



Studio Professionale di
DIRITTO TRIBUTARIO E SOCIETARIO
ZANICHELLI
CORPORATE TAX AND ACCOUNTING ADVISORS

MANUALE DI GESTIONE DELLA QUALITÀ

REV 0 DEL 10.02.05

Pagina 1 di 47

MANUALE DI GESTIONE DELLA QUALITÀ

- COPIA CONTROLLATA NR. _____
- COPIA NON CONTROLLATA

Verificato da _____

Approvato da _____



INDICE

Rif. Capitoli norma iso 9001:2000	Descrizione	Pag.
	Indice	2
	Modifiche al manuale	3
	Lista di distribuzione	4
1	Scopo e campo di applicazione	5
	1.1 Generalità	5
	1.2 Applicazione	5
	1.3 Presentazione dello Studio	6
2	Riferimenti normativi	8
3	Termini e definizioni	8
4	Sistema di gestione per la qualità	9
	4.1 Requisiti generali	9
	4.2 Requisiti relativi alla documentazione	12
5	Responsabilità della Direzione	15
	5.1 Impegno della Direzione	15
	5.2 Attenzione focalizzata al Cliente	15
	5.3 Politica per la qualità	15
	5.4 Pianificazione	17
	5.5 Responsabilità, autorità e comunicazione	18
	5.6 Riesame da parte della Direzione	22
6	Gestione delle risorse	23
	6.1 Messa a disposizione delle risorse	23
	6.2 Risorse umane	24
	6.3 Infrastrutture e ambiente di lavoro	25
7	Realizzazione del servizio	26
	7.1 Pianificazione della realizzazione del servizio	26
	7.2 Processi relativi al Cliente	32
	7.3 Progettazione e sviluppo	33
	7.4 Approvvigionamento	36
	7.5 Produzione ed erogazione di servizi	37
	7.6 Tenuta sotto controllo dei dispositivi di monitoraggio e misurazione	39
8	Misurazioni analisi e miglioramento	40
	8.1 Generalità	40
	8.2 Monitoraggio e misurazioni	40
	8.3 Tenuta sotto controllo dei prodotti non conformi	42
	8.4 Analisi dei dati	43
	8.5 Miglioramento	43
	Allegati: 01 indicatori di misurazione processi	45



1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

1.1 Generalità

Il presente Manuale della Qualità nasce dalla decisione del professionista, Dottore Commercialista, titolare dello *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanichelli*, di avviare un processo di miglioramento dell'organizzazione dell'attività dello Studio, mediante una riorganizzazione/ottimizzazione dei principali processi, in conformità ai requisiti della Norma internazionale UNI EN ISO 9001:2000.

L'implementazione di un Sistema Qualità nell'ambito dello Studio vuole inoltre rappresentare un segnale di cambiamento forte in direzione dell'ottimizzazione dei processi e della soddisfazione dei Clienti.

1.2 Applicazione

Il presente Manuale della Qualità si applica a tutti i principali processi dello *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanichelli*, così come individuati nel dettaglio processi che segue. Tutti i requisiti della Norma internazionale UNI EN ISO 9001:2000 trovano applicazione nell'ambito del Sistema Qualità ad esclusione del punto 7.6 e tenendo in considerazione che, per quanto attiene al punto 7.3, l'attività di consulenza che eroga lo *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanichelli* consiste eminentemente in consulenza di tipo ordinario connessa agli adempimenti civili e fiscali inerenti all'elaborazione dei bilanci delle aziende; l'erogazione di tali servizi è un'attività consolidata, regolamentata da leggi e norme di settore, che di norma non necessitano di un processo di **progettazione e sviluppo**; qualora una particolare consulenza richiesta da un Cliente non sia riconducibile ai servizi individuati e pianificati, lo *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanichelli* ha predisposto una procedura finalizzata a tenere sotto controllo tale attività.

Di seguito si riportano a titolo esemplificativo ma non esaustivo le tipologie di consulenza assoggettate a progettazione:

- costituzione di società;
- operazioni straordinarie sulle imprese;
- aspetti economici, patrimoniali, finanziari e tributari nelle successioni familiari e aziendali, e riassetto patrimoniali;
- realizzazione di business plan;
- gestione del contenzioso;
- ecc. .



1.3 Presentazione dello Studio

Lo *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanichelli* è uno Studio di consulenza, specializzato nella consulenza fiscale, contabile e societaria.

L'offerta di servizi di tipo tradizionale, come l'elaborazione dei dati contabili, di bilancio, o le dichiarazioni fiscali, accompagnata ad una serie di attività connesse, che spaziano dalla predisposizione di contratti alle operazioni di carattere straordinario, hanno portato lo Studio ad essere una realtà consistente e di riferimento nell'ambito in cui opera.

La professionalità ed esperienza del professionista dello Studio, unite alla competenza ed addestramento dei collaboratori, nonché alla grande attenzione alla qualità del servizio offerto ed alle esigenze esplicite ed implicite dei propri Clienti, rappresentano la garanzia di un servizio personalizzato, basato su:

- precisione;
- competenza;
- cortesia;
- qualità;
- efficienza.

Lo *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanichelli* intende essere il partner privilegiato per il proprio Cliente nella creazione di valore per la sua impresa; in tal senso ha:

- progettato il proprio Studio individuando la **struttura più efficace** per le esigenze del Cliente;
- trasformato lo Studio in un **laboratorio di idee e di soluzioni** sostenendo l'implementazione delle più sofisticate tecnologie informatiche e favorendo una costante attività di approfondimento e di aggiornamento;
- creato uno sportello telematico per le imprese e per il cittadino gestendo le pratiche necessarie con modalità totalmente telematica, fungendo anche da **sportello remoto** della Camera di Commercio e dell'Amministrazione Finanziaria dello Stato;
- individuato un nuovo concetto di consulenza, il **"family office"**: uno strumento attraverso il quale tutelare e valorizzare le risorse in un ambiente sempre più competitivo e complesso;
- realizzato un progetto informatico, il **"QuickManager®"**, attraverso il quale lo Studio fornisce una molteplicità di servizi interattivi, 24 ore su 24, ponendosi come interlocutore privilegiato e sempre presente a fianco dell'impresa.



dati dello Studio

Ragione sociale

*STUDIO PROFESSIONALE DI DIRITTO TRIBUTARIO E SOCIETARIO
ZANICHELLI*

Sede legale

Via Maspero n. 25

21019 Somma Lombardo (VA)

Sede operativa:

idem

Tel. *-39-331-25.94.41*

Telefax *-39-331-25.72.83*

E-mail *info@quickmanager.it*

Sito internet: *www.quickmanager.it*

Settore attività

- Consulenza ed assistenza negli adempimenti societari ordinari (organizzazione e impianto di contabilità, bilancistica, assistenza fiscale, etc.) e di finanza straordinaria
- Assistenza in materia di ristrutturazioni e riorganizzazioni societarie
- Patrocinio tributario innanzi alle Commissioni Tributarie Provinciali e Regionali
- Consulenza contrattualistica e di diritto commerciale
- Consulenza in materia di diritto successorio e di riassetto patrimoniali
- Analisi di bilancio e valutazioni aziendali
- Impostazione di attività di controllo di gestione
- Business plan
- Servizi innovativi e telematici per l'impresa
- Assistenza professionale finalizzata alla pianificazione e all'ottimizzazione delle strategie economiche, patrimoniali, finanziarie e fiscali.



2 RIFERIMENTI NORMATIVI

I riferimenti normativi inerenti l'applicazione del Sistema Qualità dello *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanichelli* sono i seguenti:

- UNI EN ISO 9001:2000 Sistemi di Gestione per la Qualità. Requisiti.
- UNI EN ISO 9004:2000 Sistemi di gestione per la Qualità. Linee guida per il miglioramento delle prestazioni
- UNI EN ISO 9000:2000 Sistemi di gestione per la Qualità. Fondamenti e terminologia

Nell'ambito dell'attività svolta dallo *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanichelli*, i requisiti cogenti applicabili sono quelli relativi al Decreto Legislativo 196:2003 (trattamento dei dati personali), alla Legge 626:96 (sicurezza negli ambienti di lavoro), e successivi aggiornamenti. Lo *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanichelli* opera, inoltre, secondo le normative nazionali relative al settore di appartenenza ed applica quanto previsto dalla tariffa professionale dei Dottori Commercialisti. Tutti i documenti sopra citati sono custoditi e reperibili nel testo vigente, presso RGQ.

3 TERMINI E DEFINIZIONI

Per tutti i termini e le definizioni utilizzati nella documentazione del Sistema Qualità si rimanda alla Norma UNI EN ISO 9000:2000 "Sistemi di gestione per la Qualità. Fondamenti e terminologia".

In tale documentazione si sono utilizzate le seguenti abbreviazioni:

- DIR: Direzione
- RGQ: Responsabile Gestione Qualità
- RPS: Resp. Primo Soccorso
- RLS: Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza
- AMM: Resp. Amministrazione e Controllo
- RCL: Operatori (Referenti Clienti)
- SGQ: Sistema di Gestione per la Qualità
- FDS: Funzione Di Studio
- MOD: Modulo
- POI: Procedura Operativa Interna
- SK : Scheda sintetica di controllo processo
- MGQ : Manuale di Gestione Qualità
- IDL : Istruzione Di Lavoro



4 SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ'

4.1 Requisiti generali

Lo *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanichelli* ha predisposto un Sistema documentato di gestione per la Qualità in accordo ai requisiti della Norma UNI EN ISO 9001:2000.

Il Sistema Qualità è strutturato in modo tale da assicurare un'efficace ed efficiente conduzione delle attività direttamente o indirettamente connesse alla Qualità del servizio erogato, attraverso:

- l'identificazione dei processi necessari per il sistema di gestione per la qualità (tabella identificazione dei processi);
- la definizione della sequenza e delle interazioni tra i processi caratteristici (tabella interazione processi e attività);
- la definizione di modalità di monitoraggio, misurazione e analisi dei processi, assicurando al contempo la disponibilità di risorse e di informazioni adeguate all'espletamento di tali attività (individuati in fase di riesame della direzione);
- l'attuazione delle azioni necessarie per conseguire gli obiettivi pianificati e per perseguire il miglioramento continuo dei processi e, di riflesso, della qualità del servizio erogato.

