



# UNI EN ISO 9001:2015 E GESTIONE DEI RISCHI DI STUDIO

Avv. Giovanna Raffaella Stumpo  
[www.giovannastumpo.com](http://www.giovannastumpo.com)

**Seminario di Formazione ed aggiornamento  
professionale  
CDO Avvocati Milano - Fondazione Forense  
7 Luglio 2021**



# NORMA ISO 9001:2015

## SGQ e gestione del rischio

# UNI EN ISO 9001:2015 (Sistema di gestione per la qualità requisiti)



## Perché?

- ▶ **Rappresenta lo standard più riconosciuto al mondo per lo sviluppo di modelli di efficienza organizzativa;**
- ▶ **Le sue disposizioni hanno carattere universale e trasversale;**
- ▶ **Ha applicazione bivalente (Può essere utilizzata come standard/modello di riferimento:**
  - i) per uso meramente interno per l'ottimizzazione dell'organizzazione di Studio creando un SGQ di riferimento;
  - ii) ai fini di certificazione, per dare visibilità all'esterno del lavoro svolto internamente con la realizzazione di un SGQ e per conseguire accreditamenti ed infondere fiducia.



**E' quindi anche strumento di MKTG e BD.**

# UNI EN ISO 9001 REV sett. 2015 - PERCHE'



## ► Adattare la norma ISO al mondo che cambia:

1. Recenti e futuri CAMBIAMENTI DEL SISTEMA SOCIO ECONOMICO di rif.
2. Aumento della COMPLESSITA' operativa (> esigenze ed aspettative delle Parti interessate + > requisiti obbligatori e variabili da tenere sotto controllo)
3. Esigenza di nuovi ed efficaci Modelli per la gestione della COMPLESSITA'
4. Esigenza di nuove norme di SGQ → EVOLUZIONE dei SGQ esistenti



- Fornire una base solida per il futuro (durevolezza del SGQ x 10 anni, sino al 2025)
- Riflettere gli scenari sempre più complessi (e competitivi) in cui opera lo SL
- Favorire l'approccio "risk based" nelle Orgnizzazioni sfidanti

# Il rischio nella ISO 9001:2015 - importanza e crescita di attenzione



- ▶ Viviamo in un mondo di rischi: la globalizzazione e l'accelerazione dei processi stanno ingigantendo i rischi
- ▶ La gestione del complesso è il contesto in cui le Organizzazioni sono chiamate ad operare
- ▶ Le importanti evoluzioni dei sistemi economici e dei mercati finanziari manifestano in modo incontrovertibile quanto sia importante che tutte le Organizzazioni prestino la dovuta attenzione e destinino le giuste risorse al **risk management**
- ▶ La **GESTIONE DINAMICA DEI RISCHI**:
  1. diventa **un'esigenze imprescindibile e crescente**
  2. è una **componente essenziale del management**

# Il rischio nella ISO 9001:2015

- importanza e crescita di attenzione



50 anni di evoluzioni delle discipline di *risk management* hanno visto un cambio di approccio graduale:



Da PASSIVO ad **ATTIVO** ed **ANTICIPATORIO**



Da LOCALE a **COMPLESSIVO**



Da SPECIFICO a **STRATEGICO**

La CONOSCENZA del rischio è fondamentale per poterlo GESTIRE.

# Management: strategia e consapevolezza del rischio secondo Sun Tzun



**Conosci gli altri e te stesso:** cento battaglie, senza pericoli.

**Non conosci gli altri, ma conosci te stesso:** a volte vittoria, a volte sconfitta.

**Non conosci gli altri né te stesso:** ogni battaglia è una sconfitta certa.



**Sun Tzun VIII Sec. A.C. (*L'arte della guerra*)**

## Il rischio come componente essenziale di tutti i MSS (*Management system standard*)



- ▶ Entra in punti specifici di tutte norme tecniche sui SG
- ▶ Ne costituisce una componente specifica
- ▶ **Richiede all'Organizzazione (allo SL) la «forma mentis» (o cultura) del rischio da applicare in tutte le fasi di progettazione e sviluppo del SG**
- ▶ Il «*risk based thinking*»:
  - ➡ è parte dell'approccio per processi
  - ➡ inserisce l'AP (Azione Preventiva) come parte della *routine* gestionale dell'Organizzazione.





