professionale o ente o non identificabile, è opportuno prevedere una valutazione specifica.

7.2.3 Comunicazione con il cliente

L'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale deve stabilire adeguate forme di comunicazione con i clienti.

Le forme di comunicazione più utilizzate sono:

- le circolari e le comunicazioni agli Iscritti o agli altri Ordini, Collegi o Consigli Nazionali, alle autorità o enti preposti a mezzo posta elettronica (anche certificata), ordinaria o a mezzo fax;
- il sito web (preferibilmente suddiviso in due o più livelli di accesso: area pubblica, area riservata agli iscritti, area riservata ai consiglieri, ...);
- l'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP) con orario di apertura adeguato alle esigenze dei clienti;
- l'addetto stampa.

I contenuti della comunicazione con i clienti riguardano:

- a) i servizi erogati;
- b) le richieste da parte di Iscritti, cittadini ed Istituzioni e le loro eventuali modifiche;
- c) le informazioni di ritorno da parte dei clienti, inclusi i loro reclami.

7.3 Progettazione e sviluppo

Questo punto della norma si riferisce a quelle attività che forniscono una soluzione personalizzata a richieste non standardizzabili o non ricorrenti. Può riferirsi, inoltre, alla messa a punto di attività standardizzabili nuove o non utilizzate in precedenza.

Per esempio, il processo di iscrizione all'Albo segue, generalmente, una successione predeterminata di attività e, pertanto, non costituisce attività soggetta a progettazione, ma verrà tenuta sotto controllo mediante un'istruzione di lavoro scritta.

La progettazione, nel caso dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale, viene applicata, generalmente, all'attività di Formazione ed Aggiornamento e di organizzazione dei convegni o congressi, di effettuazione di studi e ricerche, che presentano tutti gli aspetti propri della progettazione, dalla pianificazione al riesame, alla verifica e alla validazione.

Per Formazione ed Aggiornamento si intende, sostanzialmente, l'attività che riguarda l'erogazione di servizi legati alla formazione professionale degli Iscritti all'Albo. Per quasi tutti gli Ordini e Collegi, tale attività è obbligatoria (esempio Dottori Commercialisti, Avvocati, Consulenti del Lavoro, Medici, ecc...).

7.3.1 Pianificazione della progettazione e dello sviluppo

L'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale deve pianificare e controllare le attività di progettazione e sviluppo. Tale pianificazione avviene mediante:

1. la definizione degli strumenti di progettazione;
2. l'individuazione delle fasi di svolgimento della progettazione e dello sviluppo;
3. la pianificazione del riesame, della verifica e della validazione;
4. l'individuazione di un Consigliere delegato e/o di una Commissione e delle eventuali altre persone incaricate alla progettazione.

Ad esempio, per la progettazione dell'attività di Formazione ed Aggiornamento, diviene indispensabile istituire un "Piano dell'evento" in cui vengono riportate tutte le informazioni relative al progetto (titolo, data, luogo, capienza sala, costi, relatori, Consigliere delegato) e nel quale vengano registrati riesami, verifiche e validazioni.

Per la formazione dei programmi e l'organizzazione degli eventi l'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale può avvalersi anche di collaboratori esterni (enti formatori, Fondazioni, Associazioni, Cooperative...) i quali debbono essere contrattualmente vincolati a seguire le parti rilevanti del Sistema Qualità.

Le eventuali interfacce tra i diversi gruppi coinvolti nella progettazione devono essere gestite in modo tale da assicurare comunicazioni efficaci e chiara attribuzione di responsabilità.

I risultati della pianificazione devono essere aggiornati e messi a disposizione delle persone interessate, con l'avanzamento della progettazione e dello sviluppo.

7.3.2 Elementi in ingresso alla progettazione e allo sviluppo

Per elementi in ingresso si intendono tutti quei requisiti che costituiscono la base da cui partire per avviare un'attività di progettazione.

L'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale deve, pertanto, definire e documentare tutti i dati in ingresso con riferimento agli aspetti specificati dalla norma:

-

– le proposte e le informazioni, anche inesprese, fornite dagli

Iscritti;

- le risorse umane coinvolte;
- le eventuali prescrizioni di legge (come, ad esempio, i requisiti relativi alla sicurezza nelle sale destinate allo svolgimento delle attività formative);
- le conoscenze derivanti da precedenti attività analoghe (utili, in tal senso, sono i risultati che emergono dall'esame dei questionari di gradimento);
- ogni altro aspetto che risultasse rilevante (ad esempio, indagini, modifiche normative, iniziative di altri Ordini, Collegi professionali o Consigli Nazionali, progressi tecnici, ...).

Ciascuno degli elementi in ingresso così definiti deve essere riesaminato dalla Commissione e/o dal Consigliere delegato per accertarne la correttezza e l'adeguatezza prima di procedere ulteriormente.

In questa fase, i requisiti incompleti, ambigui o conflittuali vengono chiariti e risolti e altre utili informazioni possono emergere.

7.3.3 Elementi in uscita dalla progettazione e dallo sviluppo

Per elementi in uscita si intendono i risultati della progettazione, i quali devono essere documentati ed espressi in modo da poter essere confrontati con i requisiti previsti e gli elementi in ingresso.

I risultati della progettazione devono, quindi, soddisfare i requisiti in ingresso e descrivere le modalità di erogazione dei servizi, comprendendo le risorse necessarie e i criteri di

accettazione del servizio, ovvero i criteri per poter giudicare la conformità del servizio erogato.

