PROPOSTA ASLA PER LA CONVERSIONE IN NORMA TECNICA UNI DELLA PRASSI DI RIFERIMENTO N° 33 DEL 30.10.17 IN TEMA DI: "STUDI LEGALI – PRINCIPI ORGANIZZATIVI E GESTIONE DEI RISCHI CONNESSI ALL'ESERCIZIO DELLA PROFESSIONE"

PREMESSA

La Norma tecnica UNI qui definita nasce quale sviluppo della Prassi di Riferimento n° 33 del 30 ottobre 2017 (*UNI/PdR 33:2017*, ratificata dal Presidente di UNI il 27.10.17), a suo tempo elaborata dal gruppo "*Modelli Organizzativi per gli Studi Legali*" costituito sotto la guida di UNI-Ente Italiano di Normazione in collaborazione con ASLA-Associazione Studi Legali Associati e la partecipazione dei seguenti esperti, indicati da ASLA:

Avv. Emanuele MONTEMARANO (ACCREDIA – Studio Legale e Commerciale Montemarano), *Project Leader*,

Avv. Micaela BARBOTTI (A&A Studio Legale),

Avv. Marco FERRARO (Studio Legale FGA),

Avv. Salvatore PARATORE (Studio Legale Paratore Vannini & Partners),

Avv. Tomaso ROMANENGO (Conte & Giacomini Avvocati);

con la collaborazione del Dr. Achille TONANI (RINA Services) e dell'Avv. Giovanna R. STUMPO (AICQ-Associazione Italiana Cultura della Qualità).

Le Prassi di Riferimento – adottate esclusivamente in ambito nazionale – rientrano fra i "*prodotti della normazione europea*" previsti dal Regolamento UE n° 1025/2012 (Reg. del Parlamento Europeo e del Consiglio del 25 ottobre 2012 sulla normazione europea): 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 restano disponibili presso UNI per un periodo non superiore a cinque anni dalla loro pubblicazione, entro il quale possono essere trasformate in un documento normativo (di tipo *UNI*, *UNI/TS*, *UNI/TR*) oppure devono essere ritirate.

La rielaborazione e sviluppo della Prassi *UNI/PdR 33:2017* qui trattata sono stati svolti dai suddetti esperti indicati da ASLA, con il coordinamento dell'Avv. Fulvio PASTORE ALINANTE (Vicepresidente e Segretario Generale di ASLA – Studio Legale SILS) e l'ulteriore partecipazione di:

Avv. Barbara DE MURO (Responsabile di ASLA Women – LCA Studio Legale) con gli Avv. Marco IMPERIALI e Alessia PLACCHI (LCA Studio Legale),

Avv. Cristina FUSSI (Vicepresidente di ASLA – Studio Legale De Berti Jacchia Franchini Forlani),

Avv. Michele SPROVIERI e Marco PERINI (Studio Legale FGA).

ASLA ringrazia per la condivisione degli obiettivi, il sostegno all'iniziativa e la partecipazione ai lavori per la redazione della presente Norma tecnica la Cassa Nazionale Forense, in particolare nelle persone degli Avv. Claudio Acampora, Cecilia Barilli, Roberto Renzella e Silvana Turri della Commissione Rapporti Studi Associati, e altresì l'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Milano, in persona della Presidente Dr.a Marcella Caradonna e del Consigliere Dr. Nicola Frangi.

INDICE

INTRODUZIONE pag. 7

1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

2 RIFERIMENTI NORMATIVI TECNICI

3 TERMINI E DEFINIZIONI

4 PRINCIPI

5 APPROCCIO ORGANIZZATIVO PER PROCESSI

5.1 GENERALITÀ

Figura 1 – Approccio per processi secondo il "*ciclo di Deming*"

5.2 RISCHI SPECIFICI ASSOCIATI ALL'APPROCCIO PER PROCESSI

6 INDIVIDUAZIONE E ATTRIBUZIONE DEI RUOLI E DELLE RESPONSABILITÀ NELL'AMBITO DELLO STUDIO

6.1 GENERALITÀ

6.2 DEFINIZIONE DELL'ORGANIGRAMMA

6.3 DEFINIZIONE DELLE DIRETTIVE E POLITICHE DELLO STUDIO

6.4 RISCHI SPECIFICI ASSOCIATI ALL'ATTRIBUZIONE DEI RUOLI E DELLE RESPONSABILITÀ

7 SELEZIONE DEI COMPONENTI DELLO STUDIO E GESTIONE DELLE LORO NECESSITÀ E ATTIVITÀ

7.1 GENERALITÀ

7.2 SELEZIONE DEI COMPONENTI DELLO STUDIO

7.3 ASSEGNAZIONE DI INCARICHI ADEGUATI AI COMPONENTI DELLO STUDIO

7.4 COINVOLGIMENTO DEI COMPONENTI DELLO STUDIO

7.5 STRUMENTI DI LAVORO

7.6 FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO CONTINUO

7.7 PRINCIPI DI EQUITÀ E VALORIZZAZIONE

7.8 SFERA INDIVIDUALE E VITA FAMILIARE

7.9 TUTELA DELLE CORRETTE CONDIZIONI IGIENICHE E SANITARIE

7.10 TRATTAMENTO DEI PRATICANTI

7.11 COMPORTAMENTO IN CASO DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO

7.12 RISCHI SPECIFICI ASSOCIATI ALLA SELEZIONE DEI COMPONENTI DELLO STUDIO E GESTIONE DELLE LORO NECESSITÀ E ATTIVITÀ

8 ORIENTAMENTO AI CLIENTI

8.1 GENERALITÀ

8.2 COMUNICAZIONE EFFICACE CON I CLIENTI

8.3 INDAGINI SULLA SODDISFAZIONE DEI CLIENTI

8.4 TRACCIABILITÀ DI CONTESTAZIONI E RECLAMI

8.5 RISCHI SPECIFICI ASSOCIATI ALLA RELAZIONE CON I CLIENTI

9 CONTROLLO DEI RISCHI

9.1 GENERALITÀ

Figura 2 – Diagramma di flusso per l'analisi dei rischi

9.2 DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

9.3 DEFINIZIONE DELLE RESPONSABILITÀ

9.4 DEFINIZIONE DELLA SOGLIA DI ACCETTABILITÀ DEL RISCHIO

9.5 INDIVIDUAZIONE DELLE AREE DI RISCHIO

9.6 IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI

9.7 VALUTAZIONE DEI RISCHI

9.8 COMPARAZIONE CON LA SOGLIA DI ACCETTABILITÀ DEI RISCHI

9.9 AZIONI PER LA PREVENZIONE O MITIGAZIONE DI RISCHI NON ACCETTABILI

9.10 PREDISPOSIZIONE DEL PIANO DI AZIONE

10 OBIETTIVO DI MIGLIORAMENTO CONTINUO

10.1 GENERALITÀ

10.2 PROGRAMMA DI OBIETTIVI MISURABILI

10.3 CONFRONTO TRA OBIETTIVI E RISULTATI

10.4 VERIFICHE, GESTIONE DEGLI ERRORI E SVILUPPO DEI PIANI SUCCESSIVI

10.5 RISCHI SPECIFICI ASSOCIATI AL MIGLIORAMENTO CONTINUO

11 PROGRAMMAZIONE E SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITÀ PROFESSIONALI

11.1 GENERALITÀ

11.2 RAPPORTO CON I CLIENTI E PRESA IN CARICO DEI MANDATI

11.3 DEFINIZIONE DI ACCORDI CON I CLIENTI

11.4 PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI ASSISTENZA E CONSULENZA

11.5 SVOLGIMENTO DELL'INCARICO

Figura 3 – Fasi di attuazione degli incarichi professionali

11.5 DOCUMENTAZIONE DELL'INCARICO E INFORMATIVA AI CLIENTI

11.6 VERIFICA DELLE ATTIVITÀ

11.7 CONCLUSIONE DELL'INCARICO, FATTURAZIONE E ARCHIVIAZIONE

12 ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE ESTERNA

12.1 GENERALITÀ

12.2 COMUNICAZIONE STRATEGICA E OPERATIVA

12.3 STRUMENTI DI ANALISI E INTERVENTO

12.4 METODOLOGIE SPECIFICHE DI COMUNICAZIONE ESTERNA

12.5 LIMITAZIONI E CANALI DELLA COMUNICAZIONE ESTERNA

13 SOSTENIBILITÀ

13.1 GENERALITÀ

13.2 SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

13.3 SOSTENIBILITÀ LAVORATIVA

13.4 SOSTENIBILITÀ SOCIALE

14 RISPETTO DELLE DISPOSIZIONI COGENTI E CERTIFICAZIONE

14.1 GENERALITÀ

14.2 TUTELA DELLA RISERVATEZZA DEI DATI PERSONALI

14.3 APPROCCIO ALLA PROCEDURA DI CERTIFICAZIONE

INTRODUZIONE

La presente Norma è intesa a fornire agli Studi professionali individuali o associati – di qualunque dimensione – operanti in Italia sotto qualsiasi forma giuridica nel settore dell'assistenza legale (giudiziale e stragiudiziale) e/o della consulenza in materie tributarie e contabili, un complesso omogeneo di criteri di riferimento validi, sperimentati e aggiornati per la gestione organizzata e verificabile delle attività professionali, con l'obiettivo di:

(a) promuovere un'adeguata e moderna organizzazione come requisito necessario per la gestione corretta ed efficace degli Studi;

(b) favorire la diffusione della normazione volontaria nell'attività professionale di Avvocati e Dottori Commercialisti;

(c) assistere chi è investito delle responsabilità di gestione degli Studi nell'individuare le principali aree di rischio inerenti all'esercizio delle attività professionali;

(d) proporre criteri e metodi organizzativi atti a prevenire i rischi o comunque a mantenerli sotto controllo;

(e) consentire in tal modo – su base volontaria – la certificazione di conformità alla presente Norma da parte di organismi terzi indipendenti e ufficialmente accreditati a tal fine, con la prospettiva per gli Studi certificati di avvalersi nei confronti di ogni soggetto esterno (inclusa la potenziale clientela) di un'attestazione di qualità rilasciata da enti competenti, nonché di ottenere eventuali punteggi preferenziali per l'assegnazione di incarichi professionali nell'ambito di appalti e bandi di gara, pubblici o privati, e un'auspicabile riduzione dei costi relativi alle coperture assicurative obbligatorie per le responsabilità connesse all'esercizio delle professioni di Avvocato e Dottore Commercialista.

Caratteristiche essenziali della presente Norma sono:

(1) la possibilità di applicazione e adattamento per qualunque tipologia di Studi operanti sul territorio nazionale;

(2) la definizione di criteri e principi ulteriori rispetto ai requisiti cogenti di legge e di ogni altra fonte obbligatoriamente applicabile, il cui sistematico adempimento

da parte degli Studi costituisce peraltro il necessario presupposto dell'applicazione della presente Norma;

(3) la complementarietà con la normativa tecnica UNI EN ISO 9001 (fermo restando che la presente Norma non richiede necessariamente l'applicazione da parte degli Studi di tale normativa tecnica, non costituendone un duplicato bensì una guida integrativa – tale fra l'altro da facilitarne l'adattamento alle specifiche caratteristiche del settore professionale – e comunque autonoma);

(4) la centralità dell'analisi del contesto e dei rischi ai fini della prevenzione e gestione degli stessi (il che – con particolare riferimento ai profili di responsabilità propri del settore professionale in cui operano Avvocati e Dottori Commercialisti – è coerente con l'impostazione delle più importanti normative tecniche e giuridiche relative all'organizzazione d'impresa in senso stretto: per esempio, le normative UNI EN ISO 9001 sui sistemi di gestione per la qualità e UNI EN ISO 31000 in tema di gestione del rischio; il D.Lgs. n. 231 dell'8 giugno 2001 sulla responsabilità dell'ente per illeciti dipendenti da reato; la legislazione in materia di tutela della riservatezza dei dati personali, della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, i sistemi di gestione ambientale, e così via);

(5) l'idoneità, come sopra indicato, a essere oggetto di certificazione di conformità per gli Studi interessati (su base volontaria) da parte degli organismi di certificazione accreditati presso ACCREDIA-Ente Italiano di Accreditamento.

