Perchè dovrei leggere un articolo sul controllo qualità negli studi professionali?

scritto da goal | 30 Novembre 2015

di Antonella Poddesu*

Il titolo inusuale serve solo per attirare la Tua attenzione su un argomento che a prima lettura può risultare “noioso”, “superfluo” e soprattutto “costoso” per i tempi che corrono. Si sa, nei nostri studi manca il tempo anche solo per pensare, con tutte le novità normative che si rincorrono ed i clienti che ci assillano; inoltre la liquidità sempre più scarsa non ci permette nemmeno di considerare da lontano l’idea di certificare il nostro studio professionale.

Ma fermiamoci giusto il tempo necessario per alcune considerazioni:

La NORMATIVA UNI EN ISO 9001:2008.

La normativa ISO 9001, ancora in vigore nel- la versione 2008, ma presto attiva nella versione approvata il 23 settembre 2015, è stata pensata e creata per la qualità “del prodotto” nell’industria a livello internazionale, ma può sicuramente essere applicata per la qualità “del servizio” e, in questo caso, del servizio fornito dagli studi professionali.

Ma applicare la normativa ISO negli Studi professionali non vuol dire necessariamente arrivare alla certificazione, sicuramente utile, ma altrettanto sicuramente costosa, VUOL DIRE APPLICARE “I PRINCIPI” DELLA NORMATIVA ISO per FORNIRE AL CLIENTE UN SERVIZIO DI QUALITA’, cioè un servizio che abbia una procedura sempre uguale e controllata, che sia in grado di

imparare dai propri errori, che ci faccia comprendere se le risorse umane siano sufficientemente competenti per il ruolo che svolgono, e infine, ma non ultimo, un servizio che possa essere, *eventualmente, remunerativo per il titolare dello studio*. Ma partiamo con ordine facendo riferimento ad alcuni punti della Norma ISO, quelli che, a modesto parere di chi scrive, possono risultare utili per una comprensione facile e veloce. Anche tu, Caro Collega, scoprirai che nel Tuo Studio, anche se non lo sapevi, già applicavi alcuni dei punti della norma, che altro non sono che principi di buona organizzazione ed un minimo di controllo di gestione. La norma ISO prevede la redazione di un Manuale della Qualità dove vengono descritti i servizi offerti dallo Studio con specifico riferimento ai requisiti della norma applicata e dove vengono elencate le attività (I PROCESSI) svolte dallo Studio stesso. La norma esprime requisiti di buon senso ed invita alla corretta applicazione di prassi rivolte non solo alla soddisfazione del cliente, ma anche alla razionalità nella gestione delle risorse e delle persone. Prendiamo uno specifico esempio di applicazione dei requisiti al servizio (PROCESSO) di CONSULENZA DEL LAVORO ED ELABORAZIONE DELLE BUSTE PAGA e vediamo quali benefici ne possono conseguire.

PUNTO 4.2 GESTIONE DOCUMENTI E REGISTRAZIONI.

La normativa ISO prevede una noiosa (anche se necessaria) gestione dei documenti che devono essere sempre identificati con titolo, numero della versione e data della versione, questo affinché siano sempre chiari gli aggiornamenti e le versioni in vigore. L’aspetto utile di questo punto della norma è la richiesta di documentare le attività e cioè di produrre documenti utili per il controllo della gestione del nostro servizio.

A) LA PROCEDURA. Per prima cosa lo Studio si deve dotare di una procedura che descriva le attività svolte. Quanto e come “procedurare” è a discrezione della Direzione dello Studio ed è funzionale alle attività che si vogliono controllare. Nelle