# **RISCHIO**

## **RISK MANAGEMENT**

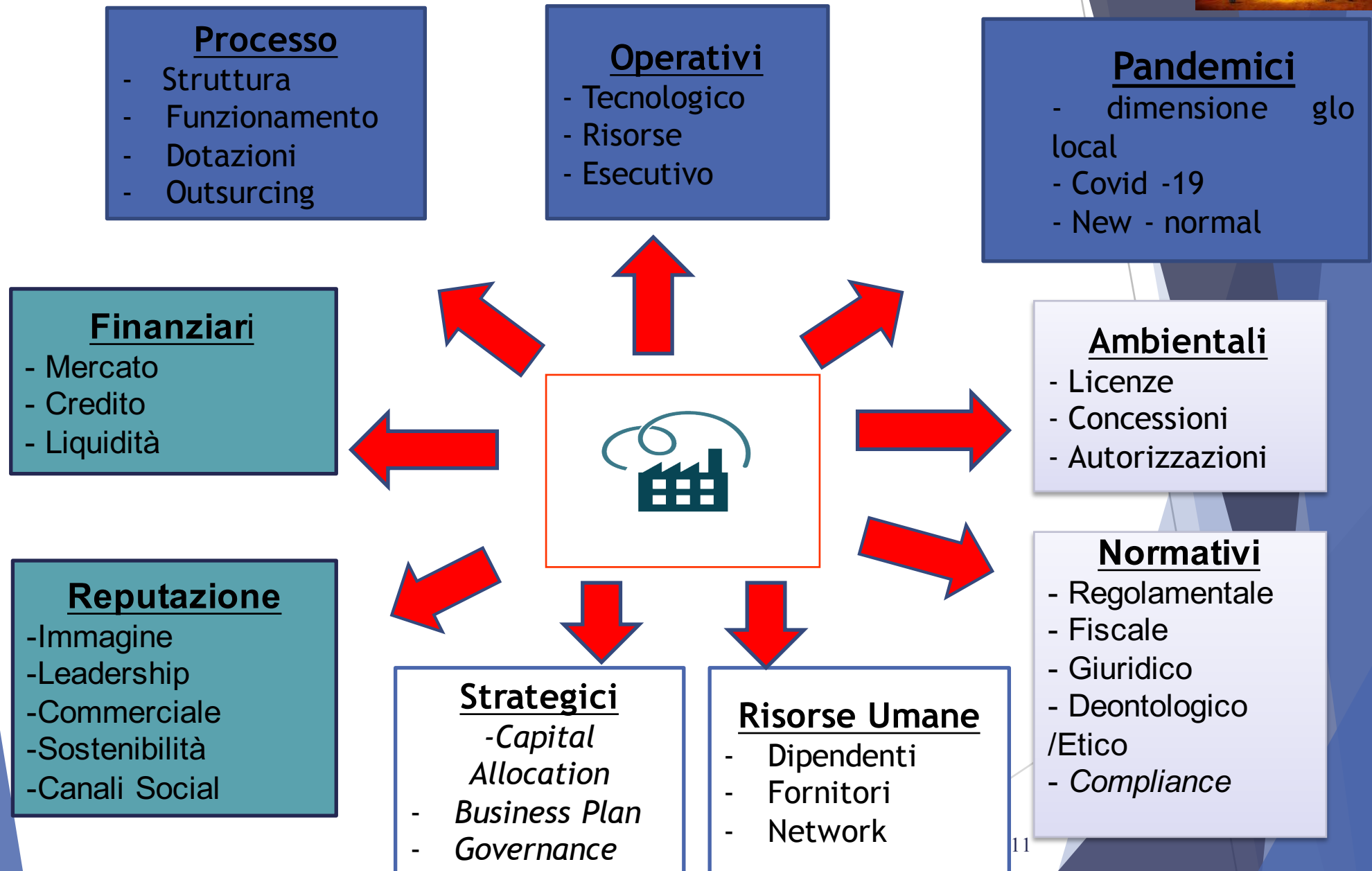
### **CONTESTO IMPRESA**

# Risk Management e SG nel Contesto Aziendale



- Il **Risk Management** è un processo gestito dalla **Direzione aziendale**, dal **Management** e altro personale, applicato nella elaborazione della strategia aziendale e che coinvolge l'impresa nel suo complesso. È progettato per:
  - ➔ **identificare** gli eventi potenziali che riguardano l'impresa;
  - ➔ **gestire** il rischio nell'ambito della propensione alla gestione del rischio dell'impresa;
  - ➔ **fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi aziendali.**
- In particolare, i **Sistemi di Gestione Aziendali**, strutturati secondo le più diffuse norme tecniche internazionali (ISO 9001, ISO 14001/EMAS, OHSAS 18001) previste espressamente per la certificazione da parte di Ente terzo indipendente ed accreditato, sono un potente strumento per tenere sotto controllo e governare specifici rischi, legati alle attività di un'organizzazione anche con riferimento alle regole di normativa cogente applicabili.

# Il rischio nell'organizzazione di tipo aziendale



# Tipologie di rischio e loro rilevanza



Importanza del rischio (campione rapp. 100 PMI Fonte UNIVERSITA' VERONA 2019)

	Molto rilevante	Rilevante	Medio	Basso	Minimo
<b>Rischio finanziario</b> Costo e disponibilità del credito Insolvenza Perdita clienti Fluttuazioni valutarie Mancate vendite	20%	45%	20%	15%	
<b>Rischio operativo</b> Sistema manageriale Soddisfazione Cliente Information security	20%	40%	25%	15%	
<b>Rischio strategico</b> Inadeguata strategia organizzativa Inadeguato business plan	40%	30%	30%		
<b>Rischio supply chain</b> Ritardi nel project delivery		15%	55%	30%	
<b>Rischio di compliance</b> Incapacità di assolvere adeguatamente prescrizioni normative e regolamentari	30%	20%	50%		
<b>Rischio reputazionale</b>	50%	20%	30%		

