

## MANABILE AIGA - LO STANDARD UNI EN ISO 9001 COME POSSIBILE MODELLO ORGANIZZATIVO DI STUDIO

di Giovanna Raffaella Stumpo<sup>1</sup> e Andrea Baldin<sup>2</sup>

**SOMMARIO** – Introduzione; 1. Le norme tecniche e la famiglia ISO 9000; 1.1. La norma UNI EN ISO 9001:2008 e la nozione (ampia) di qualità; 2. “Politica per la qualità” e “principi di gestione per la qualità”; 3. Processi ed approccio per processi; 3.1. La pianificazione come asse portante del modello organizzativo; 4. La “centralità del cliente”; 4.1. Rilevare la soddisfazione del cliente; 4.2. I diversi “livelli della qualità rilevante” e l’importanza particolare della “qualità percepita”; 5. La codifica delle “regole organizzative” ed il coinvolgimento delle persone; 6. La certificazione ISO (cenni); 7. Il percorso di qualità dello Studio; fasi di articolazione e tempi di sviluppo.

**Introduzione:** L’art. 17-*bis* del codice deontologico forense indica la “certificazione di qualità” tra le informazioni che lo Studio può scegliere di riportare nei mezzi di comunicazione informativa. Nel contesto legale e più in generale del settore delle libere professioni vi è tuttavia scarsa conoscenza del percorso che occorre seguire per conseguire tale attestazione; soprattutto, si è spesso inconsapevoli del fatto che alla base di tale scelta vi è la volontaria adozione da parte dello Studio di una norma internazionale e tecnica di riferimento (la UNI EN ISO 9001:2008 - *Sistemi di gestione per la qualità –Requisiti*)<sup>3</sup>, che è prima di tutto importante ed utile per realizzare un modello di organizzazione, gestione e controllo (*alias* di *management*), efficiente, funzionale e su misura. Tale norma tecnica rappresenta lo standard di efficienza produttiva più riconosciuto al mondo; può infatti rappresentare un parametro di riferimento cui improntare “il *modus*” delle attività operative, gestionali e di controllo delle organizzazioni di qualsiasi tipo e natura perché le sue disposizioni hanno natura universale. Adottare lo standard suggerito dalla norma UNI in Studio significa ricondurre ad una metodologia pianificata e scritta, tutte le attività concernenti l’organizzazione del lavoro; scegliendo di abbandonare le prassi comportamentali non scritte, in favore di una pianificazione codificata dei processi e delle attività lavorative quotidiane. Le sue prescrizioni valgono dunque anche per le realtà di stampo legale, quale che sia la dimensione, la tipologia ovvero il settore di attività dello Studio.

**1. Le norme tecniche e la “famiglia ISO 9000”** : Quando nel mondo giuridico si fa riferimento ad una norma, si è soliti ricollegare alla stessa la figura del Legislatore e ad una precisa prescrizione di legge, sì da qualificarla per tale sulla base del suo carattere intrinsecamente cogente ed imperativamente vincolante, per tutti i suoi destinatari. Se però si trascende il campo meramente giuridico e si entra in altri settori dell’economia, ci si può trovare di fronte ad una tipologia di norme diversamente concepite ed operanti nei confronti della collettività; è il caso ad esempio delle c.d. norme tecniche, che consistono in previsioni - spesso di rango internazionale - e di applicazione volontaria, contenute in un documento di natura tecnica, e finalizzate a codificare le “specifiche” di un determinato prodotto o servizio, ovvero, per quanto riguarda i processi

<sup>1</sup> Avvocato del Foro di Milano, Pubblicista, Consulente di organizzazione e management dello Studio Legale – [avv.grstumpo@libero.it](mailto:avv.grstumpo@libero.it)

<sup>2</sup> Senior Partner Studio Baldin Euroquality – [www.studiobaldin.it](http://www.studiobaldin.it) – [studio.baldin.eq@fastwebnet.it](mailto:studio.baldin.eq@fastwebnet.it) – [studio.baldin.eq@fastwebnet.it](mailto:studio.baldin.eq@fastwebnet.it)

<sup>3</sup> La norma UNI EN ISO 9001:2008 e le altre norme tecniche ISO citate nel testo, sono reperibili nel sito Internet UNI, [www.uni.it](http://www.uni.it).

produttivi, le metodologie di sviluppo del lavoro utili a migliorarne l'economicità ed a garantirne l'efficienza. In Italia, la definizione e la promulgazione di norme tecniche valide praticamente in tutti i settori del commercio, dell'industria e dei servizi, è svolta da un'associazione privata riconosciuta a livello nazionale, europeo ed internazionale denominato Uni (Ente Nazionale Italiano di Unificazione). Delle norme elaborate da tale ente, rilevano in particolare quelle appartenenti alla c.d. famiglia ISO 9000 in tema di gestione ed assicurazione della qualità; che possono essere considerate quali utili fonti di riferimento pratico-operativo, che consentono ad un'organizzazione di migliorare qualitativamente e con continuità il suo operato e le sue prestazioni, impostando lo sviluppo del lavoro nella logica della pianificazione strategica, del perseguimento della soddisfazione del cliente e del miglioramento continuo.

**Tabella 1: La famiglia ISO 9000 sui SGQ (Sistemi di Gestione per la Qualità)**

UNI EN ISO 9000: 2005 ( <i>Sistemi di gestione per la qualità- Fondamenti e terminologia</i> )	Descrive i fondamenti dei sistemi di gestione per la qualità (da intesi come modelli di <i>management</i> ), e specifica la terminologia della qualità.
UNI EN ISO 9001: 2008 ( <i>Sistemi di gestione per la qualità –Requisiti</i> )	Indica i requisiti di un SGQ - Sistema di Gestione per la Qualità (da intendersi come modello di <i>management</i> ), ed è propedeutica anche al conseguimento della certificazione di qualità;
UNI EN ISO 9004: 2008 ( <i>Sistemi di gestione per la qualità-Linee guida per il miglioramento delle prestazioni</i> )	Fornisce gli orientamenti per il miglioramento continuo della <i>performance</i> dell'organizzazione.