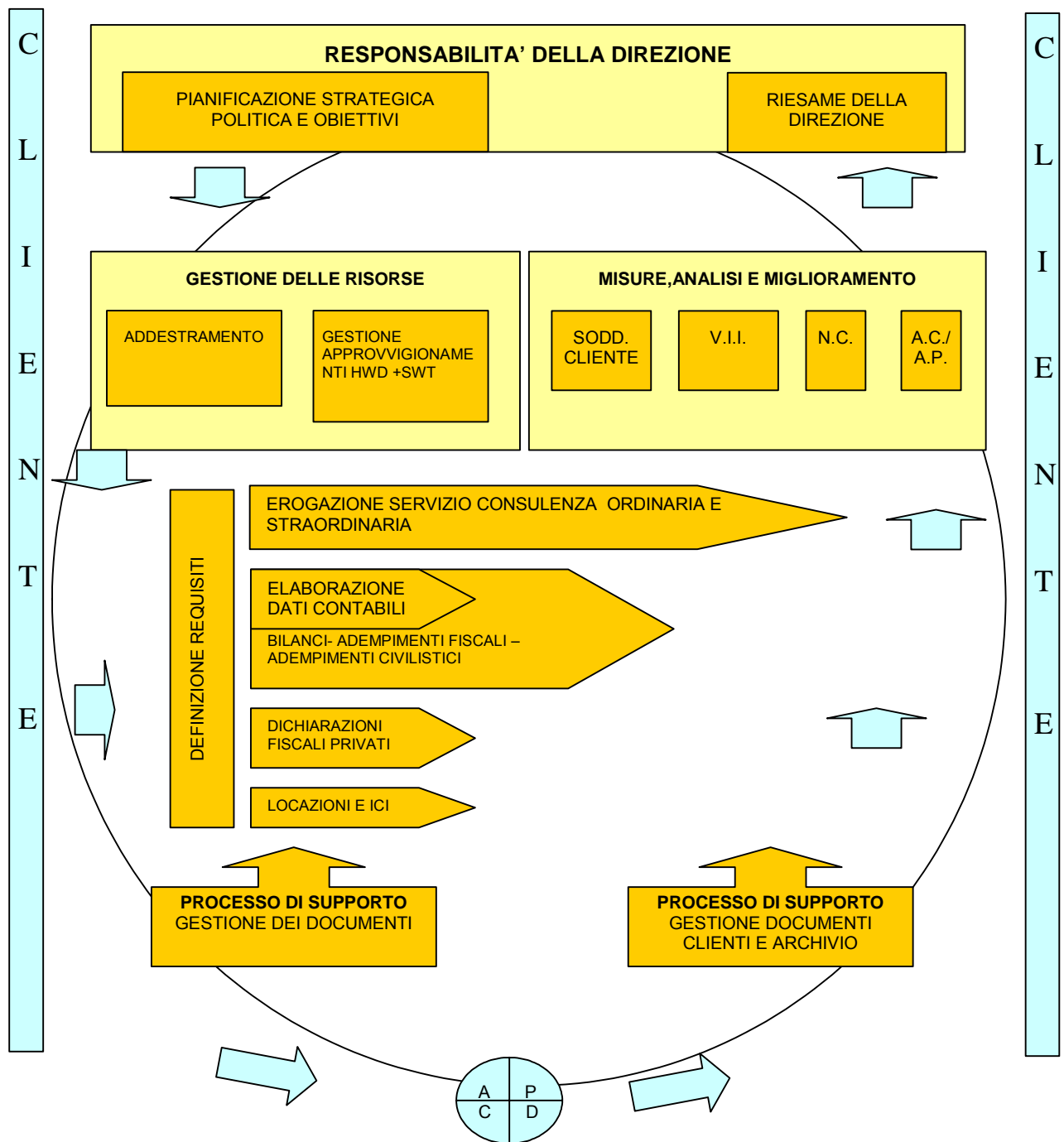


IDENTIFICAZIONE DEI PROCESSI

PROCESSO	P/ S	PROCEDURE /documenti DI RIFERIMENTO	RESP. DEL PROCESSO	INTER- FACCE	INPUT	OUTPUT
Riesame analisi e miglioramento	S	POI DIR 02 POI GEST 03 POI GEST 02	DIR RGQ RGQ	TUTTI 	risultati dell'attività di audit interni ed esterni; stato delle azioni correttive e preventive; informazioni di ritorno da parte del cliente (interno ed esterno); prestazioni dei processi interni alla Direzione; (esame degli indicatori di processo così come definiti nei processi aziendali) stato di conformità dei servizi; verifica dell'attuazione e misura dell'efficacia delle azioni decise nei precedenti riesami Piano di verifica ispettiva Analisi dei dati – gestione non conformità Risultati di monitoraggi dei processi/servizi Esigenze del cliente emerse dalla Customer Satisfaction Non conformità	Riesame della direzione Politica dello Studio Obiettivi di miglioramento Rapporto di verifica Azioni di miglioramento Azioni correttive
Gestione delle risorse	S	POI DIR 01	DIR RGQ AMM	TUTTI FORNIT.	Verifica efficacia attività di addestramento Eventuale Necessità di nuove risorse umane, strumentali e di software	Piano di addestramento Eventuale acquisizione risorse Ordini d'acquisto Registro Fornitori qualificati
Gestione dei documenti e dati	S	POI GEST 01 POI GEST 04	RGQ RCL	TUTTI CLIENTE	Esigenze di corretta gestione e o modifica dei processi Nuove attività/processi Documentazione del cliente	Modifica documentazione esistente Emissione nuova documentazione Rintracciabilità e conservazione documentazione cliente
Gestione incarichi	S	POI DIR 02	DIR	CLIENTE	Richieste del cliente	Lettere di mandato Elenco incarichi
Elaborazione dati contabili	P	SK COGE 01	RCL	CLIENTE	Fatture acquisto/vendita Pezze giustificative movimenti contabili	Liquidazione IVA Delega di pagamento F24 Stampa di periodo + riepiloghi Dichiarazione periodica IVA Bilancio di verifica o situazione contabile Mastrini
Gestione contabile e fiscale aziende	P	SK BIL 01 SK ICI 01	RCL	CLIENTE	scadenze/adempimenti fiscali bilancio di verifica o situazione contabile documenti cliente	Bilanci Dichiarazione fiscale (UNICO) Delega di pagamento F24 Dichiarazioni collegate Check di controllo bilanci Dichiarazione ICI Mod 770
Dichiarazioni fiscali persone fisiche	P	SK DR 01 SK ICI 01	RCL	CLIENTE	scadenze/adempimenti fiscali richiesta documenti documenti clienti	Dichiarazioni fiscali
Gestione e controllo attività di consulenza	P	POI CONS 01	DIR	CLIENTE	Richieste cliente verbali straordinari del consiglio di amministrazione o dei Soci documentazione e dati cliente variazioni di normativa di riferimento	Erogazione del servizio di consulenza elaborati
Gestione contenzioso	P	SK CONT 01	DIR	CLIENTE TRIBUNALE AGENZIA ENTRATE	documenti clienti accertamenti fiscali	Risoluzione (annullamento sanzione allo Studio e/o sanzione al cliente)
Gestione processo Locazioni	P	SK LOC 01	RCL	CLIENTE	Contratto di locazione Dati catastali Dati e documenti cliente	Contratto di locazione Ricevuta affitto F23

NOTE: P. = PROCESSO PRINCIPALE // S. =PROCESSO SECONDARIO

INTERAZIONE TRA I PROCESSI





4.2 Requisiti relativi alla documentazione

RIFERIMENTI ALLE PROCEDURE

POI GEST 01: Gestione documenti, dati e registrazioni della qualità

IDL GEST 01: Controllo Back up

4.2.1 Generalità

Nello Studio è stato messo a punto un sistema di documentazione basato su tre livelli gerarchici:

Primo livello: comprende il Manuale di Gestione della Qualità, il documento che enuncia la Politica per la Qualità e descrive il Sistema Qualità dello Studio. Esso soddisfa i requisiti della Norma UNI EN ISO 9001:2000 e si avvale per la sua applicazione del supporto di documenti di secondo livello (procedure e istruzioni di lavoro).

Secondo livello: comprende le procedure, le schede di controllo processo e le istruzioni di lavoro. Le procedure sono i documenti che, nell'ambito dei principali processi, definiscono le modalità e le responsabilità di esecuzione, controllo e registrazione delle attività. Le procedure si possono avvalere del supporto di istruzioni di lavoro, ovvero di documenti che descrivono in forma dettagliata come eseguire le attività. Le schede di controllo processo sono procedure sintetiche che prevedono l'individuazione sequenziale delle attività da espletare.

Terzo livello: comprende la modulistica e le registrazioni della qualità, ovvero i documenti in cui registrare l'avvenuta attività o controllo previsti da una procedura o dal Manuale della Qualità. Le registrazioni della qualità forniscono un'evidenza oggettiva circa la funzionalità e l'efficacia del Sistema Qualità.

4.2.2 Manuale della qualità

Il presente Manuale della Qualità è un documento unico suddiviso in otto capitoli che descrive il Sistema Qualità adottato dallo *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanicelli* in conformità ai requisiti stabiliti dalla Norma UNI EN ISO 9001:2000.

4.2.3 Tenuta sotto controllo dei documenti

I documenti richiesti dal sistema di gestione per la qualità sono tenuti sotto controllo mediante l'applicazione di un'apposita procedura che definisce le attività necessarie per:



- assicurare che i documenti siano verificati ed approvati per adeguatezza prima della loro emissione. I documenti della qualità sono emessi ed approvati dalla Direzione e verificati da RGQ; l'emissione, la verifica e l'approvazione è attestata dalle firme delle FDS interessate su tutti i documenti originali. Il Manuale di Gestione della Qualità è emesso e verificato da RGQ e approvato dalla Direzione. La modulistica è emessa e verificata da RGQ e approvata dalla Direzione tramite l'apposizione delle firme sull'elenco moduli e documenti;
- assicurare che, quando necessario, i documenti siano riesaminati, aggiornati e riapprovati. I documenti del Sistema Qualità sono aggiornati nei seguenti casi:
 - non conformità del sistema qualità a quanto prescritto dalla norma di riferimento;
 - necessità di completamento ed integrazione derivanti da lacune o da esigenze specifiche;
 - variazione della struttura e organizzazione dello Studio;
 - mutamento degli obiettivi della politica della qualità.L'unità minima di revisione è, per ogni documento o modulo, il documento stesso;
- assicurare che vengano identificate le modifiche e lo stato di revisione corrente dei documenti attraverso evidenziazione delle parti modificate ed aggiornamento e ri-approvazione degli elenchi;
- assicurare che le pertinenti versioni dei documenti applicabili siano disponibili sui luoghi di utilizzo attraverso la distribuzione controllata;
- assicurare che i documenti siano e rimangano leggibili e facilmente identificabili;
- assicurare che i documenti d'origine esterna siano identificati e la loro distribuzione sia controllata con un adeguato sistema d'elencazione e identificazione della distribuzione. Quando necessario, l'aggiornamento è garantito dagli abbonamenti a riviste e testi del settore e da internet e/o da consulenti di settore specifici;
- prevenire l'uso involontario di documenti obsoleti ed adottare una loro adeguata identificazione qualora siano da conservare per qualsiasi scopo.

I documenti interfunzionali relativi alle comunicazioni tra le varie funzioni sono richiamati e descritti nelle varie POI.



DOCUMENTO	ATTIVITA'						
	IDENTIFICAZIONE	ELABORAZIONE	VERIFICA	APPROVAZIONE	DISTRIBUZIONE	ARCHIVIO	VALIDITA' **
MANUALE DELLA QUALITA'	MGQ	RGQ	RGQ	DIR	RGQ	RGQ	3 ANNI
PROCEDURE OPERATIVE INTERNE	POI	FDS COMPETENTE	RGQ	DIR	RGQ	RGQ	3 ANNI
ISTRUZIONI DI LAVORO	IDL	FDS COMPETENTE	RGQ	DIR	RGQ	RGQ	3 ANNI
SCHEDE CONTROLLO PROCESSO	SK	FDS COMPETENTE	RGQ	DIR	RGQ	RGQ	3 ANNI
DOCUMENTI REGISTRAZIONE	DI MOD	FDS COMPETENTE	RGQ	DIR	RGQ	RGQ	3 ANNI
NORME	TITOLO/DATA	ESTERNA	RGQ	ESTERNA	RGQ	RGQ	TERMINI LEGGE

I documenti superati vengono conservati in apposito faldone separato per un tempo individuabile da relativa tabella inserita nel faldone stesso.

la validità si riferisce al tempo concluso il quale il documento **vigente deve essere revisionato e quindi rimesso con le modalità dette sopra.

4.2.4 Gestione dei documenti di registrazione

Sono Documenti di Registrazione della Qualità (DRQ), sia d'origine interna che esterna, quelli che comprovano la conformità ai requisiti del Cliente, del servizio, ed il livello di qualità raggiunto.

Lo Studio ha predisposto un apposito modulo nel quale sono opportunamente evidenziati i documenti di registrazione della qualità e definiti i seguenti elementi:

- l'identificazione (codice e descrizione documento);
- lo stato di revisione;
- il riferimento alle procedure e/o istruzioni di lavoro e/o scheda processo e/o manuale della qualità;
- la definizione del responsabile e della luogo di conservazione;
- la reperibilità/il percorso informatico di rintracciabilità (su carta o su S.I.);
- modalità e tempo di conservazione.

La corretta gestione di tali documenti permette allo Studio di ottenere evidenze oggettive circa l'efficace funzionamento del Sistema di Gestione per la Qualità.

I documenti sono conservati con cura in luoghi idonei, per prevenirne deterioramenti e smarrimenti.

Lo Studio provvede ad assicurarsi la protezione dei dati informatici gestiti, attraverso - fra l'altro - firewall, un adeguato sistema antivirus e salvataggi giornalieri dei dati su supporti esterni alla memoria centrale dei computer.



5 RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE

5.1 Impegno della Direzione

La Direzione dello *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanicelli* si propone di sviluppare e migliorare un Sistema di Gestione per la Qualità conforme alla Norma UNI EN ISO 9001:2000 e di adoperarsi per il miglioramento continuo della sua efficacia e per la soddisfazione dei Clienti.

Ciò mediante:

- la definizione di una politica per la qualità e dei relativi obiettivi;
- la comunicazione all'interno dei requisiti del Cliente oltre che di quelli cogenti;
- l'effettuazione di riesami periodici del Sistema di Gestione per la Qualità;
- la messa a disposizione di risorse adeguate.

5.2 Attenzione focalizzata al Cliente

La Direzione ed il personale dello Studio assicurano che le richieste e le aspettative del Cliente, in termini di tipologia e qualità del servizio, nonché tempi e modalità di sua erogazione, vengano individuate ed analizzate, comprese e valutate al fine di assicurare la completa soddisfazione del Cliente medesimo e la sua fiducia, nel rispetto delle leggi e regolamenti cogenti applicabili.

Per verificare la soddisfazione dei suddetti requisiti sono state stabilite le modalità operative di cui al punto 8.2.1.

5.3 Politica per la Qualità

Lo *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanicelli* intende mantenere e migliorare la posizione di rilievo di cui gode attualmente nel settore nel quale opera, distinguendosi, nei confronti del Cliente, per la notevole versatilità, duttilità e rapidità di risposta alle esigenze/richieste dello stesso Cliente, che consentono allo Studio di offrire un servizio a 360 gradi.