# Approcci seguiti nella gestione del rischio nel mondo azienda



Campione rappresentativo 100 PMI

- ☐ Approccio proattivo **33%**
- ☐ Approccio sistematico alla copertura totale tramite politiche **12%**
- ☐ Approccio sistematico alla copertura parziale **13%**
- ☐ Solo polizza assicurativa **15%**
- ☐ Approccio reattivo **27%**



# Frequenza del monitoraggio del rischio nel contesto azienda



Campione rappresentativo 100 PMI

- ☐ 2 volte l'anno **37%**
- ☐ 1 volta l'anno **32%**
- ☐ 1 volta ogni trimestre **21%**
- ☐ 1 volta al mese **6%**
- ☐ + di 1 volta al mese **4%**





# **RISCHIO**

## **NOZIONI RILEVANTI**



- **Rischio:** Effetto dell'incertezza sugli obiettivi. Un effetto è uno scostamento da quanto atteso - in positivo e/o negativo.
- **Gestione del rischio:** Attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo una Organizzazione, con riferimento al rischio.
- **Valutazione del rischio:** Processo complessivo di identificazione, analisi e ponderazione del rischio.





- **Trattamento del rischio:** Processo per modificare il rischio o le sue ricadute.

Modalità possibili di trattamento sono:

- ➡ **Evitare il rischio:** decidendo di non iniziare o non continuare l'attività che dà origine ad esso;
- ➡ **Assumere o aumentare l'esposizione:** al rischio al fine di cogliere un'opportunità;
- ➡ **Rimuovere la fonte:** di rischio;
- ➡ **Modificare:** la probabilità o modificarne le conseguenze;
- ➡ **Condividere il rischio** con altra(e) parte(i) (compresi i contratti ed il finanziamento del rischio).



## RISK BASED THINKING = COSA

TERMINI E DEFINIZIONI: RISCHIO = Effetto  
dell'incertezza sugli obiettivi

$$R = P \times D$$

dove:

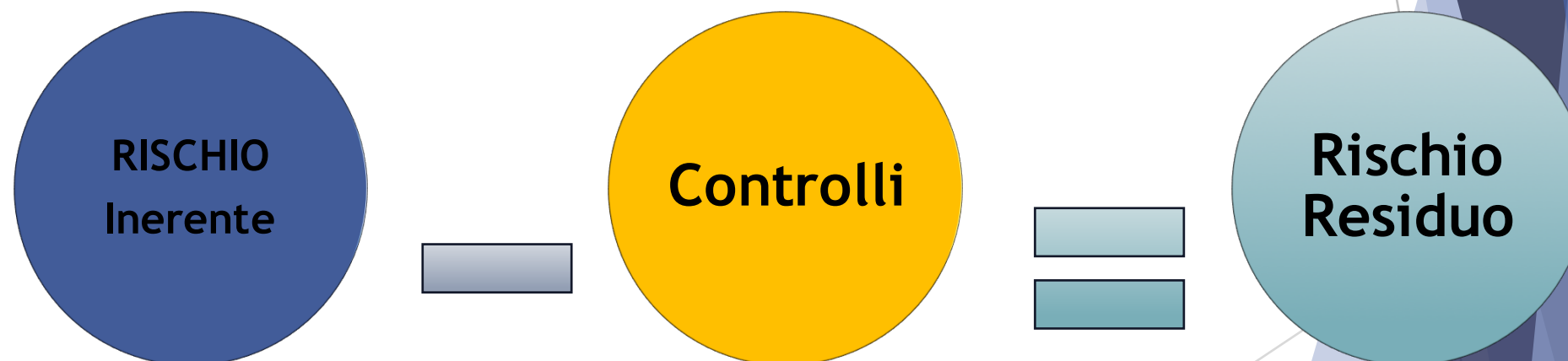
- R = Rischio
- D = valore del danno
- P = valore della probabilità

Solitamente il rischio è associato a qualcosa di negativo, tuttavia può anche aiutare a identificare **opportunità** e ciò può essere considerato come l'aspetto positivo del rischio.

# Rischio: Concetto di rischio inerente e rischio residuo



In assenza di qualsiasi intervento per ridurre/contenere il rischio.



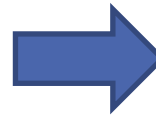
In presenza di interventi per ridurre/contenere il rischio (controlli) il valore del rischio è destinato a ridursi.

