

Cresce il numero di law firm, di network e di ordini e associazioni con il bollino blu

# Qualità sempre più diffusa a studio

## Molti legali hanno adottato sistemi di gestione organizzativi

Pagina a cura  
DI GIOVANNA STUMPO

Anche nel settore dei servizi, e di quelli legali in particolare, cresce la diffusione dei Sistemi di gestione organizzativi, mutuati dall'esperienza aziendale: se infatti, sin dai primi anni '90 e così per oltre un ventennio lo standard più riconosciuto al mondo per lo sviluppo di modelli di efficienza organizzativa e di certificazione di prodotto/servizio o processo è stata la norma internazionale e tecnica Uni En Iso 9001 (Sistemi di Gestione Qualità- Requisiti), oggi anche i professionisti - e le organizzazioni di professionisti - hanno imparato a utilizzare e gestire anche altri strumenti per la conoscenza e la gestione dei rischi. Le logiche del mercato internazionale e globale che si trasforma con estrema rapidità, unite all'estrema dinamicità della legislazione e delle regole, li spinge a dotarsi di strumenti per ottimizzare i rischi: informatici, di privacy e antiriciclaggio, finanziari, quelli legati al mercato e ai paesi in cui si opera, alla concorrenza, al servizio offerto, alla gestione del personale, alla sicurezza e salute dei lavoratori, alla responsabilità sociale ed ambientale.

La parola d'ordine sembra

quindi essere «realizzare un Sistema di gestione integrato» (SGI). Ossia un Sistema gestionale, capace di integrare con flessibilità i requisiti di organizzazione - già resi possibili dalla famiglia delle norme Iso 9001 sui Sistemi di gestione per la qualità (SGQ) - con altri modelli volti a soddisfare nuovi ed importanti requisiti: di tutela delle persone (dipendenti, clienti, altre parti interessate); di rispetto dell'etica (sostenibilità e responsabilità sociale) e dell'ambiente (sia micro che macro); di gestione del rischio, ampiamente inteso.

In questa direttrice, viaggiano peraltro anche le più recenti previsioni di legge che sempre più spesso impattano su diversi aspetti dell'attività. In materia di gestione sicura di dati ed informazioni vige ad esempio il Dlgs. n. 196/2003 (Codice in materia di protezione dei dati personali), cui si associa il dettaglio applicativo della norma tecnica Iso Iec 27001. Ancora, per quanto attiene alla gestione del rischio di riciclaggio, vige il dlgs. n. 231/2007 (attuazione della direttiva 2005/60/CE) che sul piano organizzativo e procedurale trova una possibile realizzazione applicativa nello

### Ecco gli studi già certificati

Anno prima certificazione ISO 9001	Nord	Centro	Sud		%
Anno 2006 e precedente	19	10	8	37	54
2007	2		2	4	6
2008	6	3	1	10	14
2009	11	3	3	17	25
2010	1			1	1
<b>totale</b>	<b>39</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>69</b>	
<b>%</b>	<b>57</b>	<b>23</b>	<b>20</b>		

standard Iso 9001 (SGQ). Infine, per una ampia gamma di "rischi di reato" suscettibili di generare una responsabilità amministrativa degli enti in virtù del dlgs 231/2001, proprio il dettato normativo suggerisce espressamente l'adozione dei modelli di cui alle norme tecniche sui Sistemi gestionali detti; a fungere da possibili "esimenti", dai reati imputabili ai vertici.

Dal parallelismo «norme prescrittive» e «misure organizzative di adeguamento/prevenzione del rischio» discende il proliferare di Sistemi gestionali, singoli o integrati, per l'adeguamento agli adempimenti di normativa cogente e per esprimere una "governance attenta" ed "efficacemente rispondente" ai diversi

rischi che incombono nello sviluppo delle prestazioni.

Ma per applicarle in ambito professionale e legale in particolare, esse richiedono risposte comuni, a situazioni sempre più complesse ed articolate.

I Sistemi di gestione approdano così sempre più di frequente anche negli studi tradizionali e di piccole dimensioni. Il dominus di studio necessita di un modello di riferimento per riorganizzare la distribuzione dei ruoli e dei carichi di lavoro, ovvero per affrontare il passaggio generazionale o, ancora, per differenziarsi dalla concorrenza, conseguendo la relativa certificazione di conformità, che, come noto, rientra nel novero degli strumenti di comunicazione informativa ammessi dal Codice deontologico forense, ed è spendibile, assieme al logo di studio, su tutti i principali strumenti di marketing legale.

Gli studi legali certificati Iso 9001 a oggi, raggiungono il centinaio, dei quali la maggior parte

da organismi accreditati da Accredia. È da rilevare il trend in crescita nell'ultimo biennio 2009-2010 (+ 26%), forse anche sulla scia dell'avvenuta certificazione Iso 9001:2008 del Cnf avvenuta nel 2008, anche per il fatto che la maggior parte delle organizzazioni legali certificate risiede al Nord (57%) e al centro (23%).