Il Sistema di Gestione per la Qualità adottato consente, non ultimo, di assicurare a tutta l'équipe dello Studio una metodologia di lavoro ai più elevati livelli, qualitativamente "controllata", sensibile alle mutevoli dinamiche esterne, anticipatrice di tendenze che già stanno rivoluzionando la realtà della libera professione.



Ben chiara deve quindi essere la “vocazione” dello Studio (o **missione**) e precisamente la **creazione di valore**: per il Cliente, ovviamente, la cui soddisfazione costituisce il *focus* dell’attività stessa dello Studio, ma anche per ogni singolo componente dello stesso Studio.

Il concetto di “valore” va inteso nell’accezione più ampia del termine:

- è creazione di valore *economico-patrimoniale* assistere la singola impresa nel suo percorso di crescita, suggerendo al suo management gli schemi tecnico-strategici più opportuni, così come proteggendone il patrimonio contro le possibili “aggressioni” esterne (dei competitors, dei mercati di riferimento, di una legislazione sempre più complessa e in evoluzione) ed interne (conseguenti, per esempio, a scelte gestionali o strategiche non appropriate);
- è creazione di valore *culturale e intellettuale* recepire e diffondere idee, conoscenze, strumenti, metodologie di lavoro, mutate dalle più moderne e avanzate esperienze aziendalistiche ed accademiche, che individuano nello Studio un autentico laboratorio di soluzioni;
- è creazione di valore *sociale* contribuire al successo imprenditoriale del Cliente, successo che si riflette, non ultimo, nella generazione di forza lavoro, con conseguenti positivi effetti esterni alla stessa impresa;
- è creazione di valore *civico* contribuire alla diffusione e all’affermazione dell’insieme di diritti e di doveri sui quali si fondano la società civile ed il rapporto fra cittadini e fra cittadini e pubblica amministrazione;
- l’elencazione può, in tutta evidenza, proseguire.

Pertanto: **il successo dello Studio non costituisce lo scopo della sua attività** bensì l’efficace strumento di misurazione del corretto svolgimento della sua attività. Espresso diversamente: il successo dello Studio misura la capacità di quest’ultimo di ben perseguire la propria **missione**.

Il “sistema di gestione per la qualità” vuole proporsi come un concreto aiuto nella diffusione di valori condivisi e nel perseguimento della missione dello Studio.

Lo Studio, inoltre, si impegna ad avviare scambi di informazioni con altri organismi appartenenti al proprio settore, in un’ottica di continuo miglioramento.

La Direzione dello Studio assicura che tale politica è compresa, attuata e mantenuta a tutti i livelli del proprio organico. Pertanto ogni funzione è responsabile della corretta applicazione delle procedure che lo Studio si è dato, per la parte di propria competenza.



Lo Studio, mediante l'applicazione di quanto previsto nel presente manuale e delle relative procedure di gestione per la qualità, intende realizzare la propria missione attraverso le seguenti **azioni**:

- monitorare la soddisfazione dei Clienti, con feedback di valutazione dei servizi offerti;
- garantire, mediante verifiche "sul campo", il controllo dell'operato dei propri collaboratori, nell'ambito dell'attività professionale;
- attuare l'impegno collettivo per la qualità, all'interno del proprio sistema, con miglioramenti parametrabili dell'efficienza ed efficacia della qualità e delle prestazioni dello Studio, in funzione degli obiettivi che vengono periodicamente stabiliti e verificati mediante riesami periodici del sistema;
- monitorare l'applicazione delle procedure attraverso controlli periodici;
- garantire una adeguata formazione e professionalità del proprio personale, fornendo biblioteche, supporti informatici, strumenti di e-learning e adeguati piani di training;
- monitorare le attività che incidono sulla qualità per valutare le non conformità del prodotto, servizio e SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ, i reclami dei Clienti, ed attivare adeguate azioni correttive e preventive;
- proporre azioni di cambiamento/miglioramento sulla base dei dati elaborati relativi ai vari indicatori;
- raccogliere ed esaminare periodicamente gli esiti della propria attività di formazione;
- promuovere l'uso controllato di tecnologie idonee;
- adeguare la propria struttura e le attrezzature alle norme riguardanti la sicurezza e l'ambiente, e trattare ogni dato personale in suo possesso secondo le leggi sulla riservatezza;
- valutare con particolare attenzione l'adeguatezza delle risorse ai compiti affidati.

Per favorire il monitoraggio degli impegni la Direzione ha stabilito alcuni indicatori (Vedere All-01 al presente manuale) misurabili, che definisce e riesamina nel corso del riesame della Direzione.

Per garantire che le attività definite dal SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ siano attuate, controllate e documentate, si ritiene qualificante che il SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ, implementato in conformità alla norma UNI EN ISO 9001:2000, sia certificato da un Ente accreditato.

5.4 Pianificazione

5.4.1 Obiettivi per la Qualità

Annualmente lo *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanichelli* stabilisce gli obiettivi per la qualità, formalizzandoli nel documento di riesame datato e firmato dalla



Direzione. La Direzione comunica tali obiettivi a tutta la struttura condividendoli in sede di riunione periodica e, qualora lo reputi utile e/o opportuno, provvede a stralciare dal riesame la parte relativa agli obiettivi e la rende disponibile a tutti utilizzando la bacheca informatica.

Tali obiettivi sono coerenti con la politica per la qualità dello Studio, sono misurabili e tengono conto del miglioramento continuo e dei fabbisogni di risorse necessarie per assicurare il rispetto dei requisiti dei servizi erogati.

5.4.2 Pianificazione del Sistema di Gestione per la Qualità

La Direzione dello *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanichelli* individua e pianifica le attività e le risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi per la qualità.

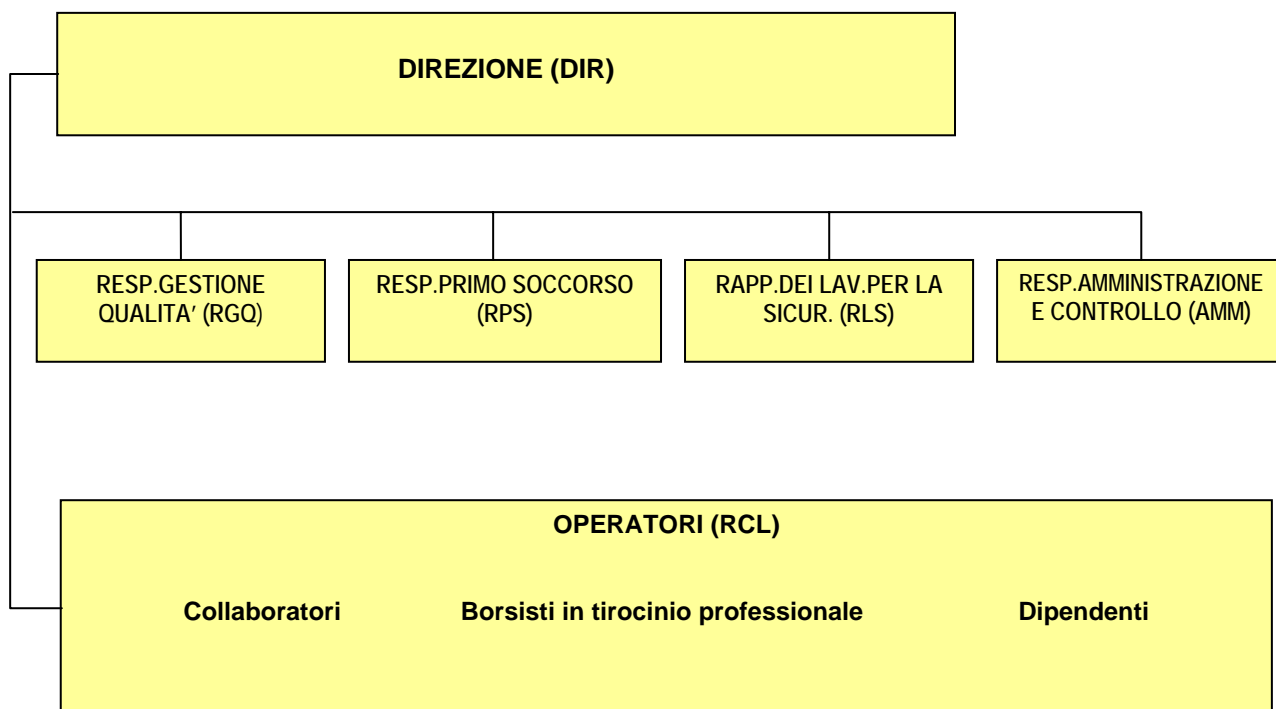
Tale pianificazione include:

- allocazione di risorse, responsabilità, autorità necessarie;
- procedure documentate e, quando necessarie, istruzioni di lavoro;
- identificazione e realizzazione di appropriate verifiche durante tutto il ciclo di erogazione del servizio;
- identificazione e conservazione di registrazioni della qualità;
- definizione di obiettivi misurabili.

5.5 Responsabilità, autorità e comunicazione

5.5.1 Responsabilità ed autorità

La struttura organizzativa dello *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanichelli* si configura nel seguente organigramma funzionale:



Lo Studio ha predisposto anche un organigramma nominativo, condiviso dai collaboratori di Studio.

Direzione (DIR)

La Direzione dello Studio è costituita dal professionista titolare, che formula annualmente gli obiettivi per la qualità, verifica l'equilibrio fra efficacia dell'attività svolta ed efficienza della gestione.

La Direzione ha il compito di definire le strategie dello Studio, la Politica della Qualità dello Studio, i piani per la sua attuazione ed il coordinamento tra le Funzioni di Studio.

La Direzione, a mezzo di comunicazione interna diretta a tutti i collaboratori, comunica gli obiettivi per la Qualità e la nomina del Rappresentante della Direzione nonché del Responsabile Gestione Qualità (RGQ), con il compito di assicurare l'istituzione, l'applicazione, l'aggiornamento del Sistema Qualità in conformità alla Norma UNI EN ISO 9001:2000. Inoltre, in relazione al personale, decide su assunzioni, licenziamenti, trattamenti retributivi, necessità di addestramento; in base ai risultati delle Verifiche Ispettive interne, dei reclami pervenuti, dei rapporti di non conformità, delle informazioni di ritorno dai Clienti (e degli ulteriori elementi individuati nella procedura che prevede il riesame), effettua il Riesame del Sistema Qualità, in collaborazione con RGQ, per



verificarne l'adeguatezza e l'efficacia.

Eroga il servizio consulenza ordinaria e straordinaria di tipo fiscale, contabile e societaria.

Gestisce i rapporti con i Clienti, definisce e sigla i contratti e le *lettere di mandato*.

Valuta e definisce la necessità di acquisto di nuove attrezzature e software.

Responsabile Gestione Qualità (RGQ)

Il "Responsabile gestione qualità" riferisce direttamente alla Direzione sulle prestazioni del sistema e su ogni esigenza di miglioramento, ne raccoglie e ne valuta i risultati in sede di periodici riesami, documentandone gli esiti.

In particolare ha il compito di gestire il Sistema Qualità documentato, eseguire le verifiche ispettive interne, documentare lo stato del Sistema Qualità, promuovere gli adeguamenti a mutate condizioni, gestire le non conformità, azioni correttive e preventive, in collaborazione con le FDS responsabili e con la Direzione; è inoltre responsabile dei rapporti con l'Organismo di certificazione.

Collabora con la Direzione per quanto riguarda il monitoraggio della soddisfazione dei Clienti e la valutazione dei Fornitori.

Predisporre analisi sintetiche dei dati da consegnare alla Direzione.

Il Responsabile Gestione della Qualità formalmente incaricato svolge anche funzioni di rappresentante della Direzione.

Operatore (RCL)

Esegue i seguenti compiti:

- elaborazione dati contabili;
- determinazione scritture di rettifica e assestamento;
- predisposizione dichiarazioni e bollettini Ici;
- predisposizione invio telematico;
- predisposizione inventari;
- predisposizione e archiviazione pratiche Studio.

Sulla base dei dati forniti dai Clienti o dal servizio elaborazione dati interno, predisporre i bilanci civilistici e predisporre le dichiarazioni fiscali.

Tale funzione risponde direttamente alla Direzione.



Responsabile Amministrazione e Controllo (AMM)

Tale funzione ha la responsabilità di effettuare:

- gestione incassi;
- attribuzione numero parcelle;
- lo scadenziario Clienti e Fornitori;
- i solleciti Clienti;
- la predisposizione pagamenti a Fornitori;
- la gestione cassa marche da bollo;
- la gestione cassa contanti.

Responsabile dei Lavoratori per la Sicurezza interna (RLS)

Si occupa di garantire che la norma di riferimento (Legge 626:96) sia correttamente applicata, che siano presenti i dispositivi di sicurezza necessari, interviene in situazione di prima necessità.