Gli elementi in uscita consisteranno, nel caso dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale, nella realizzazione dell'evento formativo.

7.3.4 Riesame della progettazione e dello sviluppo

Il riesame consiste nel controllo critico e formale della progettazione, per confermare l'idoneità a soddisfare i requisiti dei clienti, per identificare eventuali problemi e per sviluppare soluzioni adeguate.

I riesami possono essere più di uno (secondo la complessità della progettazione) e possono aver luogo in qualsiasi fase della progettazione.

La pianificazione dei riesami viene di regola effettuata all'inizio del progetto, ma possono essere anche eseguiti riesami quando si presentino problematiche particolari o siano necessarie modifiche rilevanti.

Nel caso specifico dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale e relativamente alla formazione, il riesame viene effettuato dalla Commissione e/o dal Consigliere delegato per assicurare che gli elementi in uscita siano compatibili con quelli in ingresso (nel caso di un piano formativo, ad esempio, il riesame riguarderà l'insieme degli eventi formativi, la competenza dei relatori, la corretta impostazione didattica, gli aspetti logistici, ...).

Se il riesame evidenzia problemi, la Commissione e/o il Consigliere delegato dovranno decidere le azioni da intraprendere per risolverli. Gli effetti di tali azioni dovranno

essere parte del riesame successivo.

La registrazione del riesame viene effettuata a cura del Consigliere delegato, mediante apposizione di una nota, firmata e datata, sul progetto (ad esempio, mediante annotazione sul piano formativo).

7.3.5 Verifica della progettazione e dello sviluppo

La verifica consiste nel controllare che gli elementi in uscita alla conclusione del processo di progettazione soddisfino i requisiti di ingresso.

Nel caso dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale, la verifica viene effettuata dalla Commissione e/o dal Consigliere delegato per accertare la rispondenza dei risultati delle varie fasi della progettazione ai requisiti in ingresso.

Nel caso di un piano formativo, la verifica comporta l'approvazione da parte del Consiglio direttivo della proposta formativa avanzata dalla Commissione, e può interessare il confronto con progetti simili già sviluppati.

La verifica della progettazione può anche essere eseguita contestualmente con il riesame.

E' opportuno che la verifica avvenga in tempi compatibili con l'erogazione del servizio (ad esempio, la verifica di un piano formativo dovrebbe avvenire almeno due mesi prima dell'inizio del semestre formativo successivo).

La registrazione della verifica viene effettuata a cura del Consigliere delegato, mediante apposizione di una nota, firmata e datata, sul progetto (ad esempio, mediante annotazione sul piano formativo).

Se la verifica evidenzia problemi, la Commissione e/o il Consigliere delegato dovranno decidere le azioni da intraprendere per risolverli. Gli effetti di tali azioni dovranno essere parte del riesame successivo.

7.3.6 Validazione della progettazione e dello sviluppo

La validazione consiste nel verificare che il servizio erogato funzioni effettivamente e quindi soddisfi i requisiti in ingresso.

La validazione andrebbe, preferibilmente, effettuata prima dell'erogazione del servizio, anche se nel caso della progettazione di un evento formativo, potrà avvenire solamente in occasione della prima erogazione.

Utile in tal senso è la registrazione del grado di soddisfazione degli Iscritti mediante schede di gradimento. La sintesi dei risultati delle stesse contribuisce a determinare la soddisfazione o meno del cliente.

Se la validazione evidenzia il non soddisfacimento delle esigenze degli Iscritti, la Commissione e/o il Consigliere delegato dovranno decidere le azioni da intraprendere per risolverli. Gli effetti di tali azioni dovranno essere parte del riesame successivo.

E' opportuno che la validazione venga effettuata almeno con cadenza semestrale a cura della Commissione e/o del Consigliere delegato.

La registrazione della validazione viene effettuata a cura del Consigliere delegato, mediante apposizione di una nota, firmata e datata, sul progetto (ad esempio, mediante annotazione sul piano formativo).

Il riesame, la verifica e la validazione della progettazione e sviluppo hanno finalità distinte; possono essere effettuati e registrati separatamente o in qualsiasi combinazione.

7.3.7 Tenuta sotto controllo delle modifiche della progettazione e dello sviluppo

Nel corso della progettazione possono rendersi necessarie alcune modifiche per risolvere eventuali problemi, per rispettare nuovi requisiti di legge, per rispondere a mutate esigenze degli Iscritti.

Nel caso di un progetto in ambito formativo, eventuali modifiche alla pianificazione dei singoli eventi possono riguardare, sostanzialmente, la parte dei contenuti didattici o degli aspetti logistici.

Pertanto, in caso di modifica di argomenti, di relatori o in caso di variazione di sede, è necessario rifare il riesame, la verifica e la validazione.

L'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale deve tener conto dell'effetto delle modifiche sui servizi, valutando l'impatto sui clienti.

La registrazione delle modifiche viene effettuata a cura del Consigliere delegato mediante apposizione di una nota, firmata e datata, sul progetto (ad esempio, mediante annotazione sul piano formativo).

7.4 Approvvigionamento

Per "approvvigionamento" si intende il processo di acquisto di beni o servizi necessari per l'erogazione dei servizi dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale.

7.4.1 Processo di approvvigionamento

L'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale deve predisporre e mantenere attive procedure documentate in modo da assicurare, sotto ogni aspetto ed in ogni momento, che i prodotti e i servizi acquisiti siano conformi ai requisiti specificati e che nel processo di acquisto vengano rispettate eventuali disposizioni di legge.

