

LE NOVITÀ

Giovanna Raffaella Stumpo

Studi legali: l'aggiornamento Iso apre alla qualità

È stato recentemente approvato a livello nazionale il testo della norma tecnica europea e internazionale EN ISO 9001 contenente i requisiti per i SGQ - Sistemi di Gestione per la Qualità, nella sua ultima versione rivista e aggiornata di settembre 2015. Tale norma come noto rappresenta lo standard più riconosciuto al mondo per lo sviluppo di modelli di efficienza organizzativa, e consente alle organizzazioni di qualsiasi natura, dimensione e tipo di avviare un percorso volontario di management, finalizzato a realizzare un modello organizzativo interno (il SGQ) e all'eventuale ottenimento della "certificazione di qualità" da parte di Organismo terzo accreditato.

Studi legali: la certificazione

In Italia la norma ISO 9001 ha ottenuto ampia diffusione, stante le oltre 22.500 certificazioni di sistemi di gestione per la qualità attualmente in essere tra le organizzazioni di prodotto e di servizio dei principali settori merceologici di riferimento - ivi compresi gli Studi professionali e legali -, in ottemperanza alle

**Poche strutture del settore
hanno colto questa
opportunità.**

**La revisione degli standard
rappresenta un'occasione**

sue disposizioni. Dalla data del 15 settembre la nuova UNI EN ISO 9001:2015 - Sistemi di gestione per la qualità Requisiti, ha efficacia sostitutiva della precedente UNI EN ISO 9001:2008. Tuttavia, per un periodo transitorio di tre anni (e quindi fino al 14 settembre 2018) le edizioni 2008 e 2015 della norma conviveranno, in modo da favorire le organizzazioni che hanno realizzato il loro sistema di gestione secondo i requisiti della norma edizione 2008, di transitare verso il diverso modello conforme alle prescrizioni della norma nuova ISO 9001 ed. 2015. Entro il predetto termine, tutte le certificazioni rilasciate e vigenti ex norma UNI EN ISO 9001:2008 dovranno peraltro essere adeguate alla versione della norma e relativo SGQ anno

2015. Pena, in difetto di tale adeguamento, il ritiro delle stesse dal mercato. Le novità dell'edizione 2015 della norma ISO 9001 sono molteplici e meritano un adeguato approfondimento.

Le principali finalità della norma sottese alla sua ultima revisione dell'anno 2015

La norma ISO 9001 specifica i requisiti di un SGQ utili all'organizzazione che:

- › abbia l'esigenza di dimostrare le capacità di lavorare e fornire con regolarità prodotti o servizi in linea con la soddisfazione dei requisiti del cliente e di quelli di normativa cogente applicabili;
- › miri ad accrescere la soddisfazione del cliente attraverso l'applicazione efficace del SGQ e relativi processi, con l'obiettivo di migliorarli nel tempo.

I requisiti della norma ISO sono di carattere generale e applicabili a tutte le organizzazioni, indipendentemente dal tipo o dalla dimensione o dal prodotto fornito e/o dal servizio erogato.

Tali requisiti sono codificati in un nuovo corpus, ossia negli



Il profilo dell'Autore

Giovanna Stumpo è avvocato del Foro di Milano, pubblicitista, esperta in organizzazione, marketing, qualità e certificazione ISO per il settore servizi e legale

COMPETITIVITÀ E COMUNICAZIONE: LE MOTIVAZIONI DELLA SCELTA

0.1. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E MOTIVAZIONE DELLE RISORSE COME FATTORE DI CRESCITA DELLO STUDIO

Negli studi Legali, **l'organizzazione del lavoro e la motivazione delle risorse umane** ricoprono un ruolo strategico per il successo e la crescita continua. Per agevolare tali processi, **applicare i requisiti della norma UNI EN ISO 9001:2015 può essere di forte aiuto**. Peraltro la conformità a tale standard può anche essere certificato da un organismo terzo accreditato a tale scopo.

0.2. AUMENTARE LA COMPETITIVITÀ DEGLI STUDI LEGALI

Il fine delle norme ISO è anche quello di effettuare, **una "scelta strategica di competitività"**, derivante dal possibile utilizzo ammesso dal codice deontologico forense dell'attestazione di conformità, sui principali mezzi di comunicazione informativa:

- > di tipo tradizionale (**carta da lettere, biglietti da visita, targa**)
- > e/o innovativo (**sito internet, brochure, logo, Manuale qualità**). In primo luogo, per rivelare all'esterno (al mercato e al pubblico) la capacità organizzativa della struttura di Studio e l'affidabilità operativa dei professionisti operanti, per suo tramite.

0.3. AUMENTARE LA COMUNICAZIONE ALL'ESTERNO

Di più e anche, per fruire di uno **strumento di comunicazione esterna** capace di **differenziare lo studio** e facilitarlo nei suoi rapporti con altri **settori di business** (i.e. imprese, banche, compagnie di assicurazione, enti pubblici o rappresentativi di categoria ecc.) eventualmente già certificati; con cui lo studio potrà condividere lo stesso **"linguaggio organizzativo"**, con evidente privilegio e preferenza rispetto alle altre realtà legali e non, non certificate.

programmatiche, al contesto (mercato e macro ambiente) che è cambiato ed è in continua evoluzione;

- > accrescere la capacità delle organizzazioni che la adottano, di soddisfare pienamente i requisiti (esigenze ed aspettative) dei clienti, al contempo assicurando che il nuovo standard rifletta le necessità anche delle altre parti Interessate;
- > fornire una base solida sul piano organizzativo - gestionale di lungo periodo (si stima che la successiva revisione della norma avverrà nel 2025);
- > riflettere - per quanto possibile - in modo anticipatorio gli scenari sempre più complessi (e competitivi) in cui sono chiamate ad operare tutte le Organizzazioni produttive a livello globale;
- > garantire una maggiore integrazione del SGQ con altri diversi sistemi di gestione (quali i sistemi di gestione ambientale, i sistemi di gestione salute e sicurezza sul lavoro);
- > essere garanzia di una maggiore flessibilità nell'approccio di sviluppo manageriale (struttura, titolazione, requisiti sono in parte nuovi e in parte diversi da quelli vigenti al 2008; con una tendenziale riduzione anche delle imposizioni documentali necessarie a fini certificativi);
- > offrire valore attraverso l'integrazione, nel SGQ, del "risk management". ●

attuali dieci capitoli della norma edizione 2015 (i capitoli della vigente UNI edizione 2008 sono diversamente otto).

Alla base dei requisiti, sono i seguenti principi – già di per sé auto esplicativi – su cui si fonda la gestione per la qualità:

- > focalizzazione sul cliente;
 - > leadership;
 - > partecipazione attiva delle persone;
 - > approccio per processi;
 - > miglioramento;
 - > processo decisionale basato sulle evidenze;
 - > gestione delle relazioni.
- Dalla data di sua prima

emissione nel 1987, la norma ISO 9001 è stata rivista e aggiornata con periodicità costante a livello prima internazionale, poi comunitario ed infine nazionale. Una prima volta nel 1994, e poi (con un radicale cambio di approccio e visione) una seconda volta nell'anno 2000. Successivamente, la norma è stata revisionata per la terza volta nel 2008. E ora, nuovamente - in modo sia formale che sostanziale - quest'anno, con le finalità principali di:

- > renderla maggiormente adeguata nelle sue previsioni

I NUOVI PARAMETRI

Giovanna Raffaella Stumpo

Con l'edizione 2015 nel "mirino" il cliente e la sua soddisfazione

È il momento di analizzare il testo della norma ISO 9001 edizione 2015. A tal proposito, dalla nuova disciplina si evincono già dalle sue disposizioni introduttive, le finalità e i benefici derivanti dalla sua concreta applicazione.

L'utilità applicativa della norma ISO

Per un'organizzazione l'adozione di un SGQ è una decisione strategica che può aiutare a migliorare la sua prestazione complessiva e costituire una solida base per iniziative di sviluppo sostenibile.

I benefici potenziali derivanti dall'adozione di un SGQ basato sulla norma ISO sono:

- › la capacità per l'organizzazione di fornire con regolarità prodotti e servizi che soddisfino i requisiti del cliente e quelli cogenti applicabili;
- › facilitare le opportunità per l'organizzazione di accrescere la soddisfazione del cliente;
- › affrontare in modo consapevole i rischi e le opportunità associati al contesto dell'organizzazione e ai suoi obiettivi;
- › la capacità di dimostrare esternamente la conformità ai requisiti specificati del SGQ.

La norma chiarisce che i requisiti del SGQ da essa

Per lo studio legale l'adozione di un SGQ è una decisione strategica che può migliorare la sua prestazione complessiva e costituire una solida base per iniziative di sviluppo sostenibile. Fino al 14 settembre 2018, cioè per un periodo transitorio di tre anni, le edizioni 2008 e 2015 della norma ISO conviveranno nelle organizzazioni che hanno già fatto il passo.

specificati non hanno valenza sostitutiva ma integrativa di quelli specifici applicabili ai prodotti forniti e ai servizi erogati dall'organizzazione.

Soddisfare con regolarità i requisiti e affrontare le esigenze e aspettative future, rappresenta oggi una sfida per tutte le organizzazioni, in un contesto sempre più dinamico e complesso. Questa sfida, a seconda delle situazioni, può essere colta con l'adozione di azioni di:

- › miglioramento,
- › interventi di correzione,
- › cambiamenti radicali (cosiddetto "breakthrough change"),
- › innovazione,
- › re-engineering dei processi.

Gli schemi di sviluppo manageriale della nuova ISO 9001

La norma ISO 9001 edizione 2015 utilizza l'"approccio per processi" che incorpora il ciclo PDCA

(Acronimo di P = Plan; D = Do; C =

Check; A = Act) e il risk-based thinking.

Approccio per processi: è uno schema organizzativo e produttivo che permette all'Organizzazione di pianificare tutti i suoi principali processi (con relative fasi, sotto fasi, collegamenti e interazioni) rilevanti e di gestirli in modo sistemico e controllato. Tale approccio è connaturale alla norma ISO 9001 fin dalla sua prima emanazione e ne rappresenta uno dei principali punti di forza.

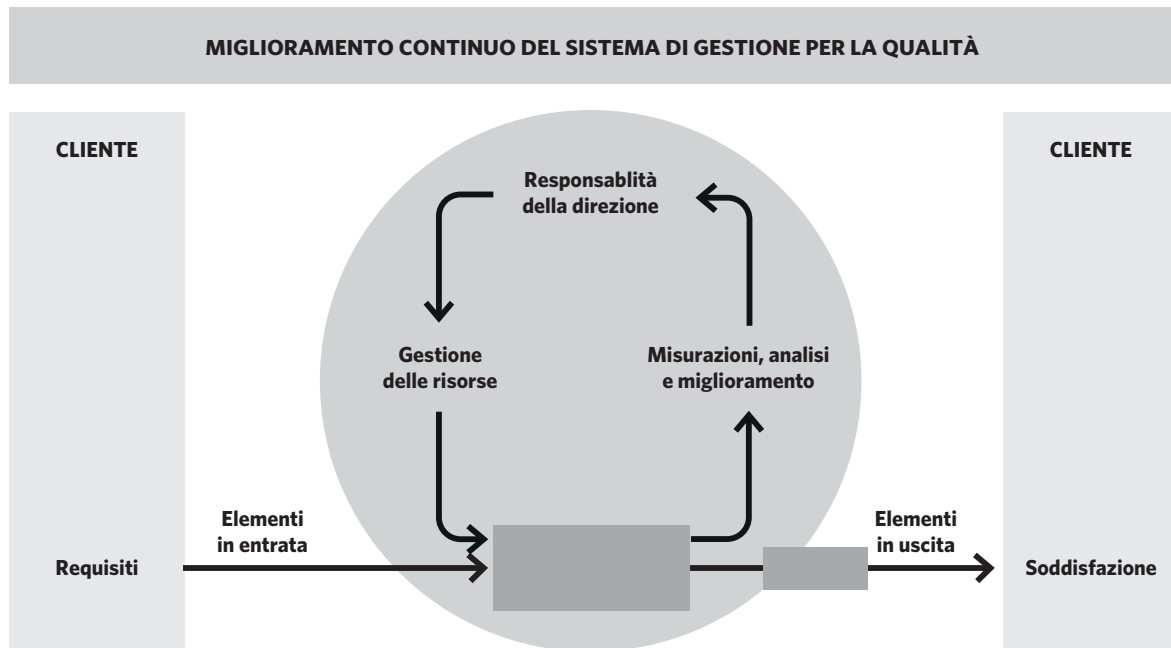
Sul punto, nella nuova ISO 9001 si legge che: «comprendere e gestire i processi correlati come un sistema, contribuisce all'efficacia e all'efficienza dell'Organizzazione nel conseguire i propri risultati attesi. Questo approccio permette all'Organizzazione di tenere sotto controllo le interrelazioni e le interdipendenze tra i processi del sistema, in modo che le prestazioni complessive

(segue a pag. 27)



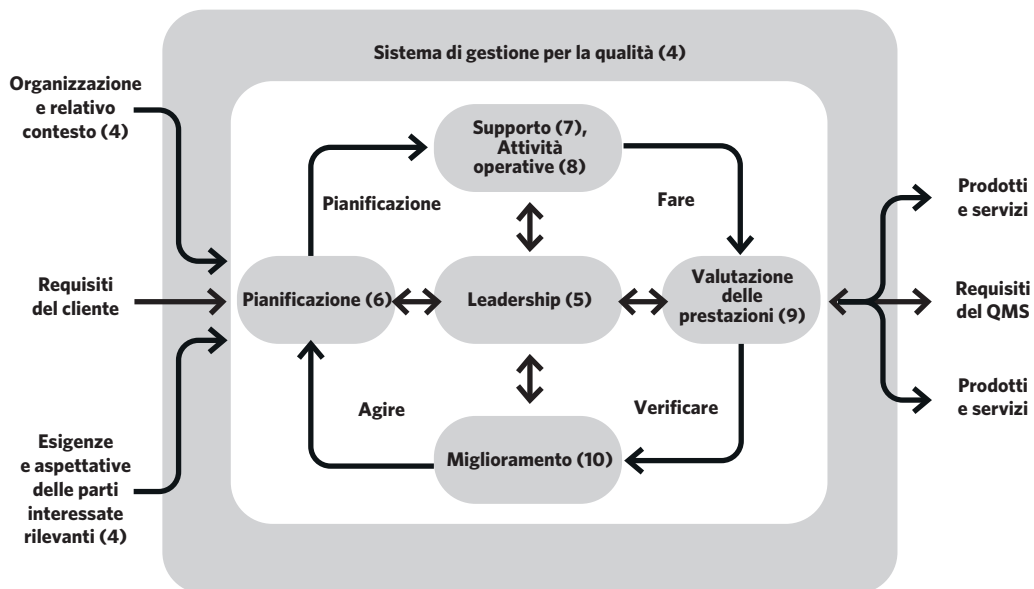
Per il testo della edizione 2015 e per saperne di più
www.iso.org

FIGURA 1. LA STRUTTURA DEL SGQ- APPROCCIO PER PROCESSI NELLA NORMA ISO 9001 ED. 2008



Fonte: Norma UNI EN ISO 9001:2008 (Sistemi di Gestione per la Qualità - Requisiti).

FIGURA 2. LA NUOVA STRUTTURA DEL SGQ- APPROCCIO PER PROCESSI NELLA NORMA ISO 9001 ED. 2015



Fonte: Norma UNI EN ISO 9001:2015 (Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti).

(continua da pag. 25)

dell'Organizzazione stessa possano essere incrementate. L'approccio per processi implica la definizione sistemica e la gestione dei processi e delle loro interazioni in modo da conseguire i risultati attesi in conformità con la politica per la qualità e gli indirizzi strategici dell'Organizzazione».

I benefici più diretti che derivano all'organizzazione dall'adozione dell'approccio per processi caldeggiato dalla norma ISO 9001 sono:

- › capacità di comprensione dei requisiti e di soddisfarli in modo coerente;
- › possibilità di considerare i processi in termini di valore aggiunto;
- › capacità di conseguimento di efficaci prestazioni di processo;
- › miglioramento dei processi sulla base delle valutazioni di dati e informazioni.

Di seguito la figura 1 (si veda pag. 26) che esemplifica l'approccio per processi nel SGQ della versione UNI EN ISO 9001:2008 e, in figura 2 (si veda pag. 26), la sua evoluzione nella diversa versione UNI EN ISO 9001:2015.

Nella nuova norma 9001 l'approccio per processi riflette l'importanza dei seguenti fattori - in parte nuovi, in parte già preesistenti e già presenti nell'attuale norma 9001 edizione 2008 - e relativi collegamenti:

- › (comprensione dell') Organizzazione e suo contesto;
- › (comprensione delle) esigenze e aspettative delle parti Interessate rilevanti per l'organizzazione;
- › (sviluppo di un) SGQ – Sistema

di Gestione per la Qualità;
I requisiti del cliente, così come tutte le variabili di cui sopra, condizionano:

1. (l'esercizio della) leadership;
2. (le attività di) pianificazione, anche delle attività di supporto (7) e operative (8);
3. (la correlata) valutazione delle prestazioni, per (il perseguimento del) miglioramento (10).

Il ciclo PDCA e le correlazioni tra i fattori di cui sopra, consentono all'organizzazione di perseguire i propri obiettivi collegati a:

- › soddisfazione del cliente;
- › prodotti offerti e servizi erogati;
- › Risultati complessivi del QMS (Quality Management System).

Nella figura 3 (si veda pag. 28) si esemplifica il Ciclo PDCA.

Ciclo PDCA: è la sequenza del processo di pianificazione ampiamente inteso. Consente all'Organizzazione di assicurare che tutti i suoi processi siano dotati delle risorse adeguate al loro corretto funzionamento e relativa gestione. Con la garanzia di individuare anche le opportunità di miglioramento di ciascun processo, con attivazione delle opportune leve

Il ciclo PDCA può essere applicato a tutti i processi dell'organizzazione e al suo SGQ nel suo insieme (si veda la figura 2 a pag. 26). Nelle sue diverse componenti, il Ciclo PDCA è esplicitato nella nuova ISO 9001, come segue:

- › Plan (Pianificare): “stabilire gli obiettivi del sistema e i suoi processi, e le risorse necessarie per fornire i risultati in conformità ai requisiti del Cliente e alle politiche dell'Organizzazione, ed

identificare i rischi e le opportunità”;

- › Do (Fare): “attuare ciò che è stato pianificato”;
- › Check (Verificare):
- › Act (Agire): “intraprendere azioni per migliorare le prestazioni, per quanto necessario”.
- › **Risk-based thinking:** è l’*“abitus mentale”* che, in base alla nuova ed. della norma ISO 9001 garantisce all'Organizzazione la metodologia per individuare i fattori che potrebbero far deviare i suoi processi ed il suo SGQ dagli obiettivi pianificati, così da poter attivare i controlli preventivi atti a:
 - › *minimizzare gli effetti negativi*
 - › *massimizzare le opportunità ove queste si presentino.*

Già implicito nelle precedenti versioni della norma ISO 9001 (ad esempio, nella previsione di azioni preventive per eliminare potenziali non conformità), il risk management nell'edizione 2015 diviene requisito esplicito, essenziale per la realizzazione ed il mantenimento di un efficace SGQ.

Sul punto, la nuova ISO 9001 chiarisce in particolare che per essere conforme ai suoi requisiti “un'Organizzazione ha l'esigenza di pianificare ed attuare azioni che affrontino rischi e opportunità. Affrontare sia i rischi sia le opportunità costituisce una base per accrescere l'efficacia del SGQ, conseguendo risultati migliori e prevenendo gli effetti negativi”.


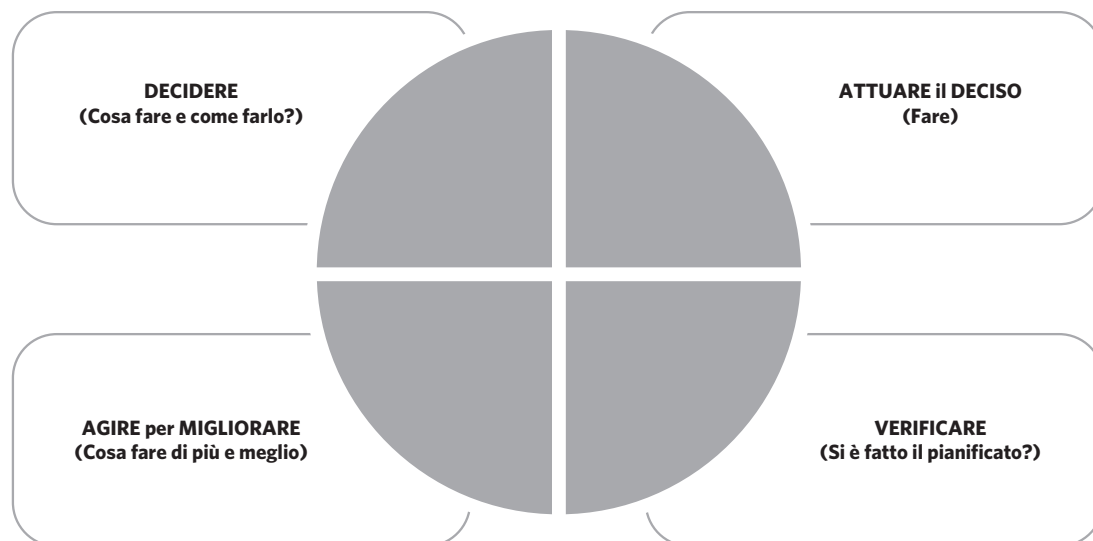
Nella tabella 1 che segue sono riportati i concetti di rischio e di gestione di rischio introdotti come parte integrante del SGQ, dalla nuova UNI EN ISO 9001:2015 

FIGURA 3 - IL CICLO PDCA



Fonte: Intervento di G.R. STUMPO, Atti dal Seminario "La certificazione di qualità dello Studio Legale Il percorso organizzativo per gestire i rischi e migliorare performance ed immagine", organizzato dalla Fondazione Forense del Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Milano, Sala Conferenze del Consiglio in data 28 Ottobre 2015.

TABELLA 1 - IL RISCHIO EX NUOVA NORMA ISO 9001

FORMULA CHE DEFINISCE IL RISCHIO	R = Pe X Ed (Rischio = Probabilità di un evento X Entità del danno).
TERMINI E DEFINIZIONI ISO	RISCHIO = Effetto dell'incertezza sugli obiettivi. GESTIONE DEL RISCHIO = attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo una organizzazione con riferimento al rischio.
CONCETTI ASSOCIATI AL RISCHIO	Solitamente il rischio è associato a qualcosa di negativo. Tuttavia il risked based - thinking suggerito dalla norma ISO può anche aiutare a identificare opportunità; e ciò può essere considerato come l'aspetto positivo del rischio. Per la norma ISO la conoscenza del rischio è fondamentale per poterlo gestire. Il <i>risked based - thinking</i> entra quindi in punti specifici della norma e ne costituisce una nuova componente specifica. La nuova ISO 9001: richiede la «forma mentis» (o cultura) del rischio da applicare in tutte le fasi dell'approccio per processi così che l'azione preventiva diviene parte della routine gestionale. Non richiede necessariamente di condurre un completo, formale <i>risk assessment</i> , o di documentare il processo di gestione del rischio; richiede però che vengano pianificate le azioni per affrontare i rischi e le opportunità lasciando la libertà di adottare o meno metodologie più o meno estese di gestione del rischio.
POSSIBILI BENEFICI ASSOCIATI AL RISKED BASED THINKING	Aumentare la probabilità di raggiungere gli obiettivi. Incoraggiare una gestione proattiva. Essere consapevoli della necessità di identificare e trattare il rischio nell'intera Organizzazione. Migliorare l'identificazione delle opportunità e delle minacce. Soddisfare i requisiti cogenti e le norme internazionali pertinenti. Migliorare il <i>reporting</i> cogente e volontario. Migliorare la <i>governance</i> . Accrescere la fiducia e la soddisfazione del Cliente. Migliorare la confidenza e la fiducia dei portatori di interesse. Costruire una base affidabile per il processo decisionale e per la pianificazione. Migliorare i controlli. Assicurare la costanza della qualità dei processi, dei prodotti, dei servizi. Assegnare e utilizzare efficacemente risorse per il trattamento dei rischi. Migliorare efficacia ed efficienza operative. Accrescere le prestazioni in ambito salute e sicurezza e di protezione ambientale. Migliorare la gestione della prevenzione delle perdite e la gestione degli incidenti. Minimizzare le perdite. Migliorare l'apprendimento organizzativo. Migliorare la resilienza organizzativa. Divulgare la cultura della prevenzione e del miglioramento.

Sistemi di Gestione per la Qualità -
Certificazione per gli studi legali
Nuova UNI EN ISO 9001:2015

LA QUALITÀ TOTALE
di Giovanna Raffaella Stumpo

L'informazione documentata orienta gli utenti

La nuova versione della ISO 9001, emessa il 15 settembre 2015, dedica particolare attenzione al contesto, all'analisi dei rischi, ai processi e loro efficacia, al miglioramento delle prestazioni e dei prodotti e dei servizi, alle aspettative ed esigenze di tutte le parti interessate. In un'ottica di continuità con le precedenti, la nuova norma rappresenta un passo significativo verso una visione più ampia e articolata del "concetto di qualità di metodo" e verso forme e modelli di TQM - *Total Quality Management* ancora più avanzati e sofisticati.

I nuovi parametri mettono a fuoco l'analisi dei rischi, i processi e la loro efficacia. In un'ottica di continuità con le precedenti, la nuova norma rappresenta un passo significativo verso una visione più ampia e articolata del "concetto di qualità di metodo" e verso forme e modelli di TQM - Total Quality Management ancora più avanzati e sofisticati.

Struttura, terminologia e contenuti innovativi della nuova ISO 9001

Così, sul piano strutturale, l'impianto della norma è cambiato rispetto a quello dell'edizione ISO 9001:2008; principalmente nel perseguimento applicativo della c.d. HLS - High Level Structure (struttura di livello superiore), metodo utile a per favorire e

migliorare l'allineamento e l'integrazione delle sue previsioni con quelle di altre norme di sistemi di gestione.

Nella **tabella 1** che segue i riferimenti alla *High Level Structure* e lo schema del nuovo impianto della norma ISO 9001 (per capitoli e paragrafi principali).

Anche a livello terminologico la

TABELLA 1 - HLS E SCHEMA DEI PRINCIPALI CAPITOLI DELLA NORMA UNI EN ISO 9001 ED. 2015

L'HIGH LEVEL STRUCTURE

HLS E SUO OBIETTIVO	High Level Structure = standardizzazione della redazione delle future norme del sistema di gestione ISO attraverso una metodologia univoca in base alla quale le diverse norme di sistema devono rispettare una base normata coerente comune (i.e. una "ossatura" (indice) generica comune, avere gli stessi capitoli, gli stessi numeri di articoli, lo stesso titolo di capitoli, di articoli o di clausole, ecc.; identici testi introduttivi degli articoli; esigenze identiche presentate allo stesso modo; lessico comune - per i termini e le definizioni di base). L'obiettivo dell'HLS è l'allineamento di tutte le norme dei sistemi di gestione con una medesima organizzazione dei contenuti; avviando così un percorso di totale integrabilità concettuale degli schemi, con facilitazione per le organizzazioni che realizzano i SGI - Sistemi di Gestione Integrati.
HLS E STRUTTURA BASE	Le norme ISO sui sistemi di gestione saranno il più possibile allineate a livello strutturale come segue: PREMESSE: › Scopo e campo di applicazione; › Riferimenti normativi; › Termini e definizioni; CORPUS NORMATIVO PRINCIPALE: CAP. 4. Contesto dell'organizzazione; CAP. 5. Leadership (guida e direzione); CAP. 6. Pianificazione; CAP. 7. Supporto; CAP. 8. Operatività; CAP. 9. Valutazione delle prestazioni; CAP. 10. Miglioramento.

PREMESSA

0 INTRODUZIONE

CAP. 1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

CAP. 2 RIFERIMENTI NORMATIVI

CAP. 3 TERMINI E DEFINIZIONI

CAP. 4 CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE

4.1 COMPRENDERE L'ORGANIZZAZIONE E IL SUO CONTESTO

4.2 COMPRENDERE LE ESIGENZE E LE ASPETTATIVE DELLE PARTI INTERESSATE

4.3 DETERMINARE IL CAMPO DI APPLICAZIONE DEL SGQ 4.4 SGQ E RELATIVI PROCESSI

CAP. 5 LEADERSHIP

5.1 LEADERSHIP E IMPEGNO

5.1.2 Focalizzazione sul cliente

5.2 POLITICA

5.2.1 Stabilire la politica per la qualità

5.2.2 Comunicare la politica per la qualità

5.3 RUOLI, RESPONSABILITÀ ED AUTORITÀ NELL'ORGANIZZAZIONE

CAP. 6 PIANIFICAZIONE

6.1 AZIONI PER AFFRONTARE RISCHI E OPPORTUNITÀ

6.2 OBIETTIVI PER LA QUALITÀ E PIANIFICAZIONE PER IL LORO RAGGIUNGIMENTO

6.3 PIANIFICAZIONE DELLE MODIFICHE

CAP. 7 SUPPORTO

7.1 RISORSE

7.1.2 Persone

7.1.3 Infrastruttura

7.1.4 Ambiente per il funzionamento dei processi

7.1.5 Risorse per il monitoraggio e la misurazione

7.1.6 Conoscenza organizzativa

7.2 COMPETENZA

7.3 CONSAPEVOLEZZA

7.4 COMUNICAZIONE

7.5 INFORMAZIONI DOCUMENTATE

7.5.1 Creazione e aggiornamento

7.5.2 Controllo delle informazioni documentate

CAP. 8 ATTIVITÀ OPERATIVE

8.1 PIANIFICAZIONE E CONTROLLI OPERATIVI

8.2 REQUISITI PER PRODOTTI E SERVIZI

8.3 PROGETTAZIONE E SVILUPPO DI PRODOTTI E SERVIZI

8.4 CONTROLLO DEI PROCESSI, PRODOTTI E SERVIZI FORNITI DALL'ESTERNO

8.5 PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEI SERVIZI

8.6 RILASCIO DI PRODOTTI E SERVIZI

8.7 CONTROLLO DEGLI OUTPUT NON CONFORMI

CAP. 9 VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

9.1 MONITORAGGIO, MISURAZIONE, ANALISI E VALUTAZIONE

9.1.2 Soddisfazione del cliente

9.1.3 Analisi e valutazione

9.2 AUDIT INTERNO

9.3 RIESAME DI DIREZIONE

9.3.1 Input al riesame di direzione

9.3.2 Output del riesame di direzione

CAP. 10 MIGLIORAMENTO

10.1 GENERALE

10.2 NON CONFORMITÀ E AZIONI CORRETTIVE

10.3 MIGLIORAMENTO CONTINUO

norma ISO 9001:2015 presenta interessanti novità (si veda *infra* Tabella 2). Prima tra tutte la

menzione esplicita – e non più meramente implicita/ per analogia – del fatto che le sue

disposizioni concernono il settore di prodotto e quello di servizio. E invero alla specifica menzione

TABELLA 2- PRINCIPALI DIFFERENZE TERMINOLOGICHE TRA LA ISO 9001 ED 2008 E LA ISO 9001 ED 2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Prodotti	Prodotti e Servizi
Esclusioni	Non utilizzato
Rappresentante della Direzione	Non utilizzato
Documentazione, Manuale della Qualità, Procedure documentate, Registrazioni	Informazioni documentate
Ambiente di lavoro	Ambiente per il funzionamento dei processi
Apparecchiature di monitoraggio e di misurazione	Risorse per il monitoraggio e la misurazione
Prodotto approvvigionato	Prodotti e servizi forniti dall'esterno
Fornitore	Fornitore esterno

Fonte: Norma UNIEN ISO 9001:2015 (sistema di gestione per le qualità-Requisiti)

espressa dei servizi nella nuova norma ISO corrisponde sul piano sostanziale anche una differenziazione sul piano dei requisiti che occorre osservare, per il relativo settore merceologico, a livello di progettazione e sviluppo del SGQ.

Non di poco conto è anche la previsione in base alla quale le organizzazioni possono decidere di utilizzare nella loro “documentazione di sistema” la terminologia che meglio si adatta

alla loro effettiva attività operativa, senza necessariamente dover assumere la “terminologia della qualità ISO”.

Il riferimento al rappresentante della direzione non è più presente nella norma, pur permanendo l'obbligo della periodica riunione di riesame di direzione.

Ugualmente non è più contemplato il Manuale della Qualità e non sono più prescritte le procedure documentate ISO

della norma UNI EN ISO 9001:2008. Si introduce tuttavia quanto alla «documentazione di sistema» il diverso concetto di «Informazione documentata».

Tra le novità sostanziali rilevanti per chi si accinge ad affrontare il periodo transitorio sia a fini di progettazione di nuovi SGQ che di mantenimento delle certificazioni in corso di vigenza, sono principalmente da valutare quelle riportate nella tabella 3 che segue: ●

TABELLA 3 - NODI DA AFFRONTARE NEL PERIODO TRANSITORIO

Parti interessate:	La determinazione delle parti interessate rilevanti per il SGQ dell'organizzazione e i requisiti di tali parti interessate sono nuove prescrizioni della norma ISO 9001.
Conoscenza Organizzativa	L'esigenza di determinare e di gestire la conoscenza in possesso dell'organizzazione per assicurare il funzionamento dei suoi processi e per conseguire la conformità di prodotto e/o di servizio è un nuovo requisito. A tal fine la nuova norma: <i>i)</i> sottolinea l'importanza di misure a salvaguardia dalla possibile perdita della conoscenza attuale (ad esempio, a causa dell'avvicendamento delle persone; della mancata acquisizione e condivisione delle informazioni); <i>ii)</i> incoraggia l'acquisizione di conoscenza futura (ad esempio, attraverso l'apprendimento dall'esperienza; il <i>mentoring</i> ; il <i>benchmark</i>).
Informazioni Documentate	I termini “documento” e “registrazione” di cui alla UNI EN ISO 9001:2008 vengono sostituiti dal nuovo concetto “Informazione documentata”. L'estensione delle informazioni documentate del SGQ che l'Organizzazione è tenuta a gestire e mantenere nel tempo può variare in relazione a: <i>i)</i> dimensione tipo di attività, processi, prodotti e servizi; <i>ii)</i> complessità dei processi, loro fasi, articolazioni e interazioni; <i>iii)</i> numerosità e competenza delle persone. La “documentazione di sistema” con la nuova ISO 9001 diventa conseguenza di scelte e decisioni del Vertice dell'Organizzazione (testualmente: “l'Organizzazione è responsabile di determinare quali informazioni documentate è necessario conservare, la durata e il mezzo per la conservazione”).
Forniture (di processo, di prodotto, di servizio)	La nuova norma ISO dedica particolare cura alla necessità di trattare e tenere sotto controllo tutta la filiera di fornitura esterna dell'organizzazione e i collegati processi in <i>outsourcing</i> (i.e. acquisto da un fornitore; accordo con società collegata; processi affidati a fornitore esterno). Essa rimette peraltro direttamente all'Organizzazione di valutare l'opportunità di «applicare il <i>risk based thinking</i> per determinare il tipo e l'estensione dei controlli appropriati a specifici fornitori esterni e ai processi, prodotti e servizi forniti dall'esterno».

Azioni preventive	una delle finalità essenziali di un SGQ è quella di agire come strumento preventivo. La nuova ISO 9001 non menziona più le "azioni preventive" a fianco delle "azioni correttive". Il concetto di azione preventiva è tuttavia espresso attraverso il nuovo impiego del <i>risk - based thinking</i> nella formulazione dei requisiti del SGQ.
Esclusioni	la nuova norma ISO 9001 non fa più riferimento ad esclusioni in relazione all'applicabilità dei propri requisiti relativi al SGQ. Ciò non significa tuttavia che l'organizzazione debba attenersi, nel proprio modello di management obbligatoriamente a tutto quanto è disposto dalla nuova ISO 9001. Sul punto la norma precisa infatti che "un'organizzazione può riesaminare l'applicabilità dei requisiti in funzione della propria dimensione o complessità, del modello di gestione che adotta, della gamma delle proprie attività e della natura dei rischi e delle opportunità che incontra". L'organizzazione è perciò libera di decidere quando un requisito della norma può essere non applicabile a eventuali processi compresi nel campo di applicazione del proprio SGQ. Tuttavia una tale decisione sarà corretta solo se essa "non comporta il mancato conseguimento della conformità di prodotti e di servizi".

IL VALORE AGGIUNTO DELLA CERTIFICAZIONE PER GLI AVVOCATI/1

La norma UNI EN ISO 9001:2015:

A. PUÒ RAPPRESENTARE UNA GUIDA PER REALIZZARE UN MODELLO GESTIONALE INTERNO DI STUDIO, CON BENEFICI PRESTAZIONALI, IN TERMINI DI:

- > **migliore organizzazione;**
- > **ottimizzazione nella definizione di ruoli e compiti;**
- > **continuità** del servizio nel tempo e costanza degli standard qualitativi;
- > **ausilio** nella:
 - valutazione del posizionamento dello studio, nel contesto
 - chiara definizione delle esigenze e aspettative del cliente e delle parti interessate
 - programmazione e pianificazione del lavoro, nel quotidiano
 - distribuzione dei carichi di lavoro
 - formalizzazione di regole e procedure da seguire nello sviluppo del lavoro
- > **riduzione dei rischi (di errori e/o non conformità) a fronte dei requisiti cliente/della normativa di coerenza;**
- > **miglior controllo di affidatari, corrispondenti, periti,** e più in generale della "catena di fornitura";
- > **facilitazione** nel processo di delega e nella realizzazione del "team building";
- > aumento della **motivazione** e della **responsabilizzazione** di personale e professionisti;
- > miglioramento **dell'ambiente di lavoro;**
- > **condivisione della "conoscenza"**, e accrescimento del «saper fare»;
- > miglioramento della **soddisfazione del cliente;**
- > fruibilità **di dati e informazioni utili al miglioramento;**
- > **previsionalità futura;**
- > **facilitazione nel networking**

B. PUÒ PORTARE LO STUDIO A CONSEGUIRE LA CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ, CON BENEFICI AGGIUNTIVI PER LO STUDIO IN TERMINI DI:

- > **accreditamenti** (per aderire a finanziamenti; per rispondere a requisiti di gara o appalto presso la P.A. o nel rapporto con gli studi concorrenti, nelle gare indette da Clienti, cosiddetto *pitch*);
- > **ottimizzazione dei rapporti con fornitori, altri studi o altre realtà certificate;**
- > **crescita** dei livelli di consapevolezza e **di competenza manageriale e operativa;**
- > **miglioramento dell'immagine/dimostrazione all'esterno della capacità organizzativa e dell'affidabilità dello Studio, grazie alla "spendibilità della certificazione" su tutti i principali strumenti di comunicazione esterna;**
- > **valore** (la certificazione è **elemento di differenziazione e competitività**).

C. ANCHE OVE LO STUDIO NON SCELGA DI APPLICARE LA NORMA ISO ALLA PROPRIA SPECIFICITÀ, LA SUA CONOSCENZA È COMUNQUE VANTAGGIOSA PER IL PROFESSIONISTA GIÀ CONSULENTE D'AZIENDA. PERCHÉ CONSENTE DI CAPIRE MEGLIO LE LOGICHE E L'OPERATIVITÀ DELLE STESSE, OVE GIÀ CERTIFICATE, FACILITANDO L'ALLINEAMENTO RELAZIONALE DEL PRESTATORE DI SERVIZI, CON IL SUO INTERLOCUTORE PRINCIPE.