

Le linee guida ASLA e lo schema di certificazione

Intervista all'avvocato Fulvio Pastore Alinante, vicepresidente ASLA

A ottobre 2017 è stato approvato e pubblicato da UNI un documento tecnico di grande utilità per gli studi legali italiani che avvertono la necessità di gestire con maggiore efficacia ed efficienza le proprie risorse e di governare in modo consapevole i rischi professionali derivanti dall'esercizio della propria attività. Si tratta della prassi di riferimento "Studi legali - Principi organizzativi e gestione dei rischi connessi all'esercizio della professione", frutto della collaborazione tra UNI¹ e ASLA (Associazione studi legali associati).

Per capire meglio di che cosa si tratta, intervistiamo l'avvocato Fulvio Pastore Alinante, vicepresidente ASLA.

Come e quando è nata l'idea di sviluppare la prassi di riferimento?

In realtà, con un altro nome, la prassi di riferimento era già stata sviluppata 8 anni fa da ASLA sotto forma di "Linee guide di best practice" indirizzate agli studi membri di ASLA. Ciascuno dei nostri Studi, per lo più dedicati al diritto d'impresa e con una clientela sostanzialmente societaria, aveva sviluppato al proprio interno un proprio schema di lavoro, una propria ricetta. Abbiamo deciso di mettere a confronto le modalità operative e organizzative di ciascuno e di condividere insieme le prassi più virtuose, riguardo ai comportamenti, all'organizzazione delle risorse e alle misure precauzionali da adottare per svolgere al meglio il proprio lavoro. Abbiamo così predisposto un manuale interno che contiene una serie d'indicazioni utile per gestire in modo efficace ed efficiente lo studio legale. Dato l'impatto positivo che ha avuto sugli studi che hanno aderito, in collaborazione con l'ente di certificazione RINA abbiamo deciso di utilizzare le linee guida come documento di riferimento per l'ottenimento del certificato di buona *governance* per le prestazioni erogate dagli studi legali associati ASLA. L'esperienza è durata 5 anni e ha avuto un ottimo successo.

Grazie a ottimi rapporti con l'UNI, si è deciso di mettere a disposizione queste linee guida di tutti gli studi legali italiani, anche se non associati ASLA. Allo scopo, abbiamo istituito un *team* di lavoro di un gruppo specializzato di esperti, alcuni dei quali nominati da UNI stessa, e nel giro di circa 1 anno

¹ Ente Nazionale Italiano di Unificazione, associazione privata senza scopo di lucro riconosciuta dallo Stato e dall'Unione Europea che elabora e pubblica norme tecniche volontarie in tutti i settori e rappresenta l'Italia presso le organizzazioni di normazione europea (CEN) e mondiale (ISO).

abbiamo predisposto la prassi di riferimento, l'abbiamo resa disponibile affinché chiunque interessato potesse esprimere dei commenti o dei suggerimenti utili e, infine, nell'ottobre dello scorso anno, è stata ufficialmente ratificata da UNI che l'ha pubblicata sul proprio sito.

È a oggi il primo e unico *standard* di riferimento per gli studi legali in Italia.

Come hanno reagito gli studi legali alle linee guida prima e alla prassi di riferimento poi? Come giudicano l'esperienza?

Tutti gli studi associati ad ASLA hanno unanimemente condiviso le linee guida e alcuni hanno ottenuto la certificazione da parte dell'ente di certificazione RINA. Naturalmente alcuni studi avevano già adottato alcune delle misure delineate all'interno delle linee guida, altri studi invece hanno potuto identificare alcuni punti di debolezza proprio grazie alle indicazioni delle linee guida che hanno acceso un piccolo faro su quegli aspetti sui quali gli avvocati non avevano ancora riflettuto. Da questo punto di vista, la certificazione è molto utile perché nel corso degli *audit* da parte dell'ente possono emergere degli aspetti sino a quel momento sottovalutati, non per trascuratezza ma perché più coinvolti nell'esercizio della pratica professionale, e che una volta venuti alla luce diventano delle opportunità di miglioramento per lo studio sottoposto alla verifica. Il ruolo dell'ispettore è proprio quello di sostenere lo studio in questo percorso di miglioramento.

Per quanto riguarda l'adesione alla prassi di riferimento, non sono disponibili le informazioni per fare un bilancio, trattandosi allo stato attuale di un documento pubblico al quale tutti possono accedere e che non richiede la certificazione di un ente terzo.

Entro 5 anni dalla pubblicazione, la prassi può essere trasformata in un documento normativo in relazione al quale è possibile ottenere la certificazione di parte terza, ed è proprio questo il nostro intendimento. Occorre quindi solo attendere che Accredia² provveda all'accreditamento degli enti certificatori dotati dei requisiti e delle competenze necessarie.