Il controllo sul processo di approvvigionamento deve essere opportunamente equilibrato tra la capacità dei fornitori di soddisfare i requisiti richiesti e l'importanza e/o la complessità dei prodotti e dei servizi approvvigionati.

Per questo, è opportuno definire criteri e indici di selezione, valutazione e rivalutazione dei fornitori, diversi a seconda delle capacità e delle competenze possedute per verificare i prodotti/servizi acquisiti (condizioni economiche, qualità del prodotto, rispetto dei tempi di consegna, flessibilità, ...). I fornitori in possesso dei requisiti richiesti saranno inseriti opportunamente nel "registro dei fornitori qualificati".

La valutazione dei fornitori può essere effettuata secondo vari sistemi (questionari, visite ispettive, raccolta di referenze, esito delle forniture effettuate) e l'esito deve essere registrato, a cura del personale incaricato, in una scheda personale del fornitore che viene aggiornata, di norma, annualmente.

Tale operazione, eseguita in modo dinamico e continuo, deve permettere di acquisire confidenza sulla capacità del fornitore di soddisfare i requisiti richiesti e pertanto di calibrare i controlli da richiedere al fornitore stesso e quelli da effettuare al ricevimento del prodotto/servizio acquistato.

L'approvvigionamento, nel caso di un Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale, riguarda sostanzialmente le seguenti categorie:

1. prodotti e servizi essenziali per garantire al cliente la qualità del servizio:
 - materiale e assistenza hardware e software; materiale di cancelleria, servizio di assistenza e manutenzione web, ...),
 - aspetti logistici per gli eventi formativi (sale, coffee break,...);
2. relatori, consulenti e collaboratori esterni (avvocati, consulenti, addetto stampa...).

7.4.2 Informazioni per l'approvvigionamento

Una volta scelto il prodotto o il servizio da acquistare, va emesso un ordine di acquisto.

Nel caso di acquisto di prodotti e/o servizi di cui al punto 1. del paragrafo precedente, l'ordine deve essere il più dettagliato possibile, indicando la descrizione del prodotto/servizio, la quantità, il prezzo, le condizioni di pagamento, i termini di consegna, onde evitare equivoci o fraintendimenti.

Nel caso di incarichi a relatori, collaboratori e consulenti (punto 2. del paragrafo precedente) l'accordo deve essere sancito da una lettera di conferma.

L'ordine o contratto deve essere controllato e firmato da persona incaricata dal Consiglio dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale.

7.4.3 Verifica dei prodotti approvvigionati

L'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale deve

stabilire criteri di controllo della fornitura all'atto del ricevimento, calibrati sulla criticità del prodotto/servizio approvvigionato.

Per i prodotti hardware, software e di cancelleria, il controllo può avvenire, ad esempio, mediante verifica del documento di trasporto, della corrispondenza tra prodotto e ordine effettuato e, se del caso, del certificato di funzionamento del prodotto rilasciato dall'installatore.

Per i relatori, i collaboratori ed i consulenti esterni, il controllo avviene mediante verifica dei risultati che, nel caso di eventi formativi, corrispondono, in sostanza, con la verifica del livello di soddisfacimento espresso dai clienti.

Qualora i controlli effettuati diano risultato negativo, l'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale gestisce le relative non conformità, ove opportuno ne dà comunicazione scritta al fornitore e stabilisce le modalità di identificazione e di trattamento dei prodotti e dei servizi non conformi.

Qualora l'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale o i suoi clienti intendano effettuare verifiche presso il fornitore, per esempio per la stampa di pubblicazioni, l'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale precisa, tra le informazioni relative all'approvvigionamento, le modalità concernenti tali verifiche e per il rilascio del prodotto.

7.5 Produzione ed erogazione di servizi

7.5.1 Tenuta sotto controllo delle attività di produzione e di erogazione di servizi

Per ottemperare ai requisiti della norma l'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale deve tenere sotto controllo le

attività connesse all'erogazione del servizio attraverso una corretta e completa pianificazione dei processi di produzione del servizio ed una analitica descrizione delle operazioni pianificate.

Il controllo viene effettuato mediante:

- una chiara identificazione delle caratteristiche del servizio erogato (attività, risorse coinvolte e tempi di realizzazione);
- la disponibilità di procedure e istruzioni di lavoro precise e comprensibili;
- l'utilizzo e la manutenzione di appropriate apparecchiature hardware e software;
- il monitoraggio degli indicatori per il controllo dei processi e la misurazione dei risultati;
- l'esecuzione di opportune prove e misure;
- l'applicazione di appropriati metodi e criteri per l'erogazione dei servizi e per l'assistenza dopo l'erogazione degli stessi.

7.5.2 Validazione dei processi di produzione e di erogazione di servizi

La validazione, intesa a dimostrare la capacità del processo di raggiungere i risultati predefiniti, si applica, in particolare, ai processi di erogazione dei servizi i cui risultati non possono essere direttamente controllati tramite prove, misure e monitoraggi, nonché ai processi per i quali eventuali carenze possono manifestarsi solo ad avvenuta erogazione del servizio.

Pertanto, per questi processi, l'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale deve dare, ove applicabili, disposizioni documentate che stabiliscano:

- i criteri per il riesame e l'approvazione dei processi;

- i requisiti delle apparecchiature da utilizzare e il livello di professionalità del personale;
- le procedure e le istruzioni di lavoro che precisano le modalità secondo cui svolgere le attività;
- i requisiti per le registrazioni;
- i criteri per la rivalidazione.