procedure andranno indicate, nello specifico, come queste attività devono essere svolte all'interno dello Studio. Ad esempio potremo avere attività periodiche (quali l'elaborazione delle buste paga mensili e di tutti gli adempimenti connessi, la elabora- zione e l'invio telematico dei Mod. 770 e delle CU), oppure attività legate ad eventi specifici (nel caso di acquisizione di nuove ditte o di ditte già esistenti, di cessazione di aziende, di assunzioni e di cessazioni di personale dipendente, di malattia ed infortunio, di cassa integrazione, ecc.). Le procedure curano anche la gestione dei documenti, definendo come van- no archiviate le pratiche, sia a livello cartaceo che informatico, per uniformare i comporta- menti nello studio e per rendere a tutti agevole l'accesso alle informazioni, anche nel caso la pratica venga consultata da un collega. A cosa serve la procedura quando sai benissimo cosa fai nel tuo studio? Serve ad un nuovo assunto, un nuovo collaboratore, un nuovo associato, che pur sapendo già benissimo lavorare, non sa come funziona il "Tuo" studio.

B) LE ISTRUZIONI DI LAVORO. Mentre le procedure dettano le regole generali di gestione delle attività, le istruzioni di lavoro entrano nel dettaglio di come svolgere specificamente "quel tipo di servizio" all'interno del Tuo specifico studio, permettendo di gestire la conoscenza come patrimonio condiviso. Possono comprendere, ad esempio, le istruzioni di lavoro per la gestione mensile dei cedolini paga, per la compilazione del Modello 770, per l'autoliquidazione INAIL, per la gestione di un infortunio, per l'elaborazione del Modello CU e per tutti gli invii telematici all'Agenzia delle Entrate. Tali istruzioni descrivono le opera- zioni da effettuare, dall'acquisizione dell'informazione o del documento da parte del cliente, alla prestazione effettiva del servizio, fino all'archiviazione dell'elaborato sia in formato analogico che informatico. Le istruzioni di lavoro, insieme al manuale del programma gestionale per quel tipo di adempimento e le istruzioni ministeriali ove disponibili, dovrebbero

essere gli strumenti quotidiani dell'operatore, e soprattutto del "nuovo arrivato" anche se competente.

C) IL DOCUMENTO FONDAMENTALE: LA CHECK LIST. Le check list sono gli strumenti operativi per eccellenza e nessuno studio ne dovrebbe essere privo. E chi scrive è certa che ciascuno studio, in modo più o meno raffinato, o più o meno tecnologico, già le utilizza. Devono essere sempre a portata di mano di tutti gli operatori, ma anche del titolare dello studio. Questo perchè le check list servono per non dimenticare nessun passaggio del servizio che si sta prestando e devono essere sempre vistate da chi ha in effetti completato quel singolo passaggio. Le check list sono utilissime anche per monitorare lo stato di avanzamento di quel singolo lavoro. Una check list con in verticale tutti i clienti per i quali devo elaborare i cedolini ed in orizzontale tutti i passaggi da effettuarsi è un documento tanto semplice da predisporre ed utilizzare, quanto utile nella pratica lavorativa, in quanto consente di sapere sempre a che punto è l'avanzamento del lavoro in quel mese e di non omettere alcun passaggio. Ma un altro utilizzo fondamentale della check list (e meno comune negli studi) è quello di tenere monitorati i "Tempi per cliente". Se ad ogni operatore, oltre alla sigla e la data in cui viene fatto quel singolo passaggio, fosse richiesto di indicare il tempo impiegato in quel passaggio, si potrebbe utilizzare la somma dei tempi dei punti delle varie check list per monitorare i tempi totali del lavoro svolto per ciascun cliente. Questo risultato si può ottenere in maniera più elaborata utilizzando check list in formato Excel che forniscano in automatico la somma dei tempi per cliente.

Una ulteriore evoluzione, resa disponibile dalle principali case di software per gli studi dei commerciali- sti, consiste nell'inserire le check list nei pro- grammi di controllo di gestione dello studio, in modo da rilevare l'effettiva attuazione dei singoli passaggi, l'operatore che li ha in effetti conclusi ed il tempo che ha impiegato. In tal modo,

inserendo il costo orario di ciascun operatore all'interno dello studio, ed avendo i tempi di elaborazione per ciascun passaggio, avremo il costo totale per quel cliente.