Qual è il vantaggio che può trarre uno studio legale dall'adesione alla prassi di riferimento?

È una domanda molto pratica che spesso ci pongono gli studi associati o che si vogliono associare ad ASLA. Il vantaggio ha una duplice valenza. Ha una valenza interna, nel senso che la prassi offre una

² Accredia è l'ente unico nazionale di accreditamento designato dal Governo italiano, in applicazione del Regolamento europeo 765/2008, ad attestare la competenza, l'indipendenza e l'imparzialità degli organismi di certificazione, ispezione e verifica, e dei laboratori di prova e taratura. Opera sotto la vigilanza del Ministero dello sviluppo economico.

serie di spunti per organizzare le proprie risorse secondo principi di efficacia ed efficienza, con un palese beneficio in termini di benessere lavorativo e di redditività.

L'adesione alla prassi ha anche una funzione esterna, sotto almeno 3 punti di vista. Innanzitutto, lo studio che può dimostrare di essere certificato in conformità alla prassi ottiene un vantaggio in termini d'immagine: i clienti strutturati, in particolare le aziende, ricercano sul mercato studi legali di eccellenza ai quali affidarsi, e l'eccellenza passa oltre che attraverso ottime competenze professionali anche attraverso una gestione accurata di tutte le componenti dello studio e attraverso la capacità di contenere il più possibile i rischi di errore. In questo senso, la certificazione attesta e comunica all'esterno questo grado di eccellenza. Un secondo aspetto riguarda le polizze professionali volte a proteggere il patrimonio dello studio dai rischi professionali legati allo svolgimento della propria attività. Il premio assicurativo è determinato in funzione di una pluralità di fattori (numero di avvocati, fatturato, numero di sedi, etc.) tra i quali ci può essere anche la certificazione che, attestando che lo studio governa i propri fattori di rischio in modo strutturato e organizzato, consente una riduzione dell'importo. Un terzo aspetto riguarda la partecipazione alle gare di appalto dei servizi legali. Noi prevediamo che per l'appalto di servizi legali, a parità di valore professionale, la scelta tenderà a ricadere sullo studio legale certificato.

In sintesi, la certificazione permetterà agli studi legali di conseguire importanti vantaggi in termini di maggiore efficacia ed efficienza interna, in termini di differenziazione sul mercato, in termini di risparmio sulle polizze assicurative e in termini di maggiori opportunità di *business*.

La prassi di riferimento si rivolge quindi a studi legali più strutturati? C'è secondo Lei un limite dimensionale al di sotto o al di sopra del quale la prassi non è applicabile?

Secondo me non proprio. Innanzitutto la scelta se aderire o meno dipende molto più dalla natura dello studio che dalla sua dimensione. Anzi, uno studio di grandi dimensioni potrebbe paradossalmente avere meno interesse perché già inserito all'interno di un circuito che gli ha imposto un modello organizzativo e un *set* di procedure interne al quale uniformarsi. Penso ad esempio allo studio internazionale che ha la sua sede in Italia o allo studio italiano che fa parte di un *network* internazionale. Diversamente, uno studio di minori dimensioni non può che trarre un beneficio dall'adottare un sistema organizzativo delineato dalla prassi di riferimento per la gestione della relazione con il cliente, la gestione del personale, la gestione dei rapporti con i propri corrispondenti. Anche uno studio di un singolo avvocato, che comunque si affida ad almeno un collaboratore o un assistente, ha la necessità di stabilire delle regole di funzionamento per essere efficace ed efficiente.

Veniamo quindi ai contenuti del documento. Quali sono gli elementi cardine del documento, quali sono i principi ai quali s'ispira?

Ci sono 3 elementi essenziali. Il primo riguarda il rispetto delle norme deontologiche. Facciamo un esempio: il codice deontologico forense stabilisce che l'avvocato non può agire contro soggetti che sono o sono stati suoi clienti o comunque non deve agire in modo da arrecare danno ai propri clienti. Il principio è ovvio e condivisibile ma può incontrare delle difficoltà di applicazione nella realtà: in uno studio di grandi dimensioni, può accadere ad esempio che un legale riceva una richiesta da un soggetto che poi si scopre essere in conflitto d'interesse con un collega del medesimo studio. Ecco che la prassi costituisce uno strumento che invece consente la concreta applicazione di questo principio: aderendo a esse infatti lo studio deve stabilire in che modo intende agire per intercettare tempestivamente un eventuale conflitto di interesse e in che modo intende agire una volta intercettato.

