Consiglio Nazionale Forense

L' ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO E LA CERTIFICAZIONE DI QUALITA'

Relazione di Giovanna Stumpo[1]

VI Congresso giuridico- forense per l'aggiornamento professionale
CNF - Scuola Superiore dell'Avvocatura

0. Premessa

Nel contesto legale italiano, la conoscenza delle tecniche di *management* e *project management* è limitata, perché sono considerati argomenti che, esulando dalla formazione accademico-professionale propriamente forense, non abbiano attinenza con la specificità legale e siano per lo più appannaggio del mondo dell'impresa. Eppure anche lo Studio legale, visto nella sua dimensione strutturale e lavorativa, si compone di processi (strategici, decisionali, operativi e di supporto), di sistemi (gestionali, informatici, tecnologici ed operativi), di persone (direzione, professionisti, dipendenti, staff e fornitori), che interagiscono tra loro in modo sinergico e che, per rendere al meglio e produrre "in qualità", necessitano di essere organizzati in modo pianificato e gestiti "con modalità controllate". Soprattutto per quanto attiene alle risorse umane, che sono la vera ricchezza di ogni organizzazione, anche per lo Studio legale è importante definire esattamente *"chi fa cosa, come lo deve fare, quando e sotto il controllo di chi"*; formalizzando per iscritto regole di comportamento ed azione, il regime delle responsabilità ed autorità di tutti ed ogni livello funzionale, individuando compiti, mansioni, istruzioni operative. Ed anche sviluppando le procedure interne che regolamentano i processi di selezione, di formazione/addestramento, di valutazione della *performance*, di applicazione di politiche premiali. Sul piano operativo, avere un modello di riferimento in base al quale realizzare il sistema organizzativo e gestionale di Studio è certamente di aiuto. Gli insegnamenti che derivano dalle tecniche di *management* e di *project management* sono riconosciuti a livello internazionale come "*best practice*" per lo sviluppo di modelli di *business* efficienti e competitivi. Tali tecniche hanno natura universale e trasversale; valgono cioè per le organizzazioni di qualsiasi natura, dimensione e tipo. Con l'ausilio di un esperto e con gli opportuni adattamenti alla specificità legale, tali tecniche possono quindi fungere da primo riferimento; per lo sviluppo di un modello organizzativo che ogni Studio può scegliere di realizzare concretamente, su base personalizzata.

1. Pensare il "progetto organizzativo"

[1] Avvocato del Foro di Milano, Pubblicista, Esperta di organizzazione, qualità e marketing dello Studio Legale. Per contatti e richiesta di approfondimenti si rimanda più diffusamente al sito www.giovanna.stumpo.name, mail avv.grstumpo@libero.it

Come per le altre realtà di diverso tipo, anche per lo Studio legale il percorso organizzativo e gestionale può essere avviato su iniziativa spontanea di uno o più componenti la struttura, ossia essere ideato direttamente dall'interno. Più spesso tuttavia, esso si concreta nello sviluppo di un vero e proprio progetto di management, voluto dai vertici e realizzato con il supporto ideativo e progettuale di un esperto esterno. La sua efficace attuazione presuppone la capacità di chi assume la responsabilità di sviluppare il progetto e di gestire le persone che dovranno concorrere con lui alla sua concreta realizzazione (il c.d. *project manager*) di sapersi destreggiare in un contesto multi - disciplinare di conoscenze, tecniche e pratiche, che solo ove opportunamente integrate con la deontologia e le normative applicabili alla specificità legale, porteranno lo Studio, per tramite di un suo referente interno di progetto (i.e. il Responsabile organizzativo), a realizzarne la gestione efficace; nel rispetto di tempi e costi previamente preventivati, e della qualità attesa. Il successo del progetto organizzativo di Studio si basa quindi sulla buona sintonia di relazione che si sviluppa tra l'esperto esterno e la risorsa interna, e sulla sapiente capacità di entrambi di idearlo e svilupparlo in chiave sinergica, avendo preventivamente soppesato ed analizzato le sue possibili "variabili", ponendo particolare attenzione: agli obiettivi perseguiti,all'impiego efficiente delle risorse umane da utilizzare, alla valutazione ponderata dei fattori "tempo" e "budget" a disposizione, alla cura delle fonti e degli strumenti di comunicazione interna ed esterna utili e necessari, alla gestione degli opportuni approvvigionamenti, al controllo dei rischi correlati allo sviluppo del progetto.

