

Qualità

n.1

gennaio/febbraio

2016

Dal 1971 la rivista italiana per i professionisti della qualità e dei sistemi di gestione

Italian Journal
of Quality
& Management
Systems



IN PRIMO PIANO

NUOVE COMPETENZE

PER GOVERNARE LA COMPLESSITÀ

Fabrizio SPREGA



AGRICOLTURA & ALIMENTAZIONE

Per un nuovo rinascimento
della cucina italiana

Risorse naturali e benessere umano

Controllato dalla terra alla tavola

Valorizzazione della nocciola:
la *tonda gentile romana*

Il premio qualità latte di bufala
di Amaseno

AMBIENTE & TERRITORIO

Città diffusa e paesaggi urbani
in trasformazione

Agricoltura e comuni innovativi

Fruizione sensoriale dei luoghi
e qualità dell'esperienza turistica

È il turismo l'industria del futuro!

Sostenibilità: Best Practice
e certificazione

NOVITÀ & INNOVAZIONI

High Level Structure & Quality
Management System - ISO 9001:2015

La nuova ISO 9001:2015 negli studi
legali: una opportunità da non perdere

La gestione delle scorte e il ruolo
del farmacista ospedaliero

APPROFONDIMENTI & RUBRICHE

Una opportunità
da non perdere

Giovanna Raffaella STUMPO

La nuova ISO 9001:2015 negli studi legali

In September 2015 it has been issued the new edition of the UNI EN ISO 9001 (Quality Management System - Requirements) standard, the technical standard most known and used in the world, by Organizations of whatever kind, size or type, in order to develop a QMS - Quality Management System, and to obtain the correlated QMS certification. Despite the multidisciplinary applicability of said standard, in the legal sector - which in Italy counts almost 200,000 Lawyers - only about 100 Law firms implemented an UNI EN ISO 9001 certification. This is probably due to different factors, such as the standard's technicism, it's prioritary applicability to product industries rather than to service industries, and it's strict documental requirements. In it's recent new edition however the standard appears more "legal friendly": it's wording and contents are more flexible than before. The requirements apply both to manufacturing and to services processes. And the standard openly declares that the QMS is to be developed, having taken into consideration the (specific type of) Organization of reference.

Premessa

Nell'ambito della famiglia delle norme ISO 9000 sui SCQ, la ISO 9001¹ è il riferimento per realizzare un sistema di gestione manageriale efficace ed efficiente ad uso interno, ed anche a fini di conseguire la cosiddetta Certificazione; ossia per dare visibilità all'esterno della corretta implementazione di tale sistema, conformemente alle sue disposizioni.

Lo standard internazionale ISO 9001 ha visto la luce nel 1987, è stata rivista nel 1994, è stata rivoluzionata nel 2000 (con lo slogan "Vision 200") è stata aggiornata nel 2008; nel settembre 2015 è stata oggetto di una ultima importante rivisitazione per allinearla alle più recenti evoluzioni del contesto e del mercato.

Dalla sua prima adozione, essa ha avuto particolare successo, riscontrandosi oggi nel mercato italiano oltre 22.500 realtà di prodotto/servizio dei principali settori merceologici di riferimento certificati in base alle sue disposizioni. Lo stesso non si può dire per il settore legale. Dove la ISO 9001 è ancora poco conosciuta ed anche viene

spesso fraintesa ritenendo che afferisca al prodotto (e la relativa cosiddetta "Certificazione di qualità"), piuttosto che allo sviluppo di un modello organizzativo certificabile, efficace, efficiente, su misura, altamente sfidante, utile e competitivo anche nell'esercizio della professione.

Nella sua revisione 2015, la ISO 9001 intende rappresentare una base solida per il futuro, con una durevolezza che arriverà fino al 2025, consentendo una certa previsionalità su alcuni aspetti e scelte sempre più rilevanti, nel prossimo futuro, per tutti gli operatori di mercato; tra cui gli Studi professionali e legali.

Per approfondire la ISO 9001 in modo utile al legale, l'articolo è stato predisposto seguendo la regola delle «5 W + 1 H».

Fin da subito si ritiene opportuno peraltro ricordare che:

- I) la norma di cui trattasi, ha natura tecnica e non giuridica;
- II) le sue disposizioni si applicano su base volontaria e per scelta del Professionista e/o dello Studio che decide di farvi riferimento, assumendola a modello/standard

di sviluppo progettuale ed applicativo;

- III) tale modello/standard è utilizzabile per realizzare un sistema organizzativo/manageriale di gestione dello Studio certificabile; che è altra cosa rispetto alla certificazione, vuoi delle competenze del Professionista/prestatore d'opera intellettuale, vuoi del servizio/prestazione professionale offerto/a.

Le «5W + 1H» di Lasswell

La sequenza elaborata da H.D. Lasswell negli anni '50 rappresenta la regola principale dello stile giornalistico anglosassone, utilizzata per analogia anche nel *problem solving* e nella pianificazione dei processi. Partendo dall'assunto secondo cui «*a convenient way to describe an act of communication is to answer to the following questions: WHO, says WHAT, in WHICH CHANNEL, TO WHOM, WHEN and WHAT EFFECT?*». Lasswell teorizzò il c.d. "modello dell'atto comunicativo", ancora oggi di attualità. La regola è semplice: le «5 W + 1H» sono acronimi di sei elementi di interrogazione a cui occorre dare una risposta efficace:

1. **WHO?** (Chi?),
2. **WHAT?** (Che cosa?),
3. **WHEN?** (Quando?),
4. **WHERE?** (Dove?),
5. **WHY?** (Perché?)
- e
6. **HOW?** (Come?)

perché "fondamentali" per la buona notizia giornalistica.

Quanto alla pianificazione, le «5 W + 1 H» possono essere applicate per spiegare in modo semplice concetti all'apparenza complessi. Per realizzare infatti efficacemente



> Figura n. 1 - Il percorso di management per fasi

il processo di pianificazione, è necessario trovare la risposta alle domande chiave già dette; prima a livello mentale/ideativo e poi operativamente.

WHEN - Quando è utile allo Studio avvicinarsi alla ISO9001?

Il momento fisiologicamente congeniale per adottare la ISO 9001 coincide con lo "start up" dello Studio; quando l'"imprinting organizzativo" è ancora in fase ideativa, e dunque lo standard può ben costituire un valido iniziale parametro di riferimento manageriale, *pro futuro*. Anche durante la vita dello Studio già costituito esistono tuttavia situazioni che giustificano un interessamento per la ISO 9001. È il caso ad esempio dello Studio che si trovi ad affrontare il passaggio generazionale; in cui il titolare deve trovare le modalità più confacenti "per passare il timone" magari al figlio ugualmente Avvocato di Studio e, con l'occasione, realizzare anche un diverso inquadramento dei Professionisti che hanno sviluppato negli anni un percorso di crescita professionale e di anzianità collaborativa; così realizzandosi il passaggio da Studio mo-

no titolare, a quello associativo. Lo stesso dicasi per il diverso Studio nato in origine con la mera intenzione dei suoi Professionisti di condividere i costi (di struttura, dotazione, segreteria); che, col tempo e negli anni, vedendo crescere opportunità di sinergia ed attività professionali anche di *cross selling*, diviene così in modo spontaneo e naturale "maturo" per affrontare un passaggio mentale ed organizzativo favorevole ad una impostazione strutturalmente diversa da quella di partenza.

Ci sono poi gli Studi particolarmente dimensionati *ab origine*; vuoi per mole di *practices*, vuoi per numero di Professionisti e Collaboratori; che, magari in sedi diversi e/o dipartimenti tematici complementari, giornalmente realizzano la prestazione d'opera intellettuale in nome e per conto dello Studio in favore della sua clientela, come una vera e propria azienda. In queste realtà già strutturalmente complesse alla nascita, è quanto mai impensabile realizzare un servizio veloce, integrato e di qualità senza avere un parametro manageriale e soprattutto delle regole organizzativo gestionali di riferimento da applicare nellaquotidia-

rità dei processi strategico-decisionali, operativi e di supporto, e più in generale nello sviluppo del *business*.

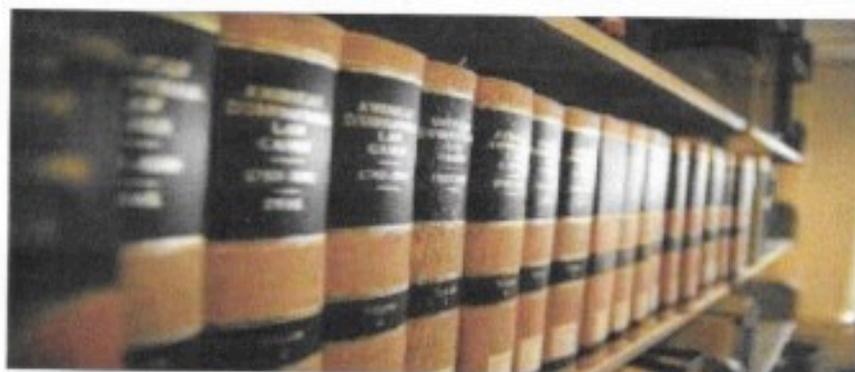
Ancora, lo standard ISO è utile ai Professionisti e/o agli Studi individuali intenzionati a fare rete; per proporsi sul mercato in modo complementare ed integrato, pur mantenendo ciascuno la propria specificità ed autonomia, eventualmente anche amministrativo-territoriale. Per i *network* legali, la ISO 9001 è infatti sempre più spesso "il fattore comune" che garantisce la forza competitiva del net, e dei suoi membri.

WHY - Perché la ISO 9001 è interessante per lo Studio?

È certo che gli Avvocati devono confrontarsi oggi con un contesto profondamente cambiato, rispetto ad un tempo. Come in altri settori merceologici, anche in ambiente *legal* le fasi congiunturali di crisi economica degli ultimi anni associate al costante aumento di *players* qualificati, hanno comportato la necessità di confrontarsi con un mercato in cui è sempre più difficile creare o mantenere il proprio posizionamento. La liberalizzazione dei servizi da un lato e l'alta concorrenza dall'altro, richiedono oggi non più solo alle aziende ma anche agli Studi di adeguarsi ad un nuovo scenario competitivo.

Di più, sono cambiati gli interlocutori. I clienti - sempre più consapevoli ed esigenti - richiedono un approccio multidisciplinare, con una offerta di prestazioni altamente qualitative sul piano sostanziale ed operativo e con il miglior rapporto tra prezzo - beneficio atteso.

Anche per l'Avvocato la capacità di gestire



La nuova ISO 9001:2015 negli Studi legali

in modo consapevole e sistemico tutti i processi e le attività che direttamente e/o indirettamente riguardano l'organizzazione interna e la realizzazione di una prestazione d'opera intellettuale il più possibile allineata alle aspettative del cliente attuale o prospettico, da parte delle persone che in esso si identificano, può fare la differenza. Rileva cioè non più solo il sapere specialistico del singolo Professionista di Studio, ma anche e di più, la capacità dell'intera struttura di fungere con le sue risorse umane e strutturali interne ed esterne complessivamente considerate, quale punto di riferimento costante per il cliente target; per soluzioni ad ampio raggio, spesso non più solo giuridiche ma anche di tipo strategico e di business.

La ISO 9001 è quindi a pieno titolo un valido strumento per lo Studio consapevole del fatto che la vera sfida da affrontare oggi, è quella di riuscire a porsi come *partner* integrato del mondo azienda e quale profondo conoscitore delle logiche - anche di processo- del cliente che già si conosce per la consulenza legale.

WHAT - Cosa/per cosa è utile la ISO 9001 allo Studio?

È convinzione che la ISO 9001 sia principalmente utile per formalizzare le procedure interne di Studio che regolamentano in modo scritto "chi va cosa, come, quando e sotto il controllo di chi". Ciò è certamente vero, anche se, di fatto l'intento della norma è molto più ampio. Essa costituisce infatti lo strumento che consente allo Studio di realizzare un vero e proprio percorso di *management* finalizzato a "mappare" tutti i processi fondamentali a livello di organizzazione interna e di progettazione e sviluppo nella prestazione d'opera intellettuale da fornire al cliente; arrivando anche a gestirli in modo integrato con la normativa cogente applicabile (per esempio: legge professionale e deontologia forense, normativa privacy ed antiriciclaggio, adempimenti SS.LL) e con l'obiettivo di tenere sotto controllo l'intera macchina organizzativa e così la *performance* complessiva di Studio, in un ottica di miglioramento continuo.

Quanto detto è di chiara evidenza già nel-

l'indice della nuova edizione 2015, che enuclea i passaggi operativi da seguire per conformarsi allo standard di qualità, sia ad uso interno che di certificazione.

WHO - Chi dello studio (e non) è interessato dalla ISO 9001

«Le persone, a tutti i livelli, costituiscono l'essenza dell'organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento permette di porre le loro capacità al servizio dell'Organizzazione»; è questo uno dei principi di TQM (Total Quality Management) che sono alla base della ISO 9001. Ciò significa che se è pur vero che la nuova edizione della norma impone un maggiore coinvolgimento del *Top Management* rispetto al passato in relazione allo sviluppo del modello organizzativo-gestionale di Studio, di fatto essa richiede che le sue disposizioni siano ben comprese, condivise e "fatte proprie" da tutte le persone di cui si compone strutturalmente ed operativamente lo Studio che intende adottare il SGQ suggerito.

Operativamente poi, nel percorso di *management* conforme allo standard, entrano anche altri soggetti di riferimento; di regola infatti lo Studio necessita di essere supportato da un consulente esperto della materia che affianca uno specifico referente dedicato allo sviluppo del "Progetto Qualità". Se e nella misura in cui lo Studio scelga poi di certificare il proprio SGQ UNI EN ISO 9001:2015, nell'iter progettuale interverrà anche un Organismo di Certificazione; in posizione terza, rispetto a quella del Responsabile di progetto designato in Studio ed al consulente esterno.

HOW - Come lo Studio arriva a conformarsi alla ISO 9001?

L'iter che porta lo Studio allo sviluppo applicativo della ISO 9001 si concretizza in un progetto manageriale, per fasi tra loro collegate:

primariamente viene fatta l'analisi dello status quo (punto di partenza): con la mappatura dei processi rilevanti, individuazione del contesto e degli stakeholders di riferimento e la comprensione dei metodi, delle prassi e consuetudini già consolidate. Secondariamente si individuano i referenti di progetto e si realizza la cosiddetta *gap analysis* per focalizzare i principali scostamenti - di organizzazione - rispetto allo stan-

Gli steps per conformarsi alla ISO 9001

Lo standard codificato dalla ISO 9001 richiede - ed al contempo consente - allo Studio di:

1. individuare il contesto di riferimento (ossia i fattori che internamente ed esternamente condizionano l'operatività attuale e futura), ivi enucleando il ruolo che per lo Studio hanno cliente e principali stakeholders;
2. focalizzare sulla *leadership*, ossia sul ruolo del *Top Management*, per la definizione delle linee strategiche di business e degli obiettivi per la qualità di Studio. Il tutto, senza trascurare la correlata declinazione del "quadro delle responsabilità ed autorità", di tutti i livelli funzionali rilevanti;
3. pianificare le attività quotidiane secondo la logica dell'analisi dei rischi potenziali a cui esse possono andare incontro. L'obiettivo, è di arrivare a gestire i rischi individuati in via preventiva e con consapevolezza;
4. concentrarsi sul giusto dimensionamento delle risorse (fisiche, strutturali, strumentali e di budget) necessarie alla realizzazione del SGQ ed alla progettazione e sviluppo della prestazione d'opera intellettuale; oltreché ai relativi controlli;
5. realizzare in modo programmato il servizio in linea con le norme cogenti e con i requisiti del cliente. Persone ed attività devono essere orientate alla piena soddisfazione del cliente, anche nei momenti di relazione, interfaccia, comunicazione e *feed back*;
6. effettuare le opportune attività di controllo interno, gestendo in modo integrato anche i fornitori esterni allo Studio ed i processi in *outsourcing*;
7. tenere la macchina organizzativa sotto controllo; ricorrendo al controllo di gestione, alle dotazioni informatiche di supporto ed alle tecniche di audit. In ogni caso garantendo specifici momenti di analisi/valutazione delle prestazioni realizzate, con individuazione di Responsabili funzionali dedicati, in modo da realizzare "un cruscotto completo" di dati, informazioni ed indicatori utili al processo decisionale della Direzione;
8. perseguire il miglioramento continuo, realizzando anche la gestione pianificata - attiva e reattiva - delle principali criticità rilevate.

La nuova ISO 9001:2015 negli Studi Legali

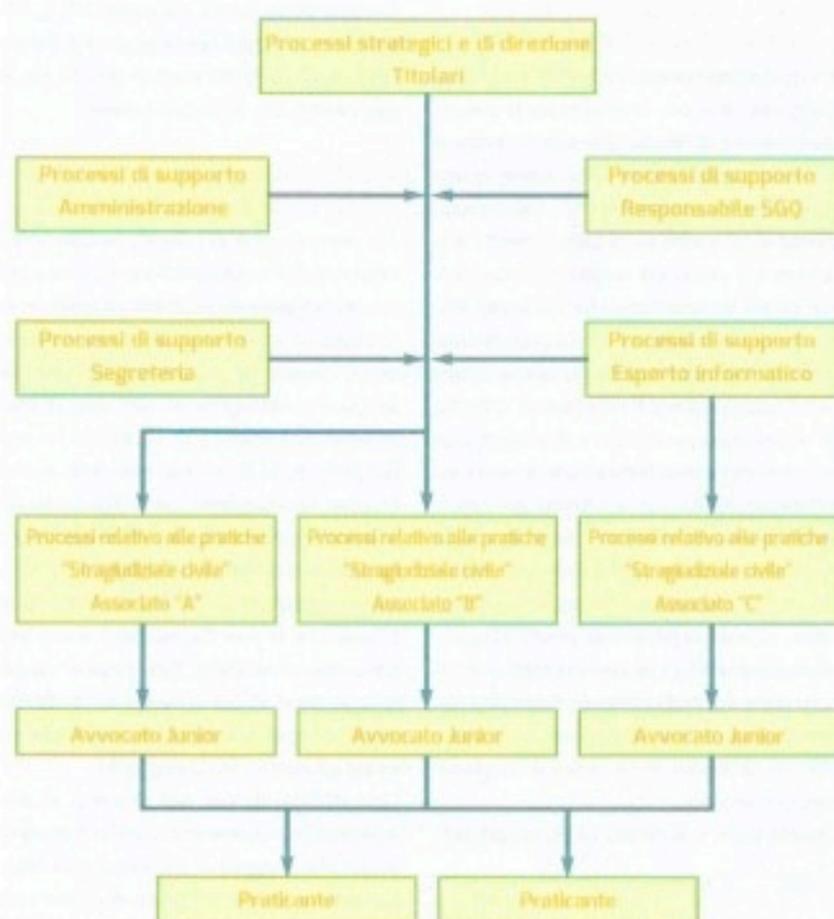


Figura 2 - Schema di alcuni processi di studio (esempio).

dard, anche con analisi dei possibili rischi. Si passa poi alla fase cosiddetta "di sviluppo documentale", in cui si codificano i requisiti ISO 9001 e le prassi di Studio, con attenzione anche alle norme cogenti applicabili; realizzando così apposite "informazioni documentate".

Segue la fase della formazione interna, prodromica all'implementazione del modello organizzativo formalizzato, e successive attività di verifica/controllo/audit. L'iter eventuale del percorso di management realizzativo del SGQ ISO 9001 di Studio; che si attiva solo ove quest'ultimo, ritenga di avere una effettiva convenienza ad intraprendere questa ulteriore fase di progetto.

WHERE - Dove è spendibile per lo Studio la certificazione ISO 9001?

Per rivelare all'esterno (al mercato ed al pubblico) la capacità organizzativa e l'affidabilità del/dei professionisti operanti per suo tramite lo Studio che abbia scelto la ISO 9001 per realizzare al suo interno il SGQ

suggerito, può richiedere la certificazione di qualità.

Il fine, è quello di una "scelta strategica di competitività" derivante dalla possibile "spendibilità" dell'attestazione di conformità rilasciatoo allo Studio dall'Organismo terzo, sui principali strumenti di comunicazione informativa a deposizione quali:

- la carta da lettere,
- i biglietti da visita,
- la targa ed il logo,
- il sito Internet,
- la brochure,
- le presentazioni mirate,
- i footer delle e-mail di Studio e così via.

Ma la certificazione non è solo strumento di marketing. Di più, facilita lo Studio nei rapporti con settori di business già certificati (ad esempio: aziende, banche, assicurazioni, pubblica amministrazione) e, sempre più spesso, è requisito richiesto per accreditarsi alla partecipazione di bandi e gare. Per lo Studio è quindi anche strumento di business development.

Il nuovo requisito edizione 2015: la conoscenza del (tipo di) Organizzazione e del suo Contesto

In considerazione del fatto che lo Studio ha specificità peculiari che lo caratterizzano e che lo differenziano da quelle tipiche di un'azienda, per la migliore riuscita dell'iter progettuale conforme alla ISO 9001 è opportuno che il consulente di affiancamento al Responsabile Qualità dedicato, sia qualificato per il settore legale; ed anche che, ove lo Studio scelga di certificarsi, l'Organismo terzo venga scelto tra quelli che, a livello nazionale, sono accreditati per il rilascio della relativa "attestazione di conformità" per il settore servizi, con significative esperienze maturate nel settore legal.

NOTE

1 La ISO 9001 in sintesi è: «la norma di riferimento per chi vuole sottoporre al controllo qualità il proprio processo produttivo in modo ciclico, partendo dalla definizione dei requisiti (espresi o non) dei clienti, archiviando fino al monitoraggio di tutto il proprio processo produttivo. Il cliente e la sua soddisfazione sono al centro della ISO 9001; ogni attività, applicazione e monitoraggio delle attività dei processi sono volti a determinarne il massimo soddisfacimento utile finale.

Le fasi di applicazione della norma ISO 9001 partono dalla definizione delle procedure e delle registrazioni per ogni singolo processo identificato all'interno dell'organizzazione aziendale.

Sono prese in considerazione tutte le aree strategiche: la direzione, la pianificazione, il commerciale, il marketing, la progettazione, l'approvvigionamento, la produzione, la vendita, ed il post vendita. Il tutto, con un'attenta analisi delle opportunità aziendali e con la collegata definizione della missione della visione aziendale espresse attraverso la politica della qualità; con un controllo attento anche sulla gestione delle risorse umane e strutturali disponibili. (fonte: WIKIPEDIA)

GIUVANNA RAFFAELLA STUMPO

Avvocato; giornalista pubblicista; docente della Fondazione Forense del CDO Avvocati di Milano.

Auditor ISO 9001, è Consulente per progetti di management e certificazione di qualità - settore legal.

www.giovanna.stumpo.name