Responsabile del Primo Soccorso (RPS)

Questa figura, adeguatamente addestrata, è in grado di fornire nello Studio il primo soccorso in caso di necessità.

X-X-X-X-X-X

Per garantire la corretta applicazione del SGQ e favorire il miglioramento continuo delle attività aziendali ogni FDS deve in particolare:

- identificare, registrare, e trattare ogni non conformità imputabile al lavoro, al servizio o al SGQ, proporre ed attivare azioni correttive e verificarne l'efficacia;
- promuovere ed attuare azioni che prevenivano non conformità del lavoro, del servizio e del SGQ e verificarne l'efficacia;
- presidiare quanto sia stato riscontrato non soddisfacente fino alla rimozione della causa.

5.5.2 Rappresentante della Direzione

La Direzione ha designato quale suo rappresentante il Responsabile Gestione Qualità (RGQ).

Il Rappresentante della Direzione, indipendentemente da altre sue responsabilità, è investito della responsabilità ed autorità per:



- assicurare che i processi necessari per il Sistema di Gestione per la Qualità siano predisposti, attuati e tenuti aggiornati, in accordo ai requisiti della Norma UNI EN ISO 9001:2000;
- riferire alla Direzione sulle prestazioni del sistema di gestione per la qualità e su ogni esigenza di miglioramento;
- assicurare la promozione della consapevolezza delle esigenze ed aspettative dei Clienti nell'ambito di tutta l'organizzazione.

5.5.3 Comunicazioni interne

Lo *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanichelli* è composto da una struttura estremamente snella, che facilita la circolazione delle informazioni. Peraltro, al fine di evitare di perdere informazioni che potrebbero essere importanti, ha definito un sistema di comunicazione tra le diverse funzioni.

Tale sistema di comunicazione prevede:

- riunioni periodiche documentate;
- circolari e comunicazioni interne (quando necessarie).

In particolare, le riunioni e le comunicazioni che prevedono la trattazione dell'efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità, richiedono la presenza/supervisione del Responsabile Gestione Qualità.

Le circolari e le comunicazioni interne possono essere esposte in apposita bacheca (anche elettronica) o consegnate agli interessati.

5.6 Riesame da parte della Direzione

Riferimento alle procedure

POI DIR 02 Gestione incarichi, pianificazione e miglioramento continuo

La Direzione annualmente effettua un riesame per esaminare e valutare:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi predefiniti;
- la struttura organizzativa e l'adeguatezza delle risorse;
- le informazioni di ritorno da parte dei Clienti, compresi reclami e livello di soddisfazione;
- i risultati delle verifiche ispettive interne e dell'Organismo di Certificazione;
- le non conformità riscontrate;
- i dati scaturenti dai monitoraggi dei processi;
- le azioni conseguenti a precedenti riesami;
- le azioni correttive;
- le azioni di miglioramento in relazione ai requisiti del Cliente o all'efficacia del Sistema Qualità e dei suoi processi;
- le modifiche che potrebbero avere effetti sul Sistema di Gestione per la Qualità;
- gli aggiornamenti e l'evoluzione della normativa di riferimento.



Le conclusioni di tali riesami sono documentate in apposito verbale che fornisce l'evidenza oggettiva del riesame del Sistema Qualità da parte della Direzione.

In quest'occasione la Direzione:

- definisce gli obiettivi legati agli indicatori di processo;
- definisce altri obiettivi non necessariamente legati ai processi;
- verifica l'adeguatezza degli strumenti anche logici;
- valuta la necessità di risorse anche umane e di addestramento. La pianificazione annuale dell'addestramento viene formalizzata in un apposito documento "piano di addestramento" che viene aggiornato durante l'anno in funzione delle necessità di addestramento che si possono presentare.

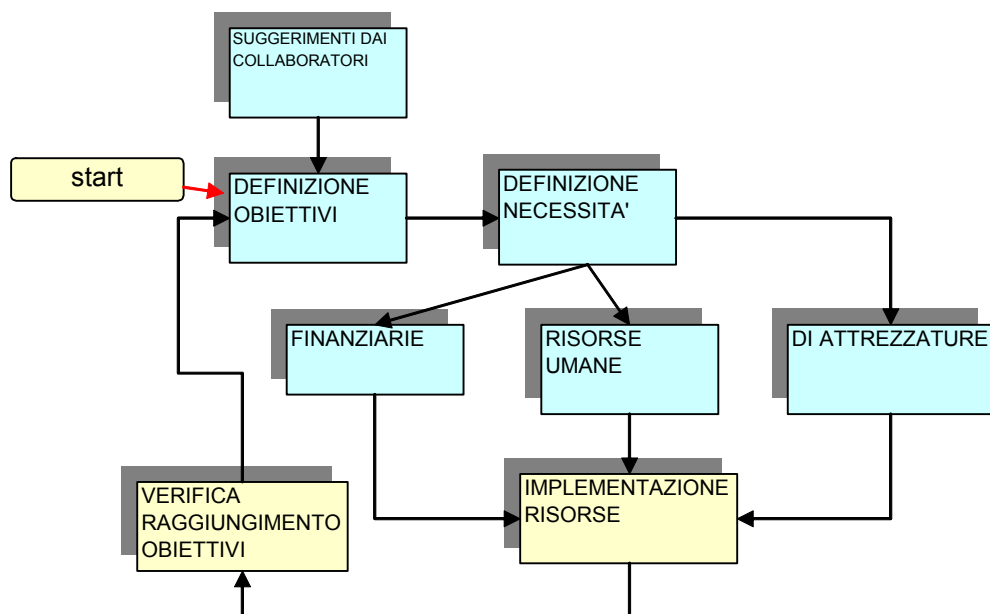
6 GESTIONE DELLE RISORSE

Riferimento alle procedure

POI DIR 01 Gestione risorse e approvvigionamenti

6.1 Messa a disposizione delle risorse

La Direzione dello *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanichelli* ha individuato e messo a disposizione le risorse umane, finanziarie e tecnologiche necessarie per l'attuazione, l'aggiornamento e il miglioramento continuo del Sistema di Gestione per la Qualità e per il conseguimento della soddisfazione del Cliente.

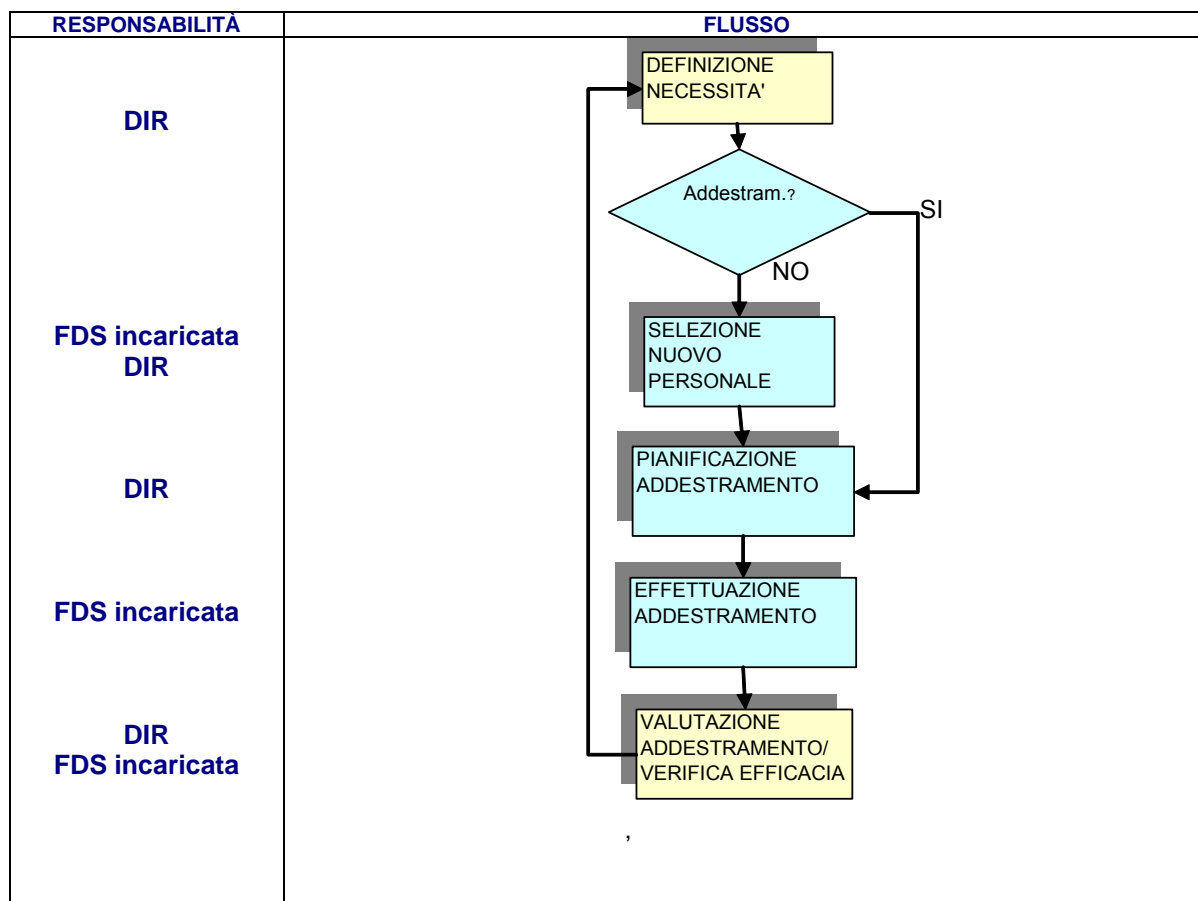


6.2 Risorse umane

Lo *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanichelli*, al fine di garantire una corretta gestione del Sistema Qualità, assicura che tutto il personale è consapevole della rilevanza ed importanza delle proprie attività e di come esse contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi per la qualità.

In particolare l'organizzazione ha definito/sviluppato:

- le competenze richieste per le funzioni/ruoli relativi ai principali processi di Studio attraverso l'implementazione di un mansionario e di profili minimi,
- le azioni di formazione ed addestramento per garantire la necessaria competenza, pianificate e formalizzate in un piano di addestramento annuale;
- la misura dell'efficacia dell'attività formativa effettuata tramite la valutazione dell'addestramento stesso, effettuata dal formatore, e tramite il monitoraggio di indici prestazionali di processo;
- l'indicazione delle competenze specifiche del personale aggiornate su apposite schede personale;
- le relative registrazioni.



6.3 Infrastrutture e ambiente di lavoro (6.4)

Riferimento alle procedure
POI DIR 01 Gestione risorse e approvvigionamenti

La Direzione dello *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanichelli* valuta in sede di riesame annuale le infrastrutture (edificio, spazi di lavoro, mezzi) e le condizioni ambientali (temperatura, livello di illuminazione, rumore, aerazione, divieti e disposizioni), al fine di garantire ottimali condizioni lavorative tramite adeguamenti/manutenzioni.

Le postazioni di lavoro sono adeguate per spazio e condizioni alla tipologia di attività svolte.

Lo Studio ha elaborato un **documento di valutazione dei rischi** e una **guida al comfort**.

Lo Studio provvede a gestire un elenco delle attrezzature e del software utilizzato al fine di garantire una uniforme distribuzione degli aggiornamenti e ha stipulato contratti di



manutenzione ed assistenza sia software che hardware che garantiscano il buon funzionamento delle strutture e la continuità nell'erogazione del servizio al Cliente.

7 REALIZZAZIONE DEL SERVIZIO

7.1 Pianificazione della realizzazione del servizio

Lo *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanichelli* ha identificato e pianificato i processi richiesti per la realizzazione del servizio. Nell'ambito di tale pianificazione, sono stati definiti:

- gli obiettivi per la qualità ed i requisiti relativi al servizio;
- le modalità di attuazione, controllo, documentazione e registrazione dei processi;
- le responsabilità inerenti la conduzione e il controllo dei processi.

