

# Qualità <sup>41°</sup>

n.4/2012 Luglio - Agosto

## IL MESTIERE DEL VALUTATORE

NUOVA ISO 19011: LE NOVITÀ E L'IMPATTO  
EFFICACIA DEI PROCESSI E COMPETENZE ORGANIZZATIVE  
AUDIT ENERGETICO - MISTERY AUDITOR



## NUOVI SISTEMI DI GESTIONE E D.Lgs 231

D.LGS 231 E REATI AMBIENTALI



## GESTIONE DEI RISCHI

PORTFOLIO DEI RISCHI E GESTIONE STRATEGICA  
RISCHI NELLA INTERNAZIONALIZZAZIONE  
RISCHI NELLE CATENE DI FORNITURA





integrato permette l'ottimizzazione dei costi di gestione, delle pratiche organizzative ed amministrative ma soprattutto migliora l'efficacia e l'efficienza organizzativa delle imprese.

Fonte: Rapporto Accredia Censis 2011 *Le stesse imprese certificate, pur riconoscendo che lo schema ISO 9001 consente un miglioramento delle prestazioni, sono consapevoli che tale strumento con il tempo genera sempre meno valore aggiunto, rischiando in molti casi di essere un semplice passaggio burocratico incapace di stimolare a migliorare la struttura interna e mantenere alta l'attenzione sull'innalzamento di efficienza.*

*Il rischio è, dunque, di depotenziare e quasi di banalizzare uno strumento utile alla competitività del tessuto produttivo, un rischio che non è possibile correre. Come più volte sottolineato in precedenza, in presenza di un tessuto produttivo scarsamente focalizzato sugli investimenti in tecnologia, l'innalzamento della qualità diventa un mezzo essenziale per sopperire a tale debolezza strutturale.*

Solo se sapremo dimostrare la capacità dei sistemi di incidere sui risultati delle imprese potremo sperare in un futuro lavorativo appagante per tutti.

Se oggi vogliamo costruire un futuro nel quale i sistemi di gestione potranno essere considerati fra gli strumenti necessari per le imprese dobbiamo fare un grande sforzo, intraprendendo un percorso tanto banale quanto difficile. Da un lato dovremmo tornare alle origini ritrovando con umiltà il valore del buon senso, dall'altro dovremmo trovare la forza di superare tutte le difficoltà

## Il Mestiere del Valutatore

che influenzano il nostro mestiere sviluppando, con ottimismo contagioso, le nostre competenze.

Il tema è ampio, ma lo è anche il nostro ruolo e mai come in questo periodo lo scenario è stato così critico e allo stesso tempo aperto a veri e propri cambiamenti.

### Il sistema azienda

Lo scopo di un sistema di gestione è quello di aiutare un'organizzazione a definire le proprie politiche e raggiungere obiettivi che siano coerenti con queste.

La sequenza logica per progettare al meglio la struttura organizzativa, formalizzata o meno, da sempre è sintetizzabile nelle seguenti fasi: (Vedere figura 1)

1. Definire gli obiettivi strategici, ovvero tradurre operativamente le intenzioni dell'imprenditore, coerenti con le condizioni del mercato;
2. Definire la strategia con i suoi fattori chiave. Il termine strategia è stato introdotto nella ISO 9004:2009 come "piano o metodo strutturati logicamente per conseguire gli obiettivi, in particolare nel lungo periodo". I fattori chiave sono le variabili fondamentali per capire come recepire la strategia, quali capacità si devono sviluppare/presidiare per conseguire gli obiettivi;
3. Individuare i processi aziendali, che sono la rappresentazione dei flussi operativi interni, mappando come avviene il lavoro utile al raggiungimento degli obiettivi strategici;
4. Definire gli obiettivi dei processi, che hanno il compito di recepire gli

obiettivi strategici;

5. Individuare gli indicatori dei processi, per avere un'espressione misurabile/quantitativa utile e rilevare il trend degli obiettivi di processo.

La realizzazione di un sistema di gestione in sostanza consiste nel definire il proprio sistema di management.