Tuttavia, il punto si ritiene inapplicabile salvo in casi residuali, quali la definizione di particolari esperienze del personale per determinati incarichi.

7.5.3 Identificazione e rintracciabilità

Il registro normativo ci ricorda come sia opportuno evidenziare nelle procedure che descrivono i processi di erogazione le modalità tramite le quali i servizi erogati dall'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale o meglio i documenti in cui sono incorporati risultano essere identificabili e, se necessario, rintracciabili, durante tutte le fasi della realizzazione.

Tale identificazione può avvenire tramite, per esempio:

- creazione di cartelle e fascicoli in formato cartaceo;
- creazione di directory e cartelle su supporto informatico;
- gestione di un metodo di archiviazione di semplice ed immediato utilizzo;
- gestione di un protocollo di ingresso e di uscita.

7.5.4 Proprietà del cliente

La norma stabilisce che l'Ordine, Collegio professionale o

Consiglio Nazionale deve aver cura delle proprietà del cliente quando esse sono sotto il suo controllo o vengono utilizzate.

Data la tipologia dell'attività svolta dall'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale, le "proprietà del cliente" possono ricondursi, sostanzialmente, ai documenti e ai dati forniti dagli Iscritti in fase di iscrizione all'Albo o all'Elenco Speciale. La riservatezza è assicurata dal principio di discrezione e segretezza del personale dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale (art. 622 c.p.) e dall'applicazione della normativa in materia di privacy (D. Lgs. 196/2003).

L'accesso alla documentazione è regolato dalla Legge 241/1990 dagli eventuali relativi regolamenti applicativi emessi dal singolo Ente.

L'eventuale danneggiamento o smarrimento di un documento dell'Iscritto va registrato e tempestivamente comunicato in forma scritta allo stesso.

7.5.5 Conservazione dei prodotti

La norma stabilisce di mantenere l'inalterabilità del prodotto fino a consegna nel senso che la documentazione prodotta deve essere conservata in modo tale da evitare danneggiamenti, deterioramenti e smarrimenti.

A tal fine è opportuno utilizzare archivi, sia cartacei che informatici, sicuri e controllati, facilmente rintracciabili e accessibili solamente al personale autorizzato.

Per ridurre al minimo il rischio di possibili smarrimenti e danneggiamenti, è necessario:

- consentire l'accesso ai documenti cartacei ed informatici solamente a personale autorizzato;

- conservare i fascicoli in archivi chiusi a chiave;
- non consentire ad alcuno l'asporto temporaneo, non autorizzato, di documenti originali dai fascicoli;
- effettuare il back up periodico dei dati informatici;
- proteggere i supporti di back up in luogo idoneo;
- adottare le misure di protezione di dati personali di cui al D. Lgs. 196/2003.

7.6 Tenuta sotto controllo delle apparecchiature di monitoraggio e di misurazione

Secondo il corrispondente punto della norma, è necessario applicare un sistema documentato per la gestione e la taratura delle apparecchiature utilizzate per le misurazioni su processi e prodotti pianificati, onde assicurare l'attendibilità di tali misure.

Tutti i controlli effettuati sulle apparecchiature e sugli strumenti indispensabili per garantire una corretta erogazione del servizio devono essere documentati. Le registrazioni degli avvenuti controlli devono essere conservate.

Questo punto risulta difficilmente applicabile per una realtà come quella di un Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale e dunque può essere motivatamente escluso dai requisiti del Sistema di Gestione della qualità da riportare nel Manuale della Qualità.

8. MISURAZIONI E MIGLIORAMENTO

Il sistema documentato di gestione della qualità migliora "apprendendo dai propri errori" attraverso l'analisi delle misurazioni effettuate "a tappeto" sui processi di erogazione dei servizi.

La norma prevede che la valutazione della soddisfazione del Cliente riguardi gli aspetti di metodo e organizzazione dell'Ordine, del Collegio professionale o del Consiglio Nazionale (che quindi si riferiscono all'organizzazione della qualità).

8.1 Generalità

L'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale deve tenere sotto controllo l'andamento della propria attività, al fine di assicurare la conformità del servizio agli obiettivi originariamente indicati, nonché la conformità e l'efficacia del sistema di gestione della qualità. L'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale fissa anticipatamente le scadenze e le frequenze alle quali eseguire le misure ed effettuare la verifica delle misure raccolte. L'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale si impegna a svolgere con regolarità l'attività di misurazione e registrare i dati rilevati.

L'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale specifica le motivazioni secondo le quali ha scelto le grandezze ed i criteri di misurazione specificando le metodologie utilizzate (tecniche statistiche elementari, medie matematiche, benchmarking).

Sono esempi di possibili grandezze da misurare legate all'attività ordinistica:

- Numero iscritti totale;

- Turnover iscritti nel periodo;
- Numero e durata procedimenti disciplinari;
- Pratiche concluse entro i termini fissati dalla legge sul totale delle pratiche;
- Numero dei reclami ricevuti nel periodo;
- Non conformità rilevate.