E qui arriviamo al **PUNTO 5.3 POLITICA PER LA QUALITA'.**

La norma fa riferimento alla Responsabilità della Direzione nella Gestione della qualità, da perseguire attraverso obiettivi per la corretta organizzazione dello Studio. Non vi è alcun dubbio che per tutti i nostri studi gli obiettivi principali saranno:

A) mantenere la profittabilità dello Studio attraverso un controllo dei costi;

B) ridurre gli "sprechi" dello Studio generati da: informazioni non chiare date agli opera- tori, con conseguenti rifacimenti, consegne in ritardo e cattiva gestione del cliente;

C) approntare strumenti di controllo nei rap- porti interni ed esterni;

D) dare a tutti i collaboratori di studio (professionisti, collaboratori, dipendenti e segreteria) delle norme di comportamento di "qualità";

E) garantire e migliorare costantemente la soddisfazione del cliente, cercando di ridurre il rischio di mancata soddisfazione;

F) provvedere alla costante riorganizzazione e ammodernamento dello Studio.

Vediamo di analizzare bene il primo punto A), che in questi tempi è fondamentale. Come te- nere monitorata la profittabilità dello Studio? Abbiamo visto prima quale ruolo fondamentale svolgano le check list per il controllo dei tempi impiegati nelle attività per ciascun cliente; ciò permette di arrivare a conoscere il costo del cliente e, conoscendo quanto

“fatturiamo” nei suoi confronti, sapere se quello è un cliente che “rende” un profitto per lo Studio oppure no. Tante volte si ha la sensazione che un cliente non sia “redditizio” per lo Studio, per- ché pare ci faccia perdere tanto tempo e l’onorario (sempre forfettario ormai) sia davvero troppo poco. In questo modo avremo la certezza del dato e potremo sottoporlo al cliente. Se sarà ragionevole potrà addirittura concederci un aumento. Ora, la crisi di liquidità che stringe la maggior parte dei nostri clienti forse non lo permetterà, ma almeno potremo essere consapevoli che quel cliente è in perdita e se dovesse eventualmente cambiare Studio potrebbe essere solo un fatto positivo. Per quel che riguarda la gestione della consulenza del lavoro ed elaborazione delle buste paga, oltre la redditività del cliente potrebbero essere interessanti anche altri indici/obiettivi:

- Ricavo totale dello Studio (del settore) sulle ore pagate (del settore);
- Numero di cedolini elaborati sulle ore pagate agli addetti ai cedolini;
- Tempo netto di imputazione a cedolino (dato medio di Studio e dato per cliente);
- Ricavo medio per cedolino (ricavi totali annui per numero di cedolini elaborati nell’anno);
- Numero cedolini errati all’anno (cedolini errati e rifatti).

L’ideale sarebbe effettuare una rilevazione a consuntivo annua e cercare di raggiungere determinati obiettivi per l’anno successivo (purtroppo con i tempi che corrono cercare di mantenere i risultati degli anni precedenti è già un gran successo).

Per quanto riguarda i punti B) C) e D) abbiamo detto che lo Studio si deve dotare di Procedura, Istruzioni di Lavoro e Check list per il controllo dell’erogazione del servizio. Oltre questo deve essere noto a tutti l’ORGANI- GRAMMA dello Studio affinché ogni operatore sappia “chi fa cosa” e siano

noti ruoli, responsabilità e gerarchie.

La Direzione dello Studio è tenuta a sensibilizzare i Collaboratori sui requisiti del cliente e sull'importanza della consapevolezza del proprio ruolo ai fini dell'erogazione di un buon servizio. Il ruolo della persona è centrale nelle attività professionali, devono essere organizzate riunioni periodiche nelle quali scambiare informazioni sia per l'organizzazione dello Studio (affinamento della modalità di svolgi- mento delle attività), sia per le novità normative che comportano una ulteriore variazione nell'organizzazione del lavoro. La normativa ISO obbliga la verbalizzazione di tali riunioni. Per quanto riguarda il punto E), cioè garanti- re e migliorare la soddisfazione del cliente, la normativa ISO prevede un monitoraggio del- la soddisfazione della clientela attraverso un "questionario" di Customer Satisfaction, che può essere fatto con periodicità stabilita (ad esempio annualmente o anche ogni biennio). Sappiamo tutti quanto odiamo questi questionari quando li dobbiamo compilare, ma proviamo a diffonderli presso i nostri clienti e vedremo che sorprese troveremo nei risultati. Intanto rimarremo sorpresi dal numero di clienti che inaspettatamente risponderanno al questionario. Essendo il rapporto col Commercialista un rapporto fiduciario e talvolta di riverenza, tante volte il cliente non si sen- te di esprimere aspetti di gradimento, parziali insoddisfazioni e di fare richieste particolari, rischiando di dare per scontato che il servi- zio sia ottimo e di conseguenza adeguato alle aspettative. Talvolta il cliente sente la necessità di qualcosa che non è in grado di esprimere, e la risposta al questionario può aiutarlo ad esternare bisogni inespressi. Attraverso 5 gradi di soddisfazione (scarso, sufficiente, discreto, buono, ottimo) e poche e specifiche domande potremo tastare il polso della "Soddisfazione del cliente". Ecco alcuni esempi di domande da porre nel questionario:

1. Tempestività e sollecitudine a rispondere alle domande;
2. Capacità di recepire le esigenze specifiche;

3. Sollecitudine di avviso relativa a scadenze di pagamento o presentazione dichiarazioni/ elaborati;
4. Aggiornamento relativo all'entrata in vigore di nuove leggi o regolamenti a cui ottemperare;
5. Facilità di entrare in contatto con il persona- le dello Studio;
6. Cortesia del personale con cui avete con- tatti;
7. Competenza e professionalità;
8. Si prega di indicare il gradimento complessivo sulle prestazioni erogate dallo E' consigliabile inoltre lasciare uno spazio per le note sotto ciascuna domanda.

Per quanto riguarda il punto F) degli obiettivi della Politica della qualità e, cioè, "provvedere ad una costante riorganizzazione e ri-ammodernamento dello Studio" si coglie l'occasione per parlare del **PUNTO 5.6 RIESAME DELLA DIREZIONE.**

Il Riesame della Direzione è l'attività di verifica periodica della Direzione dell'adeguatezza del proprio sistema organizzativo. Previsto dalla norma ISO con cadenza definita (di solito annuale) deve avere una forma scritta, per chiarezza e condivisione dei contenuti, e definita.

Altro non è che l'analisi del risultato di un anno di lavoro, da parte del Professionista e dai suoi associati, insieme, eventualmente, ai collaboratori di riferimento, responsabili del- le aree dello studio. L'analisi comprende i risultati ottenuti dagli indicatori previsti per la politica della qualità: redditività per cliente e totale dello Studio, soddisfazione del cliente, risultati dell'analisi della organizzazione vera e propria dello Studio (se si è dotati di personale sufficientemente qualificato o di attrezzature sufficienti). Inoltre questo è il momento in cui si pensa al futuro, a nuovi investimenti oppure alla riduzione di costi, cercando di porsi obiettivi (realisticamente raggiungibili) per l'anno successivo. Nel riesame della direzione saranno analizzate anche le "non conformità" del servizio, cioè gli errori commessi nella presta- zione del servizio, ma questo

farà parte di un successivo punto della norma, il punto 8.3.

Passiamo ai punti 6.2, 7.2 e 7.4 della norma, anch'essi degni di una piccola riflessione.

6.2 RISORSE UMANE. Lo Studio deve avere un personale con qualifiche adeguate per l'erogazione delle prestazioni e questo è certo. La normativa ISO permette, attraverso schede del personale, di analizzare le competenze di ciascun dipendente per stabilire se vi sono margini di miglioramento o eventualmente se quella unità di personale ha bisogno di forma- zione, oppure ancora se vada spostata ad altra mansione. Sono considerazioni che facciamo quotidianamente ma alla fine, presi dal vortice di tutti gli adempimenti, non ci fermiamo mai a ragionare sulle nostre "risorse" e su come potrebbero essere utilizzate al meglio. Inoltre è giusto prevedere una sorta di "formazione programmata" sugli adempimenti ordinari e una formazione sui nuovi adempimenti, da svolgersi sia all'esterno che all'interno dello Studio, con la distribuzione di circolari e con riunioni periodiche. Nel caso di certificazione della qualità dovrà essere inoltre nomina- to il responsabile della Gestione della Qualità (RGQ), che potrà essere uno dei professionisti associati oppure un dipendente di alto livello.

7.2 PROCESSI RELATIVI AL CLIENTE. Questo punto della norma tratta principalmente del rapporto col cliente, soprattutto nell'aspetto dell'acquisizione dell'incarico e nella comunicazione.

La normativa ISO (ma anche il nostro codice deontologico) prevede la forma scritta per il contratto di acquisizione dell'incarico, corre- dato dell'obbligatoria informativa per la privacy.

Devono essere inoltre tracciate le modalità di comunicazione col cliente (comunicazione telefonica, fax o posta elettronica). E' buona norma fornire per iscritto al nuovo

cliente un pro-memoria, ossia i tempi previsti per la consegna della documentazione per permette- re allo Studio di svolgere il servizio nei tempi previsti e richiesti. Ad esempio fornire le ore del mese almeno 3 giorni prima del giorno del pagamento degli emolumenti ai dipendenti, fornire i dati per la compilazione del Mod. 770 entro il 31 marzo, scrivendo comunque nel pro-memoria che sarà cura dello studio ricordare sempre ogni documento mancante e/o scadenza, se il cliente non dovesse provvedere autonomamente. Con la sottoscrizione e la consegna del pro-memoria il cliente viene responsabilizzato a collaborare con lo studio in merito alla corretta gestione della documentazione che deve consegnare ed al rispetto alle scadenze relative agli adempimenti connessi al contratto firmato col professionista.

7.4 APPROVVIGIONAMENTO. Anche il professionista ha i suoi fornitori, e sono di fondamentale importanza per la qualità del servizio che eroga ai propri clienti. Che dire dell'importanza del fornitore del software gestionale paghe, eventualmente integrato con il modulo fiscale e contabile? Dalla qualità del fornitore e dalla Sua assistenza dipende una buona parte del servizio che a nostra volta forniamo. Quindi tale fornitore va monitorato costantemente con la rilevazione di eventuali sue "non conformità" ed ogni anno va valutata la sua adeguatezza alle esigenze del nostro Studio. La normativa ISO prevede che questa valutazione venga fatta per iscritto. Non dimentichiamo la valutazione del fornitore di hardware e della assistenza tecnica e di rete, piuttosto che l'assicurazione dei rischi professionali, i corsi di formazione professionale e le banche dati. A maggior ragione si deve valuta- re l'adeguatezza di un avvocato esterno presso il quale instradiamo il cliente, oppure il notaio, piuttosto che le società di servizi di sicurezza sul lavoro. I capitoli conclusivi della norma ISO contengono punti finali e fondamentali della normativa ISO. Per primo il punto:

8.2 MONITORAGGI E MISURAZIONI. Essendo la normativa ISO nata

per la misura- zione della qualità del prodotto/servizio, essa prevede un suo monitoraggio ed una sua misurazione.

Una volta individuate le modalità, tale monito- raggio e misurazione possono essere applicati anche al servizio fornito dai nostri studi.

Il primo e fondamentale monitoraggio lo abbiamo visto attraverso il questionario di soddisfazione del cliente (punto 8.2.1 della norma, di fondamentale importanza).

Il secondo monitoraggio, retaggio delle imprese e degli studi certificati è il cosiddetto audit interno (punto 8.2.2 della norma) che prevede di verificare, a cadenza annuale e con modalità opportune, se il sistema di Gestione Qualità è correttamente applicato. L'audit deve essere condotto da persone formate, il risultato della loro attività è la redazione di un verbale di audit interno che riporti alla Dire- zione carenze ed ambiti di miglioramento da attuare.

Il terzo monitoraggio, che abbiamo visto precedentemente nella politica per la qualità, è il conseguimento degli obiettivi di qualità (punto 8.2.3 della norma) che vengono riesaminati ogni anno.

Analizziamo ora i punti:

8.3 TENUTA SOTTO CONTROLLO DEI PRODOTTI NON CONFORMI e 8.5 MIGLIORAMENTO, strettamente collegati.

Il punto 8.3 detta l'obbligatorietà di tenere monitorate, e documentate, le cosiddette non conformità, vale a dire gli errori commessi nella prestazione del servizio, in- dicando se questi sono stati segnalati da un collaboratore interno o (peggio) dal cliente, e quali conseguenze tali errori hanno provoca- to. A nessuno piace registrare in un elenco i propri errori, ma la normativa ISO, attraverso il punto 8.5, guida ad arrivare a migliorare il servizio in modo tale che le stesse anomalie, una volta individuate e comprese nelle loro cause,

non si presentino più. Come si fa? Semplicemente, se un errore è capitato, si va ad analizzare quale controllo non è stato fatto o cosa lo ha provocato. Attraverso la gestione di Azioni Correttive (punto 8.5.2) e di Azioni Preventive (8.5.3) si cerca non solo di rimediare a tali errori, ma di imparare dagli stessi per migliorare professionalità e servizio, correggendo quindi le istruzioni di lavoro, aggiungendo ulteriori punti di controllo nelle check list e formando il personale. Periodicamente si dovrà poi controllare che l'azione correttiva sia stata efficace, e cioè che la non conformità non si ripresenti. Se invece si ripete, l'azione è riscontrata non efficace e deve essere individuata una nuova azione, fino all'ottenimento dell'efficacia.

****

Siamo alla fine della trattazione e nessun Collega potrà dire che, almeno in piccola parte, non sta già applicando almeno uno o più punti della norma ISO. Sicuramente avremo già delle istruzioni di lavoro e delle check list. Sicuramente faremo già le nostre valutazioni sul personale, così come le valutazioni dei fornitori e degli investimenti di cui i nostri Studi necessitano.

La parte più interessante è sicuramente quella del monitoraggio della redditività per cliente e dello Studio in particolare, ma con alcuni semplici accorgimenti e con l'aiuto eventuale del programma gestionale che già abbiamo, potremmo, non dico ottenere una maggiore redditività, ma almeno essere consapevoli di quale cliente è redditizio e quale no, e in che misura.

Siamo tanto bravi a consigliare i nostri clienti, a dargli lezioni di controllo di gestione, budget e business plan, ma quando si tratta dei nostri Studi il tempo non si trova mai. Invece bisogna trovarlo, per la nostra stessa sopravvivenza e per il mantenimento dei livelli di professionalità (un professionista povero non eroga un buon servizio).

Non è necessario arrivare alla certificazione per avere uno Studio che eroga servizi di qualità e che tiene monitorata la sua gestione, basta fermarsi a pensare ai propri interessi e non solo a quelli dei nostri clienti, obbligandoci però nel frattempo a produrre determinati documenti e ad utilizzare i giusti strumenti per ottenere un buon risultato.

Se non siamo in grado di farlo da soli, perché comunque "educare" se stessi ed i collabora- tori a ragionare secondo questi principi può risultare complesso, possiamo sempre farci aiutare da un Consulente della Qualità, o da un Collega già certificato, oppure arrivare alla Certificazione vera e propria, che comunque dà sempre lustro al nome dello Studio.

Ma se dopo che abbiamo fatto tutto questo per ottenere un servizio di qualità, con un buon controllo di gestione e con i clienti in buona parte soddisfatti, arrivano le ricevute bancarie insolute? Beh, questa è tutta un'altra storia.

**ODCEC di Modena*