In crescita anche il numero degli studi singoli che, con l'intento di realizzare nuove formule associative, federazioni o network, ricorre alla normativa tecnica Iso 9001 per esigenze di organizzazione interna alla struttura e imporre metodologie e standard uniformi, con efficacia vincolante per tutti agli «Studi di filiera». In questi casi di «strategie organizzative allargate», è il network a richiedere di certificarsi, a beneficio e vantaggio di tutti gli studi aderenti. Infine aumentano anche gli Ordini, le scuole, le fondazioni, e le associazioni forensi interessate della materia; per applicare essi direttamente i precetti dettati dallo standard di riferimento a scopi di migliorare l'efficienza organizzativa dei servizi resi ai loro iscritti, ma anche sviluppando, se non veri e propri «codici di condotta», apposite "linee guida" illustrative ed interpretative del quadro normativo e tecnico di riferimento.

© Riproduzione riservata

GIUSEPPE SILECI, PRESIDENTE AIGA

## La crescita della certificazione segue i cambiamenti dell'avvocatura

Non più appannaggio solo degli studi legali di derivazione straniera, i sistemi di gestione Iso 9001 si sperimentano anche negli studi medio-piccoli, che intendono mantenere il loro posizionamento sul mercato, o ricorrere a strategie di penetrazione di nuovi mercati. Perché come spiega ad *AvvocatiOggi* Giuseppe Sileci, presidente dell'Associazione italiana giovani avvocati (Aiga), lo standard Iso è utile non solo a fini di «certificazione di processo», ma anche e prima di tutto per formalizzare le regole organizzative di studi singoli o associati. E quindi per sperimentare formule particolarmente vantaggiose proprio per i giovani avvocati che si prefiggono obiettivi di durevolezza e competitività nel mercato. Di qui la recente iniziativa di Aiga volta a favorire la diffusione ad ampio raggio delle conoscenze applicative delle norme internazionali e tecniche Iso tra i propri iscritti (si veda nel sito Internet [www.aiga.it](http://www.aiga.it) il Manabile dedicato all'organizzazione dello studio legale preparato con *Studio Baladin Euroquality srl* e la relativa convenzione volta ad offrire agli iscritti, un percorso di qualità a condizioni di particolare favore).

**Domanda.** Quali sono i fattori che hanno spinto alla graduale diffusione delle tecniche di organizzazione e management all'interno del settore legale?

**Risposta.** Il principale fattore è la co-

stante crescita dimensionale degli studi legali, frutto dell'aggregazione tra più professionisti, all'interno dei quali, come è ovvio, occorrono regole organizzative ben precise, anche concernenti le figure apicali.

**D.** Pensa che gli avvocati italiani siano pronti per adottare un approccio orientato non solo alla «qualità sostanziale» ma anche alla «qualità organizzativa e metodologica»?

**R.** L'avvocatura è in una fase di grande trasformazione e sono in costante crescita i professionisti che credono nel valore aggiunto della qualità organizzativa, ossia nella utilità di affiancare a un elevato livello di competenze tecniche una buona capacità di organizzare il proprio studio. Molta, però, è ancora la strada che separa il ceto forense da una sistematica diffusione delle più moderne tecniche organizzative e lo stato di arretratezza organizzativa e tecnologico dell'amministrazione giudiziaria non incentiva questo processo di modernizzazione degli studi legali.

**D.** Quali sono, ad oggi, gli strumenti



Giuseppe Sileci

di organizzazione e management più diffusi all'interno del settore legale?

**R.** Tra gli strumenti di organizzazione sicura menzione meritano i sistemi di valutazione delle pratiche (ad esempio in termini di quantificazione di ore di lavoro occorrenti e di risultati ottenuti, anche con riferimento alla soddisfazione del cliente).

Sotto il profilo del management, invece, sempre più spazio viene riservato alle tecniche di selezione dei praticanti e dei collaboratori di studio, anche esterni, e alla verifica della crescita professionale finalizzata all'assegnazione di responsabilità sempre più rilevanti. Di certo, in un futuro prossimo, l'accresciuta competizione nel mercato dei servizi legali potrebbe essere affrontata ricorrendo, in maniera sempre più consistente, a tecniche organizzative e di management che sono indiscutibile espressione di qualità.

**D.** Pensa che il disegno di legge di riforma dell'ordinamento forense, attualmente in discussione in Senato, in materia di pubblicità, multidisciplinarietà, tariffe e «qualità del servizio», avrà un impatto rilevante sull'attuale disciplina domestica

dei temi detti? Se sì, in quale misura?

**R.** Sì, ritengo che, qualora la riforma della professione forense dovesse essere approvata nei termini richiesti dall'Avvocatura, la nuova disciplina avrebbe un sicuro impatto sui temi dell'organizzazione e del management negli studi legali. Il ddl in discussione al Senato viaggia nella direzione della modernità ed in uno studio legale contemporaneo si deve discutere di pubblicità, multidisciplinarietà e «qualità», affidando le scelte non al caso ma a soggetti dotati di specifiche competenze.

**D.** Come vede il futuro dello studio legale in Italia?

**R.** Sebbene in alcuni ambienti sia forte la tentazione di privatizzare la giustizia, soprattutto quella civile, e di emarginare l'avvocato, io credo che una reale tutela dei diritti non possa prescindere dalla centralità della giurisdizione e dal ruolo esercitato dall'avvocatura nella società civile. È indispensabile, tuttavia, che muti rapidamente il quadro normativo di riferimento e che la classe politica, assumendosi le proprie responsabilità, approvi rapidamente quelle riforme, a cominciare dall'ordinamento forense, indispensabili per assicurare un futuro al diritto di difesa di ciascun individuo e dunque alla funzione dell'avvocato nella società contemporanea.

© Riproduzione riservata