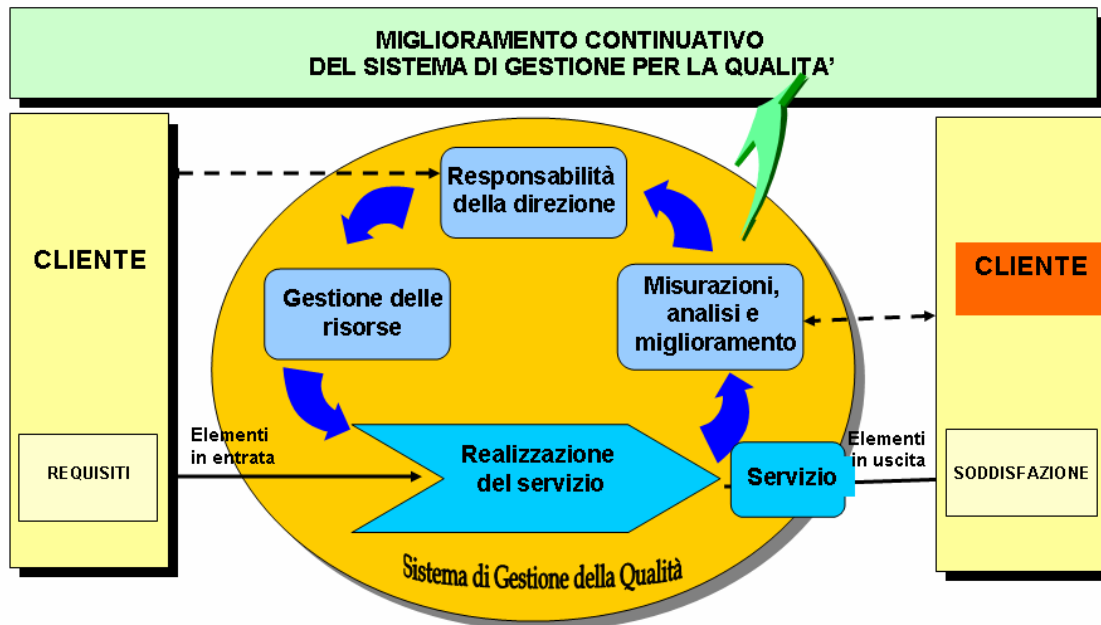
**1.1. La norma UNI EN ISO 9001:2008 e la nozione (ampia) di qualità:** Della famiglia ISO 9000, la norma tecnica di particolare interesse per lo Studio legale che voglia sviluppare un progetto di organizzazione interna è la UNI EN ISO 9001:2008 (già *Vision 2000*). Essa specifica i requisiti di un "Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ)", ossia fornisce i suggerimenti utili e necessari a definire le modalità pratico operative- gestionali e di controllo di tutte le attività ed i processi di sviluppo del lavoro di Studio, con particolare riguardo a:

- cura del cliente;
- responsabilità della direzione;
- gestione delle risorse;
- progettazione e sviluppo del servizio;
- misurazioni, analisi e controllo;
- perseguimento del miglioramento continuo.

Per normativa UNI la qualità consiste nel "grado in cui un insieme di caratteristiche soddisfa i requisiti". Significa quindi in primo luogo "qualità del lavoro", ossia del metodo seguito nella pianificazione, nella programmazione e nella progettazione dello sviluppo del lavoro e nell'erogazione del servizio. L'adozione di un percorso di *management* – da intendersi per terminologia ISO quale Sistema di Gestione per la Qualità "SGQ" (i.e. "sistema per tenere sotto controllo un'organizzazione con riferimento alla qualità") può quindi essere considerata, anche per uno Studio legale come un investimento, ossia come un sistema manageriale cui ricorrere per migliorare i processi organizzativi e di metodo, con innegabili ricadute positive anche sulla qualità finale delle prestazioni da fornire al cliente.

Fig. 1. I requisiti del SGQ - Modello Q (fonte UNI EN ISO 9001:2008)

## Il modello Qualità Vision 2000



Page 1

© 2004 All rights reserved.

Tabella 2: Norma UNI EN ISO 9001:2008 – principali caratteristiche

► Norma internazionale	E' emanata a livello internazionale dall'ISO ( <i>International Standard Organisation</i> ), tralata a livello europeo dal CEN ( <i>Comité European de Normation</i> ), tradotta ed attuata in Italia dall' UNI (Ente nazionale di normazione).
► Norma universale	Le sue disposizioni valgono per tutte le organizzazioni, indipendentemente dalla loro natura, dimensione, tipo e/o settore merceologico di riferimento.
► Norma flessibile	La norma consta di 8 capitoli (1. <i>Scopo e campo di applicazione</i> ; 2. <i>Riferimenti normativi</i> ; 3. <i>Termini e definizioni</i> ; 4. <i>SGQ- Sistema di gestione per la qualità</i> ; 5. <i>Responsabilità della direzione</i> ; 6. <i>Gestione delle risorse</i> ; 7. <i>Realizzazione del prodotto/servizio</i> ; 8. <i>Misurazione, analisi, miglioramento</i> ); dei quali richiede tuttavia di adottare solo quelli che effettivamente servono all'organizzazione "per operare in qualità".
► Norma tecnica	Non promana dal Legislatore ma da Associazione di natura privatistica.
► Ha una specifica terminologia	E' scritta in un linguaggio tecnico e non giuridico. I termini della qualità impiegati sono quelli della norma UNI EN ISO 9001:2005.
► E' "marketing oriented"	La norma insegna a sviluppare l' "orientamento al cliente" dell'organizzazione.
► Norma volontaria	La norma non ha natura cogente. Trova applicazione per scelta volontaria dell'organizzazione. Non si sostituisce alle prescrizioni di legge e/o di deontologia ev. applicabili.
► Richiede l'impegno di tutta l'organizzazione	La norma consente di formalizzare le regole organizzative. Per essere efficace, richiede di essere diffusa e controllata nella sua effettiva applicazione,