# La Valutazione del Rischio



## I valori del PXD (MATRICE DEL RISCHIO).

Impatto	3	6	9
	2	4	6
	1	2	3
Probabilità			



Impatto	Medio	Alto	Molto Alto
	Basso	Medio	Alto
	Basso	Basso	Medio
Probabilità			



# NORMA ISO 9001

## Requisiti sui rischi



## Struttura:

La norma utilizza:

- ☐ Scopo e campo di applicazione
- ☐ Riferimenti normativi → **UNI EN ISO 9000: 2015**
- ☐ Termini e definizioni → **UNI EN ISO 9000: 2015**
  
- ☐ **Contesto** dello SL (cap. 4)
- ☐ **Leadership** (guida e direzione cap. 5)
- ☐ **Pianificazione** (PDCA cap. 6) - **analisi rischi e opportunità**
- ☐ **(Processi di) Supporto** (cap. 7)
- ☐ **Attività operative** (cap. 8)
- ☐ **Valutazione delle prestazioni** (performance cap. 9)
- ☐ **Miglioramento** (cap. 10)

# Il rischio nella ISO 9001:2015

## - disposizioni preliminari



### ► APPENDICE A - CHIARIMENTI

"La presente norma internazionale **specifica i REQUISITI** che richiedono all'Organizzazione di **COMPRENDERE IL PROPRIO CONTESTO** e di determinare i RISCHI, come base della pianificazione.

Ciò rappresenta l'applicazione del Risk Based Thinking per pianificare ed attuare i processi del SGQ ed è di supporto nella DETERMINAZIONE DELL'ESTENSIONE DELLE INFORMAZIONI DOCUMENTATE.

# Il rischio nella ISO 9001:2015

## - disposizioni preliminari di riferimento



### ► APPENDICE A - CHIARIMENTI

" Una delle finalità essenziali di un SGQ è quello di agire come strumento preventivo.

Il concetto di azione preventiva viene espresso attraverso l'impiego del risk based thinking nella formulazione dei requisiti del SGQ.

Non tutti i processi di un SGQ comportano lo stesso livello di rischio in termini di capacità dell'Organizzazione di raggiungere i propri obiettivi, e gli effetti dell'incertezza non sono gli stessi per tutte le Organizzazioni.

Stando ai requisiti di cui al punto 6.1. l'Organizzazione è responsabile della propria applicazione del risk based thinking e delle azioni che intraprende per affrontare i rischi, compreso se confermare o meno informazioni documentate come evidenza della propria determinazione dei rischi".



# Il rischio nella ISO 9001:2015

- disposizioni preliminari di riferimento



## ● INTRODUZIONE

*Sebbene tutte le Organizzazioni gestiscano in qualche misura il rischio, la presente norma internazionale **stabilisce ALCUNI PRINCIPI** che devono essere soddisfatti per rendere efficace la GESTIONE DEL RISCHIO.*

*La presente norma internazionale **RACCOMANDA** che le **ORGANIZZAZIONI** sviluppino, attuino e migliorino in continuo **UNA STRUTTURA DI RIFERIMENTO** il cui scopo è integrare il processo per gestire il rischio:*

- *nella governance complessiva,*
- *nella strategia e nella pianificazione,*
- *nella gestione,*
- *nei processi di reporting,*
- *nelle politiche,*
- *nei valori e nella cultura dell'Organizzazione.*

# Gestione del rischio - I PRINCIPI



La gestione del rischio: **COME** deve essere.....

1. Crea e protegge il valore
2. È parte integrante di tutti i processi dell'Organizzazione
3. È parte del processo decisionale
4. Tratta esplicitamente l'incertezza
5. È sistematica, strutturata e tempestiva
6. Si basa sulle migliori informazioni disponibili
7. È «su misura»
8. Tiene conto dei fattori umani e culturali
9. È trasparente ed inclusiva
10. È dinamica, interattiva e relativa al cambiamento
11. Favorisce il miglioramento continuo dell'Organizzazione

# Il rischio nella ISO 9001:2015

- disposizioni preliminari di riferimento



## ► INTRODUZIONE

*Il "risk based thinking" permette all'Organizzazione di:*

- ➡ *determinare i fattori che potrebbero **fare deviare i suoi processi** ed il suo SGQ dai **risultati** pianificati;*
- ➡ *consente di mettere in atto **controlli preventivi** per minimizzare gli effetti negativi e massimizzare le opportunità, quando esse si presentano.*

# Il rischio nella ISO 9001:2015

- disposizioni preliminari



## ► PAR. 0.3.3 Risk - based thinking

*"Il "risk based thinking" è essenziale per il conseguimento di un **EFFICACE SGQ**.*

*Per essere conforme ai requisiti ISO, l'Organizzazione ha l'esigenza di pianificare ed attuare **AZIONI** che **AFFRONTINO RISCHI** ed **OPPORTUNITA'**.*

*Affrontare sia i rischi che le opportunità costituisce **la base per accrescere l'efficacia del SGQ, conseguendo i risultati migliori e prevedendo gli effetti negativi**".*

# Il rischio nella ISO 9001:2015

## - CAP.6 PIANIFICAZIONE



### ► PAR. 6.1. Azioni per affrontare rischi e opportunità

" Nel pianificare il SGQ ***l'Organizzazione deve considerare i fattori del CONTESTO ed i requisiti degli Stakeholders rilevanti***

***E***

***determinare i rischi e le opportunità che è necessario affrontare per***

- a) fornire assicurazione che il SGQ possa raggiungere il risultato atteso;*
- b) accrescere gli effetti desiderati;*
- c) prevenire/ridurre gli effetti indesiderati;*
- d) conseguire il miglioramento"*

