

Studi legali - Principi organizzativi e gestione dei rischi connessi all'esercizio della professione

Law firms - Organisational principles and management of the risks related to the legal profession

La prassi di riferimento individua i principi ed i criteri per la gestione in forma organizzata degli Studi legali, con particolare riferimento alla prevenzione, all'individuazione, alla gestione ed al controllo dei rischi connessi all'esercizio della professione, in ambito sia giudiziale che stragiudiziale.

La prassi è concepita per essere applicabile agli Studi di qualunque dimensione e forma giuridica.

Pubblicata il 30 ottobre 2017

ICS 03.100.01, 03.120.01





© UNI
Via Sannio 2 – 20137 Milano
Telefono 02 700241
www.uni.com – uni@uni.com

Tutti i diritti sono riservati.

I contenuti possono essere riprodotti o diffusi (anche integralmente) a condizione che ne venga data comunicazione all'editore e sia citata la fonte.

Documento distribuito gratuitamente da UNI.

PREMESSA

La presente prassi di riferimento UNI/PdR 33:2017 non è una norma nazionale, ma è un documento pubblicato da UNI, come previsto dal Regolamento UE n.1025/2012, che raccoglie prescrizioni relative a prassi condivise all'interno del seguente soggetto firmatario di un accordo di collaborazione con UNI:

ASLA – Associazione Studi Legali Associati

Via Freguglia, 1
20122 Milano

La presente prassi di riferimento è stata elaborata dal Tavolo “Modelli organizzativi Studi legali” condotto da UNI, costituito dai seguenti esperti:

Emanuele Montemarano – Project Leader (ACCREDIA - Studio Legale e Commerciale Montemarano)

Micaela Barbotti (ALSA - Studio Legale Albé e Associati)

Marco Ferraro (ASLA - Studio Legale Ferraro-Giove e Associati)

Salvatore Paratore (ASLA - Studio Legale Paratore-Vannini)

Tomaso Romanengo (ASLA - Studio Legale Conte e Giacomini)

Si ringrazia *Giovanna Raffaella Stumpo (AICQ - Associazione Italiana Cultura della Qualità)* e *Achille Tonani (RINA Services)* per il contributo fornito nell'elaborazione del documento.

La presente prassi di riferimento è stata ratificata dal Presidente dell'UNI il 27 ottobre 2017.

Le prassi di riferimento, adottate esclusivamente in ambito nazionale, rientrano fra i “prodotti della normazione europea”, come previsti dal Regolamento UE n.1025/2012, e sono documenti che introducono prescrizioni tecniche, elaborati sulla base di un rapido processo ristretto ai soli autori, sotto la conduzione operativa di UNI.

Le prassi di riferimento sono disponibili per un periodo non superiore a 5 anni, tempo massimo dalla loro pubblicazione entro il quale possono essere trasformate in un documento normativo (UNI, UNI/TS, UNI/TR) oppure devono essere ritirate.

Chiunque ritenesse, a seguito dell'applicazione della presente prassi di riferimento, di poter fornire suggerimenti per un suo miglioramento è pregato di inviare i propri contributi all'UNI, Ente Nazionale Italiano di Unificazione, che li terrà in considerazione.

SOMMARIO

INTRODUZIONE	5
1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE	6
2 RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI.....	6
3 TERMINI E DEFINIZIONI	6
4 PRINCIPIO	7
5 APPROCCIO ORGANIZZATIVO PER PROCESSI.....	8
5.1 GENERALITÀ	8
5.2 RISCHI SPECIFICI ASSOCIATI ALL'APPROCCIO PER PROCESSI	9
6 INDIVIDUAZIONE E DISTRIBUZIONE DEI RUOLI E DELLE RESPONSABILITÀ	9
6.1 GENERALITÀ	9
6.2 DEFINIZIONE DELL'ORGANIGRAMMA DELLO STUDIO LEGALE.....	9
6.3 DEFINIZIONE DELLE POLITICHE DELLO STUDIO LEGALE	9
6.4 RISCHI SPECIFICI ASSOCIATI ALLA DISTRIBUZIONE DEI RUOLI E DELLE RESPONSABILITÀ.....	10
7 GESTIONE E SELEZIONE DEI COMPONENTI DELLO STUDIO LEGALE	10
7.1 GENERALITÀ	10
7.2 COINVOLGIMENTO DEI COMPONENTI DELLO STUDIO LEGALE	11
7.3 ADOZIONE PROCEDURA DI SELEZIONE DEI COMPONENTI DELLO STUDIO LEGALE	11
7.4 ASSEGNAZIONE AI COMPONENTI DELLO STUDIO LEGALE DI INCARICHI ADEGUATI ALLE LORO COMPETENZE ED EQUAMENTE RETRIBUITI.....	11
7.5 CORRETTO TRATTAMENTO DEI PRATICANTI E TIROCINANTI	11
7.6 ADEGUATEZZA DEGLI STRUMENTI DI LAVORO FORNITI AI COMPONENTI DELLO STUDIO LEGALE	12
7.7 FORMAZIONE ED AGGIORNAMENTO CONTINUO DEI COMPONENTI DELLO STUDIO LEGALE	12
7.8 CORRETTO COMPORTAMENTO IN CASO DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO	12
7.9 TUTELA DELLA VITA FAMILIARE.....	12
7.10 PRINCIPIO DI NON DISCRIMINAZIONE	12

7.11	RISCHI SPECIFICI ASSOCIATI ALLA GESTIONE CORRETTA ED EFFICACE DEI COMPONENTI DELLO STUDIO LEGALE	13
8	ORIENTAMENTO AL CLIENTE	13
8.1	GENERALITÀ	13
8.2	COMUNICAZIONE EFFICACE CON IL CLIENTE	13
8.3	INDAGINI PERIODICHE E DOCUMENTATE SULLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	14
8.4	TRACCIABILITÀ DEI PRINCIPALI RECLAMI DEL CLIENTE	14
8.5	RISCHI SPECIFICI ASSOCIATI ALLA RELAZIONE CON IL CLIENTE	14
9	CONTROLLO DEI RISCHI	14
10	OBIETTIVO DI MIGLIORAMENTO CONTINUO	15
10.1	GENERALITÀ	15
10.2	PREDISPOSIZIONE PERIODICA DI UN PROGRAMMA DI OBIETTIVI MISURABILI	16
10.3	RIESAME PERIODICO PER IL CONFRONTO TRA OBIETTIVI E RISULTATI	16
10.4	SVOLGIMENTO VERIFICHE DEL SISTEMA ORGANIZZATIVO DELLO STUDIO LEGALE, AZIONI DI GESTIONE ERRORI E SVILUPPO DI PIANI DI MIGLIORAMENTO	16
10.5	RISCHI SPECIFICI ASSOCIATI AL MIGLIORAMENTO CONTINUO	17
11	ADOZIONE DI PROCEDURE UNIFORMI PER LE PRESTAZIONI PROFESSIONALI	17
12	ORIENTAMENTO AL RISPETTO DEI REQUISITI COGENTI	18
	APPENDICE A – ESEMPIO DI MODELLO DI RIFERIMENTO PER LA GESTIONE DI INCARICHI DI ASSISTENZA LEGALE	19
A.1	PRESA IN CARICO DEL CLIENTE	19
A.2	DEFINIZIONE DEL CONTRATTO	19
A.3	PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI ASSISTENZA LEGALE	20
A.4	SVOLGIMENTO DELL'INCARICO	20
A.5	VERIFICA DELLE ATTIVITÀ SVOLTE	21
A.6	CONCLUSIONE DELL'INCARICO E PARCELLAZIONE	22

APPENDICE B – LINEE GUIDA ESEMPLIFICATIVE PER IL RISK ASSESSMENT NELLO STUDIO

LEGALE	23
B.1 GENERALITÀ	23
B.2 DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI	23
B.3 DEFINIZIONE DELLE RESPONSABILITÀ	24
B.4 DEFINIZIONE DELLA SOGLIA DI ACCETTABILITÀ DEL RISCHIO	24
B.5 INDIVIDUAZIONE DELLE AREE DI RISCHIO	24
B.6 IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI	25
B.7 VALUTAZIONE DEI RISCHI	25
B.8 COMPARAZIONE CON LA SOGLIA DI ACCETTABILITÀ DEL RISCHIO	25
B.9 STUDIO DI AZIONI PER LA MITIGAZIONE/ELIMINAZIONE DEL RISCHIO NON ACCETTABILE	25
B.10 PREDISPOSIZIONE DEL PIANO DI AZIONE	26
APPENDICE C – LINEE GUIDA ESEMPLIFICATIVE PER LE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE ESTERNA	27
C.1 COMUNICAZIONE STRATEGICA E OPERATIVA	27
C.2 STRUMENTI DI ANALISI E INTERVENTO – CONSIDERAZIONI DIMENSIONALI	27
C.3 ALCUNE METODOLOGIE SPECIFICHE DI COMUNICAZIONE ESTERNA	28
C.4 LIMITI ALLA COMUNICAZIONE E CANALI DISPONIBILI	29

INTRODUZIONE

La presente prassi di riferimento è frutto del lavoro promosso da ASLA allo scopo di fornire agli Studi legali di qualunque dimensione, operanti in Italia in ogni forma giuridica, dei validi e attuali criteri di riferimento per la gestione organizzata, razionale e verificabile della propria attività professionale, con l'obiettivo di:

1. promuovere l'organizzazione come requisito necessario per la gestione corretta ed efficace degli Studi legali;
2. favorire la diffusione della normazione volontaria nel settore dell'Avvocatura;
3. assistere i responsabili della gestione degli Studi legali nell'individuare le principali aree di rischio inerenti all'esercizio della professione forense;
4. proporre criteri e metodi organizzativi atti a prevenire i rischi ed a mantenerli sotto controllo;
5. consentire in tal modo la futura certificazione di conformità da parte di organismi terzi indipendenti e ufficialmente accreditati a tal fine, con l'eventuale possibilità fra l'altro per gli Studi legali certificati di beneficiare della riduzione dei costi relativi alle coperture assicurative obbligatorie per le responsabilità connesse all'esercizio della professione forense.