1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

La presente Norma individua i principi e criteri per la gestione in forma organizzata di Studi professionali di Avvocati e/o Dottori Commercialisti, indipendentemente dalle loro dimensioni, localizzazione in Italia e forma giuridica, con particolare riferimento alla prevenzione, individuazione, controllo e gestione dei rischi connessi all'esercizio delle rispettive professioni.

2 RIFERIMENTI NORMATIVI TECNICI

Questo testo contiene rinvii a normative tecniche esposte in altre pubblicazioni; se ne segnalano qui di seguito le principali (essendo inteso che per i testi non datati vale l'ultima edizione della pubblicazione alla quale si fa riferimento, mentre per quelli

datati varranno esclusivamente le successive modifiche o revisioni se previste a tal fine nella presente Norma):

(a) UNI EN ISO 9000: Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e vocabolario;

(b) UNI EN ISO 9001: Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti;

(c) UNI EN ISO 31000: Gestione del rischio - Principi e linee guida;

(d) UNI EN ISO 19011: Linee guida per gli *audit* di sistemi di gestione.

3 TERMINI E DEFINIZIONI

Si fa riferimento a quanto definito nell'attuale versione della normativa tecnica UNI EN ISO 9000 nonché ai seguenti termini specifici (ciascuno da intendersi declinato – a seconda dei casi – in entrambi i generi, sia al singolare che al plurale):

Avvocati: Professionisti iscritti ai rispettivi Albi territoriali degli Avvocati;

Clienti dello Studio: l'insieme dei soggetti (persone fisiche e giuridiche, enti pubblici) committenti e/o destinatari delle attività di assistenza e consulenza professionale svolte nell'ambito dello Studio, con l'eventuale ausilio dei suoi Consulenti Esterni e Corrispondenti;

Collaboratori dello Studio: l'insieme dei Professionisti (Avvocati, Dottori Commercialisti, Consulenti e Praticanti) che operano stabilmente nell'ambito dello Studio senza esserne Soci;

Componenti dello Studio: l'insieme dei Professionisti (compresi i Soci) e dei Dipendenti che operano stabilmente nell'ambito dello Studio;

Consulenti Esterni: Professionisti che, pur non facendo parte dello Studio, collaborano alle sue attività per materie o funzioni specialistiche, su base continuativa o occasionale;

Corrispondenti: Professionisti esterni che svolgono attività sostitutiva o di assistenza fuori sede per le attività dello Studio;

Dipendenti: soggetti legati allo Studio da un rapporto di lavoro subordinato, di qualunque durata;

Dottori Commercialisti: Professionisti iscritti ai rispettivi Albi territoriali dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili;

Praticanti: Laureati in Giurisprudenza o in Economia e Commercio iscritti nei rispettivi Registri territoriali dei Praticanti per la pratica o tirocinio professionale, che non hanno ancora conseguito l'iscrizione ai rispettivi Albi territoriali degli Avvocati ovvero dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili;

Professionisti dello Studio: l'insieme dei Professionisti (Soci, Consulenti, Collaboratori e Praticanti) che operano stabilmente nell'ambito dello Studio;

Soci: gli Avvocati e/o Dottori Commercialisti legati fra loro da un rapporto associativo o societario nell'ambito dello Studio;

Studio: l'organizzazione di Professionisti (Avvocati e/o Dottori Commercialisti) finalizzata allo svolgimento di assistenza e consulenza professionale per i propri Clienti in materie giuridiche, tributarie e contabili (in ambito sia stragiudiziale che di contenzioso) indipendentemente dalle dimensioni, localizzazione in Italia e forma giuridica.

4 PRINCIPI

La presente Norma è diretta a guidare gli Studi nella prevenzione e gestione dei rischi caratteristici nello svolgimento della professione di Avvocato e/o Dottore Commercialista, quantificarne razionalmente l'entità in rapporto alle varie attività svolte, valutare l'adeguatezza organizzativa dello Studio al riguardo e definire le azioni dirette a prevenire e contenere i predetti rischi, misurandone l'efficacia nel tempo.

Il modello organizzativo per la gestione degli Studi deve essere orientato al rispetto dei principi organizzativi qui elencati (e descritti in dettaglio a seguire):

(a) preventiva individuazione del contesto di riferimento e approccio per processi;

(b) chiara individuazione ed efficace attribuzione dei ruoli e delle responsabilità;

(c) gestione corretta e funzionale delle necessità e attività dei Componenti dello Studio;

(d) orientamento ai Clienti;

(e) controllo dei rischi;

(f) obiettivo di miglioramento continuo;

(g) adozione di procedure uniformi per le prestazioni professionali;

(h) corretta programmazione e gestione delle attività di comunicazione esterna;

(i) pieno rispetto delle disposizioni cogenti e soddisfazione di tutti i relativi requisiti.

L'efficace attuazione di quanto prescritto nella presente Norma dev'essere dimostrata attraverso azioni concrete ed evidenze documentate, e non solo con generiche dichiarazioni d'intenti. Sono qui individuate le misure minime occorrenti per qualunque Studio gestito in forma organizzata; in aggiunta, ciascuno Studio può definire e svolgere ulteriori azioni rispondenti ai principi organizzativi sopra richiamati, alla luce delle caratteristiche specifiche della propria attività (localizzazione, dimensioni, tipologia di Clienti, aree di specializzazione professionale, ambiti geografici di riferimento e altri parametri rilevanti).

5 APPROCCIO ORGANIZZATIVO PER PROCESSI

5.1 GENERALITÀ

Il principio organizzativo basato sull'individuazione del contesto di riferimento e l'approccio per processi può essere applicato alle attività maggiormente rilevanti a livello organizzativo, gestionale e di sviluppo dello Studio in base al c.d. "*ciclo di Deming*", costituito dalle quattro fasi successive e ricorrenti del programmare, eseguire, verificare e agire/provvedere (ciclo noto in lingua inglese come "*PDCA*", ovvero *Plan-Do-Check-Act*), rappresentato graficamente da questa illustrazione (*http://www.iwolm.com/blog/il-metodo-pdca-o-ruota-di-deming*):

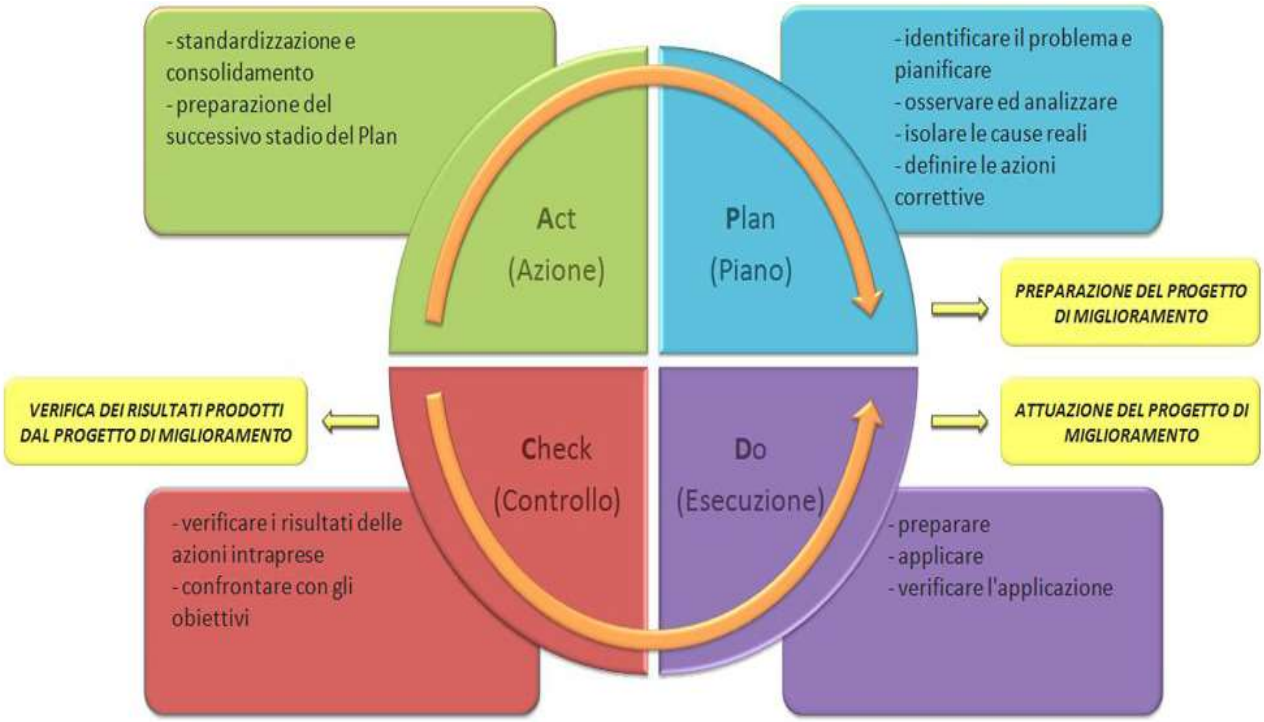

Figura 1 – Approccio per processi secondo il "*ciclo di Deming*"

L'approccio per processi secondo il ciclo di Deming richiede agli Studi di:

(a) individuare il proprio contesto di riferimento;

(b) analizzare e programmare – senza vincoli per la libertà di auto-organizzarsi tipica di ciascun Professionista – le modalità caratteristiche di svolgimento delle attività professionali, sia presso i locali dello Studio, dei Clienti ovvero le sedi istituzionali, giuridiche, amministrative, associative o commerciali competenti (c.d. "*in presenza*"), sia mediante collegamento informatico a distanza (c.d. "*da remoto*"), individuando le procedure più adeguate per la prestazione di assistenza e consulenza professionale, con l'obiettivo di mantenere sotto controllo i corrispondenti rischi professionali (ad esempio per gli Avvocati nella gestione del contenzioso legale e degli adempimenti previsti dal c.d. "*processo telematico*", per i Dottori Commercialisti con riferimento alle scadenze fiscali e contabili per privati e aziende, e per tutti i Professionisti nei rapporti con i Dipendenti, i Consulenti Esterni, i Corrispondenti, i Clienti, le controparti, le autorità e gli enti istituzionali a qualsiasi livello, nonché i fornitori e altri soggetti esterni);

(c) predisporre e preservare per singole pratiche o categorie di pratiche le evidenze documentali – anche in via informatica – della metodica conformità a tali

procedure (anche al fine di dimostrare il corretto svolgimento degli incarichi da parte dei Professionisti dello Studio, ad esempio per il caso di eventuali future contestazioni);

(d) verificare regolarmente l'adempimento di quanto precede e analizzare periodicamente, al competente livello decisionale dello Studio, l'efficacia delle procedure adottate.

5.2 RISCHI SPECIFICI ASSOCIATI ALL'APPROCCIO PER PROCESSI

Sono rischi specifici del principio organizzativo relativo all'approccio per processi:

(a) la mancata o insufficiente definizione di procedure interne dello Studio relative ad attività che possono comportare significativi rischi professionali;

(b) la sopravvenuta inadeguatezza o insufficienza delle procedure di volta in volta previste e applicate;

(c) l'indisponibilità di informazioni opportunamente documentate sulla conformità alle procedure stabilite e l'esecuzione con la necessaria diligenza dei singoli incarichi;

(d) l'insufficienza o inadeguatezza degli strumenti di lavoro e/o di ricerca utilizzati nell'ambito dello Studio (anche nella modalità di lavoro a distanza e per i collegamenti da remoto).