# Il rischio nella ISO 9001:2015

## - CAP.6 PIANIFICAZIONE



### ► PAR. 6.1.2

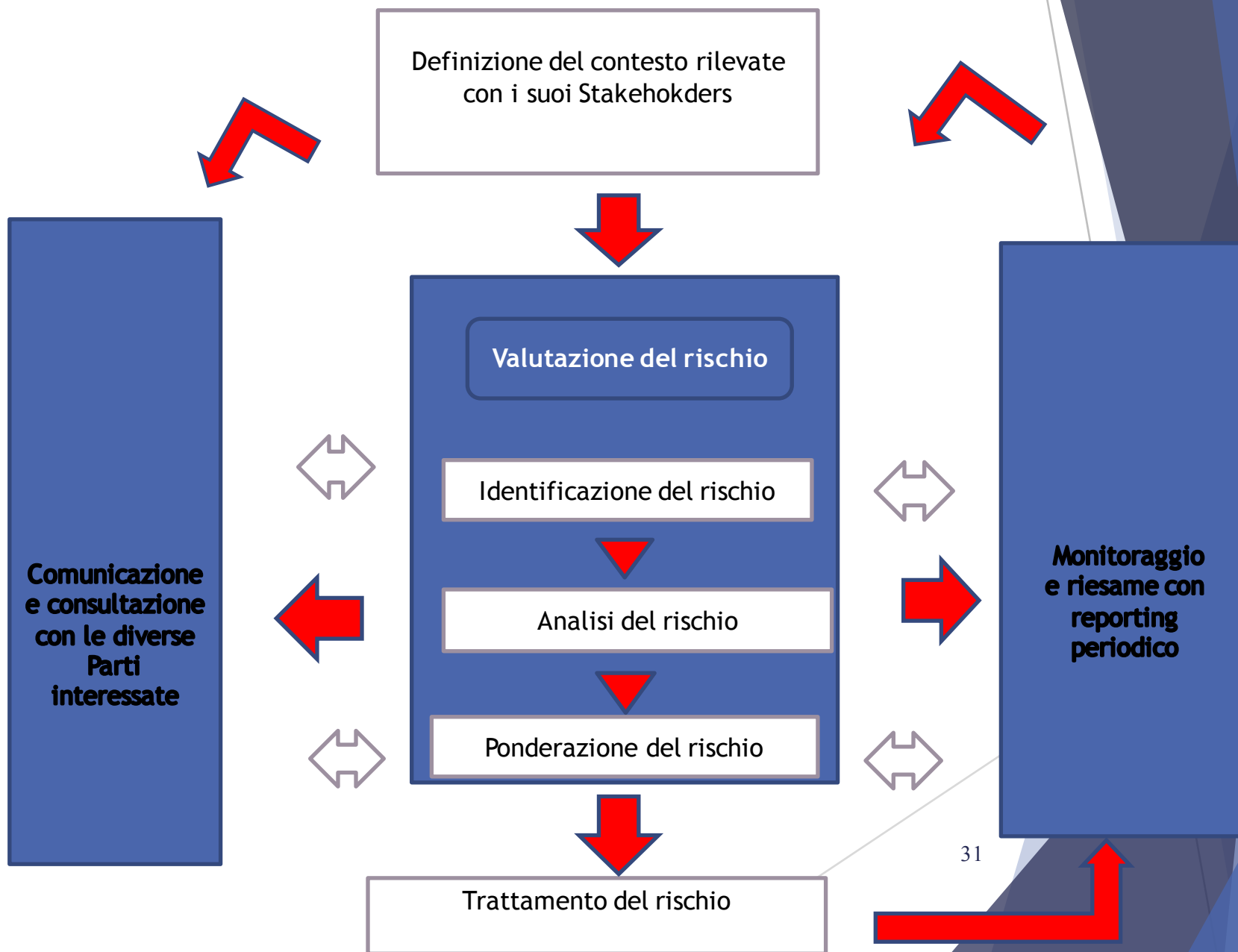
*"L'Organizzazione deve pianificare:*

- i) le azioni per affrontare questi rischi e opportunità*
- ii) integrare e attuare le azioni nei processi del proprio SGQ;*
- iii) valutare l'efficacia di tali azioni.*

*Le azioni intraprese per affrontare i rischi e le opportunità devono essere proporzionate all'impatto potenziale sulla conformità di prodotti e servizi".*

# PROCESSO DI GESTIONE STRUTTURATA DEL RISCHIO

Fonte: P. BALDIN - G.R. STUMPO - *Nuovi Strumenti per lo Studio Professionale* - Filodiritto ed.2017





## Vantaggi di una corretta presa in considerazione dei rischi





## RISK BASED THINKING = **PERCHE'**

### Perché adottare l'analisi/mappatura dei rischi?

- per accrescere la fiducia degli Stakeholders e la soddisfazione dei clienti;
- per assicurare la costanza della qualità dei processi, dei prodotti e dei servizi;
- per divulgare la cultura della prevenzione e del miglioramento nell'Organizzazione/SL
- per mantenere il posizionamento ed il vantaggio competitivo
- **per liberarci della concezione negativa del rischio, imparando a cogliere nella sua gestione delle opportunità**



**OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO**



- **Migliorare reportistiche e controlli**
- Cogliere elementi utili ad una visione strategica migliore
- Assegnare ed utilizzare efficacemente risorse per il trattamento dei rischi
- **Migliorare in efficacia ed efficienza operative**
- Accrescere le prestazioni in ambito salute e sicurezza e protezione ambientale
- **Migliorare la gestione della prevenzione e gestione degli incidenti**
- **Minimizzare le perdite**
- Migliorare l'apprendimento organizzativo
- **Migliorare la resilienza organizzativa**
- Gestire meglio/in modo previsionale l'errore umano
- Essere maggiormente *compliant*
- **Ausilio per preservare Immagine e Reputazione costruite nel tempo nel proprio contesto di riferimento, sempre più competitivo**



- **Le opportunità possono comprendere:**
  - l'adozione di nuove prassi
  - il lancio di nuovi prodotti
  - l'apertura di nuovi mercati
  - l'indirizzarsi a nuovi clienti
  - la creazione di partnership
  - l'utilizzo di nuove tecnologie
  - altre possibilità desiderabili e praticabili per affrontare le esigenze dell'Organizzazione o dei relativi Clienti



# **APPROCCIO BASATO SUL RISCHIO ISO 9001 e MONDO PROFESSIONALE**

# RISCHIO e AUTOVALUTAZIONE

## I Professionisti sono pronti per tutto questo?



### ❖ CDO Avvocati Milano

Oltre 24.871 iscritti (20.258 Avvocati e 4.613 praticanti con 1.046 Studi aggregati (tra Associazioni ed Stp))

### ❖ ODCEC Milano (120.000 di cui a Milano 9.200)

In media **il volume d'affari di chi esercita in forma associata** è di 245mila euro (**3 volte tanto rispetto** agli 80mila del **Professionista singolo**). **Il reddito** passa da 95mila euro medi a **125mila** in caso di aggregazione. **Eppure solo 1 Studio su 5 oggi è Associato.**

**• 500 mila professionisti (140mila avvocati, 88mila tra architetti ed ingegneri si sono rivolti alle Casse per il bonus di 600 euro)**

**Indagini svolte da psicologi del lavoro sul rapporto tecnologia - psicologia nello smartworking professionale evidenziano che:**

- su 300 lavoratori da remoto forzato 1/5 non è a disagio**
- il 70% è in ansia per le incertezze della situazione**
- 1/4 arranca nelle comunicazioni con i colleghi e lamenta la mancanza di preparazione preliminare nelle riunioni on line.**

**La crisi COVID - 19 ha acceso un processo di crisi già in corso:**

- Incassi difficoltosi**
- Aggregazioni tra Studi complicate**
- Bassa crescita nel MR**
- Prestazione tradizionale in crisi (servizio commodity)**
- Schizofrenia tariffaria**
- Concorrenza accesa**
- Scarsa propensione all'industrializzazione di processo ed alle tecniche di comunicazione omnicanale**

# CASSA FORENSE: i numeri dell'Avvocatura



**ANNO 2020**

<b>Avvocati iscritti agli ALBI</b>	Avvocati iscritti alla CASSA	<b>n. Iscritti Albi ogni 1000 Abitanti</b>	n. Iscritti CASSA ogni 1000 Abitanti
<b>245.478</b>	245.030	<b>4.1</b>	4,1

<b>Donne attive</b>	<b>Uomini attivi</b>	<b>Donne Pensionate contribuenti</b>	<b>Uomini Pensionati contribuenti</b>
<b>Età media: 44,8</b>  NORD: <b>41.127</b> CENTRO: <b>25.989</b> SUD e ISOLE: <b>48.608</b> <b>TOT: 115.724: è l'anno del sorpasso!</b>	<b>Età media: 48,3</b>  NORD: <b>35.950</b> CENTRO: <b>25.425</b> SUD e ISOLE: <b>51.196</b> <b>TOT: 115.571</b>	Età media: 67,2  NORD: <b>803</b> CENTRO: <b>518</b> SUD e ISOLE: <b>514</b> <b>TOT: 1.835</b>	Età media: 74,8  NORD: <b>4.018</b> CENTRO: <b>2966</b> SUD e ISOLE: <b>4.916</b> <b>TOT: 13.735</b>

# CASSA FORENSE: i redditi dell'Avvocatura

ANNO **2019** REDDITO MEDIO IRPEF (30 – 74 anni)

DONNE	UOMINI	TOT.
<b>25,073 Euro</b>	<b>54,496 Euro</b>	<b>40.180 Euro</b>



REDDITO MEDIO IRPEF AVVOCATURA ISCRITTA CASSA ANNO 20219 x AREA GEOG.

Donne	Uomini	TOTALE
NORD: 35,332 Euro CENTRO: 26,689 SUD e ISOLE: 15,033 <b>TOT NAZIONALE: 25,073</b>	NORD: 81,227 Euro CENTRO: 61,134 SUD e ISOLE: 31,933 <b>TOT NAZIONALE: 54,496</b>	NORD: 57,600 Euro CENTRO: 44,245 SUD e ISOLE: 24,125 <b>TOT NAZIONALE: 40,180</b>

VOLUME D'AFFARI MEDIO IVA AVVOCATURA ISCRITTA CASSA ANNO 20219 X AREA GEOG.