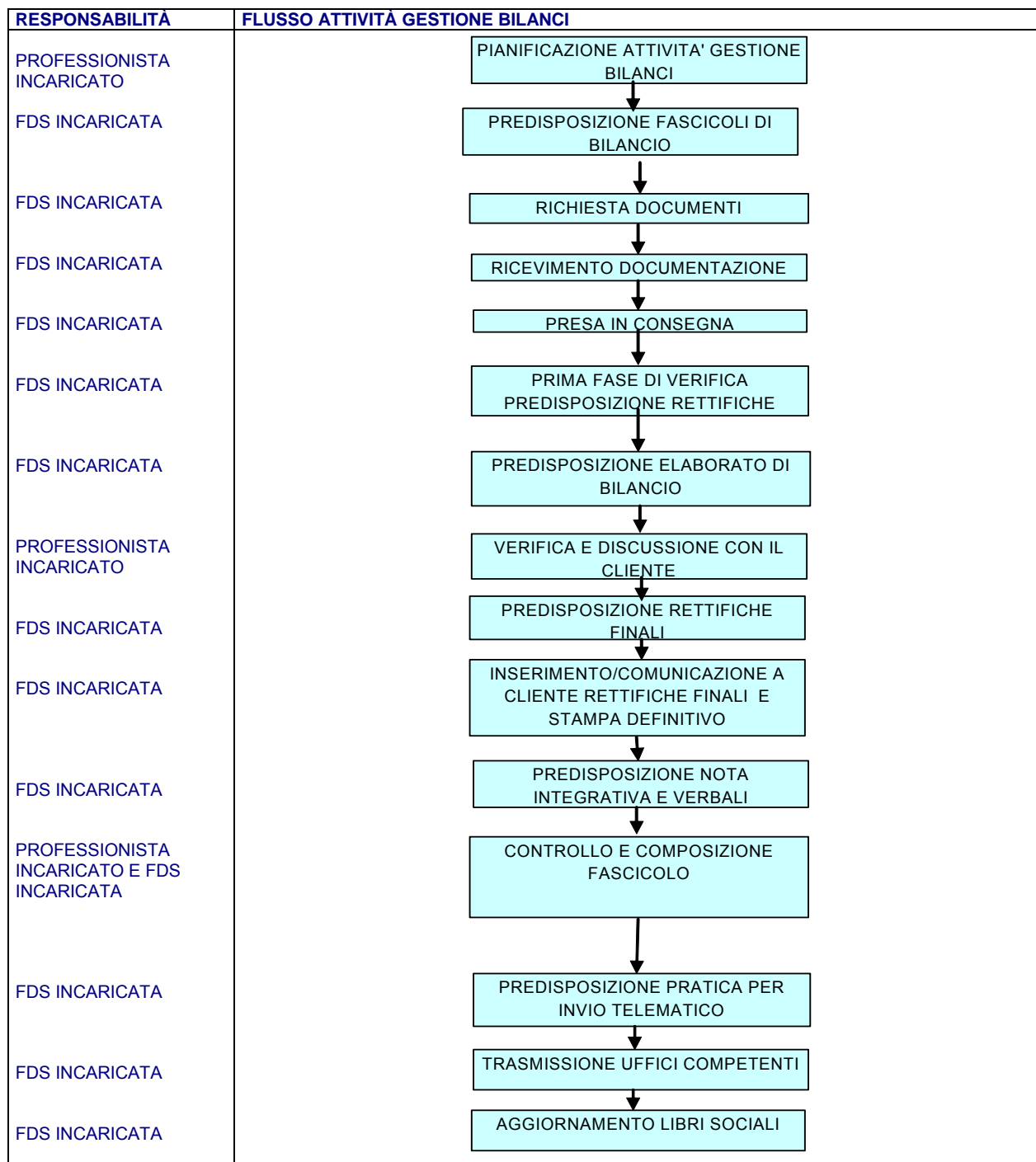
Le attività di pianificazione e realizzazione dei prodotti sono riportate nella documentazione del Sistema Qualità.

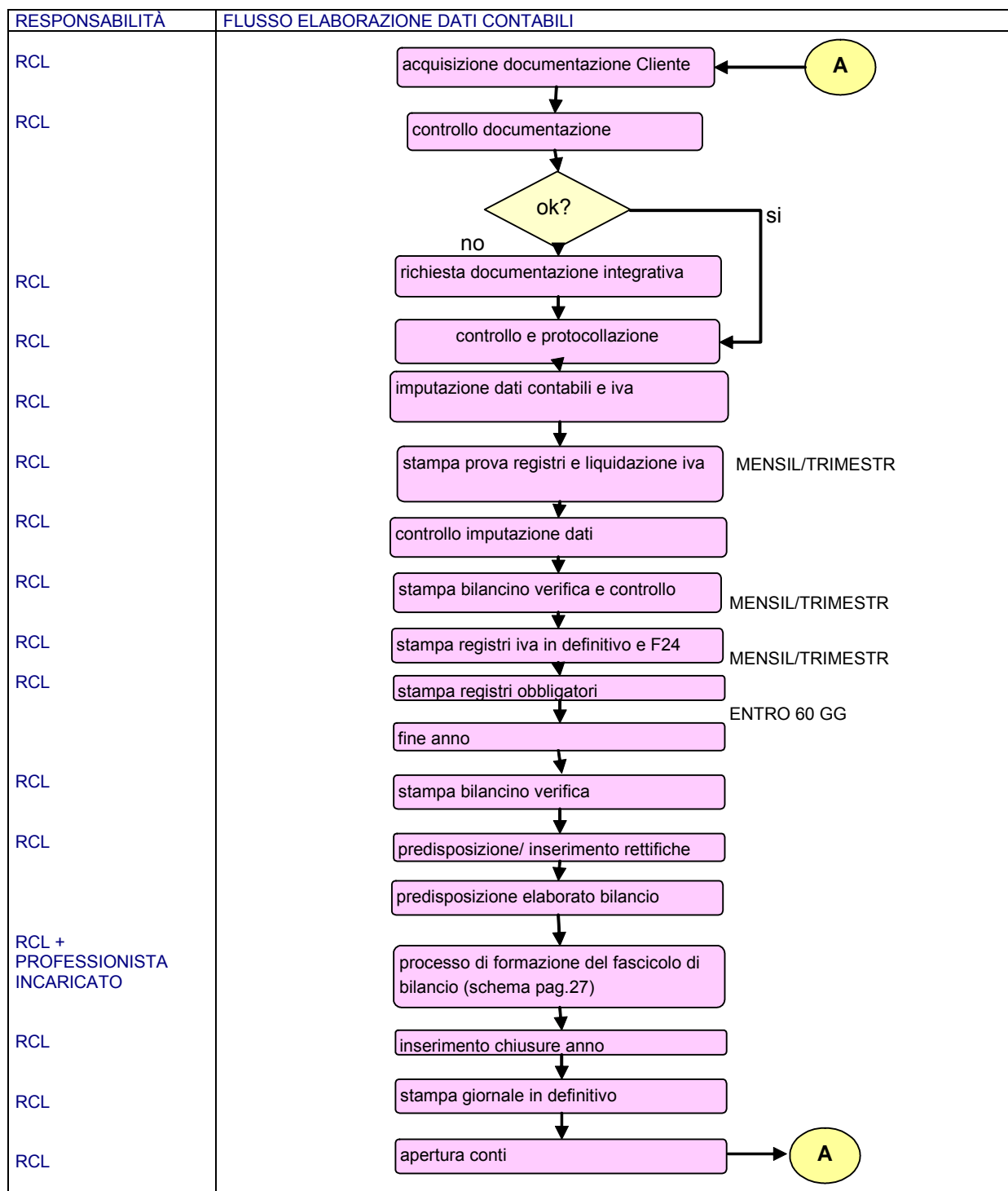
Nelle procedure, in relazione alla definizione dei fattori che possono influenzare i processi, sono stati presi in considerazione i seguenti elementi:

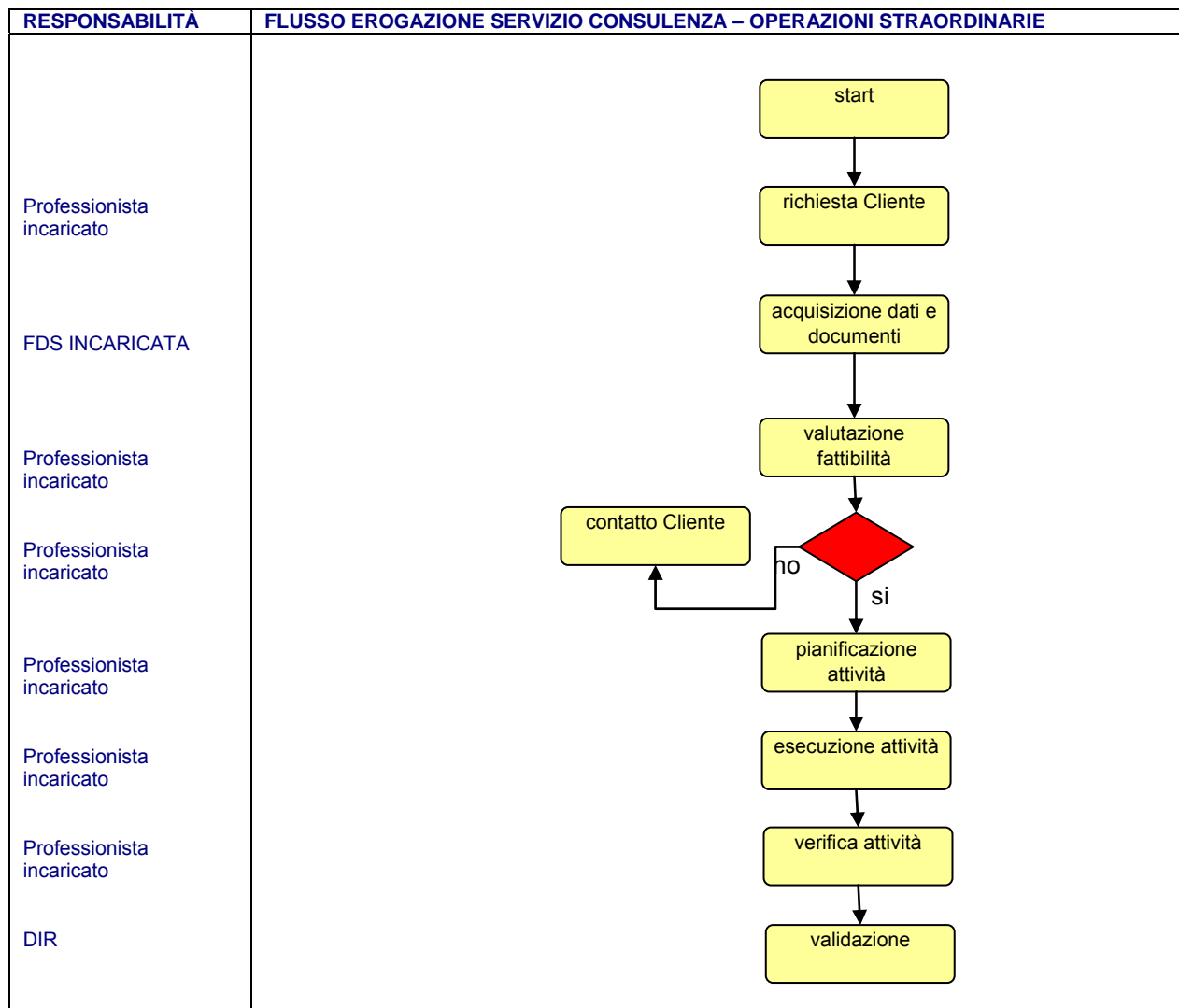
- identificazione dei requisiti del Cliente e cogenti;
- i metodi da implementare per definire l'adeguatezza delle risorse;
- le registrazioni relative al monitoraggio dei servizi e processi;