6 INDIVIDUAZIONE E ATTRIBUZIONE DEI RUOLI E DELLE RESPONSABILITÀ NELL'AMBITO DELLO STUDIO

6.1 GENERALITÀ

Il principio organizzativo dell'individuazione ed efficace attribuzione dei ruoli e delle responsabilità nell'ambito dello Studio richiede che vengano definiti:

(a) l'Organigramma dello Studio, con chiara indicazione delle funzioni e responsabilità proprie di ciascun livello decisionale ed esecutivo;

(b) le Direttive generali e le relative Politiche attuative dello Studio.

6.2 DEFINIZIONE DELL'ORGANIGRAMMA

Lo Studio deve predisporre e mantenere regolarmente aggiornato l'Organigramma con indicazione delle funzioni e delle responsabilità proprie di ciascun livello sia decisionale che esecutivo, mediante apposito schema da rendere disponibile internamente e fare oggetto (con le eventuali opportune semplificazioni) anche di comunicazione esterna – ad esempio mediante pubblicazione sul proprio sito internet – per consentire ai Clienti attuali o potenziali, nonché ai terzi, la valutazione delle competenze e funzioni specifiche degli interlocutori nell'ambito dello Studio stesso.

6.3 DEFINIZIONE DELLE DIRETTIVE E POLITICHE DELLO STUDIO

Lo Studio stabilisce e documenta con apposite Direttive le strategie e scelte di sviluppo e gestione per perseguire i propri valori di riferimento – ivi inclusi ovviamente il pieno rispetto e applicazione della normativa cogente e deontologica professionale, nonché il richiamo ai contenuti della presente Norma – determinandone altresì le Politiche attuative da rendere note ai vari livelli decisionali previsti dall'Organigramma (e, nei limiti delle rispettive esigenze di conoscenza, mediante comunicazione rivolta ai Clienti attuali e potenziali, ai Consulenti Esterni e Corrispondenti, nonché ai fornitori ed eventuali altri soggetti terzi).

6.4 RISCHI SPECIFICI ASSOCIATI ALL'ATTRIBUZIONE DEI RUOLI E DELLE RESPONSABILITÀ

Sono rischi specifici del principio organizzativo relativo all'individuazione ed efficace attribuzione dei ruoli e responsabilità nell'ambito dello Studio:

(a) la mancata, insufficiente o non aggiornata definizione dei ruoli, delle funzioni e/o delle responsabilità da identificare e attribuirsi di volta in volta ai vari livelli nella predisposizione dell'Organigramma dello Studio;

(b) l'affidamento di tali ruoli, funzioni e/o responsabilità a soggetti privi delle necessarie qualificazioni e capacità, ovvero che non risultino in grado di svolgere gli incarichi affidati nell'ambito dello Studio per qualsiasi ragione (salvo che per eventi occasionali, imprevisti e di durata strettamente transitoria);

(c) la scarsa chiarezza o ambiguità con riferimento ai valori e principi essenziali dello Studio, come evidenziati nelle sue Direttive, e al costante impegno concreto di tutti i Componenti dello Studio stesso al loro rispetto.

7 SELEZIONE DEI COMPONENTI DELLO STUDIO E GESTIONE DELLE LORO NECESSITÀ E ATTIVITÀ

7.1 GENERALITÀ

Il principio organizzativo della corretta selezione ed efficace gestione delle necessità e attività sia dei Componenti dello Studio in senso stretto, sia dei Consulenti Esterni, Corrispondenti, fornitori e altri soggetti o entità operanti – stabilmente o occasionalmente – esternamente a esso, richiede in primo luogo la comprensione della molteplicità di figure coinvolte nelle relative funzioni professionali ed esecutive, compresi:

(a) i Professionisti dello Studio (Avvocati e/o Dottori Commercialisti, nei vari ruoli di Soci, Consulenti e Collaboratori, coadiuvati dai Praticanti), che sono di volta in volta e per quanto occorrente assistiti da altri professionisti come i Consulenti Esterni e i Corrispondenti;

(b) i Dipendenti dello Studio, dai primi livelli quali gli addetti al ricevimento, segreteria e servizi generali sino alle funzioni direttive, che per gli Studi di maggiori dimensioni e più strutturati possono includere la direzione amministrativa e contabile, quella del personale, quella delle risorse di conoscenza e informatiche nonché la gestione delle attività di sviluppo commerciale, comunicazione e innovazione tecnologica, oltre agli eventuali assistenti caratterizzati da competenze tecniche nei vari settori fra cui l'assistenza operativa in ambito legale, fiscale, contabile, della ricerca e dell'informatica;

(c) altri soggetti esterni allo Studio che forniscono – senza vincolo di subordinazione – assistenza o consulenza per le funzioni dello Studio stesso, ovvero per le esigenze dei suoi Componenti e/o Clienti, su base continuativa ovvero occasionale.

I criteri applicabili al principio organizzativo qui trattato comprendono i seguenti:

(1) adozione di una specifica procedura di selezione dei Componenti dello Studio;

(2) assegnazione ai Componenti dello Studio di incarichi adeguati alle loro competenze ed equamente retribuiti;

(3) coinvolgimento dei Componenti dello Studio ai vari livelli in base all'Organigramma, e in via generale nei termini previsti dalle Direttive generali e Politiche attuative dello Studio stesso;

(4) adeguatezza degli strumenti di lavoro messi a disposizione dei Componenti dello Studio, anche in relazione alle modalità di lavoro a distanza e per le necessità di collegamento da remoto;

(5) formazione e aggiornamento continuo dei Componenti dello Studio;

(6) costante e verificabile applicazione dei principi di equità e valorizzazione delle differenze;

(7) tutela della sfera individuale e rispetto della vita familiare per i Componenti dello Studio a ogni livello;

(8) tutela delle condizioni igieniche e sanitarie;

(9) corretto trattamento dei Praticanti;

(10) corretto trattamento dei Dipendenti, a partire dal rispetto delle leggi sul rapporto di lavoro e della contrattazione collettiva di lavoro, garantendo l'assenza nello Studio di qualunque forma di lavoro non regolare;

(11) comportamento etico e cautelativo nelle circostanze di cessazione dei rapporti instaurati con lo Studio a ogni livello.

Le misure specifiche applicabili a tali criteri sono esposte qui di seguito.

7.2 SELEZIONE DEI COMPONENTI DELLO STUDIO

Lo Studio deve adottare un'adeguata e documentata procedura di selezione dei propri Professionisti e Dipendenti a ogni livello, con attribuzione dei compiti interni di ricerca e valutazione iniziale delle candidature a soggetti dotati di esperienza e competenze adeguati. Lo Studio deve inoltre determinare le facoltà decisionali a tali fini individuandone i più opportuni livelli nell'Organigramma, con l'obiettivo di pervenire a scelte obiettive e riferite al merito dei candidati, su basi che risultino non discriminatorie sotto ogni profilo.

7.3 ASSEGNAZIONE DI INCARICHI ADEGUATI AI COMPONENTI DELLO STUDIO

Lo Studio deve attribuire a tutti i Componenti dello Studio ruoli, funzioni e responsabilità adeguati alle competenze, esperienze e capacità di ciascuno, assegnando di volta in volta incarichi operativi corrispondenti ai rispettivi ruoli e assicurandone il corretto inquadramento e l'equa retribuzione secondo le applicabili norme di legge, deontologiche e di contratto, in conformità alle normali condizioni di mercato riscontrabili nel territorio di riferimento dello Studio stesso.

7.4 COINVOLGIMENTO DEI COMPONENTI DELLO STUDIO

Ferma restando per lo Studio la necessità di coinvolgimento dei propri Componenti ai vari livelli, a fini sia conoscitivi che decisionali secondo le indicazioni riportate di volta in volta nell'Organigramma, lo Studio terrà periodicamente al corrente i propri Componenti dei gradi di sviluppo delle proprie Direttive generali e Politiche attuative.

7.5 STRUMENTI DI LAVORO

Lo Studio deve mettere a disposizione dei propri Componenti strumenti di ricerca e lavoro tecnicamente adeguati alle loro necessità professionali, decisionali ed esecutive – anche in relazione alle modalità di lavoro a distanza, e per le necessità di collegamento da remoto – che risultino sicuri e siano periodicamente aggiornati, in linea con i progressi della tecnologia e delle norme e prassi anche tecniche poste a tutela della salute e sicurezza sul lavoro nel territorio di riferimento dello Studio stesso.

7.6 FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO CONTINUO

Lo Studio deve promuovere e intraprendere azioni concrete per preservare e sviluppare le competenze di tutti i propri Componenti mediante programmi di formazione e aggiornamento professionale e tecnico su base continuativa, rendendo disponibili le opportune risorse e consentendo i necessari tempi di fruizione ai vari livelli, ad esempio mediante organizzazione di corsi interni ovvero sostegno alla partecipazione a corsi esterni di adeguato valore formativo, eventualmente svolti tramite piattaforme internet. A tale riguardo lo Studio verificherà periodicamente – conservando appropriate informazioni documentali – la continuità ed efficacia di tali programmi

formativi, anche in relazione agli obblighi dei Professionisti dello Studio per l'assolvimento degli applicabili requisiti di aggiornamento professionale, ferma la responsabilità individuale di ciascuno di essi ai fini deontologici.

7.7 PRINCIPI DI EQUITÀ E VALORIZZAZIONE

Lo Studio deve trattare e far trattare con rispetto ed equità tutti i propri Componenti – senza distinzioni di origine, sociali e religiose ovvero di idee politiche, di genere, età, abilità psicofisiche, identità e orientamento sessuale – valorizzando il contributo di ciascuno al proprio livello funzionale, operativo e decisionale, e favorendo la consapevolezza dell'importanza di tutti i contributi per l'attuazione dei principi e valori dello Studio, il perseguimento delle sue Direttive generali e Politiche attuative, la qualità complessiva della sua organizzazione e delle prestazioni di servizi ai Clienti.

In particolare, lo Studio cura che la propria organizzazione e l'ambiente di lavoro siano idonei a garantire pari opportunità – concrete e non solo formali – di sviluppare le capacità di ciascuno, riconoscendone equamente il merito. Per quanto concerne i Professionisti dello Studio, ciò comporta fra l'altro la possibilità di effettiva partecipazione all'apprendimento e alla formazione professionale, di essere inclusi nei gruppi di lavoro, ricevere incarichi adeguati, avere contatti diretti con i Clienti (sotto il controllo dei rispettivi responsabili) e partecipare a periodiche sessioni di valutazione del proprio percorso di crescita professionale nell'ambito dallo Studio. La valorizzazione e il rispetto delle diversità richiedono inoltre l'utilizzo di un linguaggio inclusivo, idoneo a riconoscere e ricomprendere tutte le individualità presenti nello Studio, evitando stereotipi di genere e provenienza e consentendo, ove richiesto, l'utilizzo dei termini professionali regolarmente declinati sia al maschile che al femminile.

7.8 SFERA INDIVIDUALE E VITA FAMILIARE

Lo Studio include fra i propri valori la tutela della vita familiare, tenendo in considerazione le eventuali esigenze genitoriali dei suoi Componenti, nel rispetto in ogni caso dei requisiti cogenti per i Dipendenti (congedi di maternità, permessi per motivi familiari e quant'altro stabilito per legge o per contratto). L'attuazione delle Direttive generali dello Studio a tale riguardo può prevedere ulteriori benefici su base volontaria (periodi di assenza retribuita nella fase iniziale della vita genitoriale e facilitazioni

nell'assegnazione di incarichi adeguati per complessità e tempistiche, orari flessibili e possibilità di lavoro a distanza) da estendersi anche ai Professionisti, compatibilmente con le esigenze organizzative e le caratteristiche operative dello Studio stesso.