8.2 Monitoraggi e misurazioni

8.2.1 Soddisfazione del Cliente

L'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale deve definire i criteri ed i metodi per misurare la soddisfazione dei Clienti. Come ricordato in precedenza, i clienti dell'Ente sono tanto gli iscritti che il pubblico in generale che gli enti che si interfacciano con l'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale stesso. L'indagine sulla soddisfazione del Cliente può essere effettuata su campioni significativi dei Clienti e possono essere utilizzate tecniche diverse a seconda delle varie tipologie di Cliente. Si può partire da una rilevazione generica della soddisfazione del Cliente verso la totalità dei servizi dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale per poi mirare l'indagine financo su ciascuna prestazione eseguita (vedi punto 7.6). La ampiezza e profondità dell'indagine saranno funzione della dimensione dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale e dei costi di effettuazione.

Gli strumenti più utilizzati per la rilevazione della soddisfazione del Cliente sono:

- questionario sulla conformità del servizio alla metodologia

operativa comunicata;

- valutazione statistica di base sulla fidelizzazione del Cliente;
- valutazione interna complessiva sul rapporto con il Cliente, con giudizio di merito espresso a seguito di quesiti predefiniti e uguali per tutti i Clienti: il risultato della valutazione viene riportato in una check-list interna;
- trattamento dei reclami, raccolti a fronte di specifica richiesta da parte dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale.

Si precisa che i metodi e gli strumenti sopra indicati possono essere utilizzati in forma alternativa o combinata a seconda delle tipologie di Clienti e degli obiettivi dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale.

8.2.2 Audit interni

La norma impone l'effettuazione di periodici audit interni al sistema di gestione per la qualità. Gli audit interni servono ad assicurare che il sistema organizzativo funzioni correttamente.

È necessario definire i criteri, il campo di applicazione, la frequenza ed i metodi dell'audit. Gli audit interni devono essere eseguite da personale che non abbia direttamente svolto le attività sottoposte ad audit. Possono essere impiegati anche colleghi di altri Ordini, Collegi professionali o Consigli Nazionali purché opportunamente addestrati.

Possiamo citare a titolo di esemplificazione, i requisiti degli auditor:

- competenze professionali;
- grado di conoscenza delle norme di riferimento;

- grado di formazione sulla conduzione degli audit interni

In ogni caso, dovrà essere data evidenza oggettiva della formazione specifica dell'auditor. Tale evidenza potrà essere data o tramite la partecipazione ad uno specifico corso per auditor interni oppure attraverso l'affiancamento di un auditor nel corso delle attività di ispezione.

Deve essere predisposta una specifica procedura scritta che precisi le responsabilità ed i requisiti per la pianificazione e per la conduzione degli audit, per predisporre le registrazioni e per riferire sui risultati.

Ogni evidenza individuata deve essere registrata con un riferimento univoco (pratica nr. oppure nominativo delle parti). I risultati finali dell'audit devono essere registrati (con un rapporto scritto oppure con il verbale della comunicazione tra il responsabile dell'audit ed il responsabile dell'attività verificata).

A fronte di una carenza individuata in uno specifico settore o in un particolare servizio erogato che, come vedremo meglio in seguito, la norma definisce non conformità, il responsabile del settore deve intraprendere un trattamento risolutivo immediato (correzione). Deve essere, inoltre, analizzata la causa della carenza e deve essere impostata con tempestività l'azione correttiva conseguente, commisurata all'importanza della carenza riscontrata.

Si ricorda che la "correzione" è finalizzata a rimuovere le conseguenze della "non conformità" (cura sintomatica) mentre "l'azione correttiva" è mirata a rimuovere le cause della "non conformità".

In presenza di azioni correttive definite, deve poi essere verificata la loro esecuzione e l'efficacia dei risultati ottenuti, mediante un successivo audit, eseguito da personale

indipendente dall'area verificata, e documentata mediante un successivo rapporto di audit (oppure mediante compilazione di una successiva parte del rapporto iniziale di audit).

8.2.3 Monitoraggio e misurazione dei processi

La Norma richiede che, ancor prima di ottenere i prodotti (intesi quali risultato dei processi), l'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale adotti metodi atti a dimostrare l'idoneità dei processi ad ottenere i risultati prefissati.

A tal fine, occorre:

- far riferimento ai risultati pianificati;
- individuare le variabili/fattori chiave che influenzano il processo e relativi prodotti/servizi;
- definire i valori, ove applicabili, o le condizioni di riferimento, e i criteri di accettazione;
- e realizzare il sistema di controllo.

Qualora i processi non consentano di ottenere i risultati attesi, devono essere intraprese le necessarie azioni correttive.

L'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale quindi, dovrà fornire evidenza, di:

- aver definito chiaramente gli obiettivi del processo;
- avere individuato le variabili/fattori chiave che influenzano il processo e relativi prodotti;
- avere definito i valori di riferimento, ove applicabili, e/o le condizioni per il corretto svolgimento del processo e le tolleranze ammesse;
- tenere adeguatamente sotto controllo tali valori e/o

condizioni;

- intervenire quando tali valori e/o condizioni subiscono degli scostamenti rispetto al previsto o si presentino altre condizioni ritenute indesiderabili.

8.2.4 Monitoraggio e misurazione del prodotto

Secondo quanto stabilito dalla norma, devono essere individuati i prodotti connessi con il sistema per la gestione della qualità, i criteri di misurazione e gli indicatori connessi. A titolo di esempio un prodotto può essere:

- la pratica di iscrizione all'albo/elenco speciale;
- l'emissione di un provvedimento disciplinare;
- l'effettuazione di una verifica sugli iscritti;
- l'invio di elaborati al Consiglio Nazionale o ad altre autorità.

In momenti predefiniti del processo, l'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale deve effettuare le opportune verifiche per accertare che le caratteristiche del prodotto siano corrispondenti ai requisiti richiesti.