	internamente all'organizzazione.
► <b>Diventa cogente per chi la adotta</b>	Nel momento in cui la norma diventa "regola di comportamento" e di "metodo organizzativo", diviene obbligatoria nella sua applicazione da parte delle risorse dell'organizzazione.
► <b>Implica un costo</b>	Tutte le norme UNI sono protette da <i>royalty</i> e richiedono di essere acquistate presso tale Ente. I costi correlati alla sua concreta applicazione sono legati alle spese consulenza ed a quelli dell'Organismo di certificazione accreditato.
► <b>Offre un valore aggiunto</b>	La norma ha una doppia valenza: i) serve all'organizzazione per realizzare un SGQ, <i>alias</i> un modello di <i>management</i> efficiente e competitivo; ii) può rappresentare anche un prezioso strumento di differenziazione e marketing là ove consente all'organizzazione che l'ha adottata, di conseguire la "certificazione di qualità".

**2. "Politica per la qualità" e "principi di gestione per la qualità":** Come insegna la norma UNI EN ISO 9000:2008, "per guidare e far funzionare con successo un'organizzazione, è necessario dirigerla e tenerla sotto controllo, in maniera sistematica e trasparente". Occorre cioè definire i "principi" in base ai quali impostare la "filosofia del lavoro" e "direzionare" dell'organizzazione, in chiave prospettica. Prima di "passare all'azione" e progettare il SGQ, è consigliabile cioè definire le regole di pensiero (i.e. valori/etica/filosofia, *mission*) utili ad orientare il "*modus operandi*" di tutte le risorse, verso il perseguimento di una meta/ di obiettivi strategici futuri (i.e. *Vision*). Sotto questo profilo, la norma tecnica ISO prescrive ai vertici dello Studio legale, di codificare per iscritto la c.d. "politica per la qualità"; con specifica anche di correlati obiettivi di risultato da conseguire nel medio - lungo periodo. A tali fini, la norma indica gli 8 principi seguenti, che sono alla base della teoria del TQM (*Total Quality Management*), modello di gestione fondato sulla "qualità totale".

- **Orientamento al cliente:** le organizzazioni dipendono tutte dai loro clienti; l'esercizio di ogni attività deve quindi essere impostata in un'ottica il più possibile "*client oriented*", ossia tenendo conto dei bisogni e delle esigenze (presenti e future) del cliente, nella logica di soddisfare e di (tendere a) superare le sue stesse aspettative;
- **Leadership:** nell'ambito dell'organizzazione, il compito di stabilire l'unità di intenti spetta ai vertici. I capi devono esercitare la "funzione di Leadership" (i.e. di indirizzo e guida) delle persone ed hanno il compito di creare e mantenere un ambiente interno che le coinvolga pienamente, nel perseguimento di specifici obiettivi pianificati;
- **Coinvolgimento del personale:** le persone, a tutti i livelli, rappresentano l'essenza stessa dell'organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento permette di porre le loro capacità al servizio di tutta la struttura. Il successo dipende quindi prima di ogni cosa dalla capacità che i capi hanno di dare rilevanza alle risorse fisiche, prevedendo strumenti e metodologie che ne assicurino coinvolgimento, responsabilizzazione, motivazione partecipativa;
- **Approccio per processi ed approccio sistemico alla gestione:** un risultato si ottiene con maggiore efficienza quando le attività e le risorse – fisiche, strutturali e di *budget* – per il suo conseguimento, sono gestite come un processo. E' perciò essenziale identificare, capire e gestire (come fossero un sistema integrato) i processi che sono alla base dello sviluppo delle attività quotidiane e le loro interazioni;
- **Miglioramento continuo:** tutte le organizzazioni dovrebbero dotarsi di adeguati strumenti di analisi e misurazione della loro prestazionalità (c.d. "*performance*"), per tendere a migliorarla e potenziarla progressivamente e nel tempo; il miglioramento continuo delle prestazioni complessive, dovrebbe costituire un obiettivo permanente di ogni organizzazione;
- **Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori:** un'organizzazione ed i suoi fornitori sono interdipendenti; perché (la qualità delle) attività e prestazioni di questi ultimi, incidono ed

influenzano la qualità delle prestazioni dell'organizzazione. Occorre quindi considerare i fornitori esterni, come "partners" integrati.

**3. Processi ed "approccio per processi":** Ogni attività produttiva si caratterizza sempre per il fatto che qualsivoglia prodotto o servizio è la risultante di un processo/un'insieme di attività; che trasforma determinati elementi di "input", in un "output", mediante il ricorso a persone, strumenti operativi, materiali e metodo (i.e. procedure ed istruzioni operativi). Nella consapevolezza di ciò, la norma UNI EN ISO 9001:2008 si fa interprete dell'esigenza di razionalizzazione di tutti gli aspetti propri di ogni processo produttivo, con la finalità di garantire un livello di qualità – di prodotto, di servizio, di processo - che possa dirsi conforme a *standards* di efficienza ed efficacia, come da essa preventivamente determinati. Ed insegna a sviluppare il c.d. "approccio per processi", che nel caso specifico dello Studio legale richiede di:

- evidenziare il flusso dei principali processi correlati allo sviluppo del lavoro, identificandoli singolarmente e considerandone anche le loro interazioni;
- scomporre ogni singolo processo in sottoprocessi e fasi, identificando anche i c.d. fattori critici di successo;
- ricondurre ciascun processo alle persone (definendone così gli attori ed i responsabili) ed ai sistemi operativi;
- analizzare, monitorare e controllare i processi nel loro andamento (attraverso l'analisi dei dati/delle informazioni, periodiche misurazioni, verifiche ed *audit*);
- gestire i processi, in modo integrato; ossia come parti di un più completo "sistema" organizzativo – gestionale e di controllo;
- perseguire del miglioramento continuo (della prestazionalità) dei processi;
- intervenire con gli opportuni interventi correttivi, in relazione a riscontrati errori, carenze o inefficienze di processo/i.