Secondo punto importante riguarda il principio d'inclusione, la parità di trattamento, non discriminazione. Si tratta di principi che tutti sono pronti a condividere a parole ma in concreto come si applicano? Che cosa significa non discriminare? Che cosa significa includere? Facciamo un esempio concreto: quando all'interno dello studio dobbiamo creare un gruppo di lavoro per una pratica complessa o un *dossier* che esige la partecipazione di più professionalità, noi facciamo riferimento a una serie di criteri già esplicitati per selezionare i partecipanti affinché siano adeguatamente rappresentati i generi, i tipi di specializzazione professionale ma anche i vari tipi di categorizzazione soggettiva. Così come ci impegniamo a far crescere professionalmente i giovani collaboratori facendo loro vivere esperienze lavorative diverse affinché possano maturare una propria professionalità e non svolgano invece mere attività di comodo allo studio ma poco funzionali alla loro carriera. Anche su quest'aspetto la prassi interviene. L'adesione alla prassi consente quindi di passare da un principio generico alla realtà della vita quotidiana dello studio legale.

Una terza area, che per noi è stata la sfida maggiore, riguarda la gestione dei rischi. Come si fa a coordinare le attività così frenetiche di uno studio legale in modo tale da riuscire a contenere il più possibile i rischi professionali? I rischi di sbagliare, i rischi di prendere decisioni errate, i rischi di far scadere dei termini? È l'area più tecnica del documento perché occorre entrare nel merito del modo in cui il lavoro è svolto e su quest'aspetto gli avvocati tendono ad avere un atteggiamento di limitata condivisione. Noi abbiamo voluto mettere il dito nella piaga, nel senso che crediamo che il modo di lavorare non riguardi solo il singolo avvocato ma tutti i colleghi dello studio perché se un avvocato sbaglia, non risponde da solo ma del suo errore rispondono tutti i soci dello studio.

Il documento dedica ampio spazio alla gestione delle risorse umane dello studio e alla gestione delle dinamiche interne che si possono venire a determinare.

Si tratta di una sistematizzazione. Mi spiego: negli studi all'antica, tutto è basato su rapporti soggettivi: il collaboratore che diventa padre va dal titolare per chiedere un permesso per stare a casa a occuparsi del figlio. Tutto è contrattato a livello individuale. Nello studio di grandi dimensioni è necessario stabilire delle regole: chi ha diritto al periodo di assenza? Quanto dura il periodo di assenza? Quali interessi vogliamo tutelare? È indispensabile fissare delle regole uguali per tutti.

La prassi di riferimento definisce gli aspetti che lo studio deve sotto controllo ma non come tenerli sotto controllo, è corretto?

Noi offriamo degli esempi a cui ispirarsi ma è lo studio a determinare le proprie regole di funzionamento. Ricordiamoci peraltro che le prassi di riferimento non sono obbligatorie, sono un impegno volontario; la prassi offre soltanto delle indicazioni e non delle prescrizioni. Più che imporre delle norme abbiamo voluto indicare dei modelli ai quali fare riferimento, contenendo i dettagli. Se avessimo deciso diversamente, ci saremmo ritrovati a redigere una vera e propria enciclopedia degli studi legali.

Nel documento, come già Lei ha anticipato, si dà ampio spazio al concetto di gestione del rischio. Quali sono secondo Lei i rischi più rilevanti che lo studio deve fronteggiare e che può tenere invece sotto controllo ricorrendo alla prassi? In che modo la prassi permette un contenimento dei rischi connessi all'esercizio della professione?

Proviamo a sintetizzare. L'area più ampia di rischio è rappresentata dagli errori professionali: ad esempio preparare bozza di contratto nella quale manca una clausola importante per quel genere di attività contrattuale, preparare una difesa giudiziale nella quale manca un'eccezione importante che va sollevata entro una certa data. Si tratta di errori che nella sua carriera professionale un avvocato prima o poi commette. Per poter prevenire situazioni di questi tipo è fondamentale non lasciare solo l'avvocato e quindi favorire la collegialità, la condivisione delle informazioni e delle esperienze, l'accessibilità ai fascicoli da parte dei colleghi, il controllo tempestivo e incrociato per intercettare in tempo il rischio di errore. Nella prassi di riferimento abbiamo voluto ribadire spesso l'importanza dei controlli e del monitoraggio costante delle pratica e delle sue vicende per poter rimediare tempestivamente senza che l'eventuale errore comporti conseguenze negative importanti.

Ci sono evidenti molte analogie con lo *standard* internazionale ISO 9001. In che cosa si differenziano? Perché uno studio dovrebbe scegliere di percorrere una strada piuttosto che l'altra?