Nelle strutture più ampie e organizzate ciò può realizzarsi tramite un programma generalizzato che preveda il riconoscimento di benefici e incentivi, prassi interne per i periodi riconosciuti di maternità e paternità, nonché ausili per il miglioramento della qualità della vita psico-fisica, sia nell'ambito dello Studio che al suo esterno (quali ad esempio la predisposizione di luoghi di incontro per favorire la formazione e la crescita personale; servizi della mobilità, incluse convenzioni con reti di trasporto in condivisione; altri servizi di tipo personale: convenzioni con studi medici e centri specialistici, palestre e centri per attività sportive, assistenza per ritiro, lavaggio e consegna di capi di vestiario, acquisti e così via), il tutto nell'ottica di perseguire un'elevata qualità dell'ambiente di lavoro che consenta allo Studio di attrarre talenti, incentivandone il senso di appartenenza allo Studio stesso e dunque l'impegno a medio e lungo termine per la progressiva transizione generazionale dei Professionisti.

7.9 TUTELA DELLE CORRETTE CONDIZIONI IGIENICHE E SANITARIE

Lo Studio deve organizzare e preservare un ambiente di lavoro salubre e sicuro, nel pieno rispetto formale e sostanziale delle normative di volta in volta applicabili, adottando misure preventive e protettive generalizzate ed efficaci.

Con particolare riferimento alla categoria dei rischi sanitari di tipo epidemiologico, dovranno essere elaborati e costantemente aggiornati gli specifici protocolli di sicurezza finalizzati a consentirne il contrasto e il contenimento negli ambienti di lavoro, ivi incluse le seguenti modalità e caratteristiche:

(a) misure preventive applicabili a tutti i Componenti dello Studio, compresa la prescrizione di precauzioni igieniche personali e l'utilizzo di dispositivi di protezione individuale, da adeguarsi in considerazione della localizzazione delle eventuali diverse sedi dello Studio stesso;

(b) controllo di ogni genere di accessi ai locali dello Studio e procedure per la gestione degli spazi comuni;

(c) pulizia e sanificazione costante degli spazi e degli strumenti di lavoro;

(d) determinazione delle restrizioni di volta in volta applicabili per lo svolgimento di attività all'interno dei locali dello Studio, la partecipazione a riunioni in presenza e gli spostamenti richiesti per le attività professionali dello Studio stesso;

(e) definizione, nei limiti di legge, di procedure di sorveglianza sanitaria e gestione di casi accertati o sospetti di infezione pandemica ovvero altre emergenze.

Lo Studio dovrà assicurare e verificare la formazione e aggiornamento dei propri Componenti in merito all'applicazione di tali procedure e protocolli – con riferimento ai rispettivi ruoli, funzioni e responsabilità stabiliti nell'Organigramma, che identificherà le competenze tecniche e responsabilità operative e gestionali ai predetti fini – vigilando sulla corretta attuazione di quanto prescritto.

Lo Studio dovrà inoltre promuovere la consapevolezza, da parte di tutti i suoi Componenti, dell'importanza di valutare preventivamente la potenziale rischiosità delle proprie condotte e degli effetti dannosi che da esse potrebbero derivare, segnalando tempestivamente qualunque carenza degli strumenti funzionali alla sicurezza e alla protezione di chi opera nell'ambito dello Studio.

7.10 TRATTAMENTO DEI PRATICANTI

Lo Studio deve favorire per i Praticanti che operano al suo interno lo svolgimento della piena pratica professionale e l'acquisizione di una preparazione ampia e adeguata, in relazione alle diverse attività svolte nelle aree di competenza dello Studio stesso. Per quanto ragionevolmente possibile lo Studio consentirà lo sviluppo delle attitudini personali e degli interessi professionali dei Praticanti, promuovendone la collaborazione effettiva nelle varie attività al fine di agevolarne la crescita professionale e individuale, facilitando l'utilizzo degli strumenti di ricerca e lavoro disponibili nella propria struttura e stimolando il confronto con tutti i colleghi interessati per gli incarichi di volta in volta assegnati, al fine di offrire su base continuativa efficaci opportunità di esperienza e crescita.

A ogni Praticante verrà 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.

7.11 COMPORTAMENTO IN CASO DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO

Per tutti i casi di cessazione dei rapporti di associazione, consulenza, collaborazione autonoma e lavoro subordinato con i Componenti dello Studio, anche caratterizzati da limitazioni di durata (a tempo determinato e/o parziale) – e nel pieno rispetto delle tutele di legge e di contratto eventualmente applicabili – lo Studio adotterà e si atterrà a procedure che consentano la tempestiva conoscenza da parte degli interessati delle ragioni essenziali poste a base delle determinazioni dello Studio stesso. Sarà in ogni caso tutelata la riservatezza degli interessati e, quando possibile, verrà consentito lo svolgimento di un adeguato periodo di preavviso in relazione al livello di anzianità e responsabilità da essi raggiunto, fatta eccezione per i casi in cui il venir meno della fiducia professionale (o la violazione accertata di norme di legge, deontologiche o contrattuali) rendano necessaria l'interruzione del rapporto con effetto immediato.

7.12 RISCHI SPECIFICI ASSOCIATI ALLA SELEZIONE DEI COMPONENTI DELLO STUDIO E GESTIONE DELLE LORO NECESSITÀ E ATTIVITÀ

Sono rischi specifici da considerare – in relazione al principio organizzativo relativo alla selezione dei Componenti dello Studio e gestione delle loro necessità e attività – con riferimento ai molteplici criteri applicativi sopra indicati, fra l'altro:

(a) l'inserimento nella struttura dello Studio di soggetti non adeguatamente qualificati, ovvero l'instaurazione di rapporti e collaborazioni non rispondenti alle esigenze dei Clienti e/o alle necessità organizzative dello Studio;

(b) la disapplicazione o violazione di norme lavoristiche (per i rapporti di lavoro subordinato) o previsioni delle leggi professionali, deontologiche e/o contrattuali (per i rapporti di collaborazione professionale autonoma);

(c) la disapplicazione o violazione delle normative sulla sicurezza degli ambienti di lavoro e/o di quelle sulla tutela della salute sotto ogni aspetto rilevante;

(d) la disapplicazione o violazione della normativa in materia di protezione della riservatezza e dei dati personali;

(e) il mancato rispetto dei principi fondamentali di pari opportunità e non discriminazione a qualsiasi livello, e comunque dei principi etici che devono orientare la condotta di tutti coloro che operano in nome e per conto dello Studio.

8 ORIENTAMENTO AI CLIENTI

8.1 GENERALITÀ

Il principio organizzativo dell'orientamento ai Clienti comporta la valutazione e applicazione per quanto concretamente possibile dei seguenti criteri:

(a) adozione di una politica efficace di relazione e comunicazione con i Clienti;

(b) svolgimento di indagini periodiche e documentate sulla soddisfazione dei Clienti;

(c) tracciabilità delle principali contestazioni o reclami provenienti dai Clienti.

Le misure specifiche applicabili a tali criteri sono esposte qui di seguito.

8.2 COMUNICAZIONE EFFICACE CON I CLIENTI

Lo Studio deve adottare efficaci strumenti di comunicazione con i Clienti attuali o potenziali, che tengano conto delle esigenze da essi di volta in volta manifestate (o comunque individuate dagli specialisti incaricati dallo Studio), nell'ambito di una corretta focalizzazione delle proprie attività e adeguato posizionamento nel settore professionale di competenza.

8.3 INDAGINI SULLA SODDISFAZIONE DEI CLIENTI

In considerazione del proprio grado di sviluppo e delle dimensioni raggiunte, lo Studio condurrà indagini periodiche e documentate sul livello di soddisfazione dei propri Clienti, con metodologie variabili (interviste personalizzate, sottoposizione di questionari, raccolta di indicazioni su basi anonime e così via) rispondenti alle caratteristiche ed esigenze dello Studio stesso (localizzazione, aree di attività, tipo di Clienti, 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 DI CONTESTAZIONI E RECLAMI

Lo Studio deve poter ricevere e mantenere correttamente in evidenza (c.d. "*tracciabilità*") le eventuali segnalazioni, critiche, contestazioni o reclami provenienti dai

Clienti, al fine di condurne un'adeguata valutazione volta all'adozione per quanto occorrente di appropriati rimedi. Ad esempio, ove lo Studio disponga di un proprio sito internet, questo potrà consentire l'invio di comunicazioni dirette dai Clienti da raccogliere in un'eventuale area dedicata, sottoposta al periodico controllo da parte di soggetti di adeguato livello ed esperienza secondo l'Organigramma dello Studio.

8.5 RISCHI SPECIFICI ASSOCIATI ALLA RELAZIONE CON I CLIENTI

Sono rischi specifici da considerare per il principio dell'orientamento ai Clienti:

(a) la percezione negativa, da parte di Clienti attuali o potenziali, della qualità dei servizi forniti dallo Studio ovvero delle attività svolte nell'ambito dello stesso;

(b) l'inefficace, intempestiva o insufficiente gestione di contestazioni o reclami provenienti dai Clienti, con le potenzialmente gravi conseguenze anche sotto il profilo della responsabilità professionale;

(c) la perdita o sottovalutazione di importanti opportunità di sviluppo dello Studio e/o miglioramento della sua comunicazione esterna in relazione alle proprie attività professionali.

9 CONTROLLO DEI RISCHI

9.1 GENERALITÀ

Lo Studio, 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 dello Studio, 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 sia di creare le proprie procedure che di applicare metodi già codificati, quali quelli previsti dalla normativa tecnica UNI ISO 3100031000, che su base volontaria gli Studi possono considerare quale parametro di riferimento per la valutazione dei rischi.

Analizzare il contesto significa, in particolare:

(a) identificare la specifica situazione interna ed esterna in cui lo Studio si trova a operare, ivi compresi i Clienti e le altre parti interessate o coinvolte;

(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 e Dipendenti; esistenza e localizzazione di più sedi, eventualmente anche all'estero; fatturato e margini di realizzazione), dei settori di attività, della tipologia e localizzazione dei Clienti, delle coperture assicurative disponibili, e di ogni altro elemento connesso a sistemi di gestione eventualmente già adottati che possano influenzare l'applicazione di quanto qui previsto (per esempio, verifica delle certificazioni di qualità, sicurezza, ambiente; i c.d. "*modelli 231*", i sistemi di tutela della riservatezza dei dati personali e così via);

(d) nel caso di imprevedibile ed eccezionale variazione del contesto, individuare, analizzare e descrivere i fattori critici e le opportunità che possono influenzare in modo significativo l'attività.

Qualunque sia la metodologia adottata ai fini di quanto precede, è essenziale che essa consenta di documentare i dati presi in considerazione e le relative fonti, per gli opportuni controlli di adeguatezza e aggiornamento dei risultati dell'indagine.