**Tabella 3: Esempi di processi di Studio**

<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Gestione del cliente</b></li> <li>● <b>Gestione delle risorse</b></li> <li>● <b>Gestione delle infrastrutture</b> (SW gestionale, Internet; Banche dati, Abbonamenti a Riviste, Dotazione Biblioteca ecc.);</li> <li>● <b>Quadro delle responsabilità e delle autorità</b> (costruzione di ruoli, assegnazione di compiti, funzionigrammi, organigrammi, mansionari, istruzioni operative; piani di lavoro)</li> <li>● <b>Gestione degli Approvvigionamenti/Forniture</b></li> <li>● <b>Knowledge Management</b> (patrimonializzazione e gestione della conoscenza di Studio; condivisione, aggiornamento e monitoraggio di dati ed informazioni);</li> <li>● <b>Aggiornamento professionale, formazione, sviluppo delle competenze/dei talenti;</b></li> <li>● <b>Gestione contabile e amministrativa</b></li> <li>● <b>Controllo di gestione - rendicontazione ore</b> (<i>timesheet</i>);</li> <li>● <b>Marketing e comunicazione</b></li> <li>● <b>Progettazione e sviluppo del servizio legale</b> (gestione cliente, apertura della pratica cartacea/virtuale, agenda di studio, cancelleria, archivio ecc.);</li> <li>● <b>Gestione adempimenti normativi</b> (conformazione alle prescrizioni vigenti in materia di Privacy, Salute e sicurezza sul lavoro, Antiriciclaggio ecc.).</li> </ul>
---

**3.1. La pianificazione, come asse portante del modello organizzativo:** Per normativa UNI "la pianificazione è parte della gestione per la qualità mirata a stabilire obiettivi per la qualità e a specificare i processi operativi e le risorse necessarie per conseguire tali obiettivi. Predisporre Piani della qualità, può far

parte della pianificazione della qualità". Garantire un approccio "quality oriented" e sviluppare un modello organizzativo UNI EN ISO 9001:2008 significa applicare il modello PDCA (acronimo di *Plan, Do, Check, Act*, anche detto ciclo di Deming dal nome del suo ideatore), a tutti i processi (strategici, decisionali, operativi e di supporto) dello Studio legale, nella sequenzialità che segue:

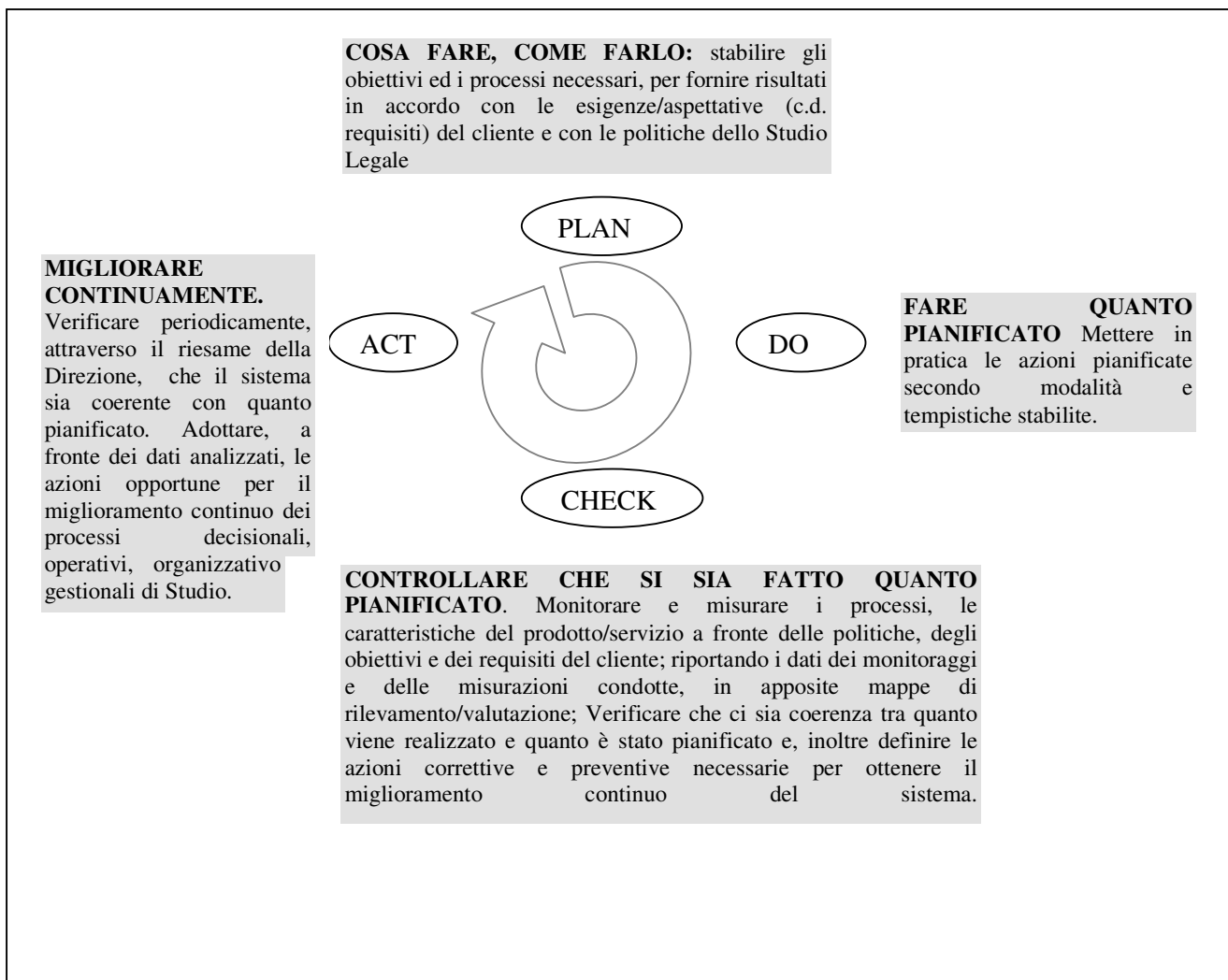
► **Plan:** pianificare politica, obiettivi, risorse, mezzi e processi da tenere sotto controllo;