Possiamo citare, a titolo di esemplificazione, l'uso di check-list personalizzate secondo la tipologia di attività dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale per assicurare che tutti i documenti e i passi necessari per una determinata fase del processo siano stati predisposti.

Devono essere indicate le responsabilità di chi effettua i controlli di competenza e di chi autorizza il rilascio del prodotto, per esempio il Consigliere dell'Ordine o del Collegio che ha effettuato il controllo rilevando la conformità di un atto che pertanto può essere trasmesso all'iscritto.

Stante la natura strettamente legale dei procedimenti istruiti dagli Ordini, Collegi professionali o Consigli Nazionali, generalmente non è ipotizzabile stabilire deroghe motivate e circoscritte al rilascio del prodotto anche senza aver effettuato tutti i necessari controlli, con autorizzazione documentata da parte del Cliente.

8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

L'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale deve predisporre una procedura scritta in cui descrivere le modalità operative (controlli, individuazione delle responsabilità, livelli decisionali) che intende applicare per identificare e gestire documenti, atti o altro materiale non corrispondente ai requisiti specificati dalle leggi, dall'Ordine o dal Collegio stessi, dal Cliente o dalle disposizioni del proprio Consiglio Nazionale di riferimento.

La non conformità può essere rilevata prima o dopo il rilascio della prestazione al Cliente.

La non conformità deve essere trattata in uno dei seguenti modi:

- a) correzione dell'errore ovvero azione appropriata per eliminare gli effetti negativi sul prodotto o sui prodotti che avrebbero potuto manifestare lo stesso difetto;
- b) accettazione dietro autorizzazione da parte di figura con adeguata autorità e, ove applicabile, da parte del Cliente;
- c) azione appropriata per impedire l'utilizzo o la funzione originale del materiale non conforme;
- d) intraprendendo azioni appropriate agli effetti, o agli effetti potenziali, della non conformità quando il prodotto non conforme venga rilevato dopo la consegna o dopo che ne sia iniziata l'utilizzazione.

Stante quanto già anticipato, la soluzione b) appare improponibile nel caso dei processi istruiti dagli Ordini, Collegi professionali o Consigli Nazionali.

Possiamo citare, a titolo di esemplificazione, la situazione seguente:

Non conformità: *bozza di lettera relativa a un provvedimento disciplinare contenente un errore.*

Trattamento: *se cartaceo, può essere distrutto oppure identificato univocamente (es. barrato e siglato) per evitare che sia inavvertitamente utilizzato; se elettronico, cancellazione fisica oppure trasferimento in area di deposito controllata.*

Deve essere annotata, oltre che in apposita registrazione (ad esempio, nel fascicolo del Cliente) l'indicazione della non conformità e delle azioni intraprese, comprese le eventuali autorizzazioni concordate.

In ogni caso l'intervento correttivo della non conformità deve essere sottoposto a nuova verifica da parte del responsabile indicato dalle procedure interne, evitando che venga corretta autonomamente dall'autore o da altri. Le possibili azioni da intraprendere in caso di prodotto non conforme già consegnato o utilizzato possono variare a seconda del tipo di non conformità riscontrata. A seconda dei casi e fatti salvi gli obblighi deontologici, si deve valutare di informare il Cliente dell'accaduto.

8.4 Analisi dei dati

L'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale deve determinare, raccogliere ed analizzare i dati idonei ad effettuare

le misurazioni e i monitoraggi indicati ai parr. 8.2.3 e 8.2.4. Deve quindi analizzare questi dati e confrontarli con gli obiettivi definiti in precedenza, in tal modo ottenendo utili informazioni in merito:

- 1) alla soddisfazione del Cliente (vedi § 8.2.1);
- 2) alla conformità ai requisiti cogenti e a quelli del Cliente:
 - verificare che il pagamento di tasse e contributi eventualmente richiesto dalla normativa per la pratica in questione sia conforme a quanto prestabilito;
 - rispetto dei tempi prestabiliti dalla legge 241/90 o convenuti con il Cliente;
 - rispetto delle modalità di comunicazione convenute.
- 3) alle caratteristiche e tendenze dei processi e dei prodotti e al loro andamento, comprese opportunità per azioni preventive (vedi §§ 8.2.3 e 8.2.4);
- 4) ai fornitori.

L'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale deve stabilire preventivamente i criteri di valutazione, selezione e monitoraggio dei propri fornitori (vedi § 7.4.1, secondo capoverso) e deve quindi analizzare a cadenza predefinita i dati registrati, allo scopo di avere l'indicazione aggiornata del livello di prestazione dei fornitori e del grado di mantenimento della loro qualifica.

Sulla base di tali informazioni l'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale può confermare o meno l'utilizzo di specifici fornitori.

Nell'analisi dei dati possono essere utilizzati strumenti statistici più o meno sofisticati, comunque commisurati al tipo di analisi

che si intende effettuare.

8.5 Miglioramento

8.5.1 Miglioramento continuo

L'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale deve individuare e programmare momenti di verifica del proprio sistema di gestione per la qualità adeguati al tipo di organizzazione ed alle dimensioni dell'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale stesso. Questi momenti di verifica possono essere realizzati con modalità differenti a seconda delle risorse a disposizione che operano all'interno del sistema stesso.

Possiamo citare, a titolo di esemplificazione, le riunioni tra il Consiglio Direttivo ed il personale di segreteria oppure momenti prefissati di verifica formale (Riesame del Sistema) in cui analizzare problemi organizzativi e di pianificazione delle attività, prendendo spunto anche dalle non conformità e dai reclami rilevati nel periodo.