2. Designare il "Responsabile Organizzativo"

Fatta eccezione per le realtà uni-personali, per quelle più strutturate, articolate e complesse, l'attività di *management* è di competenza di personale all'uopo scelto e deputato. Generalmente, si tratta del "Responsabile organizzativo" (anche *manager*), ossia della persona che all'interno della struttura ha le capacità necessarie ad assumere il compito di pianificare ed attuare efficacemente il processo di gestione ed organizzazione; con funzioni di coordinamento e di guida principalmente delle risorse umane e dei sistemi operativi, ma anche e soprattutto, con il compito di interfacciarsi con i vertici, cui compete l'assunzione delle decisioni strategiche, che proprio il *manager* dovrà poi attuare concretamente, con l'ausilio, il coinvolgimento ed il ricorso alle risorse (fisiche, strutturali, temporali e di budget) rese disponibili. Anche nel contesto legale è utile che la funzione deputata allo sviluppo organizzativo di Studio sia riservata ad una apposita risorsa scelta internamente e deputata a tal fine. Conoscendo già l'operatività attuale, le dinamiche interne e le principali criticità da risolvere, tale Responsabile dovrà operare in coordinamento con le persone ed i sistemi operativi che costituiscono l'"apparato strutturale di Studio". Ed assumere il compito di garantire la "traduzione in atto" delle decisioni prese in fase di progettazione e sviluppo organizzativo in affiancamento al *project manager* esterno, oltre all'ottenimento dei risultati attesi dalla direzione, attraverso: la pianificazione delle attività, la gestione dei processi, la guida delle persone ed il loro

coordinamento con i sistemi operativi, l'analisi dei dati e delle informazioni, la gestione ed il controllo del modello organizzativo prima pensato e poi sviluppato.

3. Ricercare il "coinvolgimento delle persone"

Sul piano operativo, e al di là delle capacità dei due referenti di progetto, per lo Studio legale il successo dell'iniziativa è fortemente influenzato dalla capacità del dominus e dei vertici dello Studio Legale di condividere le sue finalità e strumenti con il personale operativo e con i professionisti che saranno chiamati ad attuarla. Alle quali viene prima di tutto richiesto di sviluppare un nuovo "approccio mentale" volto ad introdurre un cambiamento e che, per parte loro, si concreta nell'accettazione condivisa di regole di comportamento ed azione, spesso prima di allora inesistenti, ovvero diverse da quelle attuali. Come per le organizzazione di diverso tipo anche per lo Studio legale lo sviluppo organizzativo non è quindi un processo immediato; piuttosto, un percorso da realizzare per fasi o "*step*" successivi. Che interessa i vertici come tutte le altre risorse fisiche operative internamente e che presuppone la presa in considerazione di una pluralità di aspetti tra loro concatenati e correlati, e la consapevolezza che solo il loro pieno coinvolgimento ed apporto sinergico, permetterà allo Studio di migliorarsi nel tempo, in modo strategico e competitivo. Allo Studio che abbia scelto di intraprendere un percorso di *management*, si suggerisce quindi non solo di scegliere una persona "dedicata" al progetto, ma di più ed anche, di preparare fin da subito le persone di cui si compone, ad affrontare il cambiamento; rendendole fin da subito partecipi del processo che si andrà a realizzare nel tempo, cercando anche di abituarle a:

- accettare l'idea che le stesse cose possono anche essere fatte in modo diverso;
- essere consapevoli delle capacità e delle potenzialità proprie/dello Studio e delle opportunità offerte dal progetto prospettato (che deve essere visto come una "opportunità di miglioramento" e non vissuto come "minaccia di un peggioramento di "status");
- avere la capacità di identificare i punti deboli dell'organizzazione complessivamente intesa (ma anche delle persone, dei sistemi operativi e dei processi) e di analizzarli nell'ottica di contrastarli con efficaci scelte correttive ed adeguate azioni di miglioramento;
- comprendere l'importanza di confrontarsi con l'ambiente esterno ed il mercato così come di conoscere veramente i clienti attuali e potenziali dello Studio, e le loro effettive esigenze ed aspettative;
- sviluppare metodi di lavoro improntati alla trasparenza ed alla condivisione delle informazioni e delle conoscenze dello Studio, oltrechè alla ricerca della collaborazione sinergica;
- impostare le logiche di sviluppo del lavoro sulla pianificazione dei processi e sull'utilizzo di strumenti tecnologicamente all'avanguardia;

- dotarsi di strumenti di comunicazione efficaci, ossia capaci di accrescere le potenzialità di Studio esternamente; di comunicarne la reputazione, il prestigio e l'*expertice*, di valorizzarne l'immagine con tutti i principali interlocutori (c.d. *stakeholders*).

4. Dotarsi di un modello organizzativo: un possibile riferimento

L'art. 17-*bis* del Codice deontologico forense indica la "certificazione di qualità" tra le informazioni che il professionista può scegliere di riportare nei propri mezzi di comunicazione informativa. Nel contesto legale, e più in generale del settore delle libere professioni, vi è scarsa conoscenza del percorso che occorre seguire per dare corso all'attuazione di un Sistema di Gestione della Qualità; soprattutto, si è spesso inconsapevoli del fatto che alla base di tale scelta, è prima di tutto la volontaria adozione di una norma internazionale e tecnica di riferimento (la *UNI EN ISO 9001:2008 - Sistemi di gestione per la qualità – Requisiti*, reperibile nel sito Internet dell' ente nazionale di normazione UNI, www.uni.it) 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 più riconosciuto al mondo, per lo sviluppo di modelli di efficienza operativa; le sue disposizioni hanno natura universale, valgono per le organizzazioni di qualsiasi tipo e natura.

Anche per lo Studio legale la norma ISO 9001 può rappresentare un parametro di riferimento cui improntare "il *modus*" delle attività operative, gestionali e di controllo o, meglio lo strumento tecnico che, abbandonate le mere prassi e consuetudini comportamentali, riconduce ad un metodologia pianificata e scritta, tutte le attività correlate allo sviluppo di lavoro. Per lo Studio legale, dotarsi del modello organizzativo di cui allo standard ISO 9001, 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 scopo di garantire la corretta gestione dei metodi di lavoro ai vari livelli funzionali, e di migliorare la qualità delle prestazioni. Grazie ad un accurato studio ed adattamento dei contenuti e dell'approccio metodologico della norma di riferimento alla specificità forense, è cioè possibile per lo Studio legale avviare il progetto finalizzato a realizzare un "Sistema di gestione per la qualità" *(alias* un sistema organizzativo integrato di persone, sistemi operativi e processi), che verrà sviluppato tenendo conto delle sue peculiarità (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, cliente target, mercato di riferimento, ecc.) ed adattando quindi il modello proposto universalmente dalla norma tecnica ISO 9001, alla tipicità del caso.

5. La norma UNI EN ISO 9001:2008 e la nozione (ampia) di qualità

La UNI EN ISO 9001:2008 specifica i requisiti del "Sistema di Gestione per la Qualità", ossia fornisce i suggerimenti utili e necessari a definire le modalità pratico operative-gestionali e di controllo di tutte le attività ed i processi che sono alla base dello sviluppo del lavoro, con particolare riguardo a:

- ✓ responsabilità della direzione;
- ✓ gestione delle risorse;
- ✓ gestione del cliente;
- ✓ progettazione e sviluppo del prodotto/del servizio/della prestazione d'opera intellettuale;
- ✓ misurazioni, analisi e controllo;
- ✓ miglioramento.

Per la norma ISO 9001 la qualità consiste infatti nel "*grado in cui un insieme di caratteristiche soddisfa i requisiti*". Significa in primo luogo "qualità del lavoro", ossia del metodo seguito nella pianificazione, nella programmazione e nella progettazione dello sviluppo del lavoro e nell'erogazione della prestazione d'opera intellettuale/del servizio al cliente.