Il "*diagramma di flusso*" per l'analisi dei rischi è rappresentato graficamente da questa illustrazione:

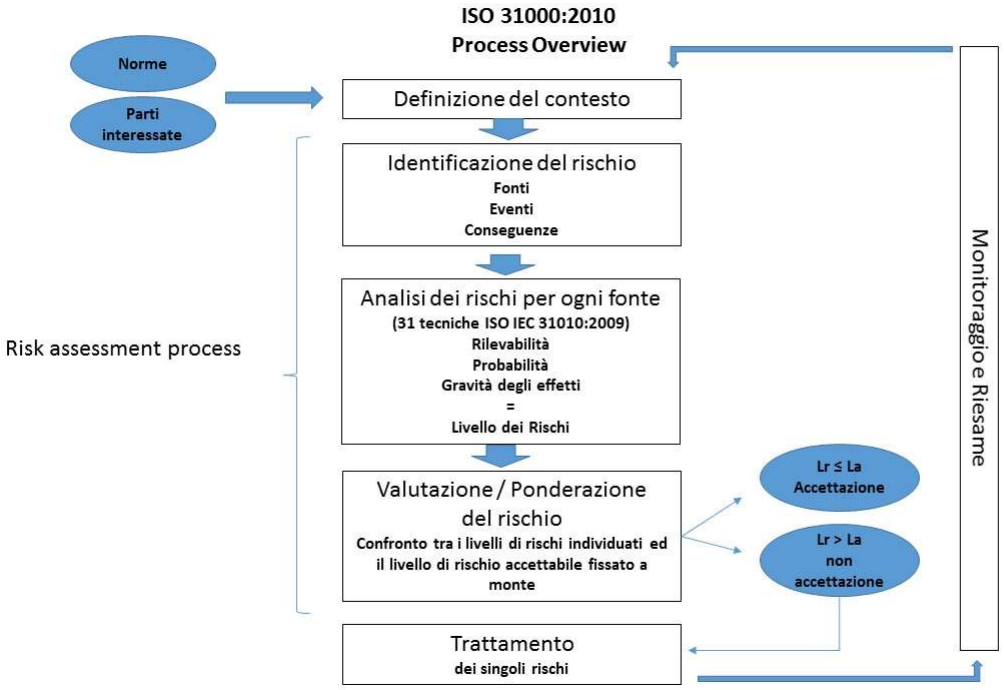

Figura 2 – Diagramma di flusso per l'analisi dei rischi

Ai fini del processo di valutazione dei rischi (c.d. "*risk assessment*"), lo Studio deve creare un sistema (o adottarne uno già precostituito) di analisi e gestione che consenta (i) l'identificazione, (ii) la valutazione, e (iii) il trattamento dei rischi, al fine di ottenere benefici significativi e durevoli nell'ambito di ogni propria attività.

Il processo di valutazione dei rischi dev'essere opportunamente pianificato e formalizzato come specificamente illustrato nei punti che seguono. Tuttavia, per l'ipotesi di imprevedibile ed eccezionale variazione del contesto, tale processo – una volta individuati, analizzati e descritti i fattori critici e le opportunità che possono influenzare in modo significativo l'attività – dovrà essere modificato e/o integrato con una pianificazione e formalizzazione delle nuove azioni da intraprendere, seguendo la medesima metodologia qui di seguito descritta.

9.2 DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

I responsabili dello Studio dovranno fissare preliminarmente gli obiettivi del metodo di gestione dei rischi, in modo che tali obiettivi siano coerenti con quelli strategici e i valori fissati nelle Direttive generali dello Studio stesso e le relative Politiche attuative.

I principali obiettivi del processo di valutazione dei rischi potranno essere i seguenti:

(a) esercizio per lo Studio di una gestione consapevole ed efficace;

(b) salvaguardia della reputazione e immagine dello Studio;

(c) prevenzione o contenimento di perdite economiche;

(d) modulazione dei processi di pianificazione strategica dello Studio e delle sue prassi operative;

(e) ottimizzazione delle coperture assicurative, con riduzione dei relativi costi attraverso una chiara identificazione dell'esposizione al rischio;

(f) diffusione, a tutti i livelli dell'Organigramma dello Studio, della cultura di gestione dei rischi con maggiore consapevolezza dell'esposizione agli stessi;

(g) ottenimento delle certificazioni che richiedono attività di *risk assessment*;

(h) maggiore affidamento nei confronti dello Studio da parte di Clienti, altre parti interessate e interlocutori in genere.

9.3 DEFINIZIONE DELLE RESPONSABILITÀ

Sulla base dei ruoli attribuiti all'interno dello Studio, va individuato un responsabile interno o un organo di controllo per il processo di valutazione dei rischi, che ne assicuri la corretta attuazione.

Il responsabile interno ovvero l'organo di controllo cureranno periodicamente, con frequenza quanto meno annuale, il riesame del contesto dello Studio e dell'eventuale necessità di procedere a una revisione delle attività di *risk assessment*.

In caso di imprevedibile ed eccezionale variazione del contesto, il responsabile interno o l'organo di controllo dovranno riesaminare – e se del caso aggiornare – il processo di valutazione dei rischi, individuando le ulteriori casistiche emerse e le opportunità collegate a tale variazione.

9.4 DEFINIZIONE DELLA SOGLIA DI ACCETTABILITÀ DEL RISCHIO

Lo Studio determinerà periodicamente la soglia di accettabilità di ciascun rischio, stabilendo il livello al di sotto del quale non ritiene necessario predisporre attività per il trattamento del rischio stesso. Tutti i rischi con valutazione superiore al livello prestabilito saranno considerati non accettabili e richiederanno apposita gestione in conformità alle procedure stabilite.

9.5 INDIVIDUAZIONE DELLE AREE DI RISCHIO

Le diverse aree di rischio vanno individuate e analizzate dallo Studio in relazione a:

(a) contesto e parti interessate;

(b) tipologia dei Clienti (ad esempio privati, società, enti pubblici);

(c) caratteristiche dei Componenti dello Studio;

(d) caratteristiche dei Consulenti Esterni e Corrispondenti;

(e) principali elementi in cui si articola l'organizzazione dei processi e la prestazione dei servizi ("*rischi di errore*");

(f) strumenti utilizzati in tali processi (per individuare, ad esempio, carenze nelle prestazioni, errori di programmazione, inefficacia dei sistemi);

(g) ulteriori strumenti – interni ed esterni – che potranno venire utilizzati al presentarsi di rilevanti variazioni di contesto (quali le esigenze del lavoro da remoto e diverse modalità di svolgimento delle udienze);

(h) norme cogenti (prescrizioni di legge, procedure, leggi professionali e norme deontologiche).

I processi da sottoporre alla valutazione dei rischi inerenti comprendono:

(1) l'individuazione dei fattori di contesto;

(2) la selezione delle risorse e in particolare i Componenti dello Studio;

(3) l'aggiornamento dei Componenti dello Studio sia sulle materie professionali che sulle tecniche e regole di comportamento per la tutela della sicurezza sanitaria;

(4) i sistemi di comunicazione interni dello Studio, ivi inclusa la corrispondenza e gli aggiornamenti per le modalità di lavoro a distanza e i collegamenti da remoto;

(5) i metodi di comunicazione esterna, ivi inclusa la corrispondenza e i collegamenti da remoto;

(6) la programmazione e svolgimento di tutte le attività di assistenza giudiziale e consulenza stragiudiziale anche nelle materie fiscali e contabili, con i relativi adempimenti (ad esempio per gli Avvocati le nuove procedure di partecipazione

alle udienze "*in forma scritta*", e per i Dottori Commercialisti la redazione e invio telematico delle dichiarazioni con l'individuazione dei relativi codici);

(7) la gestione delle incombenze per gli incarichi ricevuti con le relative scadenze;

(8) la redazione e deposito o notifica (anche in via telematica) degli atti processuali e amministrativi;

(9) le attività di parcellazione e fatturazione;

(10) la verifica dei livelli di soddisfazione dei Clienti;

(11) la conservazione, in forma cartacea e/o con mezzi informatici, della documentazione relativa agli incarichi in corso di svolgimento e l'archiviazione di quelli conclusi.

9.6 IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI

Lo Studio identifica i rischi connessi alle aree e ai processi come sopra specificati, prendendo in considerazione:

(a) per tutti i soggetti interessati, le reciproche richieste e aspettative;

(b) per i metodi e gli strumenti adottati, i risultati attesi;

(c) per le norme cogenti, le relative prescrizioni e modalità attuative;

(d) per le procedure del sistema organizzativo, la specifica funzionalità ed efficacia.

In relazione ai singoli rischi di volta in volta identificati rispetto a quanto precede, lo Studio definirà tanto le possibili cause quanto i danni che potrebbero conseguire al verificarsi degli eventi che ne sono il presupposto.

9.7 VALUTAZIONE DEI RISCHI

Sulla base di quanto sopra determinato lo Studio dovrà effettuare e mantenere aggiornata la stima della probabilità che caratterizzano i singoli rischi e dell'impatto che il loro concretizzarsi potrà verosimilmente causare sulla propria organizzazione, alla luce delle eventuali misure di trattamento del rischio già poste in essere.

9.8 COMPARAZIONE CON LA SOGLIA DI ACCETTABILITÀ DEI RISCHI

Le valutazioni dei rischi saranno comparate con le soglie di accettabilità già definite; i risultati ottenuti andranno documentati per la successiva fase decisionale.

9.9 AZIONI PER LA PREVENZIONE O MITIGAZIONE DI RISCHI NON ACCETTABILI

All'esito delle attività che precedono lo Studio sarà in condizioni di definire gli interventi necessari alla corretta gestione dei rischi rilevati, e in particolare si potranno:

(a) evidenziare come tollerabili i rischi per i quali risulti una valutazione inferiore alla soglia di accettabilità prestabilita; e

(b) predisporre idonee misure di trattamento per tutti gli altri rischi da ricondurre nei limiti della rispettiva accettabilità.

A tali fini, lo Studio potrà ricorrere tipicamente alle seguenti opzioni:

(1) trasferimento del rischio, mediante stipula di idonee polizze assicurative;

(2) eliminazione o riduzione del rischio, attuando interventi preventivi sul livello di vulnerabilità del sistema, in considerazione della possibile frequenza di eventi avversi e del relativo prevedibile impatto sulle risorse dello Studio;

(3) contenimento delle potenziali conseguenze del rischio tramite interventi reattivi al verificarsi dell'evento dannoso.

9.10 PREDISPOSIZIONE DEL PIANO DI AZIONE

Lo Studio predisporrà l'opportuno piano di azione in relazione alle misure di trattamento del rischio sopra evidenziate, definendo con chiarezza:

(a) i soggetti che secondo l'Organigramma dovranno attuare ciascuna di tali misure;

(b) le risorse da impiegare a questi fini;

(c) i termini e scadenze per l'attuazione delle misure;

(d) le periodiche verifiche di quanto in concreto compiuto e quanto resta ancora da compiersi (anche per eventuali azioni correttive), affidate ai responsabili gestionali e di controllo dello Studio secondo l'Organigramma.

Nel caso di intervenuta integrazione e/o modifica delle attività di *risk assessment* per l'improvviso o eccezionale mutamento del contesto, all'individuazione e valutazione

dei nuovi rischi dovrà affiancarsi l'aggiornamento della loro soglia di accettabilità, con eventuale predisposizione di un piano di azione ulteriore e specifico per quei rischi che risulteranno al di sopra di tale soglia, con la successiva verifica di attuazione.

10 OBIETTIVO DI MIGLIORAMENTO CONTINUO

10.1 GENERALITÀ

Il principio organizzativo del miglioramento continuo comporta la valutazione e applicazione dei seguenti aspetti:

(a) predisposizione periodica di un programma di obiettivi misurabili;

(b) riesame di confronto tra obiettivi e risultati;

(c) svolgimento costante di verifiche sul sistema organizzativo dello Studio, gestione degli eventuali errori e sviluppo di piani di miglioramento.

Le misure specifiche applicabili ai tali fini sono esposte qui di seguito.