Argomenti significativi da trattare in queste riunioni possono essere:

- gestione delle risorse umane;
- adeguamento tecnologico;
- gestione della Clientela.

Le attività componenti il processo di miglioramento possono consistere nelle seguenti fasi:

- analisi dello stato di fatto del sistema;

- individuazione degli obiettivi da raggiungere in un periodo di tempo prestabilito;
- verifica dei risultati ottenuti.

Gli strumenti da utilizzare per realizzare il miglioramento dei processi critici dell'organizzazione sono:

- Politica per la qualità (vedi § 5.3)
- Obiettivi per la qualità (vedi § 5.4.1)
- Audit interni (vedi § 8.2.2)
- Analisi dei dati (vedi § 8.4)
- Azioni correttive e preventive (vedi §§ 8.5.2 / 8.5.3)
- Riesame da parte dell'alta direzione (vedi § 5.6)

Una guida al miglioramento continuo è rappresentata dalla norma internazionale UNI EN ISO 9004:2000, che è organizzata con la stessa successione di argomenti e numerazione della UNI EN ISO 9001:2008 e contiene indicazioni per estendere il sistema di gestione alla soddisfazione di tutti gli stakeholders, introducendo il concetto di efficienza e fornendo indicazioni per meglio configurare il sistema di gestione della qualità e integrarlo con altri sistemi di gestione.

8.5.2 Azioni correttive

L'azione correttiva consiste nella eliminazione delle cause di una non conformità rilevata. Il trattamento della non conformità consiste invece nell'eliminazione degli effetti indesiderati di una non conformità ed eventualmente l'identificazione di casi

analoghi.

Valga l'esempio: una lettera che comunica un provvedimento del Consiglio a un iscritto riporta un dato non corretto. La gestione della non conformità comporta la correzione della lettera e la identificazione di eventuali altre lettere errate perché confezionate nello stesso giorno o dalla stessa persona. La identificazione di un errore di software e la sua correzione a opera del tecnico specializzato costituiscono invece eliminazione della causa di non conformità.

La non conformità deve essere di tipo strutturale e non episodica. Una non conformità, quindi, non deve necessariamente comportare un'azione correttiva. In ogni caso è assolutamente indispensabile analizzare le non conformità per individuarne le cause che le hanno generate.

A titolo di esempio le azioni correttive possono derivare da:

- non conformità emerse sui processi;
- non conformità emerse sui prodotti;
- non conformità emerse durante audit (interni o esterni);
- reclami dei Clienti.

L'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale deve realizzare una procedura scritta che descriva le modalità di gestione delle azioni correttive. La procedura deve contenere i requisiti per:

- a) il riesame delle non conformità (compresi i reclami dei Clienti),
- b) l'individuazione delle cause delle non conformità,
- c) la valutazione dell'esigenza di adottare azioni per

- assicurare che le non conformità non si ripetano;
- d) la determinazione e l'effettuazione delle azioni necessarie,
- e) la registrazione dei risultati delle azioni attuate,
- f) l'esame dell'efficacia delle azioni correttive attuate.

È consigliabile dotarsi di un registro in cui annotare tutti i dati di rilievo riferiti alle azioni correttive, quali:

- numero identificativo univoco;
- data di emissione;
- destinatario dell'azione correttiva;
- scadenza prevista;
- stato di attuazione.

L'efficacia delle azioni correttive deve essere verificata dopo la loro attuazione entro un tempo prestabilito e che sia adeguato all'importanza dell'azione correttiva individuata.

8.5.3 Azioni preventive

Le azioni preventive sono quegli accorgimenti che vengono adottati cambiando le istruzioni di lavoro e inserendo opportuni controlli o attività tali da evitare che si presentino problemi in sede di realizzazione della prestazione professionale. E' prescritto che l'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale realizzi una procedura scritta che descriva le modalità di gestione delle azioni preventive che consentono:

- a) la determinazione delle non conformità potenziali e delle loro cause,
- b) la valutazione dell'esigenza di azioni per prevenire il

verificarsi delle non conformità,

- c) la determinazione e l'effettuazione delle azioni necessarie,
- d) la registrazione dei risultati delle azioni attuate,
- e) l'esame dell'efficacia delle azioni preventive attuate.

L'Ordine, Collegio professionale o Consiglio Nazionale deve identificare le aree più critiche in relazione alle possibili conseguenze delle non conformità potenziali e indicare le fonti di informazioni per identificare le azioni preventive.

Dopo l'attuazione delle azioni preventive devono essere rilevati gli opportuni parametri del processo in esame allo scopo di verificare l'efficacia delle azioni intraprese.