### L'identificazione delle strategie

In particolare nelle nostre PMI solo abbinando il "sapere" al "saper fare", ovvero la teoria alla pratica, è possibile applicare gli strumenti normalmente disponibili per le realtà maggiormente strutturate.

Indipendentemente dal metodo di individuazione delle strategie, ogni azienda è caratterizzata da un imprenditore o comunque da un organo di governo, che ne determina le scelte in base alle valutazioni di una serie di aspetti.

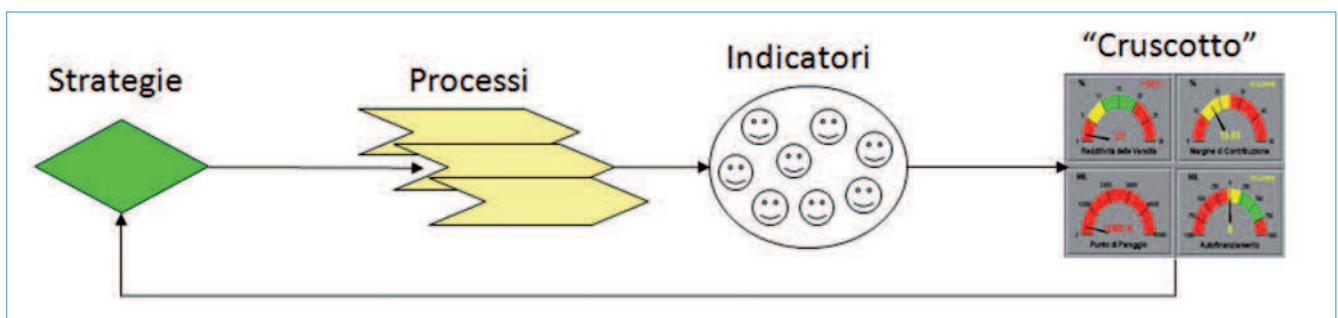
La definizione, spesso non scritta, delle strategie rappresenta uno dei processi fondamentali per qualsiasi impresa.

Kaplan e Norton: **"Impresa orientata alla strategia: su uno studio relativo ad un campione di aziende in crisi, per circa il 70% le motivazioni ... erano attribuibili non tanto ad una cattiva strategia ma ad una sua non corretta esecuzione"**

Le strategie aziendali, applicate per i segmenti individuati, rappresentano la strada da seguire e permettono di stabilire il mezzo (struttura organizzativa) necessario per farlo.

### I segmenti di mercato

I segmenti rappresentano i settori/prodotti/servizi di riferimento dell'azienda.



> Figura 1 - La sequenza logica della progettazione organizzativa



> Figura 2 – Gli approcci alle strategie

Le strategie devono sempre essere definite rispetto a ciascun segmento individuato, spesso si trascura questo aspetto e nelle migliori delle ipotesi si spendono male le poche risorse disponibili. I segmenti si differenziano in base ai seguenti principali criteri:

- Prodotti o servizi diversi
- Clienti diversi per gli stessi prodotti o servizi
- Logistiche differenti
- Versioni di prodotto/servizio differenti o personalizzate

### Gli approcci alla strategia

Le strategie si dividono su due macro fronti, capire il business e i concorrenti e posizionarsi meglio di loro oppure non preoccuparsene e basarsi sulle proprie competenze. (vedere figura 2)

L'unione dei due approcci ci permette di definire una valutazione del contesto nel quale opera l'azienda e la situazione interna, aiutandoci a capire i fattori critici di successo che dovremo maggiormente presidiare.

Indipendentemente dall'approccio risulta importante riflettere sugli aspetti che da sempre influenzano le scelte di una azienda:

- Fornitori
- Clienti
- Concorrenti leggi e regolamenti -> Prospettiva esterna
- Barriere
- ...
- Competenze
- Gestione clienti
- Gestione fornitori -> Prospettiva interna

• Progettazione produzione

### L'analisi SWOT

Uno strumento utile per "veicolare" le informazioni derivanti dalle attività di "analisi dei rischi" esterni ed interni può essere l'analisi SWOT.

Si basa su una matrice divisa in quattro campi, dedicati rispettivamente:

- ai punti di forza (strengths);
- di debolezza (weaknesses);
- alle opportunità (opportunities);
- alle minacce (threats).

Mettere in relazione le prospettive di cui sopra aiuta a finalizzare le informazioni disponibili rispetto agli obiettivi.

La definizione delle strategie secondo il percorso delineato risulta più "abbordabile" anche per non addetti ai lavori e consente di formulare delle linee guida strategiche coerenti con l'analisi effettuata.

La matrice è stata proposta da H. Wehrich nel 1982, fra i modelli e strumenti per la pianificazione strategica. (vedere figura 3)



> Figura 3 – L'analisi SWOT

### Evoluzione dei modelli organizzativi e approccio per processi

Il passo successivo a quello dell'individuazione delle strategie riguarda la definizione della struttura organizzativa necessaria per raggiungere gli obiettivi definiti.

L'approccio per processi permette una naturale evoluzione dall'approccio funzionale legato alla definizione di compiti a quello per obiettivi.

È uno dei principi della norma ISO 9001 meno compreso e sfruttato per il potenziale che porta con sé. La corretta applicazione permette di razionalizzare le risorse e responsabilizzare il personale.

L'innovazione organizzativa si basa sui processi di management: Budgeting, pianificazione strategica, gestione delle competenze, analisi dei dati e reporting...

Raramente mappati nei sistemi di gestione questi processi rappresentano gli "ingranaggi" necessari per il funzionamento delle organizzazioni.

### L'importanza dei processi

I processi rappresentano le "parti" della macchina (organizzazione) che dovrà condurre le aziende nelle strade definite (strategie).

È fondamentale stimolare le aziende affinché sfruttino al meglio questo approccio per rappresentare tutti i processi necessari per la gestione.

La metodologia per l'individuazione non è "scientifica" e necessita una vi-



> Figura 4 - Le relazioni impresa ambiente strategia

sione di insieme e conoscenza delle attività aziendali.

L'elemento fondamentale che deve caratterizzare sempre un processo è l'obiettivo.

L'obiettivo di un processo ha il compito di recepire gli obiettivi strategici, rappresenta il motivo per cui si svolgono le attività necessarie per conseguire la strategia delineata.

È attraverso l'obiettivo che si potranno ottimizzare le attività svolte e responsa-

bilizzare al meglio il personale.

### Gli indicatori economico finanziari

Gli indicatori rappresentano il passo finale della messa a punto di un buon sistema di gestione, aver definito gli obiettivi di ciascun processo aiuta molto nell'individuazione degli indicatori. Chiedendosi "che succede se non si raggiunge l'obiettivo"? Si trova l'indicatore più coerente per il processo.

Ma gli indicatori dovrebbero essere almeno di tre tipi, qualità tempi e costi. Mentre per i primi due normalmente siamo in grado di cavarcela, sui costi spesso gli addetti ai sistemi si trovano meno a loro agio.

È necessario che un pilota conosca il significato dei messaggi forniti dagli strumenti, ma non si pretende che sappia progettarli o costruirli.

Allo stesso modo l'obiettivo di un auditor è quello di fare un uso manageriale degli indicatori di bilancio senza necessariamente saperli elaborare.

La nostra conoscenza generale delle aziende ci mette in condizioni di capire cause ed effetti delle attività, trovare le soluzioni ai problemi e individuare ambiti di miglioramento.

Ma è necessario per i "non addetti ai lavori" sforzarsi di capire almeno i meccanismi di base della contabilità.

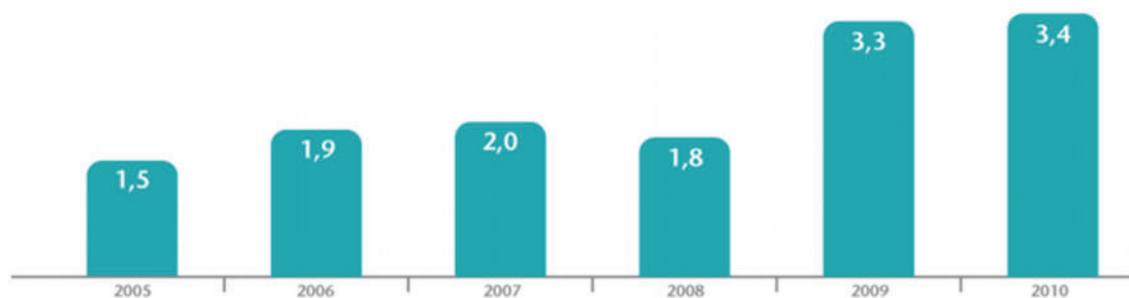
L'azienda tutti i giorni deve fare la gestione delle attività necessarie per portare profitto, acquista, vende e paga stipendi, banche ecc...

Tutte le attività che assorbono o generano risorse economiche vanno rilevate e lo strumento per farlo è il bilancio.

## Gli indicatori - ROE

<b>Definizione</b>	<b>Redditività del capital proprio Return On Equity, <math>ROE=Rn/PN</math></b>
<b>Descrizione</b>	È un indice che misura la redditività del capitale degli azionisti È il risultato del rapporto fra l'utile netto ed il capitale proprio investito.
<b>Come si misura</b>	È una percentuale
<b>Cosa indica</b>	Indica la capacità delle funzioni/processi di contribuire alla creazione di valore per gli azionisti
<b>A chi serve</b>	All'azionista
<b>Note</b>	In pratica: se abbiamo un 8% di ROE significa che per ogni 100 euro di patrimonio netto avrò 8 euro di remunerazione. È chiaro che dovrebbe essere sempre maggiore degli investimenti privi di rischio tipicamente offerti dal mercato finanziario.

> Figura 5 - Esempio di scheda dell'indicatore ROE



Fonte: elaborazione Censis su dati Accredia

> Figura 6 - % aziende certificate

La prospettiva di lettura delle dinamiche aziendali è diversa rispetto a quella dei sistemi di gestione, ma la finalità è la stessa. (vedere figura 4).

Dal bilancio opportunamente riclassificato si possono calcolare gli indicatori. La capacità di lettura dei principali indicatori ricavabili da un bilancio è uno degli obiettivi che i valutatori dovrebbero porsi.

Nella figura 5 si propone una scheda realizzata da un valutatore senza nessuna esperienza specifica (chi vi scrive) dopo aver cercato di capire l'abc della struttura di un bilancio.

Sempre nel rapporto Accredia Censis 2011 un'analisi dei dati fa riflettere sull'importanza degli indicatori economico finanziari e la capacità di saperne interpretare i messaggi organizzativi. (vedere tabelle sul rapporto [http://www.accredia.it/UploadDocs/2100\\_RAPPORTO\\_ACCREDIA\\_CENSIS\\_2011.pdf](http://www.accredia.it/UploadDocs/2100_RAPPORTO_ACCREDIA_CENSIS_2011.pdf))

*Nel confronto tra i due campioni, in sostanza, le imprese che dispongono di certificazione di qualità mostrano nel tempo migliori performance per ciò che concerne:*

- i livelli di redditività del capitale, degli investimenti e del fatturato;*
- gran parte degli aspetti legati alla gestione corrente, sia nella componente di formazione di liquidità operativa che nella gestione delle scorte e dei crediti commerciali.*

*Viceversa, le imprese certificate mostrano risultati relativamente meno brillanti per ciò che concerne due aspetti:*

- gli equilibri finanziari, ovvero la disponibilità di liquidità ed il suo costo;*

*d) le misure di produttività.*

*Resta aperta l'interpretazione di tali dati. Non vi è la certezza assoluta che la certificazione migliori realmente alcuni degli aspetti gestionali delle imprese, tuttavia il ripetersi nel tempo di alcuni fenomeni positivi sembrerebbe dimostrare che lì dove l'azienda dispone di un sistema per la qualità ben costruito, le probabilità di innalzamento dell'efficienza di alcune funzioni sono maggiori.*

### Il corso Executive Auditor e il ruolo di AICQ SICEV

I contenuti di questo articolo in parte derivano dal materiale del corso Executive Auditor.

Il corso rappresenta un contributo nella direzione degli obiettivi di miglioramento delle competenze degli auditor sui temi trasversali e di management.