10.2 PROGRAMMA DI OBIETTIVI MISURABILI

Lo Studio deve predisporre un programma di obiettivi misurabili per misurare l'efficacia dell'attività svolta, da determinarsi al livello direzionale stabilito nell'Organigramma – in consultazione, per quanto ragionevole e opportuno, con i soggetti dotati delle necessarie competenze – coerentemente con i valori, le Direttive generali e le Politiche attuative 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 CONFRONTO TRA OBIETTIVI E RISULTATI

Lo Studio deve svolgere un riesame periodico di confronto e documentazione, a intervalli regolari, dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi pianificati (diversificati per genere di obiettivo, ma complessivamente con frequenza non superiore a un anno).

In sede di riesame vanno svolte le seguenti attività:

(a) analisi puntuale delle cause di divergenze significative 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 VERIFICHE, GESTIONE DEGLI ERRORI E SVILUPPO DEI PIANI SUCCESSIVI

Lo Studio potrà svolgere le proprie valutazioni dei risultati in concreto conseguiti sulla base di apposite indagini e verifiche periodiche (c.d. "*audit*", come definiti nella normativa tecnica UNI EN ISO 19011 - Linee guida per gli *audit* di sistemi di gestione), realizzate internamente o tramite soggetti esterni qualificati, per questi elementi:

(a) livello di soddisfazione dei Clienti e, internamente, dei Componenti dello Studio;

(b) gestione di eventuali contestazioni o reclami di volta in volta pervenuti;

(c) risultati conseguiti per i Clienti (per esempio l'esito di pratiche in contenzioso, il buon fine di operazioni commerciali, il raggiungimento di accordi e così via);

(d) operato di Consulenti Esterni e Corrispondenti ovvero fornitori di beni o servizi tecnici (apparecchiature, assistenza informatica, sorveglianza e pulizia, ecc.);

(e) adeguata e tempestiva comunicazione interna in merito ai valori dello Studio, alle sue Direttive generali e Politiche attuative, e al loro grado di attuazione;

(f) riscontro di eventuali errori professionali o vicende negative accertate (quali, in ipotesi, la scadenza di termini per il compimento di atti giudiziali, mancati adempimenti fiscali o contabili per i Clienti, sottoposizione di Professionisti dello Studio a provvedimenti di natura disciplinare o sanzionatoria).

10.5 RISCHI SPECIFICI ASSOCIATI AL MIGLIORAMENTO CONTINUO

Sono rischi specifici da considerare in relazione al principio organizzativo del miglioramento continuo:

(a) la scarsa chiarezza o concretezza nella pianificazione degli obiettivi e degli strumenti di verifica;

(b) la mancanza o inadeguatezza di indicatori di risultato nella valutazione delle attività svolte;

(c) l'omesso o insufficiente controllo di aspetti o conseguenze essenziali delle attività svolte;

(d) l'impreparazione degli addetti alle verifiche periodiche e/o l'inefficacia delle stesse;

(e) il mancato conseguimento degli obiettivi di volta in volta stabiliti.

11 PROGRAMMAZIONE E SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITÀ PROFESSIONALI

11.1 GENERALITÀ

Il principio organizzativo della programmazione e svolgimento delle attività professionali – dalla presa in carico alla conduzione e sino alla conclusione delle questioni affidate allo Studio dai Clienti – non comporta indebite interferenze nella libertà dei Professionisti dello Studio di svolgere gli incarichi sotto il profilo del contenuto intellettuale (che resta affidato a ciascuno di essi, nel rispetto delle norme di legge e deontologiche applicabili agli Avvocati e Dottori Commercialisti per le rispettive professioni), e si fonda invece sui seguenti elementi gestionali:

(a) verifiche preliminari e sistematiche sulla natura dell'incarico, in considerazione delle competenze professionali disponibili nell'ambito dello Studio e dei suoi Consulenti Esterni e Corrispondenti, oltre che sull'eventuale configurabilità di conflitti di interesse a qualsiasi livello;

(b) definizione dei criteri tariffari o altri elementi di quantificazione degli onorari e altre condizioni applicabili ai mandati di volta in volta affidati dai Clienti;

(c) adempimento delle formalità richieste a fini di informativa, identificazione e registrazione dei Clienti, tutela della riservatezza dei dati personali e altri adempimenti stabiliti dalle normative c.d. *"antiriciclaggio*";

(d) assegnazione degli incarichi ai Professionisti dello Studio e relativi gruppi di lavoro che risultino maggiormente adeguati alle caratteristiche degli incarichi stessi e alle necessità dei Clienti interessati, in conformità con i principi e le prassi organizzative dello Studio come stabilite dalle sue Direttive generali e Politiche attuative;

(e) programmazione delle attività da compiere e verifica puntuale dello svolgimento dei relativi adempimenti;

(f) comunicazioni tempestive e documentabili ai Clienti con adeguate informazioni sullo svolgimento e gli sviluppi dei rispettivi incarichi;

(g) corretta gestione amministrativa della pratica fino alla sua conclusione con relativa fatturazione a norma di legge.

Nel rispetto di tali criteri, la programmazione e svolgimento delle attività di assistenza giudiziale e consulenza in ogni materia trattata dallo Studio potranno essere articolati nelle fasi qui di seguito descritte.

11.2 RAPPORTO CON I CLIENTI E PRESA IN CARICO DEI MANDATI

Contestualmente all'affidamento di ogni incarico (o nel tempo successivo ragionevolmente più breve possibile) lo Studio dovrà raccogliere i dati necessari per l'identificazione dei Clienti e la "*schedatura*" dell'incarico stesso, registrando in forma documentabile, protetta – a fini di salvaguardia della riservatezza professionale e dei dati personali – e accessibile agli opportuni livelli decisionali e operativi stabiliti dall'Organigramma dello Studio, le seguenti informazioni:

(a) Componenti dello Studio contattati dal Cliente per l'affidamento dell'incarico;

(b) identificazione specifica del Cliente – anche a livello dei c.d. "*beneficiari economici*", per quanto richiesto dalle normative applicabili – e dei soggetti che lo rappresentano nei confronti dello Studio;

(c) sintetica descrizione dell'oggetto dell'incarico e delle relative circostanze;

(d) finalità e obbiettivi eventualmente indicati dal Cliente;

(e) tipologia di attività professionale presumibilmente da svolgere a tali fini;

(f) principali scadenze prevedibili;

(g) eventuali ulteriori informazioni necessarie a pianificare le attività occorrenti;

(h) verifica ed esclusione della sussistenza di eventuali conflitti di interesse a qualunque livello nell'ambito dello Studio;

(i) accordo economico stabilito con il Cliente, preferibilmente in forma scritta (ovvero criteri generali applicabili) e relative fasi di parcellazione e fatturazione.

11.3 DEFINIZIONE DI ACCORDI CON I CLIENTI

Per quanto possibile, lo Studio definirà in via generale la tipologia dei propri accordi da formalizzare di volta in volta con i Clienti, sia per le modalità e limiti di svolgimento delle prestazioni professionali che per la remunerazione delle stesse, anche mediante schemi o formulari prestabiliti – soggetti a periodica revisione e aggiornamento, in base alle norme cogenti e deontologiche applicabili – nonché in considerazione degli specifici preventivi di spesa eventualmente richiesti e approvati dai Clienti stessi.

Tutti tali accordi andranno documentati e preservati dall'amministrazione dello Studio per essere costantemente accessibili agli opportuni livelli decisionali e operativi stabiliti dall'Organigramma, anche per il periodo successivo alla conclusione dell'incarico (periodo comunque non inferiore ai termini di prescrizione stabiliti dalle applicabili normative professionali, civilistiche e fiscali).

11.4 PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI ASSISTENZA E CONSULENZA

Sulla base delle informazioni come sopra raccolte e documentate i responsabili dello Studio provvederanno ad assegnare l'incarico al o ai Professionisti dello Studio e gruppi di lavoro che risultino maggiormente adeguati alle caratteristiche degli incarichi stessi e alle necessità dei Clienti interessati – in conformità con i principi e le prassi organizzative dello Studio come stabilite dalle sue Direttive generali e Politiche attuative – autorizzando così l'inizio delle attività (salvo casi di urgenza nell'interesse dei Clienti per i quali alcune di tali attività potranno aver inizio su base provvisoria).

11.5 SVOLGIMENTO DELL'INCARICO

A seconda della tipologia di incarichi i processi qui definiti possono essere attuati secondo modalità differenti, tenendo conto in via generale dello schema rappresentato graficamente da questa illustrazione:

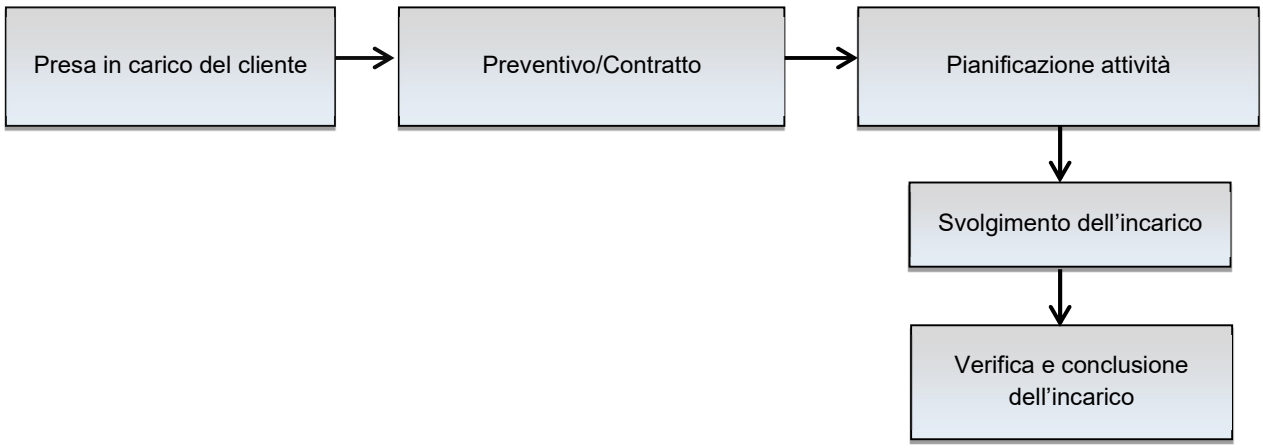

Figura 3 – Fasi di attuazione degli incarichi professionali

Per incarichi di tipo seriale, ripetitivo o appartenenti a categorie omogenee (c.d. incarichi "*standardizzati*"), in considerazione comunque delle richieste e obiettivi dei rispettivi Clienti, sarà possibile per lo Studio procedere con le attività di pianificazione delle attività professionali sin dalla fase preliminare, anche sulla base di procedure e/o modelli predefiniti, ma in ogni caso sotto il controllo e responsabilità dei Professionisti e degli altri Componenti dello Studio agli opportuni livelli decisionali e operativi previsti dall'Organigramma.

11.5 DOCUMENTAZIONE DELL'INCARICO E INFORMATIVA AI CLIENTI

Gli atti, i documenti e la corrispondenza – intercorsa sia con i Clienti che con le controparti o terzi – attinenti a ogni singolo incarico (o gruppo di incarichi standardizzati), in corso di svolgimento da parte dei Professionisti dello Studio ovvero già concluso, devono essere conservati (sino quanto meno allo scadere dei termini di prescrizione stabiliti dalle applicabili normative professionali, civilistiche e fiscali) nel fascicolo cartaceo e/o nella cartella informatica relativa a tale incarico, mantenendovi un adeguato ordine sia logico (separazione di atti, documenti e corrispondenza) che cronologico. I Clienti interessati devono essere ragionevolmente e periodicamente informati, anche in questo caso con possibilità di documentazione al riguardo, dei più significativi sviluppi della vicenda e dei relativi rischi e opportunità.

