



CONSULENZA E FORMAZIONE MANAGERIALE

VERSO IL WEBINAR 30.9: RIFLESSIONI SULLA QUALITA' MANAGERIALE E SUI BENEFICI DI UN SGQ ISO 9001

DEL CONCETTO DI QUALITA' “L’Avvocato deve svolgere la propria attività con coscienza e diligenza, assicurando la qualità della prestazione professionale”. Questo il disposto dell’art. 12 del vigente Codice deontologico forense; che induce subito a porsi una domanda: che cosa si intende per “qualità della prestazione professionale”?

Certamente la qualità sottesa al dettato deontologico rimanda a competenza, cura, e perizia, oltrechè all’attenzione come canoni comportamentali imposti nell’esercizio quotidiano della professione e nella relazione con il Cliente / la Parte assistita / tutti i diversi principali Stakeholder. Tuttavia la qualità ha certamente anche una accezione più ampia ed estesa; ed attiene oggi più che mai anche alla “dimensione organizzativo - manageriale” della prestazione offerta professionalmente.

Per il Professionista e lo Studio non meno che per l’azienda, si pone quindi anche la necessità di ricercare un modello a cui rifarsi per esprimere una “qualità di metodo” da garantire a tutte le Parti interessate rilevanti. A tal fine, la norma UNI EN ISO 9001:2015 “Sistemi di gestione per la qualità – Requisiti” (anche standard ISO 9001) può essere di ausilio per tutti. Si tratta dello standard più riconosciuto al mondo per lo sviluppo di modelli di efficienza manageriale; e l’Italia - dopo la Cina - è il II° Paese al mondo ad avere il maggior numero di aziende certificate ISO 9001. Tuttavia, sono ancora pochi gli Studi professionali che conoscono lo standard ISO 9001 a livello applicativo, restando così ignari dei benefici che la norma tecnica consente di ottenere.

ISO 9001 QUALITA' MANAGERIALE **E** La ISO 9001 è norma volontaria (o meglio la sua applicazione rappresenta una libera scelta) ed è adattabile a tutti i tipi di struttura indipendentemente dalle dimensioni e da ciò che esse offrono sul mercato. Esprime, rispetto al management “il cosa” deve essere fatto, ma non “il come”; che è, e deve essere, una libera scelta di ogni Organizzazione in base al proprio contesto, al modo di operare, al bene/servizio offerto ed ai propri obiettivi da raggiungere.

La ISO 9001 suggerisce come muoversi sul piano manageriale, esprimendo dei requisiti. Essa cioè fornisce suggerimenti utili per realizzare un modello organizzativo (il SGQ - Sistema di Gestione per

la Qualità) completo, efficiente e a misura, ed eventualmente “certificabile”¹ a cura di Ente terzo accreditato.

Più precisamente il modello gestionale proposto dallo standard ISO 9001 supporta i Vertici nel pensare all’organizzazione interna della struttura in modo strategico, definendo mission ed obiettivi da raggiungere; serve per affrontare in “modo sistemico” tutti gli aspetti del proprio operare, sì che ci sia sempre una metodologia comune per pianificare le attività, calcolare i rischi e le opportunità ad esse collegati, per affrontare i punti deboli e rafforzare quelli forti ed ottenere il miglioramento continuo di tutti i processi su cui si regge l’operatività; di uno Studio, come di una azienda. Il sistema di audit suggerito sempre dallo standard ISO a fini di controllo e per ottenere un “cruscotto di indicatori di performance” chiari ed oggettivi, rappresenta poi il valore aggiunto del modello gestionale suggerito. Ne derivano input utili, per l’assunzione di scelte e decisioni di miglioramento strategico ed anche per rendere i propri processi sempre più efficaci ed efficienti oltrechè al passo con le evoluzioni - anche tecnologiche - di contesto, così da ottenere i risultati attesi con regolarità ed in modo più stabile e duraturo nel tempo.

ORIENTAMENTO AL MERCATO E REQUISITI ISO 9001

La ISO 9001 guida gli Studi e le aziende che immaginano in modo proattivo il futuro della propria organizzazione. Suggerisce un metodo per migliorare l’efficienza e l’efficacia manageriale e per attivare quel cambiamento che assicura all’Organizzazione una maggiore inclusione nel proprio contesto e la possibilità di migliorare la sintonia con tutte le diverse Parti interessate rilevanti, così da prosperare in un mercato come quello attuale particolarmente competitivo ed in costante e rapida evoluzione.

In altre parole, lo standard ISO è marketing oriented.

Abitua l’Organizzazione a guardare al mercato ed alle evoluzioni del contesto. Facilitando il necessario percorso di allineamento metodologico ed operativo nel tempo. Questo significa, curare con attenzione la relazione con il proprio target, ed avere la capacità di offrire al Cliente un prodotto/servizio sempre rispondente alle sue aspettative; con vantaggi per l’Organizzazione in termini di affidabilità, stante che la customer satisfaction porterà i Clienti a rimanere fedeli ed a continuare a servirsi nel tempo dalla stessa fonte di acquisto/approvvigionamento. Riuscire poi a soddisfare i Clienti in modo pieno

¹ Certificare il SGQ vuole dire sottoporsi alla valutazione di un Organismo di certificazione per ottenere la conferma del fatto che, a livello manageriale, tutti i requisiti richiesti dalla ISO 9001 sono effettivamente pienamente assolti. La certificazione ISO 9001 consiste quindi in un documento attestante la piena rispondenza ai requisiti della norma tecnica di riferimento, e si traduce in una attestazione ufficiale spendibile in tutti i principali strumenti di comunicazione esterna. Rappresenta un prezioso strumento di comunicazione esterna, capace di ingenerare per l’Organizzazione che la ha ottenuta un sicuro ritorno di immagine verso i propri Clienti e la comunità in generale; i quali apprezzeranno e si fideranno maggiormente dei prodotti/servizi dell’Organizzazione certificata, rispetto a quelli di una diversa, che non lo è. Inoltre lo standard ISO è riconosciuto a livello nazionale, europeo ed internazionale; sì che in tutto il mondo le Organizzazioni certificate in conformità, dimostrano ai loro diversi pubblici di essere in grado di rispondere pienamente agli stessi requisiti. Con innegabili vantaggi e ricadute positive anche in chiave di marketing e business development.

e continuativo, rappresenta un'ulteriore vantaggio in termini di un più duraturo posizionamento e maggiore solidità dell'Organizzazione stessa.

**STANDARD ISO –
E' NORMA DI
BUON SENSO**

Lo standard tecnico offre un modello a cui fare riferimento per organizzare la propria struttura in modo da ottenere nel miglior modo e nel minor tempo i risultati voluti, anche sul piano della "rispondenza" alle aspettative del target. Tale modello è espresso come "summa" dei requisiti che l'Organizzazione deve soddisfare per creare e mantenere attivo il proprio Sistema di Gestione nel tempo, espressi dalla ISO 9001 per principi generali. La ISO 9001 suggerisce "cosa è opportuno fare per eccellere in organizzazione e metodologia", ma lascia poi liberi di scegliere come applicare i suoi requisiti nel concreto (ed anche con quale livello di coerenza), in considerazione delle diversità applicabili al tipo di struttura, così come alla tipologia di prodotto/servizio erogato, e salvaguardando anche prassi operative e consuetudini esistenti.

Seguire le indicazioni dello standard tecnico non è né difficile né eccessivamente oneroso.

Questo perché, in realtà, la ISO 9001 non inventa nulla di nuovo, tanto che in ambiente tecnico si dice che essa applichi meramente il buon senso, dettando solo delle regole di buona gestione organizzativa. Tuttavia, ciò che è interessante, è che essa porta l' Organizzazione che la fa propria, a fare del buon senso "un abitus mentale" che in modo metodico e sistematico permea tutta la struttura organizzativa attraverso regole codificate, rendendo più chiari e fluidi l'iter di sviluppo delle attività, dei processi, dei ruoli e dei compiti su cui si regge il modello organizzativo attuato.

Seguire, quindi, i consigli della norma tecnica di riferimento significa predisporre la propria struttura in modo che essa possa sempre dare il massimo a livello manageriale. Ovviamente e poiché nessuno è perfetto, potranno sempre verificarsi dei problemi e delle mancanze, ma lo standard ISO fornisce anche in questo caso la metodologia per prevenirli, gestirli e superarli, così da evitare che gli stessi si ripresentino in futuro. Ed insegna che anche che dagli errori, si possono trarre spunti per il miglioramento.

**STANDARD ISO
ED. 2015 – IL
LIBRO PER
APPROFONDIRE**

Per concludere, un SGQ ISO 9001 porterà l'Organizzazione a risparmiare tempo e (quindi denaro) attraverso l'organizzazione pianificata delle attività, aumentando le capacità di acquisire fiducia dai Clienti e quindi a fidelizzarli; riducendo i rischi di produrre o erogare servizi che non soddisfano i Clienti o le regole cogenti. Attraverso modus operandi comuni e condivisi, momenti di controllo, formazione delle persone, condivisione delle conoscenze, etc.. Ciò vale tanto per l'azienda come per lo Studio. In quanto, come si è detto, la ISO 9001 è scritta "in modo neutro", ossia con la finalità di essere applicabile a tutte le diverse tipologie di Organizzazione di prodotto o servizio.

La norma è poi sempre attuale e viene aggiornata nel tempo. Nel 2015 è uscito il suo ultimo aggiornamento dello standard ISO 9001 che modernizza modello sistemico, per renderlo più adatto alle evoluzioni del contesto, all'attuale situazione sociale ed economica e più vicino alla realtà dei servizi. Scopo dell'ultima edizione della ISO 9001 è infatti quello di fornire alla leadership la possibilità di governarsi ed organizzarsi in modo consapevole anche per quanto concerne l'analisi dei rischi correlati ai processi interni ed esterni rilevanti. Così che lo Studio al pari dell'azienda possa prosperare e migliorare grazie alla realizzazione di un Sistema di Gestione ISO 9001 più concreto e meno formale rispetto al passato.

Di più l'edizione 2015 della ISO 9001 segue l'HLS (High Level Standard), ossia presenta una "struttura di alto livello" che facilita l'integrazione dei suoi requisiti, con quelli propri di altri standard delle norme della "famiglia ISO per Sistemi di gestione" diversi da quello specifico per la qualità organizzativa; perché collegati ad es. alla normativa ambientale, all'anticorruzione, alla sicurezza sui luoghi di lavoro alla gestione dei rischi ed alla business continuity, alla responsabilità sociale ecc.. Sistemi di Gestione già noti alle aziende certificate ISO 9001 e che vengono realizzati in modo autonomo o integrato con il Sistema di Gestione per la Qualità, o ancora in modo integrato tra di loro.

Per chi fosse interessato ad approfondire, fino alla prossima revisione ISO 9001:2015, segnalo il mio volume scritto a 4 mani con P. BALDIN; ancora attuale nella sua valenza pratico applicativa!

NUOVI STRUMENTI PER LO STUDIO PROFESSIONALE – Norma UNI EN ISO 9001:2015, gestione dei rischi, sicurezza delle informazioni, business continuity, responsabilità sociale, anticorruzione, altre norme tecniche sui Sistemi di Gestione Integrati – FILODIRITTO ed. 2017