► **Do:** fare/produrre per processi ed in conformità con quanto pianificato; ricorrendo ove del caso ad appositi piani operativi;

► **Check:** condurre periodici controlli e monitoraggi, ricorrendo a specifici indicatori che forniscano la misura oggettiva "di se e quanto", si stia lavorando in linea con quanto pianificato;

► **Act:** in caso di accertamento positivo, attivare le opportune leve di miglioramento; in caso di accertamento negativo, intervenire risalendo alle cause delle "non conformità" rilevate; per poi gestirle adeguatamente con gli opportuni interventi correttivi.

**Fig. 2 Ciclo di Deming o PDCA : fasi della pianificazione di processo**



**4. La "centralità del cliente":** Lo standard ISO insegna anche che il cliente costituisce il punto di riferimento per una corretta impostazione dei processi produttivi e di sviluppo del lavoro; e presuppone che lo Studio legale sia in grado di attivare con lui idonei canali di comunicazione e di acquisizione anche delle informazioni di ritorno (c.d. *feed - back*), circa la (qualità) del prodotto/



servizio fornitigli. Il successo dello sviluppo del modello organizzativo ISO di Studio dipende quindi anche dal grado di capacità che le persone possiedono nel lavorare, in una ottica che si richiede sia sempre “*client oriented*”, e cioè di:

- assicurare che siano chiaramente definite esigenze ed aspettative (c.d. requisiti) del cliente prima ancora di iniziare a lavorare;
- assicurare che i requisiti del cliente siano ben compresi da tutta la struttura, e divengano requisiti dell’organizzazione stessa, sia in fase di pianificazione strategica che in sede di progettazione e sviluppo del prodotto/servizio (i.e. pianificazione operativa);
- assicurare di aver pienamente soddisfatto le esigenze ed aspettative del cliente, in fase di effettiva realizzazione del prodotto/ erogazione del servizio;
- assicurare una adeguata attività di monitoraggio (del livello) di soddisfazione del cliente, anche dopo che il servizio è stato prestato.

**4.1. Rilevare la soddisfazione del cliente:** Nella logica di verificare il proprio livello di *performance* e soprattutto al fine di poter apportare le necessarie leve di miglioramento, lo standard ISO richiede all’organizzazione che abbia scelto di adottare il modello di *management* suggerito, di mettersi in condizione di poter dimostrare, in modo oggettivo, che i suoi processi interni sono monitorati con metodi che assicurano il raggiungimento dei risultati pianificati. Si richiede cioè allo Studio legale di avere adeguate metodologie di misura, controllo, analisi e rilevazione dei dati (c.d. processo di *audit*) a necessario complemento, sia dei processi di pianificazione strategico - operativa (per scongiurare la possibilità che un processo possa andare fuori controllo, con conseguenti ricadute negative sul prodotto/sul servizio e sull’attività di *business*), sia a fini di miglioramento continuo della sua *performance*; si vuole in altri termini garantire che il SGQ, i processi ed il prodotto/servizio siano conformi agli standard prefissati, ovvero, che in difetto di ciò, vengano attivate le necessarie ed opportune azioni correttive. Il processo di *audit* si articola in una pluralità di sottoprocessi o fasi e riguarda ogni aspetto dell’organizzazione di Studio; di cui, quello certamente più importante è quello che concerne la rilevazione della soddisfazione del cliente, come misura anche del (livello) di *performance* di Studio. Oltre che in fase di pianificazione operativa, che richiede che prima di iniziare la progettazione e lo sviluppo del prodotto/servizio lo Studio legale svolga un’indagine “*ex ante*” circa la “qualità attesa” dal cliente, è soprattutto nelle fasi di “sviluppo” e successivamente all’avvenuta erogazione della prestazione, che la norma ISO richiede di adottare adeguate metodologie di rilevazione della c.d. “*customer satisfaction*”; quale requisito imprescindibile per un possibile miglioramento continuo anche della prestazionalità di Studio (i.e. attività di misurazione e controllo “*ex post*”).

**Tabella 4: I diversi “livelli della qualità rilevante”; l’importanza particolare della “qualità percepita”**

<b>Qualità attesa</b>	E’ la qualità che il cliente si aspetta di ricevere dall’organizzazione per soddisfare le sue esigenze, espresse tramite precisi requisiti o implicitamente connesse al prodotto/servizio richiesto per la soddisfazione del suo “bisogno”.
<b>Qualità progettata</b>	E’ la qualità che l’organizzazione ha progettato e pensato di fornire con l’ausilio delle proprie strutture, risorse e processi, interpretando le richieste espresse dal cliente.
<b>Qualità erogata</b>	E’ il risultato della traduzione del progetto, alla fine del processo, in servizio erogato.
<b>Qualità percepita</b>	he il cliente ritiene di aver ricevuto, comparata ovviamente con le sue aspettative iniziali (i.e. qualità attesa).

La situazione ottimale vede una perfetta armonia tra i 4 livelli Q di cui sopra (i.e. qualità percepita uguale o maggiore a quella attesa); perché significa che l’organizzazione ha perfettamente compreso le esigenze (espresse ed implicite) del cliente, è in possesso di strutture, risorse e processi

adeguati, ha progettato coerentemente ed è riuscita a produrre il prodotto/servizio in modo conforme al progetto.

**5. La codifica delle “regole organizzative” ed il coinvolgimento delle persone:** Erigere la norma UNI EN ISO 9001:2008 a parametro del corretto operare dello Studio, significa scegliere di agire sulla base della preventiva corretta individuazione dei processi e delle attività di Studio, per arrivare a gestire con cognizione di causa, in modo programmato e pianificato tutto quello che giornalmente accade in ambiente lavorativo; occupandosi anche in modo strutturato di tutte le relazioni ed inter-relazioni che coinvolgono lo Studio in rapporto al cliente ed agli altri *Stakeholders*, secondo lo schema logico-organizzativo suggerito dalla norma tecnica di riferimento ed improntato:

- alla ricerca della c.d. *customer satisfaction*;
- al miglioramento continuo della *performance*.

Sul lato pratico nel caso dello Studio legale, fare quanto richiesto dalla norma significa spesso abbandonare l’abitudine a ricorrere a regole comportamentali fondate su “prassi” e consuetudini, in favore di una diversa e chiara definizione di “*chi fa cosa, come lo deve fare, entro quali tempi e con quali risorse e sotto il controllo di chi*”; arrivando autonomamente, ovvero con l’ausilio di un esperto esterno, a “codificare per iscritto” le regole organizzative di Studio (i.e. specifica dei compiti, delle mansioni dei ruoli e delle responsabilità di ogni livello funzionale della struttura; pianificazione delle attività; programmazione dei tempi; scelta delle risorse fisiche, strutturali e di *budget*; monitoraggi) in una apposita “documentazione di sistema”, ed in particolare, sviluppare per iscritto:

► **un Manuale della Qualità:** documento che “fotografa” le metodologie di lavoro prescelte e definite dallo Studio, tenuto conto della “politica della qualità” predefinita ed adottata dai vertici, nell’ottica del conseguimento degli “obiettivi di risultato” dati;

► **le Procedure interne:** regole codificate che individuano il metodo di raccolta dati, di gestione dei documenti e delle registrazioni di Studio, ovvero specificano le modalità utili e necessarie a condurre le periodiche attività di verifica interna/ di *audit* e controllo. Individuando anche gli strumenti per gestire eventuali errori di sistema (in gergo tecnico le c.d. “non conformità”) e per apportare le opportune azioni correttive/di miglioramento;

► **le Istruzioni di lavoro per i professionisti ed il personale dipendente:** documenti che specificano ruoli, mansioni e compiti assegnati ai vari livelli funzionali e le modalità secondo cui essi devono essere attuati; oltrechè più in generale le regole di comportamento volute dallo Studio;

► **il Regolamento interno di Studio:** documento integrativo del Manuale Qualità che regola gli aspetti più prettamente organizzativi dello sviluppo del lavoro (metodi e modi di gestione della posta; del filtro delle telefonate; dell’ordine delle cartelle informatiche/ della pratica cartacea; dei metodi di salvataggio dei files; delle modi e tempi di definizione degli approvvigionamenti ecc.);

► **le Procedure di normativa cogente:** regole codificate e moduli operativi che consentono una corretta implementazione delle prescrizioni di legge, in materia di informativa preventiva (i.e. Dlgs. n. 28/2010 in materia di mediazione finalizzata alla conciliazione nelle controversie civili e commerciali), trattamento di dati personali (i.e. Dlgs. n. 196/2003), security (i.e. Dlgs. n. 81/2008 e succ. mod. e int.), contrasto al riciclaggio (Dlgs. n. 231/2007 e succ. mod. ed int.).

Di più, la norma consente allo Studio di avere gli strumenti per effettuare controlli e verifiche pianificati nel tempo, sull’operatività dei professionisti; con previsione di appositi metodi di misura dell’impegno/della *performance* di ognuno, che assicurino l’“efficacia” del sistema organizzativo –gestionale- di controllo programmato e voluto (ad es. *timesheet* per il controllo del tempo dedicato allo sviluppo delle attività giornaliere; *business plan* per la gestione delle risorse finanziarie/dei budget di progetto; piani di lavoro e schede di programmazione degli



adempimenti, da seguire nell'iter di sviluppo della pratica ecc.), ed anche la loro evoluzione professionale e di carriera (i.e. i professionisti sono tenuti a seguire un programma di formazione ed aggiornamento professionale, ed garantire il conseguimento di obiettivi prestazionali - ad es. in termini di produttività, di corretta esecuzione degli incarichi nel rispetto della tempistica prestabilita, di gestione corretta della relazione con il cliente attuale e di apporto di nuova clientela ecc.). Il successo del modello organizzativo ISO, si fonda anche sulla "consapevolezza" dell'importanza del coinvolgimento e dell'apporto fattivo di tutti, nella sua concreta realizzazione. L'efficace sviluppo di un progetto di *management* ISO dello Studio, richiede perciò anche la previsione da parte dei vertici e del Responsabile di progetto interno (i.e. il Responsabile organizzativo appositamente scelto e designato), di periodici momenti di incontro-decisione dedicati ai temi dell'organizzazione. Con il coinvolgimento delle persone ai diversi livelli funzionali, per l'approfondimento della norma tecnica ISO, lo sviluppo del progetto e dei suoi presupposti pratico- applicativi; in un clima di lavoro che faciliti il più possibile il dialogo, il confronto e all'apporto fattivo - soprattutto in termini di idee innovative- di tutti ed ognuno.

**6. La certificazione ISO (cenni):** La decisione di parametrarsi allo standard ISO da parte di uno Studio legale, nasce e si giustifica prima di tutto per esigenze interne, finalizzate a fare in modo che lo Studio per tramite di una metodologia pianificata, lavori e produca in modo più efficiente, rapido e trasparente. Vi sono tuttavia situazioni specifiche, tali per cui il percorso organizzativo - gestionale e di controllo interno, può rappresentare solo il primo passo verso un obiettivo più ampio ed ambizioso; che trova la sua ragion d'essere nella scelta o nell'esigenze sentita dallo Studio, di conseguire la certificazione di conformità. Per "certificazione" ai sensi della norma UNI CEI EN 45020:1998 (*Normazione ed attività connesse*) s'intende l'attestazione fornita da un soggetto indipendente ed autonomo, in forma di assicurazione scritta che un prodotto, un processo o un servizio è conforme ai requisiti specificati da una previsione di natura tecnica di riferimento. Nel caso dello Studio legale, si tratta dell'attestazione rilasciata da un Organismo di certificazione - che è terzo, autonomo ed indipendente rispetto allo Studio legale ed al consulente che lo ha eventualmente supportato nello sviluppo del percorso in qualità- circa l'idoneità delle persone che in esso operano, ad erogare la prestazione, nel rispetto delle esigenze e delle prerogative espresse dal cliente; nonché più in generale la capacità della struttura ampiamente intesa, a mantenere nel tempo il conseguimento dei risultati attesi, secondo le indicazioni fornite dalla norma tecnica di riferimento UNI EN ISO 9001:2008, per tramite dei suoi processi interni organizzati e gestiti "con modalità controllate". E' cioè "certificazione di processo" (i.e. del metodo del lavoro) e non "certificazione di prodotto/servizio" (i.e. del singolo atto, parere, contratto ecc.). Avendo chiaro il concetto di certificazione (non si tratta cioè come molti pensano di un mero "bollino"), ben si comprende perché sempre più Studi legali che, avendo realizzato un SGQ conforme allo standard ISO, siano poi interessati la certificazione da parte di un Organismo terzo. Il fine è quello di effettuare, con tale richiesta ed in caso di accertamento positivo, una "scelta strategica di competitività", derivante dalla possibile "spendibilità" dell'attestazione di conformità, sui mezzi di comunicazione informativa di tipo tradizionale (carta da lettere, biglietti da visita, targa,) e/o innovativo (logo, sito Internet, brochure, Manuale qualità). La certificazione ISO è infatti utile in chiave di marketing legale per:

- rivelare all'esterno (al mercato e al pubblico) la capacità organizzativa della struttura di Studio e l'affidabilità del/dei professionista/i operante/i, per suo tramite;
- fruire di uno strumento di individuazione e di comunicazione esterna capace di differenziare lo Studio dai *competitors*;
- facilitare lo Studio nei rapporti con settori "di business" già certificati (quali ad es. le Imprese, le Banche, le Compagnie di Assicurazioni, la P.A. e gli Enti Pubblici ecc.); con cui si potrà

condividere lo stesso “linguaggio organizzativo”, ed intraprendere relazioni con evidente privilegio e preferenza rispetto alle altre realtà organizzative -legali e non- non ancora certificate.

**Tabella 5 – Il richiamo alla certificazione ISO nel codice deontologico forense**

<p><b>Art. 17-bis (Modalità dell’informazione) stralcio</b></p> <p>-omissis-</p> <p>■ <i>“l’avvocato che intenda fare menzione di una certificazione di qualità deve depositare presso il Consiglio dell’Ordine il giustificativo della certificazione in corso di validità e l’indicazione completa del certificatore e del campo di applicazione della certificazione ufficialmente riconosciuta dallo Stato”;</i></p> <p>-omissis-</p>
---

**7. Il percorso di qualità dello Studio; fasi di articolazione e tempi di sviluppo:** Dotarsi di un sistema di *management* ISO significa adottare volontariamente la metodologia suggerita dalla norma tecnica di riferimento, ed acquisirla - a livello di organizzazione e persone - come fatto culturale da implementare internamente allo Studio, allo scopo di garantire la corretta gestione dei metodi di lavoro ai vari livelli funzionali, e di migliorare la qualità delle prestazioni. Attraverso l’ausilio di un esperto - il consulente esterno allo Studio legale - che di norma funge da *project manager* - è cioè possibile avviare un progetto finalizzato a realizzare un “SGQ” (*alias* un sistema integrato di persone, sistemi operativi e processi), che verrà sviluppato tenendo conto delle peculiarità dello Studio (ubicazione territoriale, dimensioni, settori di attività, sedi e succursali, numero di dipendenti e collaboratori, livello di informatizzazione interna, risorse fisiche impiegate esternamente, sistema organizzativo attualmente esistente/assente, target cliente, mercato di riferimento, ecc.) ed adattando quindi il modello ISO alla specificità del caso. Lo scopo dell’assistenza professionale resa dal consulente esterno, è quello di affiancare un referente di progetto di Studio appositamente designato a tal fine (i.e. il Responsabile di progetto) nella progettazione ed attuazione del modello di organizzazione in linea coi requisiti della norma tecnica di riferimento (UNI EN ISO 9001:2008), fino alla eventuale sua certificazione di conformità da parte di un Organismo di Certificazione Terzo, accreditato a tale scopo. Nel concreto, il progetto qualità di Studio segue l’iter di sviluppo che segue, articolato per fasi successive e tra loro complementari.

► **Fase 1: Analisi Sviluppo del SGQ e relativa documentazione:** (*SWOT analysis e Gap analysis*, da effettuare con la struttura ai vari livelli, volte ad identificare i processi in atto, la documentazione esistente e gli scostamenti tra le prassi/procedure esistenti ed i requisiti della norma UNI; questa fase ha lo scopo di rilevare punti di forza e criticità, individuando anche le possibili aree di miglioramento avendo previamente soppesato e compreso quali sono e come sono organizzati: i processi decisionali/ strategici, operativi e di supporto; le attività svolte, gli ambiti delle responsabilità/autorità ed i ruoli, l’ambiente di lavoro; la gestione del cliente; l’ambito dei servizi erogati, distinguendo all’occorrenza quelli forniti abitualmente da quelli su richiesta specifica; elaborazione del Manuale del SGQ e di procedure ad hoc per la gestione operativa e per la gestione del Sistema Qualità conforme allo standard ISO di riferimento; nell’ambito di tale fase di lavoro sono trasferite al personale le metodologie per lo sviluppo e la gestione della documentazione del Sistema Qualità, per la pianificazione di progetto e lo sviluppo di una tempistica programmata delle attività, al fine di assicurare una rapida “risposta” alle aspettative del cliente; ottimizzare gli attuali metodi di controllo delle attività/prestazioni e del tempo dedicato al lavoro, e delle attività di “*billing* e parcellazione”; introdotte e ottimizzate le attuali prassi di gestione dei processi c.d. di supporto (i.e. segreteria/accoglienza cliente,

amministrazione/contabilità, ev. biblioteca/banche dati; dotazioni informatiche ecc.); analizzate e ottimizzate le attuali prassi di gestione della comunicazione interna ed esterna verso clienti, autorità e altre parti interessate.

► **Fase 2. Formazione, implementazione e miglioramento del SGQ** :formazione, informazione e sensibilizzazione del personale operativo, relativamente ai requisiti di cui alla norma tecnica ISO, al Sistema di Gestione Qualità progettato, ed al materiale documentale sviluppato in Fase 1; simulazione di Verifiche interne (c.d. Audit) al Sistema di Gestione Qualità finalizzate a verificare l'avvenuta comprensione da parte delle risorse interne dei contenuti e dei requisiti delle nuove modalità organizzativo - gestionali e del Sistema stesso, e dell'effettiva attuazione delle disposizioni e degli adempimenti previsti, nelle norme tecniche di riferimento come strasfuse nel Manuale e nelle procedure documentate sviluppati; assistenza nelle fasi di periodico Riesame e Miglioramento Sistema di Gestione Qualità da parte della Direzione, alla luce delle risultanze delle Verifiche condotte nelle fasi precedenti.

► **Fase 3. Assistenza per il conseguimento della certificazione**: assistenza nell'identificazione e scelta dell'Organismo di Certificazione, da parte dello Studio, nella gestione dei rapporti con tale Organismo e nella programmazione delle sue attività di verifica; verifiche interne (pre-Audit) finalizzate a verificare lo stato di attuazione del Sistema di Gestione Qualità, prima delle Verifiche dell'Organismo terzo, ed a preparare il personale di Studio sui contenuti di tali Verifiche di certificazione; affiancamento al personale durante le Visite di certificazione da parte dell'Organismo terzo prescelto; affiancamento al personale nella definizione ed attuazione delle azioni correttive, a fronte delle eventuali non conformità rilevate dall'Organismo di Certificazione. Il tempo di calendario necessario per l'attuazione delle Fasi operative di cui sopra, varia da situazione a situazione, in considerazione delle dimensioni dello Studio, aree di practice interessate dal progetto, sussistenza o meno di regole organizzative formalizzate, conoscenza o meno dello standard ISO di riferimento. Generalmente la consulenza copre un lasso temporale variabile tra gli 8 ed i 12 mesi, a seconda della frequenza degli appuntamenti concordati direttamente tra il Responsabile di progetto di Studio ed il consulente esterno, come da specifico *Milestone* o piano degli appuntamenti. I tempi dell'iter di certificazione sono invece legati alla disponibilità dell'Organismo di certificazione scelto e sono condizionati dall'ampiezza del "campo di applicazione della certificazione" (quante e quali sedi; quali e quanti settori/ aree di attività o processi di Studio certificare).

---

Fig. 3. Principali step del percorso di qualità di Studio



Tabella 6. I presupposti per il successo di un processo di miglioramento organizzativo di Studio, mediante l'applicazione della norma UNI.

- Forte Motivazione dei Vertici di Studio;
- Buona capacità di analisi e di autocritica iniziale;
- Reale e fattivo coinvolgimento dei professionisti e dei collaboratori di Studio;
- Buona Integrazione tra i processi e le funzioni dello Studio;
- Volontà di perseguire il miglioramento continuo;
- Disponibilità al cambiamento e a rivisitare in modo critico le procedure in essere, al fine di identificare le possibili aree di miglioramento e di riflettere i cambiamenti intervenuti nel tempo nell'organizzazione
- Focalizzazione verso la "soddisfazione" del Cliente;
- Mancanza di preclusioni, a fronte dei controlli di parti terze.

Tabella 7. Il “Valore Aggiunto” derivante allo Studio legale dal SGQ certificato conforme allo standard ISO

- Migliore organizzazione di Studio;
- Ottimizzazione nella definizione di ruoli e compiti nello Studio;
- Continuità del servizio nel tempo e costanza degli standard qualitativi;
- Ausilio nella programmazione e pianificazione del lavoro;
- Ottimizzazione della distribuzione dei carichi di lavoro;
- Riduzione di dispersioni temporali, incertezze e stalli operativi, duplicazioni di ruoli;
- Riduzione rischi errori e non conformità a fronte requisiti cliente;
- Maggior controllo di affidatari, corrispondenti, periti ecc.
- Maggiore soddisfazione e responsabilizzazione del personale;
- Miglioramento ambiente di lavoro;
- Maggiore efficienza;
- Miglioramento della soddisfazione e dei rapporti con il cliente;
- Punteggio per aderire a finanziamenti/ ottenere accreditamenti;
- Risposta a requisiti di gara o appalto presso P.A.;
- Ottimizzazione dei rapporti con i fornitori;
- Miglioramento dell’immagine;
- Crescita dei livelli di produttività;
- Dimostrazione all’esterno della capacità organizzativa e dell’ affidabilità operativa dello Studio;
- Elemento di differenziazione e competitività;
- Facilità nei rapporti con i partners già certificati.

**Studio Baldin** s.r.l.  
**EUROQUALITY**

*Per ricevere gratuitamente il questionario di autovotazione dell’attuale livello organizzativo di Studio, richiedere un preventivo gratuito per sperimentare il percorso UNI EN ISO 9001:2008 o altro materiale informativo in tema di organizzazione, qualità e certificazione ISO invia una mail a: [studio.baldin.eq@fastwebnet.it](mailto:studio.baldin.eq@fastwebnet.it)*