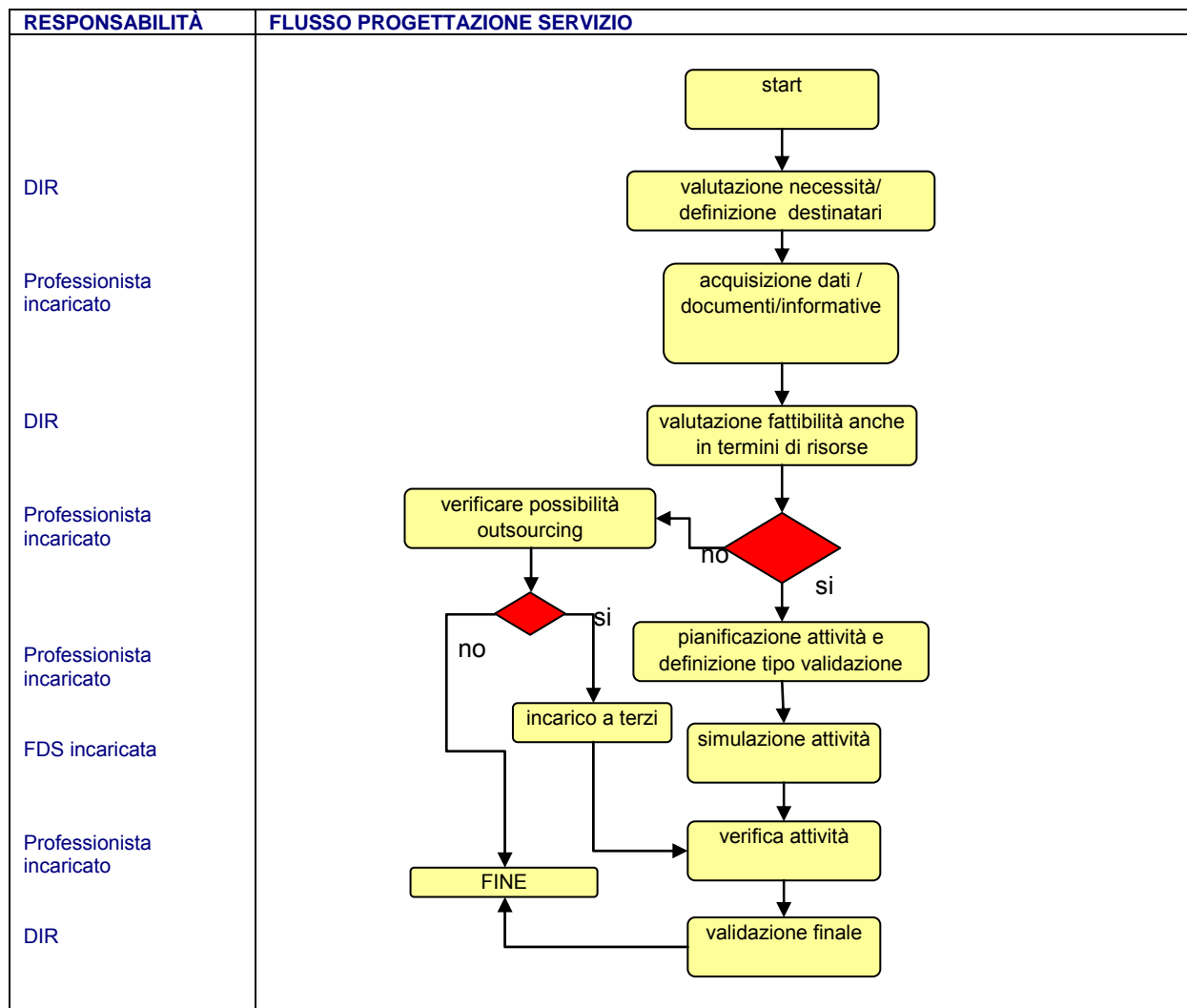
Le interazioni tra i processi sono indicate nel diagramma a pag. 11 del presente manuale, le Funzioni Di Studio coinvolte e le procedure relative ai processi sono indicate a pag. 10. In ogni procedura è indicato il responsabile dell'applicazione della stessa.

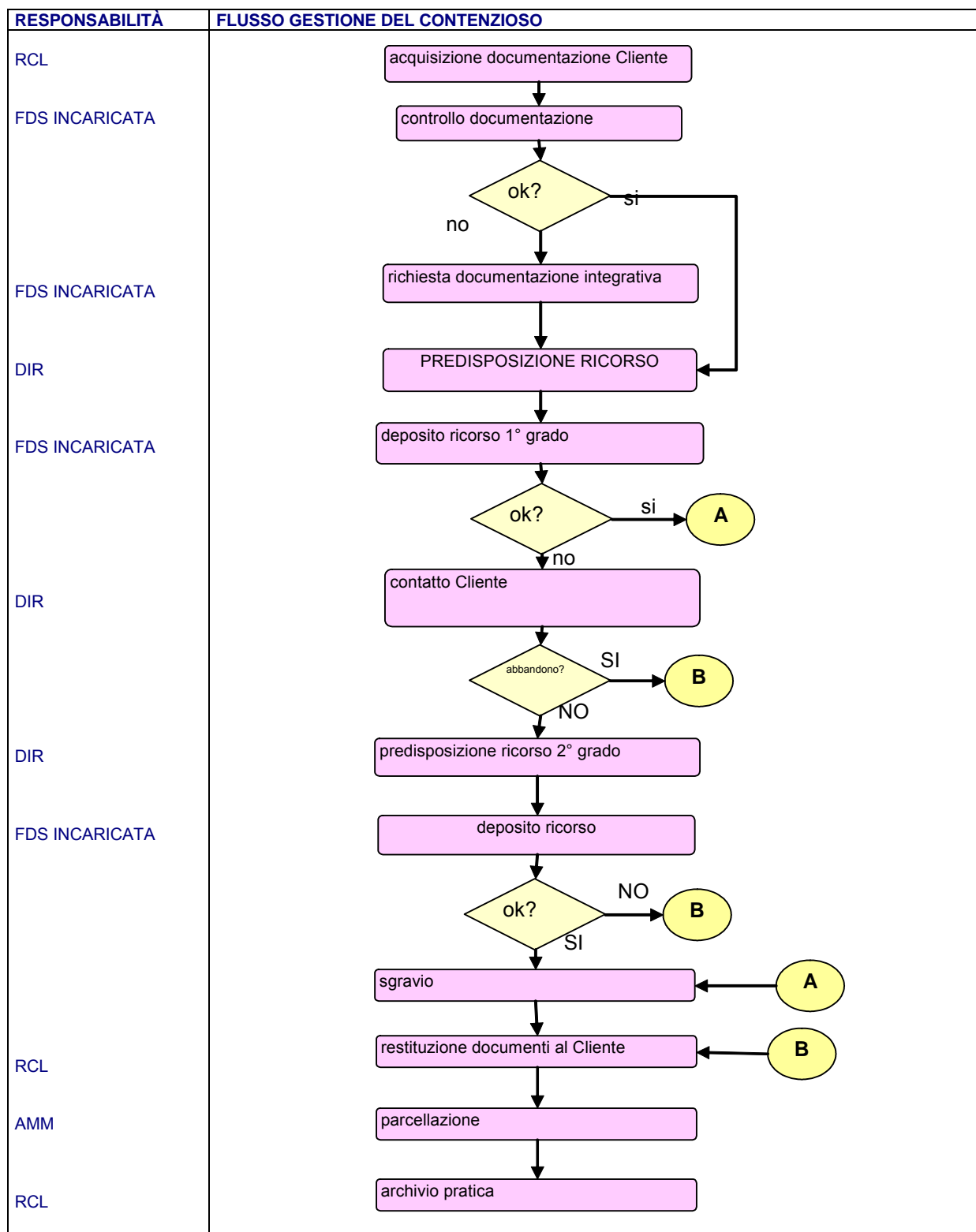
Seguono, sinteticamente espressi, i flussi relativi ai processi principali:













7.2 Processi relativi al Cliente

Riferimento alle procedure

POI DIR 02 : Gestione incarichi, pianificazione e miglioramento continuo

7.2.1 Determinazione dei requisiti relativi al servizio

Nel processo di gestione delle offerte e acquisizione degli incarichi inerenti i servizi erogati, la DIR si interfaccia personalmente con il Cliente instaurando uno scambio informativo volto a determinare:

- i requisiti specificati dal Cliente, comprese le modalità di erogazione del servizio, i requisiti cogenti applicabili, l'assistenza durante e dopo l'erogazione del servizio, il valore della prestazione;
- i requisiti non specificati dal Cliente ma necessari per garantire un'erogazione del servizio conforme alle aspettative e conforme alle leggi vigenti;
- eventuali altri requisiti impliciti per un miglioramento continuo e la salvaguardia della soddisfazione del Cliente.

7.2.2 Riesame dei requisiti relativi al prodotto (servizio)

Lo *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanichelli*, prima di impegnarsi a fornire il servizio richiesto dal Cliente, valuta e riesamina le richieste allo scopo di:

- * assicurare che i requisiti espliciti ed impliciti siano chiaramente definiti e documentati;
- * accertare che la fattibilità sia compatibile con le risorse tecniche ed economiche dello Studio;
- * risolvere ogni scostamento tra l'eventuale offerta ed ordine.

Nel caso che da tale riesame non emerga una condizione favorevole all'accettazione dell'incarico, la Direzione stessa comunica al Cliente la necessità di ulteriori informazioni o di una nuova trattativa o la rinuncia all'incarico.

Ogni dubbio emerso in fase di riesame è risolto mediante contatto con il Cliente, di cui viene conservata la registrazione (mediante annotazione sulla copia interna del mandato).

Le proposte di incarico al Cliente (lettere di mandato), sono sempre formalizzate in forma scritta, gestite e conservate dalla funzione competente, e riportano quale contenuto minimo:

- dati del Cliente,
- descrizione della prestazione,
- valore della prestazione,
- durata dell'offerta,



- modalità di erogazione del servizio.

Le lettere di mandato, riesaminate come sopra descritto, vengono siglate dalla Direzione. Le lettere di mandato, accettate e firmate dal Cliente, vengono archiviate in ordine alfabetico per data e conservate in Amministrazione.

La sottoscrizione della lettera di mandato da parte del professionista costituisce evidenza dell'effettuazione del riesame.

Nel caso in cui, su richiesta del Cliente, o per esigenze interne, sia necessario apportare delle modifiche al rapporto definito nella lettera di mandato, la lettera di mandato viene rimessa e nuovamente sottoscritta dal Cliente e dal professionista titolare. Delle variazioni (qualora si trattasse di variazioni legate all'erogazione del servizio) vengono informate le Funzioni Di Studio coinvolte.

7.2.3 Comunicazione con il Cliente

Gli scambi informativi con il Cliente sono essenziali per la tipologia dei servizi erogati dallo *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanichelli*.

In fase di definizione dell'incarico è la Direzione stessa che si interfaccia personalmente con il Cliente.

Successivamente all'accettazione dell'incarico, l'operatività dello specifico servizio viene affidata dalla Direzione ad una risorsa umana dello Studio, competente per l'esecuzione, e ne viene data comunicazione al Cliente.

La risorsa individuata diviene per il Cliente il referente dello Studio e a lei compete gestire la comunicazione con lo stesso, informandolo su eventuali scadenze, adempimenti, pagamenti e rispondere ad ogni dubbio, questione, reclamo e quant'altro richiesto.

7.3 Progettazione e sviluppo

Riferimento alle procedure

POI CONS 01: Gestione del processo di consulenza

La procedura in oggetto trova applicazione nell'ambito dell'erogazione del servizio di consulenza, qualora quanto richiesto dal Cliente e/o dettato da nuove esigenze normative/di mercato non sia riconducibile a servizi individuati e già pianificati (consulenza ordinaria).

La procedura viene applicata per l'individuazione della miglior metodologia da adottare per la realizzazione del servizio richiesto.



Esemplificazione delle fasi di attività progettazione singola consulenza straordinaria:

1° fase	2° fase	3° fase	4° fase	5° fase
Controllo dati e requisiti di base.	Integrazione dati a cura del professionista. Pianificazione e Verifica fattibilità.	Svolgimento delle attività previste in pianificazione. Eventuali modifiche inserite in MOD CONS 01.	Riesame e verifica attività svolte. Controllo risultati sulla base delle richieste. Controllo tempi. Erogazione del servizio.	Validazione della consulenza erogata
Documenti Richiesta cliente. Documentazione accessoria consegnata dal Cliente.	Documenti MOD CONS 01	Documenti MOD CONS 01	Documenti MOD CONS 01	Documenti MOD CONS 01
Modalità Controllo esistenza tutti i dati necessari (richiedere al Cliente eventuali documenti mancanti)	Modalità Compilazione MOD CONS 01. Comunicazione al cliente in caso di non fattibilità.	Modalità Realizzazione e spunta attività previste in MOD CONS 01	Modalità Compilazione MOD CONS 01	Modalità Modalità esplicitata nel MOD CONS 01
FDS RESP.	FDS RESP.	FDS RESP.	FDS RESP.	FDS RESP.
DIR	DIR	DIR	DIR	DIR
Interfacce	Interfacce	Interfacce	Interfacce	Interfacce
Cliente	Cliente	Indicate in MOD CONS 01	Indicate in MOD CONS 01	Cliente

Esemplificazione delle fasi di attività progettazione nuovo servizio:

1° fase	2° fase	3° fase	4° fase	5° fase
Controllo dati e requisiti di base	Integrazione dati a cura del professionista. Pianificazione e Verifica fattibilità.	Svolgimento delle attività previste in pianificazione. Eventuali modifiche inserite in MOD CONS 02.	Riesame e verifica attività svolte. Controllo risultati sulla base delle richieste. Controllo anche tempi. Simulazione erogazione del servizio.	Validazione dell'attività
Documenti Normativa, casi analoghi, dati per ipotesi	Documenti MOD CONS 02	Documenti MOD CONS 02	Documenti MOD CONS 02	Documenti MOD CONS 02
Modalità Controllo esistenza tutti i dati necessari	Modalità Compilazione MOD CONS 02. Annotare l'eventuale non fattibilità del progetto o l'opportunità di ricorrere a consulenze esterne.	Modalità Realizzazione e spunta attività previste in MOD CONS 02	Modalità Compilazione MOD CONS 02	Modalità Indicate nel MOD CONS 02
FDS RESP.	FDS RESP.	FDS RESP.	FDS RESP.	FDS RESP.
DIR	DIR	DIR	DIR	DIR
Interfacce	Interfacce	Interfacce	Interfacce	Interfacce
Collegli/Enti	DIR	Indicate in MOD CONS 02	Indicate in MOD CONS 02	Collegli



7.3.1 Pianificazione della progettazione e dello sviluppo

Nell'ambito della progettazione di uno specifico incarico di consulenza, la DIR provvede a pianificarne le fasi, comprese le attività di riesame, verifica e validazione, individuando le risorse necessarie con attribuzione delle responsabilità, identificando inoltre i criteri di gestione della comunicazione tra le parti interessate.