L'adozione di un percorso di *management* – da intendersi per terminologia ISO quale "*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 organizzare e quindi migliorare tutti i principali processi correlati allo sviluppo del lavoro, con innegabili ricadute positive anche sulla tempistica interna e sulla soddisfazione del cliente.

6. La "Politica ed i principi per la qualità"

"*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" l'organizzazione, in chiave prospettica. Sotto questo profilo spetta ai vertici dello Studio legale, di definire le regole di pensiero utili ad orientare il *modus operandi* di tutte le risorse, verso il perseguimento di obiettivi strategici futuri.

Sul punto, la normativa ISO 9001 richiede allo Studio di codificare per iscritto la c.d. "politica per la qualità", ed indica i principi seguenti, dai quali trarre spunto per la sua corretta enunciazione.

- 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. Che devono esercitare la "funzione di indirizzo e guida" delle persone, creando e mantenendo 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 e motivazione partecipativa;
- Approccio per processi ed approccio sistemico alla gestione: un risultato ed un obiettivo si ottengono con maggiore efficacia quando le attività e le risorse umane, strutturali e di *budget* sono gestite con un approccio strategico e sistematico, ossia come me un "processo operativo". 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 misura della loro prestazionalità; per tendere a migliorarla e potenziarla progressivamente nel tempo. Il miglioramento continuo delle prestazioni complessive, dovrebbe cioè costituire un obiettivo permanente di ogni tipo di organizzazione;
- Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori: un'organizzazione ed i suoi fornitori sono interdipendenti; perché (la qualità delle) attività e delle prestazioni di questi ultimi, incide ed influenza la qualità delle prestazioni dell'organizzazione. Occorre quindi considerare i fornitori esterni (es. domiciliatari, periti ecc.), come *partner* integrati.

7. Fare della pianificazione, l'asse portante dello sviluppo del lavoro

Nella sua accezione più semplice, la pianificazione può essere descritta come quella attività intellettiva che si concreta "*nel decidere oggi, sulla base di dati passati e presenti, che cosa fare in futuro, attraverso la definizione dei tempi (quando), dei modi (come) e delle responsabilità (chi) per l'attuazione di specifici programmi*".

Come insegna in particolare la norma tecnica ISO 9001 a tutte le attività e processi operativi può essere applicato il modello "PDCA" (acronimo dei termini inglesi *Plan*, *Do*, *Check*, *Act*), che passa necessariamente attraverso le seguenti fasi:

- P- Plan: stabilire gli obiettivi e le azioni utili e necessarie al loro conseguimento (i.e. ideare cosa fare e come farlo);
- D- Do: dare attuazione a quanto pianificato (i.e. agire);

- C- Check: monitorare e controllare che quello che si sta mettendo in pratica – ed il modo in cui lo si fa - è in linea con quanto pianificato;
- A- Act: - verificati i passaggi precedenti, agire nella logica del miglioramento, periodicamente revisionando e modificando, su *input* della Direzione, i contenuti del modello.

La pianificazione espressa in sintesi con la sequenza "PDCA" può quindi considerata come un ausilio dell'organizzazione in efficienza. Una volta che i vertici dello Studio legale hanno fissato gli obiettivi da perseguire, attraverso una attenta attività di pianificazione, è possibile determinare quali fattori operativi e di metodo sono necessari per il loro effettivo conseguimento.

8. Formalizzare le regole

Lo sviluppo, la realizzazione e l'implementazione del Sistema di Gestione per la Qualità di Studio, presuppone di realizzare un sistema di *management* efficace e duraturo. In tal senso, mappare i processi è necessario. Gestirli in modo sistemico del pari. Svilupparli in modo pianificato e in vista di specifici di obiettivi risultato, è fondamentale per tendere al miglioramento continuo.