Le caratteristiche essenziali della presente prassi di riferimento sono:

- a) la possibilità di applicazione e adattamento a qualunque tipologia di Studio legale operante sul territorio nazionale;
- b) la definizione di criteri e principi ulteriori rispetto ai requisiti cogenti, il cui sistematico adempimento da parte dello Studio legale costituisce un presupposto per l'applicazione della prassi di riferimento stessa, che attiene alla normazione non cogente bensì volontaria;
- c) la complementarità con la norma tecnica UNI EN ISO 9001.

NOTA L'adozione della prassi di riferimento è possibile sia per gli Studi legali che applicano la UNI EN ISO 9001, sia per quelli che non la applicano: nel primo caso la prassi di riferimento non costituisce un duplicato della UNI EN ISO 9001, bensì una guida complementare ed integrativa atta a facilitare la declinazione di alcuni dei suoi requisiti alle specifiche caratteristiche del settore legale e della professione forense; nel secondo caso la prassi di riferimento è suscettibile di applicazione indipendentemente dal modello organizzativo previsto dalla UNI EN ISO 9001.

- d) Centralità dell'analisi del contesto e dei rischi.

NOTA Le attività di gestione dei rischi, con particolare riferimento ai rilevanti profili di responsabilità professionale propri del settore forense, è coerente con il rilievo che le più importanti norme tecniche sull'organizzazione d'impresa assegnano a questo genere di procedure: per esempio, la norma tecnica UNI EN ISO 31000 sulla gestione del rischio, la norma tecnica UNI EN ISO 9001 per i sistemi di gestione per la qualità, il D. Lgs. n. 231 del 2001 sulla responsabilità dell'ente per illeciti dipendenti da reato, la legislazione in materia di tutela della riservatezza dei dati personali e la sicurezza sul lavoro, i sistemi di gestione ambientale, ecc.

- e) La possibilità di certificare, a cura di organismi di certificazione accreditati, l'adozione e la corretta applicazione della prassi di riferimento da parte dello Studio legale interessato.

1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

La presente prassi di riferimento individua i principi ed i criteri per la gestione in forma organizzata degli Studi legali, indipendentemente dalla loro dimensione e forma giuridica, con particolare riferimento alla prevenzione, all'individuazione, alla gestione e al controllo dei rischi connessi all'esercizio della professione, in ambito sia giudiziale che stragiudiziale.

2 RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI

La presente prassi di riferimento rimanda, mediante riferimenti datati e non, a disposizioni contenute in altre pubblicazioni. Tali riferimenti normativi e legislativi sono citati nei punti appropriati del testo e sono di seguito elencati. Per quanto riguarda i riferimenti datati, successive modifiche o revisioni apportate a dette pubblicazioni valgono unicamente se introdotte nel presente documento come aggiornamento o revisione. Per i riferimenti non datati vale l'ultima edizione della pubblicazione alla quale si fa riferimento.

UNI EN ISO 9000 Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e vocabolario

UNI EN ISO 9001 Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti

UNI ISO 31000 Gestione del rischio - Principi e linee guida

UNI EN ISO 19011 Linee guida per gli audit di sistemi di gestione

3 TERMINI E DEFINIZIONI

Ai fini del presente documento valgono i termini e le definizioni di cui alla UNI EN ISO 9000 e i seguenti:

3.1 avvocato: Professionista iscritto all'Albo degli avvocati che collabora con lo Studio legale in via esclusiva o prevalente.

3.2 dipendente: Personale che svolge attività a favore dello Studio legale in forza di un contratto di lavoro subordinato a tempo determinato o indeterminato.

3.3 componente dello Studio legale: Socio, avvocato, praticante, dipendente.

3.4 corrispondente/domiciliatario: Avvocato esterno che rappresenta o sostituisce il professionista dello Studio legale nello svolgimento di attività.

3.5 consulente esterno: Professionista esterno che collabora con lo Studio legale.

3.6 consulente interno: Professionista interno non avvocato che collabora con lo Studio legale.

3.7 praticante: Laureato in Giurisprudenza iscritto nel Registro dei Praticanti o dei Patrocinatori, che svolge o che ha terminato la pratica forense.

3.8 professionista dello Studio legale: Socio, avvocato, praticante.

3.9 socio: Professionista dello Studio legale, legato ad altri professionisti da un rapporto associativo o societario.

3.10 Studio legale: Organizzazione di professionisti e di mezzi finalizzata allo svolgimento di attività di assistenza e consulenza legali e in ambiti sia giudiziali che stragiudiziali.

4 PRINCIPIO

La prassi di riferimento è intesa a guidare gli Studi legali nella prevenzione e gestione dei rischi caratteristici della professione forense, quantificarne razionalmente l'entità in rapporto alle varie attività svolte, valutare l'adeguatezza della propria organizzazione al riguardo e definire le azioni dirette a contenere i rischi, misurandone l'efficacia nel tempo.

Il modello organizzativo per lo Studio legale, per essere orientato al rispetto del presente documento, si deve fondare sui principi organizzativi elencati qui di seguito e descritti in dettaglio nei punti da 5 a 12:

- a. organizzazione basata sulla preventiva individuazione del contesto di riferimento dello Studio e sull'approccio per processi (punto 5);
- b. chiara individuazione ed efficace distribuzione dei ruoli e delle responsabilità (punto 6);
- c. gestione corretta ed efficace dei componenti dello Studio legale (punto 7);
- d. orientamento al cliente (punto 8);
- e. controllo dei rischi (punto 9);
- f. obiettivo di continuo miglioramento (punto 10);
- g. adozione di procedure uniformi per le prestazioni professionali (punto 11);
- h. orientamento al rispetto dei requisiti cogenti (punto 12).

L'efficace attuazione dei contenuti individuati nella presente prassi di riferimento deve essere dimostrata attraverso azioni concrete ed evidenze documentate, e non solo generiche dichiarazioni d'intenti. Nella presente prassi di riferimento si individuano le misure minime valevoli per qualunque Studio legale gestito in forma organizzata. In aggiunta a quanto qui indicato, ciascuno Studio legale può definire e svolgere ulteriori azioni rispondenti ai suddetti principi organizzativi, alla luce delle caratteristiche specifiche della propria attività (dimensioni, estensione geografica, specializzazioni professionali, tipologia di clientela, ecc.).

La presente prassi di riferimento si completa con una serie di appendici di carattere esemplificativo:

- i. Appendice A, contenente un esempio di modello di riferimento per la gestione di incarichi di assistenza legale;
- ii. Appendice B, contenente delle linee guida esemplificative per il *risk assessment* nello Studio legale;
- iii. Appendice C, contenente delle linee guida esemplificative per le attività di comunicazione esterna.

5 APPROCCIO ORGANIZZATIVO PER PROCESSI

5.1 GENERALITÀ

Il principio organizzativo basato sull'individuazione del contesto di riferimento e sull'approccio per processi può essere applicato alle attività maggiormente rilevanti a livello organizzativo, gestionale e di sviluppo dello Studio legale, in base al ciclo PDCA o ciclo di Deming "*plan – do – check – act*" (programmare - eseguire - verificare - agire), di cui si fornisce una rappresentazione grafica nella Figura 1 riportata qui di seguito:

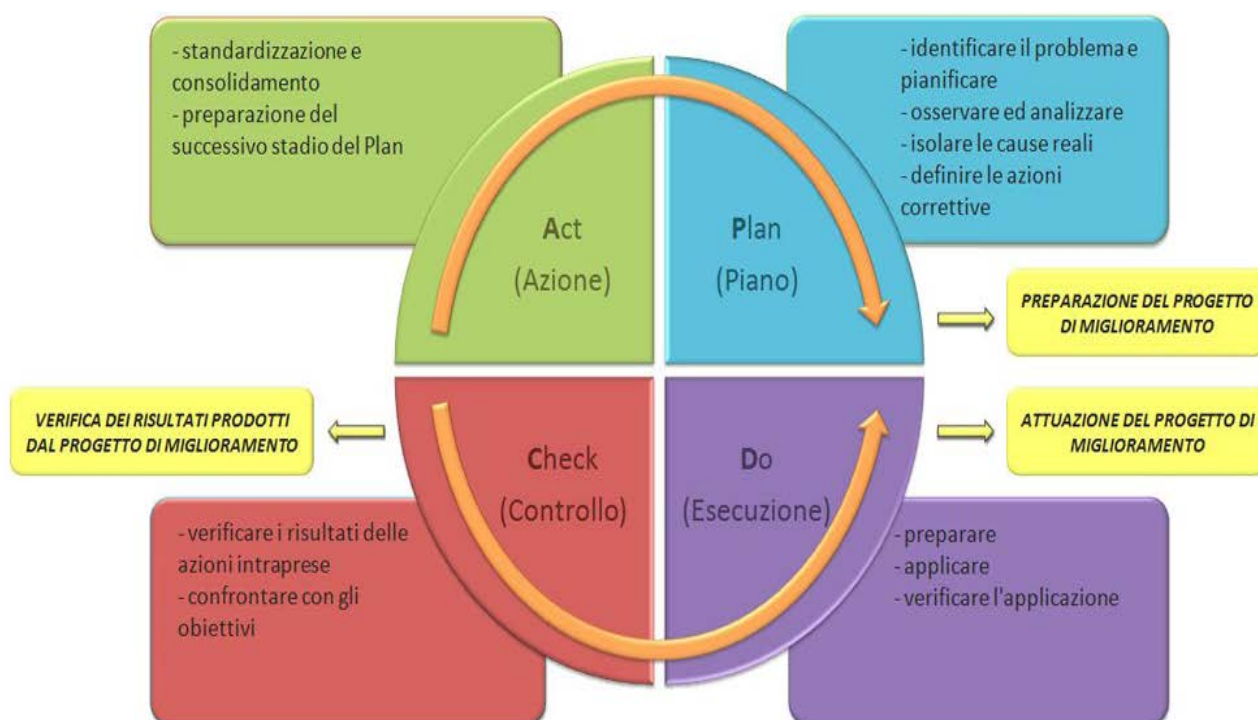


Figura 1 – Schema dell'approccio per processi secondo il ciclo PDCA¹

Lo Studio legale, per realizzare l'approccio per processi secondo il ciclo PDCA, deve:

- individuare il proprio contesto di riferimento;
- analizzare e programmare le modalità caratteristiche di svolgimento delle proprie attività professionali (fermo restando il libero contenuto intellettuale, nel rispetto delle regole di normativa giuridica applicabile e di *compliance*, oltretutto di legge professionale e deontologia forense), individuando le procedure più adeguate a consentire la prestazione dell'assistenza giudiziale e della consulenza stragiudiziale, a seconda dei casi, con l'obiettivo di mantenere sotto controllo i corrispondenti rischi professionali (per esempio, nella gestione del contenzioso, degli adempimenti previsti dal cd. "processo telematico", delle scadenze e dei rapporti con la clientela, i consulenti esterni, le controparti, ecc.);

¹ Estratto dalla pagina web <http://www.iwolm.com/blog/il-metodo-pdca-o-ruota-di-deming/>

- c. predisporre e preservare per singole pratiche l'evidenza documentale del rispetto di tali procedure nell'ambito dello Studio legale (fra l'altro al fine di dimostrare il corretto svolgimento dell'incarico, ad es. in caso di contestazioni);
- d. verificare regolarmente il rispetto di quanto indicato nei sottopunti a) e b);
- e. analizzare periodicamente, al più opportuno livello decisionale, l'efficacia delle procedure stesse.

5.2 RISCHI SPECIFICI ASSOCIATI ALL'APPROCCIO PER PROCESSI

I rischi specifici che sono da considerare in relazione al principio organizzativo relativo all'approccio per processi sono i seguenti:

- i. la mancata definizione di procedure interne per attività significative che comportano rischi professionali;
- ii. l'indisponibilità di informazioni documentate sul rispetto delle procedure e l'esecuzione con la necessaria diligenza dei singoli incarichi;
- iii. l'insufficienza o sopravvenuta inadeguatezza delle procedure di volta in volta applicate;
- iv. l'insufficienza o inadeguatezza degli strumenti di lavoro e/o di ricerca utilizzati nell'ambito dello Studio legale.

Nell'Appendice B alla presente prassi di riferimento si forniscono delle linee guida esemplificative per il *risk assessment* nello Studio legale.

6 INDIVIDUAZIONE E DISTRIBUZIONE DEI RUOLI E DELLE RESPONSABILITÀ

6.1 GENERALITÀ

Il principio organizzativo della individuazione ed efficace distribuzione dei ruoli e delle responsabilità da parte dello Studio legale si fonda sui seguenti criteri:

1. definizione dell'organigramma dello Studio legale, con chiara indicazione delle funzioni e delle responsabilità proprie di ciascun livello;
2. definizione della Politica dello Studio legale.

6.2 DEFINIZIONE DELL'ORGANIGRAMMA DELLO STUDIO LEGALE

Lo Studio legale deve predisporre un organigramma con indicazione delle funzioni e delle responsabilità proprie di ciascun livello, mediante apposito documento disponibile sia internamente allo Studio legale che esternamente (per esempio, tramite pubblicazione sul sito web, nei limiti di quanto necessario per consentire alla clientela attuale o potenziale la valutazione delle competenze specifiche dei propri interlocutori nell'ambito dello Studio stesso).

6.3 DEFINIZIONE DELLE POLITICHE DELLO STUDIO LEGALE

Lo Studio legale deve adottare delle politiche per perseguire i propri valori di riferimento mediante apposito documento, che attesti l'impegno dello Studio legale all'applicazione della normativa cogente (di legge e deontologica) e della presente prassi di riferimento, e al rispetto dei propri

doveri nei confronti del cliente e di ogni soggetto coinvolto a qualsiasi titolo nello svolgimento delle attività dello Studio stesso.

6.4 RISCHI SPECIFICI ASSOCIATI ALLA DISTRIBUZIONE DEI RUOLI E DELLE RESPONSABILITÀ

I rischi specifici che sono da considerare in relazione al principio organizzativo relativo alla individuazione ed efficace distribuzione dei ruoli e delle responsabilità sono i seguenti:

- i. l'insufficiente definizione dei ruoli e funzioni attribuiti nell'ambito dello Studio legale;
- ii. l'affidamento di incarichi a soggetti privi delle necessarie qualificazioni e capacità;
- iii. la mancanza di chiarezza sulle politiche e i valori dello Studio e sull'impegno al loro rispetto.

7 GESTIONE E SELEZIONE DEI COMPONENTI DELLO STUDIO LEGALE

7.1 GENERALITÀ

Il principio organizzativo della corretta selezione ed efficace gestione dei componenti dello Studio legale operanti, stabilmente o occasionalmente, sia all'interno dello Studio che esternamente a esso, richiede in primo luogo la comprensione della molteplicità di figure coinvolte:

- a) i legali che esercitano in senso proprio la professione forense, che all'interno dello Studio si distinguono abitualmente in soci, corrispondenti/domiciliatari, consulenti e praticanti, e che all'esterno dello Studio svolgono di norma, per quanto concerne le attività di assistenza giudiziale o arbitrale, le funzioni di co-difensore, corrispondente o domiciliatario, e per quanto concerne le attività di consulenza stragiudiziale, le funzioni di consulenti occasionali o per specifiche materie;
- b) il personale dipendente dello Studio, dai livelli dirigenziali come può essere la figura del direttore amministrativo, del responsabile dello sviluppo delle attività commerciali o della comunicazione, agli assistenti con competenze tecniche nel settore legale, della ricerca, informatico o contabile, agli addetti al ricevimento, alla segreteria o ai servizi generali;
- c) altri collaboratori stabili o occasionali non vincolati allo Studio da un rapporto di lavoro subordinato, che svolgono la propria opera quali consulenti autonomi in materie non giuridiche (ad esempio, in caso di affidamento esterno di uno o più dei servizi di cui al punto b).

Il principio organizzativo della gestione corretta ed efficace dei propri componenti da parte dello Studio legale si fonda sui seguenti criteri:

- 1. coinvolgimento dei componenti dello Studio legale;
- 2. adozione di una specifica procedura di selezione dei componenti dello Studio legale;
- 3. assegnazione ai componenti dello Studio legale di incarichi adeguati alle loro competenze ed equamente retribuiti;
- 4. corretto trattamento dei praticanti;

5. adeguatezza degli strumenti di lavoro forniti ai componenti dello Studio legale;
6. formazione ed aggiornamento continuo dei componenti dello Studio legale;
7. corretto comportamento in caso di cessazione del rapporto;
8. tutela della vita familiare;
9. principio di non discriminazione.

Si espongono qui di seguito le misure specifiche applicabili ai criteri indicati.

7.2 COINVOLGIMENTO DEI COMPONENTI DELLO STUDIO LEGALE

Lo Studio legale deve tenere ragionevolmente al corrente i propri componenti in merito alle decisioni strategiche assunte dai soci ed alle politiche dello Studio stesso.

7.3 ADOZIONE PROCEDURA DI SELEZIONE DEI COMPONENTI DELLO STUDIO LEGALE

Lo Studio legale deve adottare un'adeguata e documentata procedura di selezione dei professionisti, dipendenti e consulenti a ogni livello, con attribuzione dei compiti interni di ricerca e valutazione iniziale delle candidature a soggetti dotati di esperienza e competenze adeguate/i, deve inoltre determinare le relative facoltà decisionali ai più opportuni livelli dell'organigramma dello Studio legale, nell'ambito di scelte obiettive, motivate dal merito dei candidati e dalla conformità della scelta a corretti criteri di non discriminazione e inclusività.

7.4 ASSEGNAZIONE AI COMPONENTI DELLO STUDIO LEGALE DI INCARICHI ADEGUATI ALLE LORO COMPETENZE ED EQUAMENTE RETRIBUITI

Lo Studio legale deve assegnare di volta in volta funzioni e compiti corrispondenti al ruolo professionale e capacità di ciascuno, correttamente inquadrati e retribuiti secondo le applicabili norme di legge e di contratto, in linea con le normali condizioni di mercato nel territorio di riferimento.

7.5 CORRETTO TRATTAMENTO DEI PRATICANTI E TIROCINANTI

Con riferimento in particolare ai legali più giovani (praticanti e tirocinanti), lo Studio legale deve favorire lo svolgimento della pratica forense e l'acquisizione della preparazione professionale più adeguata e ampia possibile, in relazione alle diverse attività svolte nelle aree di competenza dello Studio stesso. Lo Studio deve inoltre consentire, per quanto ragionevolmente possibile, lo sviluppo delle attitudini e degli interessi professionali dei soggetti interessati, promuovendone la collaborazione effettiva nelle varie attività al fine di agevolarne la crescita professionale e individuale, facilitando l'utilizzo degli strumenti di lavoro disponibili nella propria struttura e favorendo il confronto con tutti i colleghi interessati per gli incarichi di volta in volta assegnati, offrendo così effettive opportunità di esperienza e crescita. A ogni praticante viene riconosciuto un compenso ragionevole e congruo per l'effettivo contributo professionale apportato, tenendo comunque conto dell'eventuale opportunità di inserimento graduale nella struttura organizzativa dello Studio, nonché del necessario periodo di distacco dagli incarichi operativi ai fini della preparazione e svolgimento delle prove scritte e orali per l'esame di abilitazione professionale.

7.6 ADEGUATEZZA DEGLI STRUMENTI DI LAVORO FORNITI AI COMPONENTI DELLO STUDIO LEGALE

Lo Studio legale deve mettere a disposizione dei soggetti coinvolti strumenti di ricerca e lavoro tecnicamente adeguati e aggiornati; deve inoltre organizzare e preservare un ambiente di lavoro salubre e sicuro, nel pieno rispetto delle normative applicabili.

7.7 FORMAZIONE ED AGGIORNAMENTO CONTINUO DEI COMPONENTI DELLO STUDIO LEGALE

Lo Studio legale deve rendere disponibili le risorse e i tempi di fruizione per la formazione continua e l'aggiornamento professionale e tecnico, ai vari livelli, per i professionisti e dipendenti dello Studio legale (per esempio mediante organizzazione di corsi interni ovvero sostegno alla partecipazione a corsi esterni di adeguato valore formativo), ferma restando la responsabilità individuale di ciascun professionista concernente gli obblighi di aggiornamento applicabili secondo l'ordinamento forense.

7.8 CORRETTO COMPORTAMENTO IN CASO DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO

Per quanto concerne le circostanze relative alla cessazione del rapporto, ferme le tutele di legge e di contratto ove previste, lo Studio legale deve adottare procedure e regole che consentano la tempestiva conoscenza da parte degli interessati delle ragioni poste a base delle decisioni adottate, tutelandone la riservatezza e prevedendo, quando possibile, un adeguato preavviso in relazione al livello di anzianità e responsabilità raggiunto (con esclusione dei casi in cui il venir meno della fiducia professionale o la violazione accertata di norme di legge, deontologiche o contrattuali rendano necessaria l'interruzione della collaborazione con effetto immediato).

7.9 TUTELA DELLA VITA FAMILIARE

Lo Studio legale deve porsi come obiettivo fra l'altro la tutela della vita familiare e tenere in considerazione le eventuali esigenze genitoriali dei soggetti operanti nello Studio stesso, fermo il rispetto dei requisiti cogenti per il personale dipendente (congedi di maternità, permessi per motivi familiari, ecc.), che possono includere, in attuazione dei principi indicati nelle politiche generali dello Studio, ulteriori benefici di natura volontaria (periodi di assenza retribuita, quanto meno nella fase iniziale, facilitazioni nell'assegnazione di incarichi adeguati per complessità e tempistiche) estesi anche ai professionisti, ove necessario per ragioni di tutela della salute, compatibilmente con le esigenze organizzative e le caratteristiche operative dello Studio stesso.

7.10 PRINCIPIO DI NON DISCRIMINAZIONE

Lo Studio legale deve coinvolgere sia i professionisti che i dipendenti – senza distinzioni di origine, sociali, religiose, di idee politiche, di genere, di età, di abilità psicofisiche, di identità e orientamento sessuale – nell'attuazione delle politiche e dei valori fondamentali dello Studio stesso, valorizzando il contributo di ciascuno al proprio livello funzionale, operativo e decisionale, e favorendo la consapevolezza dell'importanza del proprio contributo per la qualità complessiva dell'organizzazione e delle prestazioni alla clientela.

In particolare, lo Studio legale cura che la propria organizzazione e ambiente di lavoro siano idonei a garantire pari opportunità di sviluppare le capacità di ciascuno, riconoscendone equamente il merito. Per quanto concerne i professionisti, ciò comporta fra l'altro la possibilità di effettiva

partecipazione all'apprendimento e alla formazione professionale, di essere inclusi nei gruppi di lavoro, di ricevere incarichi adeguati, di avere contatti diretti con la clientela in autonomia o sotto il controllo dei rispettivi responsabili, e poter accedere a periodiche sessioni di valutazione del proprio percorso di crescita professionale nell'ambito dallo Studio stesso.

7.11 RISCHI SPECIFICI ASSOCIATI ALLA GESTIONE CORRETTA ED EFFICACE DEI COMPONENTI DELLO STUDIO LEGALE

Sono rischi specifici da considerare, in relazione al principio organizzativo relativo alla gestione e selezione dei componenti dello Studio legale e ai suoi molteplici criteri applicativi sopra indicati, fra l'altro:

- i. l'inserimento nella struttura dello Studio legale di soggetti non adeguatamente qualificati, ovvero l'instaurazione di collaborazioni non rispondenti alle esigenze del cliente e/o alle esigenze organizzative dello Studio stesso;
- ii. la disapplicazione o violazione di norme giuslavoristiche (per i rapporti di lavoro subordinato) o previsioni di legge professionale e deontologiche o contrattuali (per i rapporti di collaborazione autonoma nel settore legale o altri), o in ogni caso della normativa sulla sicurezza degli ambienti di lavoro e di quella sulla tutela della riservatezza dei dati personali;
- iii. il mancato rispetto dei principi fondamentali di pari opportunità e non discriminazione a qualsiasi livello.

8 ORIENTAMENTO AL CLIENTE

8.1 GENERALITÀ

Il principio organizzativo dell'orientamento al cliente per lo Studio legale si fonda sui seguenti criteri:

1. adozione di una politica efficace di relazione e di comunicazione con il cliente;
2. svolgimento di indagini periodiche e documentate sulla soddisfazione del cliente;
3. tracciabilità dei principali reclami del cliente.

Si espongono qui di seguito le misure specifiche applicabili ai criteri indicati.

8.2 COMUNICAZIONE EFFICACE CON IL CLIENTE

Lo Studio legale deve adottare efficaci strumenti di comunicazione con la clientela attuale o potenziale, che tenga conto delle esigenze di volta in volta manifestate (o comunque individuate dagli specialisti dello Studio stesso), nell'ambito di una politica di corretta comunicazione esterna con focalizzazione delle proprie attività e idoneo posizionamento nel settore di competenza.

L'Appendice C fornisce un esempio di linea guida per le attività di comunicazione esterna dello Studio legale.

8.3 INDAGINI PERIODICHE E DOCUMENTATE SULLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

Lo Studio legale deve realizzare indagini periodiche e documentate sul livello di soddisfazione della propria clientela, con metodologie variabili (interviste personalizzate, sottoposizione di questionari anche anonimi, ecc.) a seconda delle caratteristiche specifiche dello Studio stesso (dimensioni, localizzazione, aree di attività, tipo di clientela, contesto di riferimento), ma in ogni caso tali da consentire un'obiettiva percezione dei fenomeni e la predisposizione di eventuali misure migliorative o correttive.

8.4 TRACCIABILITÀ DEI PRINCIPALI RECLAMI DEL CLIENTE

Lo Studio legale deve rendere tracciabili e valutabili adeguatamente le eventuali critiche o segnalazioni del cliente; per esempio, ove lo Studio legale disponga di un proprio sito web, questo deve consentire l'invio di comunicazioni dirette dal cliente ad un'apposita area, sottoposta a costante osservazione da parte di soggetti di adeguato livello ed esperienza nell'organigramma dello Studio.

8.5 RISCHI SPECIFICI ASSOCIATI ALLA RELAZIONE CON IL CLIENTE

Sono rischi specifici da considerare, in relazione al principio di cui sopra:

- i. la percezione negativa, da parte del cliente, della qualità dei servizi erogati dallo Studio legale ovvero delle attività svolte nell'ambito dello stesso;
- ii. la gestione insufficiente o inefficace di lamentele o segnalazioni negative del cliente, con potenziali conseguenze anche gravi sotto il profilo della responsabilità professionale;
- iii. una comunicazione inadeguata con la clientela nonché la sottovalutazione o perdita di opportunità di sviluppo e/o miglioramento della comunicazione esterna e delle attività professionali dello Studio.

9 CONTROLLO DEI RISCHI

Lo Studio legale, dopo aver completato la necessaria analisi del contesto interno ed esterno nel quale opera, deve pianificare le opportune azioni e le modalità di attuazione delle stesse per affrontare i principali rischi connessi alla propria attività. L'efficace tenuta sotto controllo dei rischi di contesto, organizzativi e professionali è infatti fondamentale per perseguire i fini desiderati, prevenendone e/o riducendone le potenziali conseguenze negative, essendo inteso che l'adozione di una metodologia razionale di gestione del rischio consente comunque a ogni Studio legale sia di creare le proprie procedure che di applicare metodi già codificati, quali la UNI ISO 31000.

Analizzare il contesto significa in particolare:

- a. identificare la specifica situazione interna ed esterna in cui lo Studio legale si trova ad operare, ivi comprese le parti interessate diverse dal cliente;
- b. individuare, analizzare e descrivere gli elementi positivi, i fattori critici e le opportunità che possono influenzarne in modo significativo l'attività;
- c. aggiornare regolarmente l'analisi del contesto e le potenziali variazioni dei fattori di rischio, tenendo conto fra l'altro della forma giuridica adottata dallo Studio, delle sue dimensioni (in termini di numero di professionisti, dipendenti e consulenti; esistenza e localizzazione di più

sedi, eventualmente anche all'estero; fatturato e margini di realizzazione), dei settori di attività, della tipologia e localizzazione del cliente, delle coperture assicurative disponibili, e di ogni altro elemento connesso a sistemi di gestione eventualmente già adottati e che possono influenzare l'applicazione della presente prassi di riferimento (per esempio, verifica delle certificazioni di qualità, sicurezza, ambiente, cd. "modelli 231", sistemi di tutela della riservatezza dei dati personali e così via).

Qualunque sia la metodologia adottata per l'analisi e valutazione di cui sopra, è essenziale che consenta di documentare i dati presi in considerazione e le relative fonti, per gli opportuni controlli di ragionevolezza e aggiornamento dei risultati dell'indagine.

La seguente rappresentazione grafica costituisce un diagramma di flusso per l'analisi dei rischi:

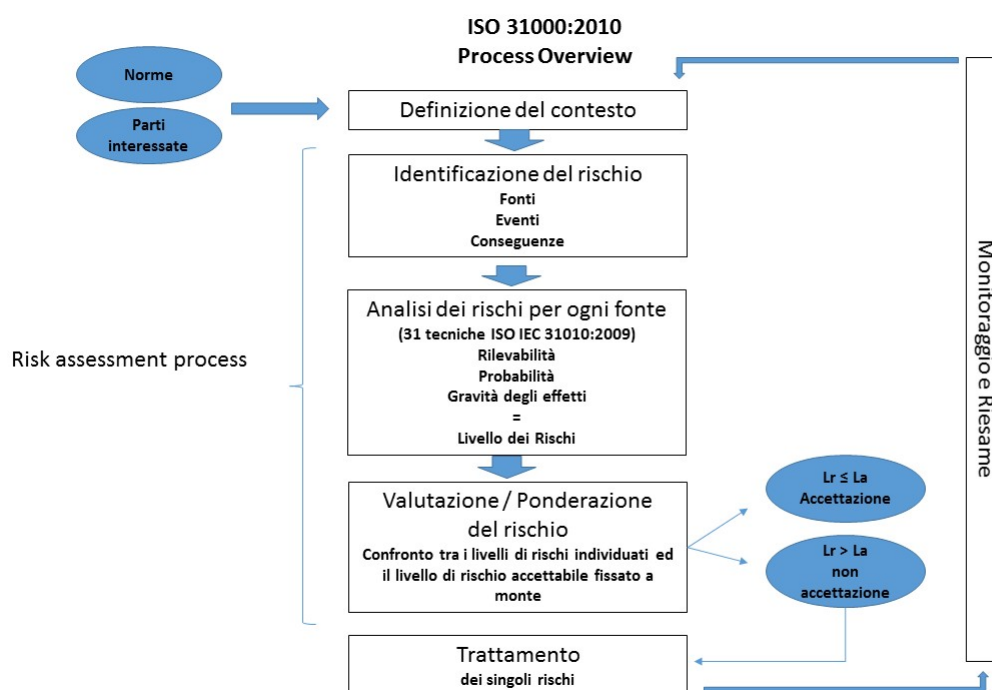


Figura 2 - Diagramma di flusso relativo al metodo da seguire per lo sviluppo dell'analisi dei rischi

10 OBIETTIVO DI MIGLIORAMENTO CONTINUO

10.1 GENERALITÀ

Il principio organizzativo del miglioramento continuo da parte dello Studio legale si fonda sui seguenti elementi:

1. predisposizione periodica di un programma di obiettivi misurabili;
2. riesame periodico per il confronto tra obiettivi e risultati;
3. svolgimento costante di verifiche sul sistema organizzativo dello Studio legale, adozione di azioni di gestione di eventuali errori e sviluppo di piani di miglioramento.

Si espongono qui di seguito le misure specifiche applicabili agli elementi indicati.

10.2 PREDISPOSIZIONE PERIODICA DI UN PROGRAMMA DI OBIETTIVI MISURABILI

Lo Studio legale deve predisporre un programma di obiettivi misurabili per le attività dello Studio, determinati al corretto livello direzionale nell'organigramma – previa consultazione per quanto opportuno con i soggetti dotati delle necessarie competenze – in coerenza con i valori, le politiche e strategie dello Studio stesso. Il programma deve prevedere azioni concrete, tenendo conto dell'analisi del contesto e dei rischi, ed essere strutturato in modo da poter essere sottoposto a periodica verifica di attuazione.

10.3 RIESAME PERIODICO PER IL CONFRONTO TRA OBIETTIVI E RISULTATI

Lo Studio legale deve svolgere un riesame periodico per confrontare e documentare, a intervalli regolari, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi pianificati (diversificati per genere di obiettivo, ma complessivamente con cadenza non superiore a un anno).

In tale occasione devono essere svolte le seguenti attività:

- a) analisi puntuale delle cause degli eventuali scostamenti significativi tra obiettivi e risultati;
- b) individuazione e programmazione delle azioni correttive o migliorative da intraprendere;
- c) attuazione tempestiva delle azioni stabilite e pianificazione degli obiettivi misurabili per il periodo di gestione successivo.

10.4 SVOLGIMENTO VERIFICHE DEL SISTEMA ORGANIZZATIVO DELLO STUDIO LEGALE, AZIONI DI GESTIONE ERRORI E SVILUPPO DI PIANI DI MIGLIORAMENTO

Lo Studio legale deve compiere la valutazione dei risultati sulla base di apposite indagini e verifiche periodiche (“*audit*”)², interne o eventualmente affidate a operatori esterni qualificati, in merito a quanto segue:

- a) livello di soddisfazione sia del cliente che dei componenti dello Studio stesso;
- b) gestione di eventuali lamentele o segnalazioni negative di volta in volta pervenute;
- c) risultati conseguiti per la clientela (per esempio, l'esito di pratiche in contenzioso gestite dai professionisti dello Studio, il buon fine di operazioni commerciali, ecc.);
- d) operato di consulenti esterni dello Studio nel settore legale (co-difensori, corrispondenti, domiciliatari), ovvero altri consulenti o fornitori di beni o servizi tecnici (apparecchiature, assistenza informatica, ecc.);
- e) corretta divulgazione interna dell'attuazione dei valori, delle politiche e delle procedure;
- f) errori professionali o vicende negative accertate quali, in ipotesi, la scadenza di termini per il compimento di atti giudiziali o stragiudiziali, ovvero la sottoposizione di professionisti dello Studio a provvedimenti di natura disciplinare o sanzionatoria.

² Si segnala al riguardo la possibilità di far riferimento alla norma UNI EN ISO 19011 - *Linee guida per gli audit di sistemi di gestione*.

10.5 RISCHI SPECIFICI ASSOCIATI AL MIGLIORAMENTO CONTINUO

Sono rischi specifici da considerare, in relazione al principio organizzativo di miglioramento continuo dello Studio legale:

- i. la poca chiarezza o concretezza nella pianificazione degli obiettivi e degli strumenti di verifica;
- ii. la mancanza o inadeguatezza di indicatori di risultato nella valutazione delle attività svolte;
- iii. l'insufficiente o omesso controllo di aspetti o conseguenze essenziali di tali attività;
- iv. l'impreparazione o inefficacia degli addetti alle verifiche periodiche (*"auditor"*);
- v. il mancato conseguimento degli obiettivi di volta in volta stabiliti.

Nell'Appendice B alla presente prassi di riferimento si indicano a titolo esemplificativo delle azioni che lo Studio legale può predisporre per mitigare/eliminare il rischio, riconducendolo nell'ambito dell'accettabilità.

11 ADOZIONE DI PROCEDURE UNIFORMI PER LE PRESTAZIONI PROFESSIONALI

Il principio organizzativo di cui al presente punto 11 non si riferisce allo svolgimento delle prestazioni di assistenza giudiziale e consulenza stragiudiziale sotto il profilo del contenuto intellettuale, che resta affidato a ciascun professionista nel rispetto delle norme di legge, procedura, legge professionale e deontologiche applicabili, bensì alla gestione operativa della presa in carico, conduzione e conclusione degli incarichi affidati allo Studio legale – a seconda della loro natura – per poter offrire alla clientela la miglior qualità e regolarità nello svolgimento degli stessi.

A tale riguardo, assumono particolare rilevanza i seguenti elementi:

- a. verifiche preliminari e sistematiche sulla natura dell'incarico, che deve essere coerente con le competenze professionali disponibili per lo Studio, e sull'eventuale sussistenza di conflitti di interesse;
- b. definizione dei criteri tariffari da concordarsi e altre condizioni applicabili al mandato affidato dal cliente;
- c. adempimento delle formalità richieste in materia, ad esempio, di informativa di legge, di identificazione e registrazione del cliente, di tutela della riservatezza dei dati personali e altri adempimenti a fini del cosiddetto *"antiriciclaggio"*;
- d. assegnazione dell'incarico al professionista e al gruppo di lavoro più adeguati alle necessità dell'incarico stesso e del cliente;
- e. programmazione delle attività da svolgere e verifica puntuale dei relativi adempimenti;
- f. trasmissione di regolare e documentabile informativa al cliente sullo svolgimento della pratica;

- g. corretta gestione amministrativa della pratica fino alla sua conclusione e relativa fatturazione a norma di legge.

Nell'Appendice A alla presente prassi di riferimento si fornisce a titolo indicativo un esempio di modello di riferimento per la gestione di un incarico di assistenza legale.

12 ORIENTAMENTO AL RISPETTO DEI REQUISITI COGENTI

La corretta applicazione della presente prassi di riferimento da parte dello Studio legale richiede, come necessario presupposto di tutte le norme di natura volontaria, che siano prioritariamente applicate le norme di natura cogente, intendendosi ovviamente sia quelle che regolano la generalità delle attività economiche organizzate, sia quelle specifiche relative all'esercizio della professione forense.

Di quanto sopra e del relativo impegno lo Studio darà atto nel documento di esposizione delle proprie politiche e valori fondamentali (punto 6.3), condividendone l'importanza al proprio interno a ogni livello (punto 7.10), tenendone conto nella propria analisi del contesto e controllo dei rischi (punto 9), e attuando anche a tale fine essenziale le proprie periodiche verifiche degli obiettivi pianificati e dei risultati conseguiti (punto 10.4).

APPENDICE A – ESEMPIO DI MODELLO DI RIFERIMENTO PER LA GESTIONE DI INCARICHI DI ASSISTENZA LEGALE

A.1 PRESA IN CARICO DEL CLIENTE

Lo Studio legale, in sede di primo contatto con il cliente (che può avvenire personalmente o tramite mezzi telematici) raccoglie i dati necessari all'apertura della pratica e registra le seguenti informazioni:

- data di inizio dell'incarico;
- nome e cognome della persona che ha ricevuto il cliente e del professionista incaricato;
- sintesi del caso;
- oggetto dell'incarico;
- obiettivi;
- tipologia di attività che presumibilmente occorrerà svolgere;
- scadenze prevedibili;
- tipo di accordo economico e modalità di parcellazione applicabile;
- informazioni necessarie a pianificare la strategia da seguire.

Le pratiche sono raccolte e catalogate in un archivio, protetto, cartaceo e informatizzato.

Prima di accettare l'incarico, lo Studio legale dovrebbe effettuare il controllo dei possibili conflitti di interesse, attuali o potenziali, vagliando l'archivio delle pratiche e/o ogni altra opportuna fonte di informazioni.

A.2 DEFINIZIONE DEL CONTRATTO

Nel caso in cui tra lo Studio legale ed il cliente non esista già un contratto o una proposta economica alla quale il cliente abbia aderito (in sede di primo contatto ovvero nel momento successivo in cui si sia stabilito quali siano le prestazioni da erogare ma sempre in una fase anteriore all'inizio delle attività) lo Studio legale può sottoporre un preventivo scritto al cliente e/o una bozza di contratto per regolare i rapporti. Tali documenti sono conservati all'interno della pratica.

Lo Studio legale può anche redigere dei modelli di contratto, di preventivo, di procura, di mandato, secondo il tipo di cliente e l'attività da svolgere, che verranno progressivamente utilizzati, catalogati e aggiornati.

A seguito dell'apertura della pratica e della conferma delle istruzioni del cliente è possibile iniziare le prestazioni professionali.

Nel caso in cui con il cliente esista un precedente contratto che regola le attività da compiere da parte dello Studio legale, il documento viene conservato come allegato alla scheda cliente, consentendo ai professionisti che devono intervenire nella gestione delle relative pratiche di accedere a tutto o parte del suo contenuto.

A.3 PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI ASSISTENZA LEGALE

Successivamente all'apertura e catalogazione della pratica, sulla base dell'organigramma dello Studio legale, i responsabili dell'attività interna dello Studio assegnano l'incarico al/la professionista che per specializzazione, esperienza e carico pregresso potrà divenirne il responsabile interno e individuare la strategia da seguire, i relativi adempimenti e le scadenze per tipologia di attività (giudiziale-stragiudiziale).

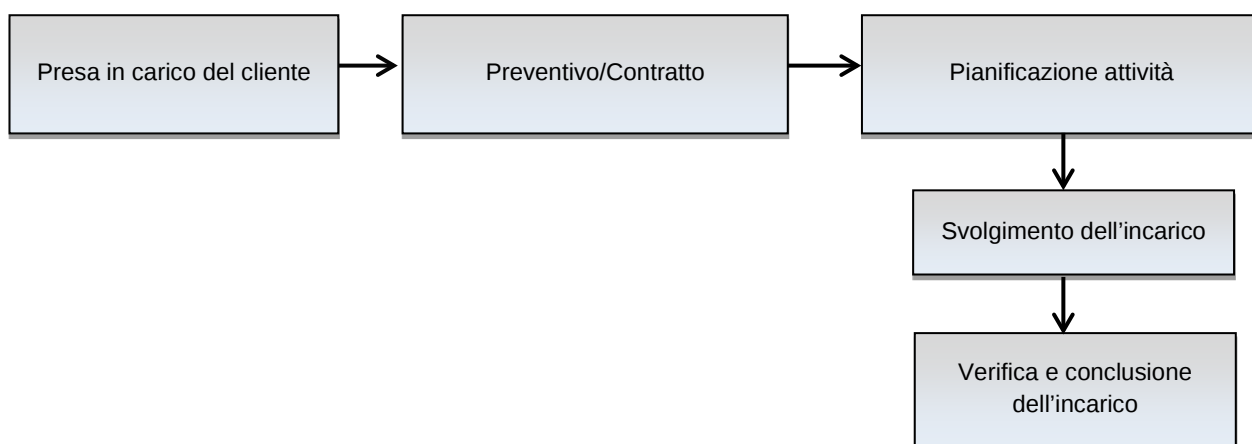
A seguito della definizione della strategia, e in considerazione dei precedenti e della normativa, dottrina e giurisprudenza applicabili, il/la professionista responsabile della pratica coordina il gruppo di lavoro e svolge le opportune attività professionali.

A.4 SVOLGIMENTO DELL'INCARICO

A seconda della tipologia di incarichi, i processi qui definiti possono essere attuati secondo modalità differenti, a seconda che l'incarico sia non standardizzabile o standardizzabile, come di seguito descritto.

- a. Incarico non standardizzabile (per esempio, clienti privati), per cui la pianificazione della prestazione professionale attiene di volta in volta al singolo incarico.

Lo schema a seguire sintetizza le fasi che caratterizzano, in questo caso, le attività di assistenza legale:



- b. Incarico standardizzabile (clienti con i quali lo Studio intrattiene un rapporto di collaborazione continuativa e che conferiscono categorie omogenee di incarichi), per cui le attività di pianificazione hanno inizio sin dalla fase preliminare, durante la quale vengono recepiti i requisiti del committente. In questi casi può essere impostato il progetto, nel quale vengono definiti:
 - i. richieste e obiettivi del cliente;
 - ii. modello individuato per le prestazioni professionali;
 - iii. piano delle attività e dei controlli per la fase di realizzazione.

In tutti i casi in cui una nuova richiesta del cliente abbia caratteri compatibili con la standardizzazione dei servizi, l'accettazione della stessa comporta generalmente le seguenti fasi:

1. Definizione dei requisiti da soddisfare, con particolare riferimento a:
 - i. requisiti del cliente;
 - ii. vincoli di legge o imposti dal cliente;
 - iii. obiettivi interni.
2. Definizione dei processi operativi di svolgimento dell'incarico (sequenza di attività necessarie e in ipotesi sufficienti per la realizzazione del servizio).
3. Identificazione e valutazione delle risorse e delle competenze necessarie per conseguire la conformità ai requisiti (professionisti, incaricati amministrativi, consulenti, infrastrutture, strumenti informatici, eventuale formazione).
4. Sviluppo della procedura documentata che definisca:
 - i. la specifica delle varie attività per lo svolgimento dell'incarico;
 - ii. le funzioni coinvolte e le loro responsabilità;
 - iii. le verifiche e i controlli da effettuare in determinate fasi del processo.
5. Riesame, da parte dei professionisti responsabili nello Studio, finalizzato a verificare che sussistano tutte le condizioni di attuazione della soluzione individuata.

Per incarichi seriali, al termine della fase di studio della pratica, si procede alla pianificazione, per fasi ed adempimenti, indicando – per il settore giudiziale – l'eventuale strategia di causa da seguire.

Tutti gli atti, i documenti e la corrispondenza (intercorsa sia con il cliente, che con le controparti o terzi), devono essere conservati nella pratica, mantenendo un ordine logico (separazione atti/documenti e corrispondenza) e cronologico (dal più recente al meno recente).

Il cliente dovrebbe essere ragionevolmente e periodicamente informato dei più significativi sviluppi della pratica e dei relativi rischi ed opportunità.

Le fasi principali della gestione dell'incarico, come descritte nei punti precedenti, devono essere documentate in via cartacea e/o informatica.

A.5 VERIFICA DELLE ATTIVITÀ SVOLTE

Nell'ambito degli Studi legali vengono svolte attività professionali che possono essere oggetto di verifica in due fasi distinte, e precisamente:

- 1) una a monte (controllo di quanto programmato), e
- 2) una a valle (analisi e controllo dei risultati) delle prestazioni richieste.

Esistono tuttavia attività che possono essere oggetto di verifica solo dopo il loro svolgimento.

Le verifiche a monte e a valle vengono condotte dai professionisti responsabili per il cliente (normalmente soci dello Studio legale) e/o altri incaricati, in conformità con l'organigramma dello Studio.

Le valutazioni vengono effettuate previa verifica, per quanto occorrente, della normativa, della dottrina e della giurisprudenza applicabili ed un confronto con casi simili.

Il sistema di selezione delle risorse adottato nello Studio e l'ordine delle responsabilità specificato dall'organigramma contribuiscono significativamente a ridurre il rischio di errore, anche nell'ipotesi in cui sia possibile solo il controllo a valle.

A.6 CONCLUSIONE DELL'INCARICO E PARCELLAZIONE

Tutte le condizioni economiche pattuite, le prestazioni erogate e le relative spese sostenute dallo Studio legale vengono registrate nella pratica di pertinenza.

Il/la responsabile della pratica, con l'ausilio del personale amministrativo incaricato, sulla base degli accordi in essere con il cliente provvede alla descrizione delle prestazioni svolte e all'emissione della o delle relative note proforma e fatture.

Apposite istruzioni operative possono regolare i processi di negoziazione economica, di parcellazione, fatturazione ed archiviazione della pratica.

La procedura di parcellazione e fatturazione descrive i processi che regolano la gestione dell'invio e dell'incasso delle parcelle/fatture emesse; la procedura si pone inoltre lo scopo di individuare i passi da seguire nella fase successiva alla fatturazione e ne definisce gli incaricati e i livelli di responsabilità.

Questo processo consente una corretta e tempestiva gestione delle attività che seguono l'emissione della parcella/fattura; favorisce inoltre l'efficacia nell'incasso del credito.

In particolare, la definizione di un processo per la gestione dell'incasso consente una maggiore efficacia nella pianificazione e controllo dei flussi finanziari ed una rapida attivazione degli eventuali adempimenti di sollecito verso i clienti.

La procedura di archiviazione stabilisce il momento in cui l'incarico si considera concluso ed individua i passi e gli adempimenti successivi, che conducono il fascicolo nell'apposito archivio cartaceo e/o informatico – in cui è custodito per almeno 10 anni – ordinato al fine di garantirne la rintracciabilità. La stessa dispone inoltre che almeno annualmente sia effettuata una revisione dell'intero archivio delle pratiche in corso, al fine di accertare che non vi siano attività da compiere non pianificate o non inserite nello scadenziario dello Studio, e altresì individuare le pratiche già concluse e da archiviare.

Per lo svolgimento delle attività sopra indicate occorre dotarsi di attrezzature adeguate e disporre, internamente o esternamente, di professionisti esperti con dipendenti opportunamente addestrati.

APPENDICE B – LINEE GUIDA ESEMPLIFICATIVE PER IL RISK ASSESSMENT NELLO STUDIO LEGALE

B.1 GENERALITÀ

Lo Studio legale dovrebbe adottare o creare un Sistema di analisi e gestione del rischio che consenta

- a. la identificazione,
- b. la valutazione e
- c. il trattamento

dei rischi, al fine di ottenere benefici durevoli nell'ambito di ogni sua attività.

Il processo di *risk assessment* dovrebbe essere opportunamente pianificato e formalizzato secondo i passaggi indicati e sviluppati nei punti seguenti da B.2 a B.10.

B.2 DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

I soci dello Studio legale dovrebbero fissare preliminarmente gli obiettivi del processo di risk management, in modo che siano coerenti con quelli strategici dello Studio, con le sue politiche e i suoi valori.

I principali obiettivi del processo di *risk assessment* sono i seguenti:

- esercizio di una gestione consapevole ed efficace;
- salvaguardia della reputazione e dell'immagine dello Studio legale;
- contenimento delle perdite economiche;
- modulazione dei processi di pianificazione strategica dello Studio e delle sue prassi operative;
- ottimizzazione delle coperture assicurative;
- riduzione dei costi di assicurazione attraverso una chiara identificazione dell'esposizione al rischio;
- diffusione, a tutti i livelli dell'organigramma dello Studio legale, della cultura di gestione del rischio con maggiore consapevolezza dell'esposizione al rischio;
- ottenimento delle certificazioni che presuppongono le attività di *risk assessment*;
- maggiore affidamento nei confronti dello Studio legale da parte dei clienti, delle parti interessate e dei suoi altri interlocutori.

B.3 DEFINIZIONE DELLE RESPONSABILITÀ

Sulla base dei ruoli attribuiti all'interno dello Studio legale come stabilito al punto 6.2 della prassi di riferimento, va individuato un responsabile interno o un organo di controllo per il processo di *risk assessment* che ne assicuri la corretta attuazione.

Il responsabile interno ovvero l'organo di controllo dovrebbe inoltre curare periodicamente, ed almeno con cadenza annuale, il riesame del contesto dello Studio legale e della eventuale necessità di procedere ad una revisione del *risk assessment*.

B.4 DEFINIZIONE DELLA SOGLIA DI ACCETTABILITÀ DEL RISCHIO

Lo Studio legale dovrebbe determinare la soglia di accettabilità del rischio, che consiste nello stabilire il livello al di sotto del quale non si ritiene necessario predisporre attività per il trattamento del rischio. Tutti i rischi con valutazione superiore a quel livello, quindi, costituiranno un rischio non accettabile e necessiteranno di trattamento.

B.5 INDIVIDUAZIONE DELLE AREE DI RISCHIO

Lo Studio legale dovrebbe individuare le aree di rischio in relazione:

- a contesto e parti interessate;
- alle tipologie dei propri clienti (ad es. privati, società, enti pubblici);
- ai componenti dello Studio stesso;
- ai consulenti interni;
- ai consulenti esterni;
- ai corrispondenti/domiciliatari;
- ai principali elementi in cui si articola l'organizzazione dei processi e la prestazione dei servizi (rischi di errore);
- agli strumenti che vengono utilizzati in tali processi (per individuare per esempio carenze nelle prestazioni, errori di programmazione, inefficacia dei sistemi);
- alle norme cogenti (prescrizioni di legge, procedure, legge professionale e deontologia).

I processi che dovrebbero essere sottoposti a *risk assessment* sono:

- i fattori di contesto;
- la selezione delle risorse e più precisamente dei componenti dello Studio legale;
- l'aggiornamento professionale degli stessi;
- la gestione delle incombenze/scadenze;

- i sistemi di comunicazione interni e la corrispondenza interna allo Studio legale;
- i sistemi di comunicazione con l'esterno e la corrispondenza indirizzata verso l'esterno da parte dello Studio legale;
- la redazione ed il deposito degli atti processuali;
- la programmazione e lo svolgimento della consulenza stragiudiziale e dell'assistenza giudiziale;
- le notifiche;
- la parcellazione;
- la soddisfazione del cliente;
- l'archiviazione cartacea e/o informatica delle pratiche.

B.6 IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI

Lo Studio legale identifica i rischi connessi alle aree e ai processi di cui al punto B.5, valutando:

- in relazione a tutti i soggetti interessati, le richieste e le aspettative reciproche;
- in relazione ai processi e agli strumenti, i risultati attesi;
- in relazione alle norme cogenti, le prescrizioni di legge;
- in relazione ai processi del sistema organizzativo, la loro funzionalità ed efficacia.

In relazione ai singoli rischi identificati, lo Studio legale definisce le cause ed i pregiudizi (minacce) che subirebbe per effetto del verificarsi di uno o più degli eventi soggetti a rischio.

B.7 VALUTAZIONE DEI RISCHI

All'esito dell'attività di cui al punto B.6, lo Studio legale dovrebbe stimare la probabilità e l'impatto dei singoli rischi sull'organizzazione, identificando e considerando in tale valutazione eventuali misure di trattamento del rischio già poste in essere.

B.8 COMPARAZIONE CON LA SOGLIA DI ACCETTABILITÀ DEL RISCHIO

Le valutazioni dei rischi di cui al punto B.7 dovrebbero essere comparate con le soglie di accettabilità preliminarmente definite ed i risultati dovrebbero essere documentati per la successiva fase decisionale.

B.9 STUDIO DI AZIONI PER LA MITIGAZIONE/ELIMINAZIONE DEL RISCHIO NON ACCETTABILE

All'esito dell'attività di cui al punto B.8, lo Studio legale dovrebbe definire gli interventi necessari ad una corretta gestione dei rischi rilevati, ed in particolare:

- evidenziare come tollerabili i rischi che abbiano ottenuto una valutazione inferiore alla soglia di accettabilità prestabilita;
- predisporre idonee misure di trattamento del rischio, per ricondurlo nell'ambito dell'accettabilità, per tutti i rischi che abbiano ottenuto una valutazione superiore alla soglia di accettabilità.

Tipicamente si potrà ricorrere alle seguenti opzioni:

- trasferimento del rischio mediante polizze assicurative;
- riduzione/eliminazione del rischio tramite interventi preventivi mirati a ridurre/eliminare il livello di vulnerabilità del sistema, la frequenza di accadimento e/o l'impatto sulle risorse colpite;
- contenimento del rischio tramite interventi reattivi mirati a ridurre gli effetti dell'evento dannoso.

B.10 PREDISPOSIZIONE DEL PIANO DI AZIONE

In relazione alle misure di trattamento del rischio di cui al punto B.9, lo Studio legale dovrebbe predisporre un opportuno piano di azione, che definisca con chiarezza:

- chi deve attuare le singole misure,
- con quali risorse,
- entro che termine.

Nel piano operativo dovrebbe essere anche previsto che alla scadenza dei singoli termini i responsabili gestionali e di controllo dello Studio legale verifichino la concreta attuazione delle misure programmate o correttive.

APPENDICE C – LINEE GUIDA ESEMPLIFICATIVE PER LE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE ESTERNA

C.1 COMUNICAZIONE STRATEGICA E OPERATIVA

Lo Studio legale garantisce un servizio di qualità alla propria clientela anche attraverso la corretta ed efficace gestione delle attività di comunicazione esterna, sia sotto il profilo strategico che in ambito operativo.

Il profilo strategico può riguardare tanto gli aspetti organizzativi e gestionali in generale, quanto considerazioni di medio e lungo termine relative al posizionamento dello Studio legale nel mercato dei servizi professionali e gli obiettivi che ci si pone nei confronti della clientela attuale e potenziale, mediante l'adeguata pianificazione di azioni e risorse (fisiche, tecniche, strutturali e di budget) per il raggiungimento di tali obiettivi, con definizione, condivisione interna e attuazione di una specifica e mirata strategia comunicativa e relativo piano di comunicazione.

L'ambito operativo risulterà di conseguenza includere la scelta e gestione dei canali di comunicazione a seconda delle necessità e circostanze, la verifica dei risultati conseguiti e degli effetti di volta in volta prodotti, l'analisi dei costi e la tempestiva attuazione per quanto occorrente di idonee azioni correttive o migliorative.

C.2 STRUMENTI DI ANALISI E INTERVENTO – CONSIDERAZIONI DIMENSIONALI

Strategia e scelte di comunicazione devono essere fatte su base personalizzata, anche alla luce del diverso dimensionamento di Studio. Più in particolare, gli strumenti e l'effettiva conduzione delle attività di comunicazione esterna dovrebbero essere parametrati al contesto di riferimento di Studio (numero di professionisti operanti internamente ed esternamente, aree di attività, ambito territoriale di mercato, tipologia di clientela, stakeholders di riferimento) in relazione al suo sistema di valori e alle politiche di volta in volta stabilite e perseguite per la loro attuazione, in coerenza con il "messaggio di comunicazione esterna" di Studio.

A tal fine il piano di comunicazione, potrà essere incentrato su:

- a) Cosa comunicare
- b) Quando comunicare
- c) Con chi comunicare
- d) Come comunicare
- e) Chi comunica

Si dovrebbe inoltre tenere conto dell'eventuale segmentazione, in particolare per gli Studi di maggiori dimensioni, della tipologia di clientela, delle specializzazioni professionali e degli ambiti geografici di riferimento (sia già esistenti che pianificati per eventuali ampliamenti dell'attività), oltre che della redditività (in senso quantitativo nonché specifico per segmento operativo) delle attività professionali svolte.

Possono essere strumenti significativi a tale riguardo le analisi di posizionamento dello Studio legale e dei propri più diretti concorrenti, le verifiche di scenario (macro- e microeconomiche), le ricerche di mercato (composizione, esigenze e capacità di spesa della clientela attuale o potenziale), le indagini obiettive sulle caratteristiche dei componenti dello Studio stesso e dei servizi da esso resi, nonché la cosiddetta analisi “S.W.O.T.” (comparazione dei punti di forza/debolezza e degli elementi di opportunità/minaccia rispetto a un tema o a un obiettivo specifico).

L'importanza della comunicazione esterna (e dunque della sua pianificazione, gestione, misurazione e correzione/sviluppo) è primaria per lo Studio legale, trattandosi certamente di uno dei fattori che maggiormente incidono sul suo posizionamento, anche commerciale, in termini di reputazione, qualità percepita dalla clientela, adeguatezza del livello di onorari per i servizi offerti, visibilità e valore nei propri settori di attività.

Occorre tener presente che il valore essenziale (con evidenti ricadute anche economiche) per il professionista dello Studio legale e l'organizzazione in cui opera è la fiducia che comporta l'affidamento e mantenimento dell'incarico da parte del cliente: si tratta di un elemento prezioso ma volatile. Sotto questo profilo il feedback del cliente e l'ottenimento di sue informazioni di ritorno, dovrebbero essere considerati come fattori rilevanti da non omettere per una efficace relazione comunicativa.

C.3 ALCUNE METODOLOGIE SPECIFICHE DI COMUNICAZIONE ESTERNA

Nella scelta strategica e di pianificazione del messaggio e degli obiettivi di comunicazione esterna, sempre in relazione al dimensionamento e alla collocazione dello Studio legale specificato nel punto C.2, ha acquisito rilevanza un sistema di riferimento noto con l'acronimo anglosassone “SMART” (Specificità degli obiettivi, Misurabilità dei risultati, Azionabilità e conseguibilità delle misure pianificate, Responsabilità dei soggetti di volta in volta incaricati, Tempestività degli interventi da mettere in atto).

È inoltre importante che quanto programmato al riguardo venga puntualizzato in un apposito documento descrittivo (più o meno schematico), da concordare tra i responsabili decisionali dello Studio legale e successivamente condividere internamente fra i componenti dello stesso, evidenziando i ruoli e funzioni attribuiti ai vari responsabili per ciascun aspetto del piano di comunicazione (i quali rispondono della relativa attuazione, per quanto di loro rispettiva competenza).

Ulteriore strumento operativo per l'attuazione del piano è il cronoprogramma, spesso realizzato graficamente nella forma del Diagramma di Gantt, consistente in una griglia illustrativa che incrocia tempistiche, soggetti responsabili e attività da compiere (evidenziandone in particolare la scansione temporale e gli eventuali fattori di interdipendenza). Ogni ciclo di attività (ad esempio trimestrale) si dovrebbe concludere con una fase di controllo, misurazione ed eventuali successivi interventi migliorativi o correttivi, come sopra indicato.

La comprensione del livello di efficienza organizzativa dello Studio legale e l'individuazione di eventuali aspetti critici e opportunità di cambiamento e miglioramento (prevenendo o limitando l'insorgere di resistenze) è grandemente facilitata dalle seguenti attività, come previsto anche nella prassi di riferimento ed illustrato nella presente appendice esemplificativa:

- a. svolgimento di regolari colloqui con i componenti dello Studio stesso, eventualmente con l'ausilio di consulenti esterni adeguatamente qualificati e preparati;
- b. programmazione e realizzazione di iniziative di vario genere, professionali o anche di tipo sociale, volte a rafforzare lo "spirito di squadra" interno e nei confronti dei consulenti esterni, in applicazione dei criteri generali di inclusione e non discriminazione più volte richiamati nella prassi di riferimento;
- c. conduzione di analisi periodiche e di mirate ricerche conoscitive di mercato rivolte alla clientela attuale o potenziale, ovvero al pubblico in genere (anche in questo caso, idealmente con affidamento a esperti del settore che offrano le migliori garanzie di professionalità, efficienza e focalizzazione dei risultati).

C.4 LIMITI ALLA COMUNICAZIONE E CANALI DISPONIBILI

Nelle proprie iniziative di comunicazione esterna in base a quanto sopra illustrato, lo Studio legale dovrebbe avere ben presenti i limiti di legge professionale e deontologici (vedere art. 10 della Legge n° 247 del 2012 ed artt. 17, 18, 35, 37 e 57 CDF 31/01/2014) nel vagliare le informazioni che si portano a conoscenza di qualsiasi terzo, in particolare con l'utilizzo degli attuali mezzi di ampia ma incontrollabile diffusione quali la rete internet e i social network.

I principi ed il metodo di sviluppo strategico, pianificazione operativa, analisi e programmazione, controllo e intervento correttivo/migliorativo sin qui evidenziati dovrebbero pertanto trovare particolare applicazione con riferimento di comunicazione esterna e promozione (già ampiamente utilizzati) quali il sito web dello Studio legale, i suoi notiziari informativi e periodici aggiornamenti ("blog"), oltre alle relazioni con i più diversi organi di informazione ampiamente intesi.



Membro italiano ISO e CEN
www.uni.com
www.youtube.com/normeUNI
www.twitter.com/normeUNI
www.twitter.com/formazioneUNI

Sede di Milano

Via Sannio, 2 - 20137 Milano
tel +39 02700241, Fax +39 0270024375, uni@uni.com

Sede di Roma

Via del Collegio Capranica, 4 - 00186 Roma
tel +39 0669923074, Fax +39 066991604, uni.roma@uni.com