11.6 VERIFICA DELLE ATTIVITÀ

Lo Studio, tramite i suoi Professionisti responsabili dei singoli incarichi ed eventuali altri soggetti di adeguata competenza professionale e livello decisionale secondo le previsioni dell'Organigramma, assicura la verifica preventiva del tipo di attività

programmate e del loro regolare ed esauriente svolgimento nel corso dell'esecuzione del mandato, sino alla fase conclusiva di controllo ed analisi dei risultati raggiunti nell'interesse dei Clienti, anche al fine di prevenire e/o mitigare i rischi inerenti alle funzioni professionali ed esecutive dei Componenti dello Studio stesso e dei suoi Consulenti Esterni e Corrispondenti secondo le indicazioni della presente Norma tecnica.

11.7 CONCLUSIONE DELL'INCARICO, FATTURAZIONE E ARCHIVIAZIONE

Le prestazioni svolte dai Componenti dello Studio e dei suoi Consulenti Esterni e Corrispondenti, nonché tutte le spese e gli oneri sostenuti dallo Studio per lo svolgimento dell'incarico (ovvero anticipate per suo conto anche da terzi), devono essere puntualmente registrate e documentate nel fascicolo cartaceo e/o cartella informatica relativa all'incarico stesso.

Di volta in volta nel corso dello svolgimento dell'incarico, ovvero prontamente a seguito della sua conclusione in qualsiasi fase e grado (a seconda delle intese preliminari intervenute con il Cliente), il Professionista o i Professionisti dello Studio indicati quali responsabili di tale incarico – con l'ausilio per quanto occorrente del personale amministrativo designato secondo l'Organigramma – provvederanno a raccogliere e redigere le descrizioni delle attività compiute e a quanto occorrente per l'emissione e invio al Cliente dei relativi avvisi di parcella (c.d. "*note proforma*") e conseguenti fatture in formato elettronico, in conformità alle prescrizioni di legge applicabili.

A seconda delle proprie dimensioni, tipologia di Clienti, aree di specializzazione professionale e ambiti geografici di riferimento, lo Studio potrà inoltre definire un processo per la gestione degli incassi al fine di perseguire sia una maggiore efficienza nella pianificazione e controllo dei flussi finanziari, sia una pronta ed efficace attivazione di eventuali strumenti di comunicazione e sollecito verso i Clienti inadempienti.

Lo Studio dovrà in ogni caso definire e aggiornare con regolarità una procedura di archiviazione per la corretta conservazione (sino quanto meno allo scadere dei termini di prescrizione stabiliti dalle applicabili normative professionali, civilistiche e fiscali, e indicativamente per un periodo non inferiore ai dieci anni) di tutti i fascicoli cartacei e le cartelle informatiche relativi a ogni incarico già concluso, tale da consentirvi un'effettiva accessibilità tanto per i Professionisti dello Studio che ne sono stati

responsabili quanto per gli eventuali altri soggetti di adeguata competenza professionale e livello decisionale secondo le previsioni dell'Organigramma.

È inoltre opportuno che lo Studio disponga e faccia eseguire a propri Componenti adeguatamente qualificati una revisione della documentazione relativa a tutti gli incarichi in corso quanto meno su base trimestrale, al fine di verificare l'eventuale presenza di attività tuttora da compiere e che non risultino pianificate e/o inserite nell'agenda generale dello Studio (c.d. "*scadenziario*"), oltre che per individuare di volta in volta gli incarichi già conclusi e da archiviare.

12 ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE ESTERNA

12.1 GENERALITÀ

L'efficacia del processo di comunicazione dello Studio verso l'esterno e l'attuazione di politiche di sviluppo commerciale e *marketing* idonee ad assicurargli visibilità nel proprio territorio di riferimento possono contribuire in maniera determinante all'affermazione e al successo dello Studio stesso, per la realizzazione dei suoi valori e principi e nel rispetto degli applicabili criteri di correttezza e trasparenza secondo le norme di legge e deontologiche applicabili.

Il principio organizzativo relativo alle attività di comunicazione esterna richiede che vengano tenuti in considerazione i seguenti elementi.

12.2 COMUNICAZIONE STRATEGICA E OPERATIVA

Lo Studio garantisce un servizio di qualità ai propri Clienti 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 nel mercato dei servizi professionali e gli obiettivi che ci si pone nei confronti dei Clienti attuali e potenziali, mediante l'adeguata pianificazione di azioni e risorse (materiali, 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.

12.3 STRUMENTI DI ANALISI E INTERVENTO

L'individuazione della strategia di comunicazione esterna e le relative scelte e modalità di attuazione devono essere compiute sulla base di un'attenta considerazione delle specifiche caratteristiche dello Studio in termini di localizzazione, dimensioni, tipologia di Clienti, aree di specializzazione professionale e ambiti geografici di riferimento, coerentemente con i suoi valori e principi di riferimento come espressi delle Direttive generali e, di volta in volta, dalle Politiche attuative dello Studio stesso.

Occorrerà a tal fine predisporre e aggiornare regolarmente il piano di comunicazione dello Studio, tenendo conto dei seguenti parametri essenziali:

(a) che cosa comunicare;

(b) a chi comunicare;

(c) come comunicare;

(d) quali canali utilizzare per la comunicazione;

(e) quando comunicare;

(f) quali sono i soggetti (Componenti dello Studio e/o Consulenti Esterni) incaricati di comunicare per lo Studio.

Possono essere validi strumenti a tale riguardo le analisi del posizionamento dello Studio e dei propri più diretti concorrenti, le verifiche di scenario (macro e microeconomiche), le ricerche di mercato (composizione, esigenze e capacità di spesa dei Clienti attuali o potenziali), le indagini obiettive sulle caratteristiche dei Componenti dello Studio stesso e dei servizi da esso resi, nonché l'analisi c.d. "*S.W.O.T.*", condotta mediante la comparazione dei punti di forza ("*Strenghts*") e debolezza ("*Weaknesses*") nonché degli elementi di opportunità ("*Opportunities*") e minaccia ("*Threats*") rispetto a un tema o obiettivo specifico.

La comunicazione esterna (e dunque la sua pianificazione, gestione, misurazione, correzione e sviluppo) è certamente uno dei fattori che maggiormente incidono sul posizionamento – anche commerciale – dello Studio, in termini di reputazione, qualità percepita dai Clienti, adeguatezza della remunerazione per i servizi offerti, visibilità e valore nei propri settori di attività.

Il valore essenziale per lo Studio e i Professionisti che vi operano è sicuramente la fiducia dei Clienti, da cui derivano l'affidamento e il mantenimento degli incarichi: trattandosi di un elemento notoriamente volatile, la raccolta e la pronta e adeguata valutazione dei commenti dei Clienti – soprattutto quando comportano critiche, contestazioni o veri e propri reclami – vanno considerati fattori decisivi nello svolgimento di un'efficace relazione comunicativa.

12.4 METODOLOGIE SPECIFICHE DI COMUNICAZIONE ESTERNA

Le scelte strategiche di comunicazione esterna dello Studio, con la determinazione degli obiettivi e la pianificazione del messaggio, richiedono l'adozione di metodologie in linea con le più attuali ed efficaci prassi del mercato di riferimento, nell'ambito di un apposito programma sia descrittivo che operativo concordato tra i responsabili decisionali dello Studio al livello stabilito dall'Organigramma. Tale programma andrà successivamente condiviso internamente nel modo più ampio e chiaro possibile (all'occorrenza in forma schematica) con i Componenti dello Studio, evidenziando i ruoli e le funzioni attribuiti a ciascuno unitamente alle rispettive responsabilità.

Un essenziale strumento operativo per l'efficace attuazione di quanto prestabilito (ivi inclusi gli investimenti di tempo e risorse anche economiche nella comunicazione esterna) è costituito dal c.d. "*cronoprogramma*", spesso illustrato graficamente nella forma del "*Diagramma di Gannt*", che utilizza una griglia illustrativa per incrociare tempistiche, attività da compiere e soggetti che ne sono responsabili (evidenziando in particolare la scansione temporale e gli eventuali fattori di interdipendenza). Ogni ciclo di attività (ad esempio trimestrale) dovrà comunque concludersi con una fase di verifica di quanto sinora compiuto, misurazione dei risultati e determinazione degli eventuali interventi migliorativi o correttivi a seguire.

La comprensione del livello di efficienza organizzativa dello Studio e l'individuazione di eventuali aspetti critici e opportunità di cambiamento e miglioramento

(prevenendo o quanto meno limitando l'insorgere di "*resistenze interne*"), risultano significativamente facilitate dal regolare svolgimento delle seguenti attività:

(a) pianificazione e conduzione di regolari colloqui con i Componenti dello Studio ai vari livelli, eventualmente con l'ausilio di qualificati Consulenti Esterni;

(b) iniziative volte a rafforzare lo "*spirito di squadra*" nell'ambito dello Studio, valorizzando il contributo di ciascuno nel contesto dei valori di inclusione, non discriminazione e pari opportunità qui richiamati;

(c) ricerche e analisi periodiche, se del caso condotte professionalmente con l'ausilio di Consulenti Esterni, sul grado di soddisfazione dei Clienti attuali e sulla percezione delle caratteristiche e qualità dello Studio da parte di categorie di Clienti potenziali, nonché (su base anonima) sulle effettive percezioni e valutazioni soggettive dei Componenti dello Studio.

12.5 LIMITAZIONI E CANALI DELLA COMUNICAZIONE ESTERNA

Per tutte le iniziative di comunicazione esterna come sopra illustrate è essenziale che lo Studio verifichi preliminarmente agli opportuni livelli decisionali – secondo le previsioni del proprio Organigramma – il contenuto, la forma e i canali di diffusione delle informazioni che riguardano le proprie attività e quelle dei Professionisti che ne fanno parte (nonché in genere di tutti i Componenti dello Studio), con particolare attenzione alle applicabili previsioni deontologiche e all'esigenza primaria di tutelare la riservatezza dei propri Clienti e di ogni altro soggetto coinvolto.

Le attuali caratteristiche di assoluta immediatezza e replicabilità delle comunicazioni tramite i molteplici sistemi di diffusione via *web* e rete telematica e telefonica (c.d. "*social media*", in aggiunta al sito internet dello Studio e ai suoi vari notiziari e bollettini informativi quali le c.d. c.d. "*newsletter*") – oltre che i rapporti spesso inadeguati o malintesi a vari livelli con i diversi organi, mezzi e canali di informazione – e i conseguenti e spesso del tutto imprevedibili danni anche professionali che possono essere causati da messaggi insufficientemente controllati e accurati, rendono fondamentale l'applicazione costante dei criteri e metodi di sviluppo strategico, pianificazione operativa, controllo, analisi e intervento correttivo/migliorativo qui ampiamente evidenziati.

13 SOSTENIBILITÀ

13.1 GENERALITÀ

Il moderno principio organizzativo della sostenibilità, articolato nei suoi molteplici aspetti (sostenibilità ambientale, lavorativa e sociale), richiede non solo la progressiva armonizzazione dello Studio a principi e valori da esporre nelle proprie Direttive generali e perseguire tramite le relative Politiche attuative, ma l'individuazione di prassi concrete e generalizzate da guidare, stimolare costantemente e verificare tramite i criteri gestionali evidenziati qui di seguito.