Donne	Uomini	TOTALE
NORD: 51,191 Euro CENTRO: 36,702 SUD e ISOLE: 19,175 <b>TOT NAZIONALE: 34,816</b>	NORD: 134,360 Euro CENTRO: 95,443 SUD e ISOLE: 44,053 <b>TOT NAZIONALE: 84,920</b>	NORD: 91,545 Euro CENTRO: 66,642 SUD e ISOLE: 32,559 <b>TOT NAZIONALE: 60,541</b>



# CASSA FORENSE: VOLUMI PENSIONISTICI ANNO 2019



## NUMERO PENSIONI ANNO 20219 x AREA GEOG.

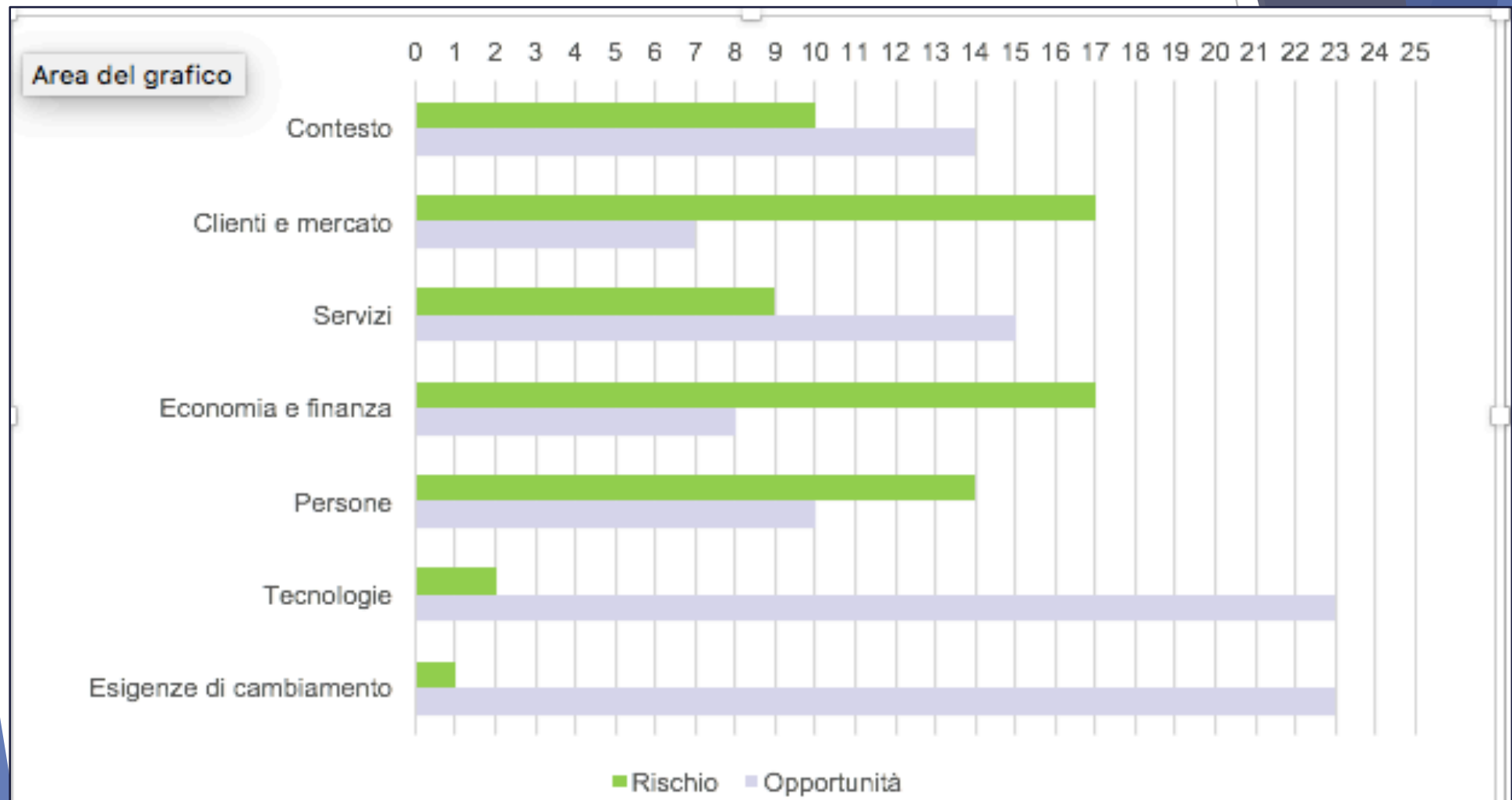
DONNE	UOMINI	TOTALE
NORD: 4.908 CENTRO: 3.033 SUD e ISOLE: 5.149 <b>TOT NAZIONALE: 13.090</b>	NORD: 6.394 CENTRO: 4.317 SUD e ISOLE: 6.667 <b>TOT NAZIONALE: 17.378</b>	NORD: 11.302 CENTRO: 7.350 SUD e ISOLE: 11.816 <b>TOT NAZIONALE: 30.468</b>

## IMPORTO MEDIO PENSIONI ANNO 20219 X AREA GEOG.

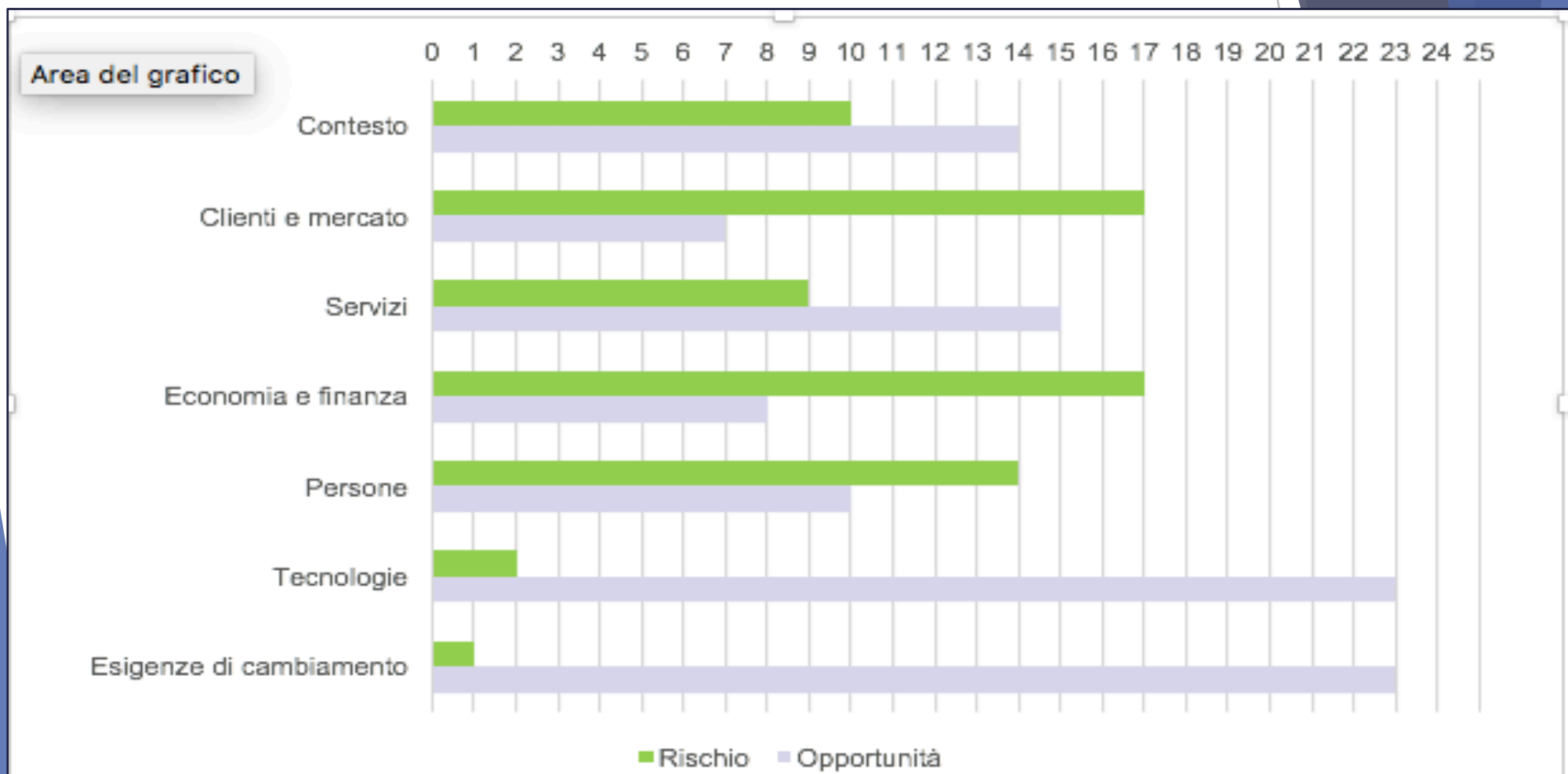
DONNE	UOMINI	TOTALE
NORD: 24,527 Euro CENTRO: 20,276 SUD e ISOLE: 15,781 <b>TOT NAZ.: 20.102 Euro</b>	NORD: 41.352 Euro CENTRO: 34,901 SUD e ISOLE: 26,944 <b>TOT NAZ.: 34,222 Euro</b>	NORD: 34,046 Euro CENTRO: 28,866 SUD e ISOLE: 22.080 <b>TOT NAZ.: 28.155 Euro</b>



**Ti interesserebbe approfondire in particolare qualcuno degli argomenti trattati con successivi incontri più specifici?**



**Rispetto ai seguenti “driver”,  
negli sviluppi dei prossimi mesi vedi più  
rischi o più opportunità?**



*Grazie per l'attenzione!*



**Avv. Giovanna R. Stumpo**



[www.giovannastumpo.com](http://www.giovannastumpo.com)