Con il progredire della progettazione gli elementi in uscita dalla pianificazione vengono aggiornati.

7.3.2 Elementi in ingresso alla progettazione e allo sviluppo

Compete alla DIR provvedere al reperimento documentato, e relativo riesame, di tutti gli elementi, dati, requisiti e quant'altro necessari per l'erogazione della consulenza.

7.3.3 Elementi in uscita dalla progettazione e dallo sviluppo

Relazioni, elaborati e quant'altro prodotto nella fase di progettazione viene verificato ed approvato prima del rilascio (mediante apposizione di sigla da parte del professionista sull'elaborato, quando ciò non fosse possibile direttamente sul modulo di controllo processo).

Tale attività di controllo è concepita affinché quanto in uscita dalla progettazione soddisfi i requisiti di ingresso e fornisca adeguate informazioni per l'applicazione e l'ottenimento di quanto progettato.

7.3.4 Riesame della progettazione e dello sviluppo

In fasi opportune vengono effettuati riesami documentati della progettazione, in accordo con quanto pianificato, al fine di:

- a) valutare la capacità dei risultati della progettazione di ottemperare ai requisiti,
- b) individuare tutti i problemi e proporre le azioni necessarie.

7.3.5 Verifica della progettazione e dello sviluppo

Per assicurare che gli elementi in uscita dalla progettazione siano compatibili con i requisiti in ingresso, in accordo con quanto pianificato, vengono effettuate e documentate le opportune verifiche. Di tali verifiche il professionista prende nota nell'apposito modulo di controllo del processo.



7.3.6 Validazione della progettazione e dello sviluppo

Nell'ambito di un servizio di consulenza, la validazione di quanto progettato può avvenire anche in fase di erogazione del servizio richiesto in base ai risultati che si ottengono. Nel caso di consulenze analoghe erogate in passato, la validazione può essere dimostrata dal risultato allora ottenuto. La DIR in ogni caso definisce per ogni progetto un'attività di validazione adeguata al tipo di progettazione in oggetto.

7.3.7 Tenuta sotto controllo delle modifiche della progettazione e dello sviluppo

Le modifiche della progettazione che si rendono necessarie vengono identificate e documentate. La documentazione di tale attività può avvenire anche sulla copia del primo elaborato da modificare.

Le modifiche vengono riesaminate, verificate e validate, come opportuno, ed approvate prima della loro attuazione. Il riesame delle modifiche della progettazione comprende la valutazione degli effetti che tali modifiche hanno sulla consulenza in fase di erogazione o già erogata.

7.4 Approvvigionamento

Riferimento alle procedure

POI DIR 01: Gestione Risorse e Approvvigionamenti

7.4.1 Processo di approvvigionamento

La procedura in epigrafe specifica le varie modalità di esecuzione, interfacce, e responsabilità del processo in questione.

Gli acquisti di beni (attrezzature varie d'ufficio, hardware, software, ecc.) e servizi (assistenza/manutenzione attrezzature e software, studi professionali, corrieri ecc.) necessarie allo svolgimento delle attività, sono effettuati solo presso Fornitori qualificati. La qualifica e sorveglianza annuale dei Fornitori è svolta dalla Direzione, in collaborazione con il RGQ, al fine di accertarne la loro capacità di fornire nel tempo prodotti e/o servizi conformi ai requisiti contrattuali e di Qualità richiesti.

La sorveglianza e relativa valutazione dei Fornitori qualificati è ripetuta annualmente per valutarne le non conformità imputate al fornitore e sorvegliarne i requisiti.

I risultati delle valutazioni e di eventuali azioni intraprese, sono registrati e conservati conformemente a quanto stabilito dalla POI in epigrafe.



7.4.2 Informazioni per l'approvvigionamento

Gli ordini a Fornitori vengono sempre documentati ed approvati dalla Direzione, o da FDS incaricata.

Nell'ordine sono specificati: requisiti di prodotti e servizi, quantità, data consegna, condizioni d'acquisto e riferimento ad eventuali offerte. Ove necessario si specificano le normative di riferimento e si richiedono certificati o dichiarazioni di conformità.

Nel caso di ordini aperti per i quali sono stabilite e documentate le condizioni di fornitura, l'ordine al Fornitore avviene attenendosi a quanto concordato.

Lo Studio ricerca sempre uno scambio informativo con i Fornitori per risolvere tempestivamente ogni controversia e favorire il miglioramento di prodotti e servizi.

7.4.3 Verifica dei prodotti approvvigionati

Al ricevimento dei prodotti acquistati, il personale interessato, valuta:

- l'integrità e lo stato della merce
- la corrispondenza fra l'ordine e il prodotto fornito.

In caso di non conformità il personale interessato la registra come descritto nella procedura di gestione delle non conformità, dandone immediata comunicazione al Responsabile Gestione Qualità che si attiva per la risoluzione, anche contattando il Fornitore.

Per quanto concerne la verifica di un servizio approvvigionato, questa avviene nel corso della sua erogazione. Il Personale/Collaboratore interessato che rileva il mancato rispetto di un requisito del servizio (Non Conformità) la registra e ne dà immediata comunicazione al Responsabile Gestione Qualità, che si attiva per la risoluzione, contattando il Fornitore.

7.5 Produzione ed erogazione di servizi

Riferimento alle procedure

SK BIL 01: Scheda controllo processo bilanci e dichiarazioni dei redditi società
SK DR 01: Scheda controllo processo dichiarazione dei redditi persone fisiche
POI CONS 01: Gestione del processo di consulenza
SK CONT 01: Scheda controllo processo contenzioso tributario
SK COGE 01: Scheda controllo processo elaborazione dati IVA/contabili per contabilità interne
SK ICI 01: Scheda controllo processo ICI
SK LOC 01: Scheda controllo processo locazioni



7.5.1 Tenuta sotto controllo delle attività di produzione ed erogazione dei servizi

I servizi erogati dallo *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanichelli* sono stati opportunamente pianificati in un'ottica di efficienza ed efficacia.

Ogni attività viene svolta in condizioni controllate assicurando:

- corretta identificazione dei requisiti del servizio e del Cliente;
- utilizzo di procedure operative, istruzioni di lavoro e liste di controllo per la corretta esecuzione delle attività svolte dallo Studio;
- predisposizione ed effettuazione di idonei controlli sulla corretta esecuzione delle attività;
- utilizzo di attrezzature/ ambienti idonei e mantenuti in stato di efficienza;
- qualificazione del personale addetto;
- supervisione della Direzione;
- monitoraggio del livello di soddisfazione del Cliente;
- assistenza continua.

Le procedure indicate in epigrafe documentano le modalità di svolgimento dei servizi dello Studio.

7.5.2 Validazione dei processi di produzione e di erogazione di servizi

Tutti i processi di erogazione dei servizi dello *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanichelli* sono svolti, in autocontrollo, da personale competente ed opportunamente addestrato e sono verificati, in fase intermedia e in fase finale, con il supporto anche di apposite check-list. Tutto questo assicura una ragionevole certezza che eventuali carenze possano essere rilevate prima che il servizio venga erogato al Cliente.

La validazione, dunque, di questi processi avviene tramite controlli così come descritti nelle procedure di riferimento. I processi che non possano essere verificati prima dell'erogazione al Cliente sono opportunamente validati tramite:

- assegnazione dell'incarico a personale qualificato;
- l'utilizzo di procedure informatiche o sw mantenute in costante aggiornamento;
- modalità di controllo del processo a mezzo di check-list elaborate dal professionista titolare e verificate ed approvate dallo stesso, prima dell'utilizzo.



7.5.3 Identificazione e rintracciabilità

Riferimento alle procedure

POI GEST 04 : Rapporti con i clienti – segreteria ed archiviazione

L'archivio cartaceo dello Studio è diviso per Clienti e, quindi, per settori in base alla tipologia di servizio erogato o classe di documento, suddivisi per anno di competenza (solo i documenti con cadenza annuale).

La documentazione di un Cliente riposta in un dato settore è identificata dal nome del Cliente stesso apposto sul contenitore (il contenitore può essere di qualsiasi natura).

Il contenuto della documentazione relativa al tipo di servizio richiesto viene gestito in base a quanto riportato nelle rispettive procedure inerenti i singoli servizi.

Ciò consente a ciascun collaboratore dello Studio l'immediata rintracciabilità dei documenti. Per chiarezza esecutiva è stata predisposta la procedura in epigrafe, che definisce le modalità di:

- acquisizione
- consegna
- conservazione
- rintracciabilità dei documenti dei Clienti o relativi ai Clienti

7.5.4 Proprietà del Cliente

I documenti di proprietà del Cliente, necessari per lo svolgimento del servizio richiesto, sono conservati in appositi contenitori identificati con il nome del Cliente. Al termine del servizio, o quando tali documenti non siano più necessari, o quando richiesto dal Cliente, si provvede a riconsegnare (solo quando trattasi di documentazione in originale) il tutto al legittimo proprietario.

Di norma lo Studio preferisce non ricevere documentazione in originale dai Clienti. I clienti sono informati di ciò e sono sollecitati a consegnare documenti in copia, in modo da limitare i danni legati ad eventuali smarrimenti.

In caso di danneggiamenti, smarrimenti, non idoneità, ne viene data comunicazione al Cliente e con esso vengono concordate le azioni da intraprendere.

7.5.5 Conservazione dei prodotti

Gli elaborati che scaturiscono dal servizio sono conservati con la documentazione collegata nei contenitori del Cliente di cui al punto 7.5.3 (e relativa procedura).

7.6 Tenuta sotto controllo dei dispositivi di monitoraggio e misurazione

Lo Studio utilizza solo check-list gestite in accordo a quanto previsto nella POI GEST 01,



soggette a verifica periodica (annuale) per adeguatezza. Tale verifica viene effettuata in sede di riesame della Direzione. Le nuove check-list devono essere approvate da DIR.

8 MISURAZIONI, ANALISI E MIGLIORAMENTO

Riferimento alle procedure

POI DIR 02 :Gestione incarichi, pianificazione e miglioramento continuo
POI GEST 02: Gestione non conformità, azioni correttive e preventive
POI GEST 03: Gestione degli audit interni

8.1 Generalità

Al fine di dimostrare la conformità del servizio erogato, assicurare la conformità del SGQ e migliorare in modo continuo l'efficacia del SGQ, sono stati stabiliti e pianificati processi di monitoraggio, di misurazione, di analisi e miglioramento.

Le metodologie usate sono: raccolta dati, diagrammi e questionari; applicate a: reclami, raccomandazioni, non conformità, azioni correttive, azioni preventive e risultanze dei questionari. Le risultanze delle misurazioni e delle indagini statistiche sono valutate nel corso del riesame della Direzione.

8.2 Monitoraggio e misurazioni

8.2.1 Misurazione della soddisfazione del Cliente

Riferimento alle procedure

POI DIR 02 :Gestione incarichi, pianificazione e miglioramento continuo

Allo scopo di monitorare la percezione del Cliente su quanto e come lo *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanicelli* abbia soddisfatto i requisiti del Cliente medesimo, è stato concepito un apposito questionario atto a documentare la sua soddisfazione.

RGQ provvede a contattare un campione del portafoglio Clienti (definito in sede di riesame) ed a sottoporre il questionario. La persona intervistata, in qualità di rappresentante del Cliente, deve essere informata, responsabile ed autorevole.

Il questionario è articolato in domande in parte relative alla percezione relativa all'efficacia/efficienza dell'erogazione del servizio ed in parte volte ad ottenere spunti per il miglioramento.



A ciascuna delle domande relative alla prima categoria, il Cliente esprime una valutazione allineata al suo giudizio, che verrà tradotta in sede di analisi in punteggio. La procedura in epigrafe dettaglia i criteri di gestione ed analisi del questionario.

La media dei punteggi assegnati, data dalla sommatoria dei punteggi ottenuti divisa per il numero delle domande valide, quantifica il giudizio del Cliente. La media dei giudizi espressi dai Clienti, data dalla sommatoria dei giudizi espressi divisa il numero dei Clienti interpellati, fornisce un indice del "Livello di soddisfazione del Cliente".

Al fine di evidenziare i punti di forza e di debolezza dello Studio, a completamento dell'indagine, RGQ elabora una tabella riepilogativa in cui registra, a fronte d'ogni domanda, il giudizio medio espresso dai Clienti (= Sommatoria dei giudizi espressi divisa numero dei giudizi espressi). Il valore medio dei giudizi medi espressi deve coincidere con il "Livello di soddisfazione del Cliente" precedentemente calcolato. Le risultanze dell'indagine statistica sono valutate nel corso del riesame della Direzione.

