

QUALITA' ED AVVOCATO

Chiedete a ciascun avvocato se la prestazione offerta personalmente o dal suo studio, sia di buona qualità, ed ognuno risponderà: “Certamente!”. Salvo poi introdurre specificazioni o distinguo che in breve condurranno la risposta verso un compendio dei mali e delle inefficienze del servizio “Giustizia”, di fronte alle quali il legale ed il suo cliente rimangono, loro malgrado in balia. Se nella giurisdizione penale i malfunzionamenti possono giovare alla difesa ed all'imputato, in quella civile tutte le parti ne vengono toccate e pregiudicate.

Molti rimedi sono stati prescritti ed introdotti, ma le inefficienze rimangono tutte, tanto da poter essere considerate “sistemiche”, al pari di regole procedurali non scritte.

E' evidente che un sistema che funziona male, tende naturalmente a peggiorare nel suo complesso ed agevola il peggioramento dei comportamenti singoli; crea una foschia che confonde e sfuma i contorni, consentendo non solo l'esistenza, ma anche l'allargamento di sacche inefficienza.

Per resistere a questa tendenza ed, anzi, per tentare la strada di un miglioramento del servizio e della prestazione promessa ed effettivamente svolta, un modo è quello di inseguire l'obiettivo dei requisiti di un sistema di qualità. Facilissimo a dirsi, maledettamente faticoso a farsi.

Prima i fatti e poi i commenti.

Quando si parla di qualità, il riferimento corretto è ad un Sistema di Gestione della Qualità come definito dalle regole denominate UNI EN ISO 9001:2000, comunemente chiamate “Vision 2000”. La norma, che ha valore essenzialmente volontario salvi i richiami contenuti nelle fonti comunitarie, è stata redatta ed emanata dall'ISO (una organizzazione non governativa volta alla determinazione di standard condivisi), fatta propria quale norma europea dal CEN e, infine, approvata e pubblicata in Italia a cura dell'UNI.

Questa normativa indica le regole a cui una organizzazione deve improntare il suo funzionamento per operare secondo un livello di qualità preventivamente determinato, mantenendolo nel tempo.

Secondo tutti i commenti in circolazione, prima di esaminare cosa dispone la normativa, si dovrebbe parlare degli “otto principi di gestione della qualità” che la stessa normativa presuppone e che costituiscono la cornice nella quale agire con un

approccio “*quality oriented*”. Questi principi sono:

- Organizzazione orientata al cliente con la capacità di comprenderne le esigenze ed i requisiti;
- Leadership consolidata e cosciente di dover svolgere un ruolo essenziale per indirizzare e coordinare le risorse dell’organizzazione;
- Coinvolgimento dei collaboratori con la condivisione dei metodi e degli obiettivi propri dell’organizzazione;
- Metodo di azione basato sulla forma di processi codificati, chiari nei ruoli e nello sviluppo;
- Approccio sistemico della gestione cioè la utilizzazione del sistema dato dalla interconnessione dei singoli processi per perseguire gli obiettivi di una organizzazione;
- Miglioramento continuo delle prestazioni e dei risultati raggiunti;
- Decisioni basate sui dati e sulle informazioni disponibili;
- Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori per migliorare le rispettive capacità professionali.

Nell’ambito determinato dai principi sopra indicati, la norma definisce un Sistema di Gestione della Qualità (SGQ) come l’insieme di direzione, organizzazione, procedure di funzionamento, risorse disponibili e capacità volte ad assicurare che i processi utilizzati per la produzione di un bene o per l’erogazione di un servizio siano conformi ai requisiti di legge, a quelli scelti dalla organizzazione stessa ed alle esigenze del cliente.

Il metodo scelto è quello definito “*approccio per processi*” ; in altre parole, ad una organizzazione viene suggerito di individuare le fasi con cui svolge la propria attività trasformando gli elementi in entrata in elementi in uscita. Poi, sempre secondo la norma, occorre porre in evidenza le opportune interazioni che esistono tra le fasi (o processi) come sopra individuate. L’insieme dei processi in parte è costituito da quelli utilizzati per la realizzazione del servizio per il cliente finale, ma in larga parte è composto dai processi volti a controllare l’efficienza del sistema e l’idoneità delle risorse poste a disposizione, nonché ad assicurare il miglioramento continuo dei processi utilizzati. Per gestire tutto il sistema viene utilizzato il metodo detto “ciclo di Deming”, dal nome del suo massimo divulgatore, che prevede:

1. **Plan**: stabilire gli obiettivi ed i processi necessari in accordo con i requisiti del cliente e le politiche dell’organizzazione;

2. **Do:** dare attuazione ai processi;
3. **Check:** monitorare e misurare i processi, i prodotti ed i servizi;
4. **Act:** adottare azioni per migliorare in modo continuo le prestazioni dei processi.