13.2 SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

Le iniziative dello Studio relative alla tutela dell'ambiente comprendono:

(a) l'utilizzo nell'ambito dello Studio e ai fini delle sue attività professionali, per quanto concretamente possibile, di materiali riciclati, ecosostenibili e riciclabili, promuovendo il progressivo abbandono dell'uso della plastica;

(b) il progressivo abbandono dell'uso generalizzato della carta, limitando all'essenziale l'utilizzo delle stampe – anche a fini amministrativi e di archiviazione – e favorendo al riguardo i più moderni metodi di gestione informatica e digitalizzata delle comunicazioni e dei documenti (ad esempio, il deposito solo in via telematica di atti e allegati in giudizi e procedimenti formalizzati di ogni genere);

(c) l'applicazione rigorosa e metodica di tutte le prescrizioni di volta in volta applicabili in tema di raccolta differenziata degli scarti e dei rifiuti;

(d) l'attuazione e diffusione di misure di contenimento e riduzione degli sprechi idrici e alimentari;

(e) l'utilizzo nell'ambito dello Studio di fonti energetiche rinnovabili e non inquinanti, ove ragionevolmente disponibili, in ogni caso applicando metodologie di incentivazione del risparmio e dell'efficienza nel consumo a ogni livello;

(f) la promozione per tutti i Componenti dello Studio dell'uso quotidiano di mezzi per la mobilità a basso impatto ambientale (inclusi veicoli a due ruote, motori elettrici o ibridi, condivisione di trasporti e incentivo all'uso dei trasporti pubblici,

nel rispetto delle vigenti prescrizioni sanitarie), anche mediante stipula di convenzioni con società ed enti operanti nel settore;

(g) attività di informazione e formazione continua sui temi sopra elencati – e in generale sull'importanza primaria della sostenibilità ambientale – rivolte a tutti i Componenti dello Studio;

(h) verifiche periodiche dell'attuazione delle misure adottate e degli esiti di volta in volta raggiunti, finalizzate fra l'altro a identificare e valutare l'insorgere di resistenze o difficoltà e i relativi possibili rimedi.

13.3 SOSTENIBILITÀ LAVORATIVA

Le iniziative dello Studio relative alla tutela della personalità nell'ambito generale dell'attività lavorativa comprendono, oltre ai principi organizzativi già specificamente evidenziati in altre parti della presente Norma tecnica:

(a) la previsione e facilitazione di modalità di svolgimento dei compiti dei Componenti dello Studio ai vari livelli, mediante attività anche a distanza (c.d. "*lavoro da remoto*") e secondo le previsioni normative riguardanti il c.d. "*telelavoro*" e le forme anche contrattuali di "*lavoro agile*";

(b) l'effettiva tutela della fruizione regolare dei periodi di riposo e di distacco dalle attività lavorative, in particolare limitando i tempi di reperibilità di Professionisti e Dipendenti dello Studio (c.d. "*diritto alla disconnessione*") secondo criteri di correttezza, ragionevolezza e rigoroso rispetto delle norme applicabili;

(c) l'adozione di procedure e modalità per il sostegno a Componenti dello Studio in procinto di terminare il rapporto con lo stesso (per ragioni familiari, di salute, pensionamento e simili), anche a seguito di tale cessazione – per quanto ritenuto opportuno – sotto il profilo economico, assistenziale e di facilitazione per l'eventuale individuazione e avvio di nuovi percorsi lavorativi.

13.4 SOSTENIBILITÀ SOCIALE

Le molteplici iniziative che lo Studio potrà intraprendere per favorire in generale la coesione e il progresso sociale della comunità in cui opera saranno riferibili, fra l'altro, ai seguenti criteri di natura volontaria:

(a) valorizzazione del territorio tramite sinergie con il mondo professionale e produttivo, promuovendo il rispetto costante e concreto delle norme di legge in ogni sfera rilevante (ivi inclusi fra l'altro gli adempimenti di natura lavoristica, contributiva e fiscale);

(b) sostegno a enti e associazioni senza scopo di lucro con finalità sociali e assistenziali, nonché a iniziative di ricerca in ogni campo che possano comportare benefici per la comunità nel suo complesso ovvero per specifiche fasce disagiate o meritevoli di tutela;

(c) attività di difesa, assistenza e/o consulenza gratuite (c.d. attività "*pro-bono*"), sia per soggetti o categorie di soggetti indigenti che per gruppi o istituzioni che operano nel pubblico interesse;

(d) messa a disposizione del territorio nonché creazione e diffusione di cultura, sia in senso specificamente professionale che in termini di condivisione dei principi e valori dello Studio e della loro progressiva attuazione, ai fini di un più equo utilizzo del complesso di conoscenze ed esperienze di cui sono portatori i Componenti dello Studio stesso;

(e) promozione di fonti di approvvigionamento di beni e servizi a fini di più ampia inclusione economica, ambientale e sociale (produttori locali, prodotti ecosostenibili, imprenditoria giovanile, femminile e operante nel settore della disabilità).

14 RISPETTO DELLE DISPOSIZIONI COGENTI E CERTIFICAZIONE

14.1 GENERALITÀ

La corretta applicazione della presente Norma tecnica richiede – come necessario presupposto di tutte le normative di natura volontaria – che siano prioritariamente rispettate le disposizioni di natura cogente e soddisfatti i relativi requisiti, intendendosi ovviamente sia le disposizioni che regolano la generalità delle attività economiche organizzate sia quelle specifiche relative all'esercizio delle professioni degli Avvocati e dei Dottori Commercialisti.

Di tale impegno lo Studio dovrà dare atto nelle proprie Direttive generali e tener conto efficacemente nelle relative Politiche attuative, condividendone l'importanza al

proprio interno a ogni livello, in particolare (ma non esclusivamente) ai fini dell'analisi del contesto in cui operano lo Studio stesso e i suoi Professionisti per le attività di individuazione, valutazione, classificazione e verifica tempestiva dei rischi da gestire come sopra evidenziato.

A titolo di esempio, la conformità degli Studi alle prescrizioni della presente Norma tecnica – anche ai fini della sua eventuale certificazione su base volontaria – andrà assicurata tramite l'adozione e l'attuazione efficace e tempestiva di procedure documentate, compreso il regolare svolgimento di controlli interni, in grado di fornire evidenza del rispetto delle disposizioni cogenti in materia di:

(a) adempimenti contributivi e tributari;

(b) conformità alle normative lavoristiche, assicurative e previdenziali;

(c) misure di tutela della salute, igiene e sicurezza nei luoghi di lavoro;

(d) obblighi deontologici e di formazione continua;

(e) redazione e tempestivo invio di tutte le comunicazioni richieste dai competenti Enti Previdenziali, con i dati relativi al reddito professionale netto conseguito e al fatturato di anno in anno realizzato dallo Studio e dai suoi Professionisti;

(f) applicazione delle misure richieste per il trattamento e la protezione dei dati personali e sensibili;

(g) conformità alla normativa c.d. "*antiriciclaggio*".

14.2 TUTELA DELLA RISERVATEZZA DEI DATI PERSONALI

Con particolare riferimento alle misure richieste per il trattamento e la protezione dei dati personali e sensibili, con riferimento tanto ai Componenti dello Studio quanto ai suoi Clienti e agli eventuali terzi interessati, lo Studio dovrà adottare e far applicare a tutti i livelli operativi coinvolti secondo l'Organigramma le specifiche procedure (soggette a regolari ed efficaci verifiche) attinenti a:

(a) individuazione e mappatura costante dei trattamenti effettuati e di quelli da effettuare, con evidenziazione dei rischi;

(b) identificazione di tutti i soggetti coinvolti nei trattamenti (ad esempio a titolo di titolari o contitolari, responsabili, incaricati, ausiliari anche tecnici e altre figure definite dalle norme applicabili) e corretta gestione dei rapporti con gli stessi;

(c) pianificazione e controllo (attraverso verifiche periodiche e riesame delle singole fattispecie problematiche) delle azioni da intraprendere per garantire l'adeguatezza delle misure di protezione;

(d) adeguata conservazione di tutti i documenti dello Studio sotto qualsiasi forma (archivi cartacei, informatici, utilizzo di aree esterne quali il c.d. "*cloud*" e simili);

(e) formazione continua e verificabile di tutti gli addetti;

(f) gestione tempestiva ed efficace di qualsiasi eventuale violazione emersa rispetto agli obblighi di tutela della riservatezza dei dati personali trattati.

14.3 APPROCCIO ALLA PROCEDURA DI CERTIFICAZIONE

Qualora lo Studio decida su base volontaria di sottoporsi alla certificazione di conformità alla presente Norma tecnica, l'efficace svolgimento della relativa procedura – sino all'ottenimento e ai successivi rinnovi della certificazione stessa – richiederà non soltanto la corretta e tempestiva identificazione dei Componenti dello Studio che avranno la responsabilità di pianificare, svolgere e coordinare le relative attività, ma un effettivo coinvolgimento anche di tutti gli altri Componenti dello Studio stesso, affinché ciascuno per la propria parte vi collabori attivamente, dalla fase di analisi dei processi all'attuazione del sistema gestionale.

A tali fini lo Studio effettuerà una valutazione preliminare per redigere l'opportuna "*documentazione di sistema*", che potrebbe ad esempio comprendere (i) il Manuale descrittivo dell'organizzazione dello Studio, le modalità di gestione dei processi, i sistemi di auto-verifica riguardanti l'idoneità, adeguatezza ed efficacia gestionale, nonché la documentazione e confronto periodico dei risultati raggiunti in rapporto agli obiettivi prefissati; (ii) le Procedure di sistema, con finalità pratiche immediate per la comprensione e utilizzo da parte dei Componenti dello Studio di volta in volta incaricati delle attività; e (iii) la Lista delle istruzioni connesse all'esecuzione delle procedure operative di maggior rilievo, quali ad esempio la tutela dell'ambiente di lavoro sotto

il profilo della sicurezza e salute, gli applicabili requisiti a fini di protezione della riservatezza dei dati personali, disposizioni antiriciclaggio e altre.

Gli ulteriori elementi significativi per la realizzazione di un sistema gestionale certificabile ai sensi della presente Norma tecnica includono i seguenti criteri, già ampiamente descritti come sopra:

(a) identificazione del contesto di riferimento, inteso come combinazione dei fattori esterni e interni che possono influenzare lo sviluppo dell'organizzazione e delle attività dello Studio e il perseguimento dei suoi obiettivi. L'analisi di contesto fornisce ai responsabili dello Studio un insieme di conoscenze da utilizzare – a livello sia strategico che operativo – ai fini dell'impostazione, attuazione e miglioramento continuo del sistema gestionale, individuando i punti di forza e di debolezza, i rischi e le opportunità da considerare e affrontare a tali fini;

(b) individuazione e valutazione dei relativi processi anche sotto il profilo della procedura di certificazione di conformità;

(c) conseguente analisi dei rischi connessi ai singoli processi, anche in termini di frequenza presunta dei potenziali eventi negativi, con stima basata sulla probabilità e il prevedibile impatto sullo Studio (in termini economici, operativi e reputazionali), per la determinazione delle future azioni di prevenzione o mitigazione e con regolare aggiornamento al verificarsi di mutazioni di contesto e/o della struttura organizzativa dello Studio (variazioni normative a qualsiasi livello, progressi tecnologici, sociali, ambientali e così via);

(d) determinazione dei ruoli da attribuire ai fini della procedura di certificazione (ottenimento e successivi rinnovi), nonché delle relative funzioni direttive, organizzative ed esecutive con le connesse responsabilità, da includere e aggiornare regolarmente per quanto risulterà opportuno nell'Organigramma dello Studio;

(e) attività di informazione e formazione continua di tutti i Componenti dello Studio;

(f) disposizioni e verifica periodica della loro attuazione in merito alla conservazione e costante reperibilità di tutta la documentazione di sistema, anche con riferimento agli esiti di volta in volta raggiunti, l'insorgere di eventuali imprevisti o difficoltà e le risultanze delle procedure di auto-verifica come sopra indicato.