I contenuti formativi del corso ed il relativo esame finale sono riconosciuti ai fini dell'iter di certificazione AICQ SICEV ed è verificabile nel registro con il numero di 46.

L'ottenimento del riconoscimento di questo corso, innovativo e integrativo rispetto all'offerta attuale, dimostra la lungimiranza e la disponibilità di AICQ SICEV. Aver identificato nuove esigenze delle imprese e messo a disposizione le proprie competenze per rendere disponibile uno strumento utile ai valutatori assicurandone la validità, dimostra che le cose possono cambiare.

### Conclusioni

Vorrei completare l'articolo facendo di

nuovo ricorso al Rapporto Accredia Censis 2011 che lascia a tutti noi una grande speranza, ma allo stesso tempo evidenzia chiaramente la necessità di attuare un profondo cambiamento.

Fonte Rapporto Accredia Censis 2011 *Il mercato potenziale appare molto ampio se si tiene conto che anche non considerando la grande maggioranza di aziende individuali per lo più di ridotte dimensioni, non sempre adatte allo schema ISO 9001, le società di persone e di capitali sono quasi 2 milioni.*

*"Forte è l'impressione che non si tratti di un mercato saturo o di imprese miopi e refrattarie al valore strategico della qualità, ma di un prodotto/servizio maturo non sempre adatto a bisogni mutevoli. Molti sono i casi di aziende certificate che lamentano una certa disillusione nei confronti dell'ISO 9001 e la relativa facilità con cui essa può essere ottenuta, con il rischio di una perdita di significato di tale strumento."*

A tutti noi la responsabilità di "reinventare il buon senso" per salvare un mestiere straordinario.

### Bibliografia

Rapporto Accredia Censis 2011: [http://www.accredia.it/UploadDocs/2100\\_RAPPORTO\\_ACCREDIA\\_CENSIS\\_2011.pdf](http://www.accredia.it/UploadDocs/2100_RAPPORTO_ACCREDIA_CENSIS_2011.pdf)  
Corso Executive Auditor ([www.executiveauditor.it](http://www.executiveauditor.it))

Impresa orientata dalla strategia, Kaplan Robert S. - Norton David P.  
Il Futuro del Management, Gary Hamel  
Guida FT: Strategia, Richard Koch

## IN 2 GIORNI UNA PROFESSIONALITA' COMPLETA E RICONOSCIUTA

Mutano gli scenari, cambiano le esigenze. L'evoluzione del mondo aziendale richiede competenze aggiornate.  
Dopo 20 anni nasce il NUOVO corso di Auditor al passo coi tempi.



[www.executiveauditor.it](http://www.executiveauditor.it)  
corso riconosciuto n. 46 da AICQ-SICEV

Seguici su 

### IL CORSO CHE PUNTA SUL VALORE PROFESSIONALE

Il corso Executive Auditor è uno stimolo per gli attori del mondo della certificazione a conoscere e sfruttare nuovi strumenti organizzativi e competenze economico-finanziarie. Si avvale di un innovativo metodo per individuare processi ed obiettivi ed un efficace sistema di insegnamento pratico, testato da anni di esperienza sul campo. Il percorso formativo, della durata di due giorni, si articola in diversi moduli di insegnamento studiati per approfondire, con semplicità ed esempi, le seguenti tematiche:

- Come instaurare un dialogo veloce ed efficace con le direzioni.
- Come applicare l'approccio per processi e la gestione per obiettivi.
- Costruire una metodologia: strategie, strumenti, esempi concreti, risultati.
- Saper interpretare gli indicatori economico-finanziari nei sistemi di gestione.
- Conoscere la normativa (9004-10014-31000).
- Esercitazioni pratiche con tools sw: Strategie, SWOT, mappature processi, indicatori con simulazioni e scenari di bilanci riclassificati.
- Test finale.

#### LE PROSSIME EDIZIONI DEL 2012 \*

24/25 Settembre ROMA - 25/26 Ottobre ANCONA - 22/23 Novembre BOLOGNA - 18/19 Dicembre MILANO

\*Minimo 10 partecipanti, consultare il sito per le iscrizioni