Tutti i processi e le procedure individuate vanno poi illustrati e commentati nel Manuale della Qualità, documento che deve essere in grado di fornire all'organizzazione l'interpretazione e la corretta applicazione della normativa.

Fissati i principi, individuati i processi, redatto il manuale, l'organizzazione, spesso accompagnata da un consulente, è pronta per la certificazione di conformità, cioè per il riconoscimento proveniente da un soggetto terzo, che possa affermare con ragionevole attendibilità che un determinato processo o servizio è stato eseguito in conformità con la normativa UNI EN ISO 9001:2000.

Quando è conseguita, la certificazione è il coronamento di ore di discussione tra i componenti dello studio, montagne di fotocopie, irritazioni di segretarie e, soprattutto dissipa gli insistenti dubbi di aver perso un mucchio di tempo.

A questo punto la domanda è inevitabile: perché uno studio legale dovrebbe iniziare il percorso verso la certificazione di qualità? Quali benefici ne può trarre?

Innanzitutto è un buon ausilio nel migliorare le proprie prestazioni professionali.

Ogni studio legale organizzato per vivere e produrre reddito ha necessità di raggiungere una massa critica di lavoro che oramai è composta da numerosissimi procedimenti. Per fare fronte e gestire un notevole numero di pratiche (numero che sarà maggiore in proporzione alla buona fama del titolare) quasi tutti gli studi sono composti da più professionisti che, in varie forme, collaborano allo svolgimento dei procedimenti ed all'assolvimento, con il personale di segreteria, delle incombenze accessorie. Già un buon software con cui gestire le scadenze, i testi e le anagrafiche delle parti può semplificare la giornata di tutti. Certamente un sistema integrato di attività codificato in processi e procedure in cui siano certi e delineati mansioni, responsabilità e controlli può concretamente diminuire il rischio di errori o ritardi e migliorare la performance. Bisogna riconoscere che tutti gli avvocati, magari inconsciamente, applicano un proprio sistema di gestione della qualità anche intrinsecamente rispettoso della normativa posta dalla *Vision 2000* poiché la nostra attività ontologicamente ha un approccio per processi. Infatti, a differenza di altri servizi o del settore della produzione di beni, l'attività legale, se non è di mera consulenza, si svolge sui ritmi dettati dai codici di rito che, per definizione,

definiscono i processi.

Da questo punto di vista, l'attività forense è più adatta di altre ad essere ricondotta e gestita con un sistema aderente ai principi della norma sulla qualità.

Alcuni commentatori, però, sottolineano che così facendo si correrebbe il rischio di una standardizzazione progressiva dell'attività forense che rischierebbe di perdere i connotati della libera professione per eccellenza. Sicuramente l'adozione di sistemi informatici e di procedure rigide toglie molta parte all'aspetto romantico e più suggestivo della professione, ed al tempo stesso indirizza l'attività forense verso il solco della fungibilità della prestazione, e la allontana dal classico "intuitus personae" della tradizione. Ciò corrisponde a verità, ma non bisogna dimenticare che l'informatica (certo non la nascente branca del Diritto dell'Informatica che è altra cosa) ed i moderni moduli organizzativi definiscono soltanto "il modo" ed i mezzi con i quali si lavora, ma non toccano assolutamente il cuore di una buona prestazione intellettuale che si fonda sulla ragionata comprensione del diritto, sulla sua applicazione al caso concreto, sul dovere di aggiornamento e sul rispetto delle regole deontologiche. Questi requisiti resistono intatti a tutte le novità. Forse cambiano soltanto i modi con cui si perseguono.

Alcuni noti provvedimenti legislativi, inoltre spingono in questa direzione incidendo sul mondo delle professioni con l'abolizione dei minimi tariffari e l'autorizzazione di alcune forme di pubblicità verso i potenziali clienti.

Sotto questo profilo l'adozione dei criteri di qualità, come definiti dalla normativa richiamata, consente un risparmio sui costi di gestione ma, soprattutto, permette di avere credenziali oggettive di affidabilità da rendere note a terzi nelle forme consentite. In altre parole, non potendo divulgare "cosa viene fatto" si può rendere pubblico "come viene fatto" dichiarando di aver ottenuto la certificazione di conformità ai dettami della normativa sulla qualità.

Rimane da evidenziare un aspetto: l'adozione progressiva dei criteri propri del Sistema di Gestione della Qualità da parte degli studi legali potrebbe avere un effetto positivo che trascende il singolo studio. Potrebbe creare un'aspettativa ed una esigenza di qualità e di efficienza verso tutti i soggetti coinvolti e, principalmente, verso l'Amministrazione Pubblica del Servizio Giustizia che via via sarebbe costretta a redigere meno riforme e, pressata dai legittimi interessi degli utenti, a cambiare modo di pensare e di agire. Ma questo è un altro argomento.