Non dimentichiamo però che il cuore dell' organizzazione è dato delle persone di cui si compone. Che devono essere rese partecipi del progetto organizzativo ed anche, e soprattutto, essere rese edotte di come si vuole farle lavorare. Anche per lo Studio legale è quindi importante che le modalità organizzative ed operative si traducano in procedure, che specificano il "know-how" organizzativo scelto e voluto dalla direzione; con chiara declinazione in uno specifico Manuale o Regolamento di mansioni, di compiti, del quadro delle responsabilità ed autorità di ogni e tutti i livelli funzionali. All'occorrenza, ricorrendo ad appositi organigrammi, funzionigrammi e mansionari scritti.

Per ogni processo/attività che è alla base dello sviluppo del lavoro è poi opportuno individuare, sempre in forma scritta, uno specifico Responsabile o referente funzionale, ed anche le ulteriori persone interne o esterne, che con lui potranno trovarsi ad operare in collaborazione o in sinergia. Sono infine utili le istruzioni di lavoro di carattere pratico, la definizione di "piani operativi" e dei "tempi di evasione"; oltrechè la previsione di periodici momenti di incontro- confronto iter-funzionale.

9. Misurare per migliorare

In tempi più recenti sempre più organizzazioni hanno coscienza del fatto che a livello gestionale, la presenza di un sistema di misurazione e controllo della *performance* non è più - come si riteneva in passato quando ancora le nuove tecnologie dell'informatica erano appannaggio di pochi - un elemento opzionale; bensì uno strumento di primaria importanza operativa, capace di generare un potenziale vantaggio competitivo

relativamente al c.d. *pricing* (ovvero alla politica di prezzo da praticare) ed al posizionamento strategico dell'organizzazione. La progettazione, la realizzazione e l'implementazione di un sistema di monitoraggio dei processi e di misurazione della produttività dell'organizzazione costituiscono cioè fattori complementari a quelli della produzione e della gestione dei processi realizzativi del lavoro; con i quali concorrono allo sviluppo del sistema produttivo, proiettato al futuro e tendente al miglioramento continuo (i.e. senza misurazione, non si migliora).

In dipendenza del fatto che i sistemi informativi resi disponibili dal mercato, hanno fatto il loro ingresso negli Studi professionali, anche molte organizzazioni di stampo legale risultano oggi dotate di validi strumenti di misura e di analisi; che con il riscorso ad appositi indicatori, consentono di ottenere dati ed informazioni utili all'analisi della produttività. Spesso tuttavia, nel contesto legale le risultanze di cui alle attività di misura e di rilevazione non sono coerenti e bilanciate con i valori, le strategie, gli obiettivi di Studio. Perché il sistema di misura viene sfruttato solo in parte, ovvero perché l'attività di misurazione viene attuata a scopi meramente statistici, o ancora perché l'attività di monitoraggio e controllo non è considerata come "una processo" che si innesta in un più ampio "sistema gestionale ed organizzativo" di Studio.

Nella logica di verificare il livello di *performance* e soprattutto al fine di poter apportare le necessarie leve di miglioramento, la norma ISO 9001 richiede allo Studio di mettersi in condizione di poter dimostrare, in modo oggettivo, che i suoi processi sono controllabili e monitorati con metodi che assicurano il raggiungimento dei risultati pianificati. Quindi, di avere strumenti tecnologicamente all'avanguardia in parallelo ad adeguate metodologie di misura, controllo, analisi e rilevazione dei dati (c.d. processo di *audit*) a necessario complemento, sia dei processi di pianificazione e di sviluppo operativo, sia a fini di miglioramento continuo.

Con l'ausilio dei software e monitorando nel tempo e con una periodicità costante il proprio andamento nel tempo, lo Studio può infatti verificare correttamente se e come si lavora. Dove si eccelle e dove diversamente è opportuno intervenire per colmare eventuali inefficienze ed errori; introducendo i necessari ed opportuni correttivi.

10. Optare per la "certificazione di qualità"

Nel caso dello Studio legale la decisione di parametrarsi allo standard ISO 9001 per realizzare il *modus operandi* ivi suggerito, nasce e si giustifica prima di tutto per esigenze interne, finalizzate a fare in modo che la struttura lavori e produca in modo più efficiente, rapido e trasparente. Vi sono tuttavia situazioni specifiche, tali per cui il percorso organizzativo ISO rappresenta solo il primo passo verso un percorso più ampio ed ambizioso; che trova la sua ragion d'essere nella scelta o nell'esigenze sentita dallo Studio di conseguire la c.d. "certificazione di qualità". Per "certificazione" ai sensi della norma tecnica ed internazionale UNI CEI EN 45020:1998 (*Normazione ed attività*

connesse, ora modificata e aggiornata dalla norma ISO 17021) s'intende l'attestazione che viene fornita da un soggetto indipendente ed autonomo (rispetto all'organizzazione ed al di lui cliente) 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 e con specifico riferimento alla certificazione UNI EN ISO 9001:2008, si tratta dell'attestazione rilasciata da un organismo terzo ed autonomo (l'Organismo di certificazione che è terzo rispetto allo Studio ed al consulente che lo ha supportato nella realizzazione del modello organizzativo suggerito dallo standard tecnico), circa l'idoneità delle persone che in esso lavorano, di gestirsi e lavorare conformemente alle regole operative ed agli obiettivi prestazionali declinati in forma scritta, in conformità dello standard tecnico di riferimento.

Trattasi pertanto di *"certificazione di processo"* (i.e. del metodo operativo applicato all'organizzazione ed allo sviluppo 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 solo come molti pensano di un mero "bollino", ma di un attestazione di conformità metodologica allo standard tecnico di riferimento), ben si comprende perché sempre più Studi legali che, avendo svolto internamente il lavoro di pianificazione e programmazione delle proprie modalità, realizzando il Sistema di Gestione per la Qualità conforme allo standard ISO 9001, ne richiedano poi la certificazione da parte di un Organismo terzo.

Il processo finalizzato all'ottenimento della certificazione di conformità, rappresenta nella logica della norma tecnica UNI EN ISO 9001:2008 "il coronamento" della sua corretta applicazione. Esso trova la sua attestazione di validità e riconoscibilità internazionale nel sistema di "accreditamento" che l'Organismo nazionale di accreditamento Accredia esegue verificando e validando a sua volta l'operato degli Organismi di Certificazione. In sostanza, il "certificatore" è a sua volta "accreditato" da Accredia, che in ultima analisi garantisce il cliente (lo Studio legale certificato) della sua coerenza, professionalità e standardizzazione di operato.

Sul piano procedurale, una volta che lo Studio abbia sviluppato ed implementato correttamente al proprio interno la metodologia organizzativa suggerita dalla norma ISO 9001, esso dovrà prima di tutto procedere alla ricerca dell'Organismo di certificazione che corrisponde alle sue esigenze ed al ramo di attività che esso sviluppa. Riceverà quindi dall'Organismo scelto il formulario per la domanda di certificazione ed il relativo regolamento. Si dovrà poi inviare allo stesso Organismo le regole organizzative formalizzate per iscritto (nel gergo tecnico la c.d. "documentazione di sistema"), al fine di permettere all'Ente terzo la valutazione della conformità formale e sostanziale della stessa alla norma tecnica ISO 9001. In un momento successivo un Auditor inviato dall'Organismo di certificazione verificherà la reale applicazione della norma tecnica di

riferimento all'interno dello Studio, valutando se quanto "documentato" risulti effettivamente implementato. Nel caso in cui l'Organismo rilevi infatti degli "scostamenti" questi dovranno essere eliminati e corretti, pena altrimenti il mancato rilascio della "certificazione di conformità". Alla fine del processo di verifica andato a buon fine l'Organismo di certificazione emetterà il certificato (valevole per tre anni) con specifica dei settori di certificazione e delle sedi certificate. Lo Studio come detto, potrà quindi darne visibilità nei propri mezzi informativi, previa comunicazione all'Ordine degli Avvocati di appartenenza circa l'Organismo di certificazione scelto e del campo di applicazione dell'attestazione da questo rilasciata; come validamente riconosciuto a livello nazionale.

11. Conclusioni

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 9001:2008 può essere di forte aiuto. Peraltro la conformità a tale standard può anche essere certificato da une Organismo terzo accreditato a tale scopo. Il fine 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. Di più ed 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.