BIBLIOGRAFIA

UNI EN ISO 9000:2005, Sistemi di gestione per la qualità – Fondamenti e vocabolario, dicembre 2005;

UNI EN ISO 9001:2008, Sistemi di gestione per la qualità – Requisiti, novembre 2008

UNI EN ISO 9004:2000, Sistemi di gestione per la qualità – linee guida per il miglioramento delle prestazioni, dicembre 2000;

AA.VV., Guida alla progettazione, realizzazione, valutazione e miglioramento dei sistemi di gestione per la qualità in conformità alle norme della serie ISO 9000/2000, SINCERT, Milano, agosto 2003;

AA.VV., Criteri per un approccio efficace ed omogeneo alle valutazioni di conformità alla norma ISO 9001:2008 "Sistemi di gestione per la qualità – requisiti", SINCERT, Milano, dicembre 2003;

CISQ/Sistema CISQ CERT, Applicare la norma UNI EN ISO 9001:2008 negli studi legali, UNI, Milano, marzo 2001;

Confservizi, Applicare la norma UNI EN ISO 9001:2008 nei servizi pubblici locali, UNI, Milano, marzo 2002;

AA.VV. (con la partecipazione di ANCI Lombardia - ANCITEL Lombardia), Applicare la norma UNI EN ISO 9001:2008 negli Enti Locali, UNI, Milano, ottobre 2002;

Commissione di studio Vision 2000 del CNDC, Linee guida per la certificazione di qualità degli studi professionali dei Dottori Commercialisti in ottica Vision 2000, maggio 2003;

Gruppo OICE Qualità e Certificazione, Linee Guida per l'applicazione delle norme ISO 9001:2008 e ISO 9004:2000 in organizzazioni che forniscono Servizi di Ingegneria ed

Architettura, luglio 2001;

Commissione Qualità Ordine degli Ingegneri di Napoli, LINEE GUIDA - Applicazione della norma UNI EN ISO 9001:2008 agli studi tecnici professionali, allegato al Notiziario dell'Ordine degli Ingegneri di Napoli n. 1/2002;

Catelani A., "Gli ordini e i collegi professionali nel diritto pubblico", Giuffrè Editore, 1976, Milano

Piscione P., "Ordini e Collegi professionali", Giuffrè Editore, 1959, Milano

Piscione P., "Professioni" in Enciclopedia del Diritto, vol. XXXVI (Processo - Progressione), pagg. 1040 -1065, Giuffrè Editore, 1987, Milano

Andreini P. (a cura di), Certificare la qualità, Anima, Hoepli, II edizione, 1997.

PRINCIPALI RIFERIMENTI NORMATIVI

Legge 16 febbraio 1913, n. 89 – Ordinamento del Notariato e degli Archivi Notarili

R.D. L. 11 febbraio 1929, n. 275 – Regolamento per la professione di perito industriale

Legge 24 giugno 1923, n. 1395 – Tutela del titolo e dell'esercizio professionale degli ingegneri e degli architetti

Regio decreto 23 ottobre 1925, n. 2537 – Approvazione del regolamento per le professioni di ingegnere e di architetto

Regio decreto 11 febbraio 1929, n. 274 – Regolamento per la professione di geometra

Regio decreto 11 febbraio 1929, n. 275 (896) – Regolamento per la professione di perito industriale

Regio decreto-legge 27 novembre 1933, n. 1578 (in Gazz. Uff., 5 dicembre, n. 281). - Decreto convertito in l. 22 gennaio 1934, n. 36 (in Gazz. Uff., 30 gennaio 1934, n. 24). Ordinamento delle professioni di avvocato e procuratore

Legge 25 aprile 1938-XVI n. 897 – Norme sull'obbligatorietà della iscrizione negli albi professionali e sulle funzioni relative alla custodia degli albi

Decreto Legislativo Luogotenenziale 23 novembre 1944, n. 382 – Norme sui Consigli degli Ordini e Collegi e sulle Commissioni centrali professionali

D.Lgs. C.P.S. 13 settembre 1946, n. 233 – Ricostituzione degli Ordini delle professioni sanitarie e per la disciplina dell'esercizio delle professioni stesse

DPR 5 aprile 1950 n. 221 – Approvazione del regolamento per la esecuzione del decreto legislativo 13 settembre 1946, n. 233,

sulla ricostituzione degli Ordini delle professioni sanitarie e per la disciplina dell'esercizio delle professioni stesse

Legge 3 febbraio 1963, n. 69 - Regolamento per l'esecuzione della Legge n. 69/63 (D.P.R. 4 febbraio 1965, n. 115 - D.P.R. 3 maggio 1972, n. 212 - D.P.R. 21 settembre 1993, n. 384) - Ordinamento della professione giornalistica

Legge 28 marzo 1968, n. 434 - Ordinamento della professione di perito agrario

Legge 11 gennaio 1979, n. 12 - Norme per l'ordinamento della professione di Consulente del Lavoro

D.P.R. 30 aprile 1981, n. 350 - Regolamento di esecuzione della legge 7 gennaio 1976, n. 3 sull'ordinamento della professione di Dottore Agronomo e di Dottore Forestale

Legge 7 marzo 1985, n. 75 - Modifiche all'ordinamento professionale dei geometri

Legge 24 luglio 1985, n. 409 - Istituzione della professione sanitaria di odontoiatria e disposizioni relative al diritto di stabilimento ed alla libera prestazione di servizi da parte dei dentisti cittadini di Stati membri delle Comunità europee.

Legge 2 febbraio 1990 n. 17, - Modifiche all'Ordinamento professionale dei Periti Industriali (Conseguimento dell'abilitazione professionale)

Legge 21 febbraio 1991, n. 54 - Modifiche ed integrazioni alla legge 28 marzo 1968, n. 434, concernente l'ordinamento della professione di perito agrario

D.M. 2 dicembre 1997 - Nuove modalità sulla disciplina dei due anni di praticantato necessari per l'ammissione all'esame di Stato per l'abilitazione all'esercizio della professione di consulente del lavoro.

D.Lgs. 28 giugno 2005, n. 139 – Costituzione dell'Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, a norma dell'articolo 2 della legge 24 febbraio 2005, n. 34

LEGGE 7 agosto 1990, n. 241 - Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi