

STUDI LEGALI, ORGANIZZAZIONE E CERTIFICAZIONE EX NUOVA UNI EN ISO 9001:2015 - UNA OPPORTUNITA' DA NON PERDERE – RIVISTA DEL CONSIGLIO N.1/2016

di GIOVANNA RAFFAELLA STUMPO

E' stata recentemente approvata l'ed. 2015 della norma UNI EN ISO 9001:2008 (Sistemi di gestione per la qualità – requisiti) – anche solo ISO 9001- che rappresenta lo standard più riconosciuto al mondo per lo sviluppo di modelli di efficienza e che consente alle Organizzazioni di qualsiasi natura, dimensione e tipo, di dotarsi di un modello di management efficiente (il SGQ – Sistema di Gestione per la Qualità) e di conseguire la “certificazione di qualità”. Nonostante la “valenza universale” della norma, nel mercato forense - che in Italia conta quasi 280mila Avvocati - gli Studi certificati ISO 9001 ad oggi non superano il centinaio. Colpa forse della “vincolatività” della norma ISO ad un linguaggio tecnico a cui l'Avvocato medio non è avvezzo; a disposizioni sostanziali applicabili solo “per analogia” dal settore “prodotto” a quello del “servizio”; ed anche ad una certa “rigidità di impostazione documentale” che costringeva lo Studio ad uno “sforzo formalizzante” di non poco momento. Nella sua revisione ultima tuttavia la norma ISO si presenta in una veste nuova. Parifica espressamente “il servizio” al “prodotto”. E' più flessibile sul piano terminologico e documentale. Dispone espressamente che il Sistema di Gestione per la Qualità sia calibrato sul (tipo di) Organizzazione di riferimento; sottolineando la forte rilevanza dei “requisiti cogenti”, oltrechè del “contesto e degli stakeholders rilevanti”, per la sua corretta impostazione. Fattori questi che, sommati dal nuovo approccio “risk based” rendono la norma ISO ed. 2015 più vicina all'agire dell'Avvocato, oltrechè più congeniale alle logiche gestionali - operative di Studio.

Premessa - Nell'ambito della “famiglia delle norme ISO 9000 sui SGQ”, la ISO 9001 è il riferimento per realizzare un sistema manageriale efficiente ad uso interno, ed anche a fini di certificazione; ossia per dare visibilità all'esterno della corretta implementazione di tale sistema, conformemente alle sue disposizioni. Emanata nel 1987, la ISO 9001 è stata rivista nel 1994, nel 2000, e nel 2008; sino alla sua ultima revisione intervenuta a settembre 2015 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 poco conosciuta, ed anche viene spesso fraintesa ritenendo che afferisca al prodotto (e relativa certificazione di qualità), piuttosto che allo sviluppo di un modello organizzativo certificabile, 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.

Quando è utile allo Studio avvicinarsi alla ISO 9001? - Il momento fisiologicamente congeniale per adottare la ISO 9001 coincide con lo “start up” dello Studio; quando

STUDI LEGALI, ORGANIZZAZIONE E CERTIFICAZIONE EX NUOVA UNI EN ISO 9001:2015 - UNA OPPORTUNITA' DA NON PERDERE – RIVISTA DEL CONSIGLIO N.1/2016

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 es. 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 mono 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 a 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 nella quotidianità 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.

Perché la ISO 9001 è interessante per lo Studio?

È certo che gli Avvocati devono affrontare oggi con un contesto profondamente cambiato, rispetto ad un tempo; in 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 infatti 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

STUDI LEGALI, ORGANIZZAZIONE E CERTIFICAZIONE *EX NUOVA* UNI EN ISO 9001:2015 - UNA OPPORTUNITA' DA NON PERDERE – RIVISTA DEL CONSIGLIO N.1/2016

prezzo - beneficio atteso. Anche per l'Avvocato la capacità di gestire 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, 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.

Cosa / per cosa è utile la ISO 9001 allo Studio? E' 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 (i.e. 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 nell'indice della nuova ed. 2015, che enuclea i passaggi operativi da seguire per conformarsi allo standard di qualità, sia ad uso interno che di certificazione.

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 ed. 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

STUDI LEGALI, ORGANIZZAZIONE E CERTIFICAZIONE EX NUOVA UNI EN ISO 9001:2015 - UNA OPPORTUNITA' DA NON PERDERE – RIVISTA DEL CONSIGLIO N.1/2016

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 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.

Come lo Studio arriva a conformarsi alla ISO 9001? L’iter che porta lo Studio allo sviluppo applicativo della ISO 9001 si concreta in un progetto di 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 c.d. *gap analysis* per focalizzare i principali scostamenti – di organizzazione - rispetto allo standard, anche con analisi dei possibili rischi. Si passa poi alla fase c.d. “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 certificativo rappresenta un tassello meramente 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.

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 professionista/i operante/i 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 rilasciato 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 ISO 9001 non è solo strumento di marketing. Di più, facilita lo Studio nei rapporti con settori di *business* già certificati (ad es. aziende, banche, assicurazioni, pubblica amministrazione) e, sempre più spesso, è requisito

STUDI LEGALI, ORGANIZZAZIONE E CERTIFICAZIONE *EX NUOVA* UNI
EN ISO 9001:2015 - UNA OPPORTUNITA' DA NON PERDERE – RIVISTA
DEL CONSIGLIO N.1/2016

richiesto per accreditarsi alla partecipazione di bandi e gare. Per lo Studio è quindi anche strumento di *business development*.