8.2.2 Verifiche ispettive interne

Riferimento alle procedure

POI GEST 03 : Gestione degli audit interni

Per stabilire se il Sistema di Gestione per la Qualità è applicato efficacemente, sono effettuate verifiche ispettive periodiche e pianificate, che vengono affidate a personale interno dello *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanichelli*, opportunamente addestrato, o a personale esterno qualificato, e che permettono di verificare tutti gli aspetti del Sistema Qualità almeno una volta all'anno. La Direzione considera l'analisi dei risultati delle verifiche ispettive interne come fondamentali per il miglioramento del Sistema Qualità dello Studio.

Le verifiche ispettive riguardano la capacità del sistema di gestione per la qualità di conseguire gli obiettivi stabiliti e sono regolate dalla procedura in epigrafe. I rapporti delle verifiche ispettive sono portati a conoscenza della Direzione per l'attivazione delle azioni idonee a correggere le non conformità riscontrate. I relativi rapporti sono archiviati secondo le modalità previste per le registrazioni della qualità.

8.2.3 Monitoraggio e misurazione dei processi

I processi che caratterizzano lo *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanichelli* sono stati individuati e riportati nel presente manuale e/o in apposite procedure. La loro pianificazione è stata concepita per soddisfare criteri di efficacia e, quando possibile, di efficienza.

Il raggiungimento di appositi obiettivi, ove è stato possibile definirli, è indice della bontà dei processi.



In altri casi, ove non è stato possibile definire indicatori più puntuali, si valuta la bontà dei processi sulla base delle non conformità generate, reclami, verifiche ispettive interne. Obiettivi non raggiunti o altri segnali di debolezza del processo innescano opportune azioni correttive atte ad assicurare innanzitutto la conformità del servizio e di revisione dei processi stessi.

8.2.4 Monitoraggio e misurazione dei prodotti/servizi

Lo *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanicelli* ha soddisfatto, individuato ed attuato, in opportune fasi di processo, attività di controllo e criteri di accettazione che dimostrano la conformità dei servizi.

Tali controlli (descritti nelle varie procedure e/o schede di controllo processo) vengono registrati in apposita modulistica.

Solo gli output che hanno superato positivamente tutti i controlli previsti possono essere rilasciati e quindi erogati al Cliente.

8.3 Tenuta sotto controllo dei prodotti/servizi non conformi

Riferimento alle procedure

POI GEST 02 Gestione non conformità, azioni correttive e preventive

Lo *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanicelli* ha individuato e documentato nella POI in epigrafe le modalità per la gestione di quanto rilevato non conforme ai requisiti specificati, al fine di evitare che i risultati di un servizio non soddisfacente possano venire erroneamente rilasciati ai Clienti.

Le non conformità possono riguardare:

- non conformità dei servizi erogati,
- non conformità di sistema,
- non conformità di prodotti/servizi approvvigionati.

Le non conformità si possono rilevare in qualsiasi fase del processo:

- Non conformità durante il processo di erogazione dei servizi

Le non conformità possono ad esempio riguardare:

- errata esecuzione o non applicazione, da parte del personale incaricato, delle istruzioni riguardanti le modalità di esecuzione delle attività;
- istruzioni di lavoro incomplete o inadeguate.

- Non conformità in accettazione

Si ha una non conformità in accettazione quando, a seguito dei previsti controlli, le



caratteristiche del prodotto/servizio ricevuto non corrispondono a quanto riportato nelle specifiche dell'ordine di acquisto.

- Non conformità rilevate dal Cliente

L'organizzazione dello Studio e la pianificazione dei processi è stata concepita affinché il risultato dei vari servizi sia erogato in modo conforme ai requisiti stabiliti.

Qualora, comunque, un Cliente rilevi una non conformità circa le modalità di erogazione del servizio, lo *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanichelli* si attiva immediatamente, adottando appropriate azioni in merito agli effetti, reali o potenziali, derivanti da tale non conformità.

Le non conformità rilevate vengono registrate e gestite secondo le modalità definite nella POI in epigrafe.

8.4 Analisi dei dati

Per valutare l'adeguatezza e l'efficacia del SGQ, sono raccolte informazioni relative a: soddisfazione del Cliente, reclami, raccomandazioni, non conformità Fornitori, non conformità dei servizi e dei processi di Studio.

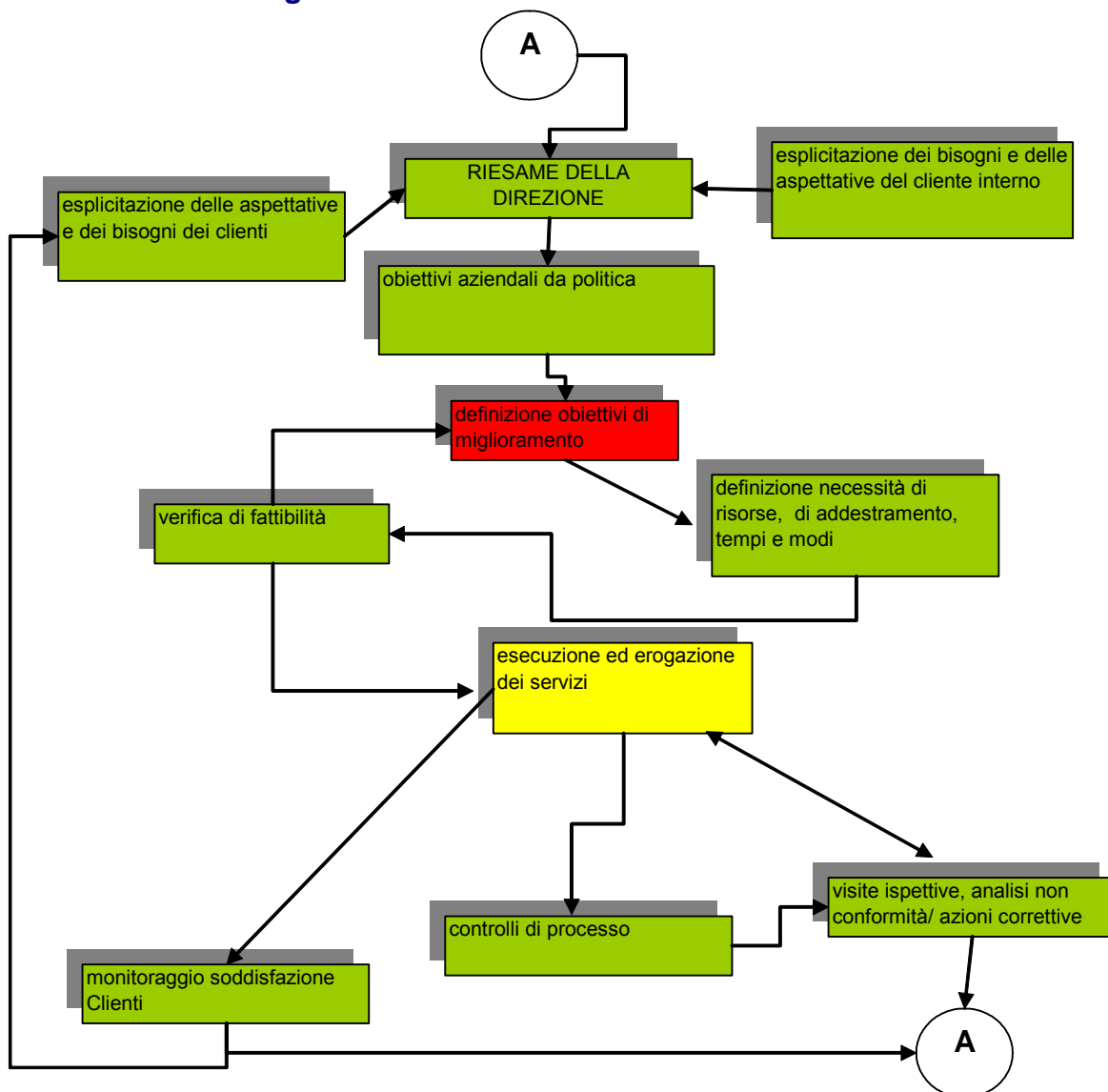
Sulla base dei dati elaborati analizzando tendenze, frequenze e valori medi la DIR è nelle condizioni di identificare aree deboli del SGQ ed attivarsi, mediante anche azioni correttive e/o preventive, per la definizione di nuovi obiettivi, azioni di miglioramento e quant'altro necessario per il miglioramento del Sistema.

8.5 Miglioramento

8.5.1 Miglioramento continuo

L'efficacia del SGQ è migliorata in modo continuo aggiornando la politica per la qualità, rinnovando gli obiettivi per la qualità e relativi targets, valutando i risultati delle verifiche ispettive, analizzando i dati raccolti con le misurazioni ed i monitoraggi, attuando le azioni correttive e preventive, e pianificando i riesami della Direzione.

Flusso relativo al miglioramento continuo



8.5.2 - 8.5.3 Azioni correttive e preventive

Riferimento alle procedure

POI GEST 02 Gestione non conformità, azioni correttive e preventive

Lo *Studio Professionale di Diritto Tributario e Societario Zanichelli* ha realizzato la procedura in epigrafe per l'identificazione e l'eliminazione delle cause di non conformità reali o potenziali e le relative azioni correttive e preventive.

I risultati delle azioni attuate vengono registrati e analizzati in sede di riesame.



Allegato 01

Gli indicatori individuati a seguire rappresentano degli indicatori minimi per i processi individuati. Annualmente la Direzione può richiedere la rilevazione di ulteriori indicatori, senza che tale aggiunta richieda modifica del presente manuale.

PROCESSO/ AREA	INDICATORE
Gestione risorse e approvvigionamenti	1) FORMAZIONE: costo formazione/fatturato: indice che evidenzia l'investimento dello Studio nella formazione del proprio team di lavoro (si comprendono nei costi di formazione anche le spese sostenute per l'aggiornamento e l'arricchimento della manualistica e della banca dati)
	2) FORNITORI: somma punteggi elementi di valutazione del MOD DIR 11 /numero risposte
	3) FORNITORI DI ASSISTENZA HARDWARE E SOFTWARE: comparazione annua tra il costo (e le eventuali ore di intervento assicurate) del contratto di assistenza sistemistica (se non sottoscritto si valuta il preventivo) ed il costo (e le ore) degli interventi senza contratto
	4) DIPENDENTI E COLLABORATORI: turnover valutato in un arco temporale di almeno tre anni
Gestione incarichi, pianificazione e miglioramento continuo	1) MANDATI: a) numero Clienti coperti da mandato/totale Clienti b) numero mandati acquisiti/numero contatti c) valore dei mandati acquisiti/valore totale dei contratti
	2) CLIENTI: numero di questionari compilati pervenuti/totale dei questionari inviati e valutazione delle risposte positive/negative sulla base del report impostato
	3) DIPENDENTI E COLLABORATORI: uniformare il livello di criticità
	4) SANZIONI DI STUDIO: totale sanzioni a carico dello Studio/fatturato e costo dell'assicurazione



Gestione documenti e dati e registrazioni della qualità	BACKUP: backup non riusciti / totale backup
Gestione non conformità, azioni correttive e preventive	NON CONFORMITÀ: a) non conformità rilevate nell'anno/non conformità rilevate; b) costo delle non conformità/fatturato
Audit	NON CONFORMITÀ: non conformità rilevate nell'audit / non conformità rilevate nell'audit precedente
Bilanci e Modelli Unici	1) INVIO: numero BILANCI/UNICO inviati all'ultimo giorno utile/totale dei BILANCI/UNICO inviati
	2) RAVVEDIMENTI: numero ravvedimenti ascrivibili allo Studio/totale dichiarazioni
	3) TEMPO: numero ore utilizzate per correggere operazioni chiuse rispetto alle ore dell'anno precedente
	4) COSTO: costo totale dei ravvedimenti DR ascrivibili allo Studio/totale parcelle DR
	5) AVVISI BONARI: numero avvisi bonari ascrivibili allo Studio/totale dichiarazioni elaborate
Consulenza	PROGETTAZIONE: numero progettazioni validate / totale progettazioni (la validazione non implica l'esito)
Contenzioso	VALIDAZIONE: numero ricorsi formalmente validati/totale ricorsi predisposti (la validazione, che non implica l'esito, viene espressa da DIR o da collega professionista esterno)
Elaborazione dati	F24: numero F24 consegnati in ritardo



Studio Professionale di
DIRITTO TRIBUTARIO E SOCIETARIO
ZANICHELLI
CORPORATE TAX AND ACCOUNTING ADVISORS

MANUALE DI GESTIONE DELLA QUALITÀ

REV 0 DEL 10.02.05

Pagina 47 di 47

ICI	RAVVEDIMENTI: numero ravvedimenti ascrivibili allo Studio/totale dichiarazioni presentate
Locazioni	F23: numero F23 consegnati in ritardo