Innanzitutto devo dire che noi ci siamo posti molto seriamente il problema della certificazione. Gli studi legali si sono sempre trovati molto a disagio con le norme ISO in quanto nate per disciplinare logiche aziendali. La prestazione intellettuale, la consulenza dell'avvocato non è assimilabile al prodotto immesso sul mercato da una azienda, cambia tutte le volte e i processi operativi sono difficilmente standardizzabili. Qualche studio legale coraggioso ha provato a certificarsi secondo la norma ISO 9001 ma scontrandosi con grandi difficoltà. Allora ci siamo chiesti: come le faremmo noi queste norme? Abbiamo risposto predisponendo prima le linee guida e poi la prassi di riferimento, dando spazio a quelli che secondo noi erano gli aspetti di vero interesse per lo studio legale. La prassi è sostanzialmente l'adattamento al mondo degli studi legali della normativa ISO. In ogni caso, lo studio può scegliere sia di certificarsi in base alla norma ISO 9001 sia di conformarsi alla prassi di riferimento, non sono incompatibili tra loro.

Avete realizzato delle iniziative per la diffusione e la comunicazione del nuovo *standard*?

Certo, abbiamo organizzato una serie di eventi aperti a tutti gli studi e a tutti gli avvocati. Il primo a Milano lo scorso autunno, a Roma quest'inverno, e sono previsti ulteriori eventi sul tema a Genova il 29 maggio 2018 e a Roma il 1° giugno 2018. Naturalmente troverà spazio all'interno dell'evento "Diritto al Futuro" che si terrà a Milano il 18 maggio 2018 in una specifica tavola rotonda dell'area tematica dedicata all'organizzazione degli studi legali. Lavoriamo anche per far conoscere ai *broker* delle assicurazioni che svolgono un ruolo fondamentale nel rapporto con le compagnie per far passare l'equazione: studio certificato = studio più sicuro = premio assicurativo più basso.

In ogni caso la prassi di riferimento così come tutte le notizie che riguardano la loro evoluzione verso uno *standard* normativo certificabile è pubblicata sul sito dell'UNI (www.uni.com) e sul sito di ASLA (www.ASLAitalia.it) e quindi accessibili a chiunque ne sia interessato.

Avete rilevato interesse o resistenze da parte degli studi legali a queste tematiche tipicamente aziendalistiche e manageriali?

Per rispondere a questa domanda occorrerebbe una maggiore conoscenza statistica, forse in futuro faremo un sondaggio su questo. Al momento, posso dire che per quanto riguarda gli studi organizzati

che sono membri ASLA o che hanno delle similitudini non c'è stata alcuna resistenza, al contrario. Il documento è anzi molto ben visto soprattutto da quegli studi che hanno come cliente l'impresa che è molto attenta non solo alla competenza del professionista ma anche all'organizzazione dello studio e alle sue dinamiche interne. Il cliente privato che si rivolge allo studio in maniera sporadica è molto meno interessato o comunque meno sensibile alla qualità organizzativa dello studio. Gli studi associati ad ASLA o che desiderano associarsi devono condividere rischi e vantaggi e allora occorre che tutti abbiano definito le opportune regole del gioco.

Naturalmente ci sono anche alcuni studi che oppongono resistenza a queste tematiche, soprattutto forse negli studi più tradizionali e meno accoglienti nei confronti delle innovazioni; il professionista quasi per sua stessa natura tende a credere di non aver bisogno di ricevere consigli da nessuno avendo già la miglior organizzazione del lavoro del mondo. Il problema è quando l'organizzazione dello studio è affidata nelle mani di un'unica persona perché il venir meno di quella persona all'interno dello studio può arrecare non pochi danni allo studio stesso.

Quali aspettative avete rispetto all'evento del 18 maggio?

È la prima volta che ASLA si impegna in un evento di tali proporzioni: un'intera giornata di studio, 4 aree tematiche (formazione, mercato, organizzazione, *diversity*) trattati contemporaneamente in vari tavoli, in una sede così prestigiosa come il Palazzo Mezzanotte di Milano, con ospiti di grandi rilievo anche internazionale. È difficile esprimere una previsione, se non altro per scaramanzia! La speranza è di vedere partecipi molti giovani, molti studenti e molti curiosi. Abbiamo lavorato molto duramente, gli elementi di successo ci sono tutti, faremo un bilancio dei risultati e contiamo di ripetere l'evento in futuro.

Ci sono degli aspetti che avreste voluto inserire nella prassi ai quali avete invece rinunciato?

Nella prassi abbiamo inserito 3 appendici: la prima è dedicata alla gestione degli incarichi ("Esempio di modello di riferimento per la gestione di incarichi di assistenza legale"), la seconda alla valutazione del rischio ("*Linee guida esemplificative per il risk assessment nello studio legale*") e la terza appendice è invece dedicata alla comunicazione esterna ("*Linee guida esemplificative per le attività di comunicazione esterna*"). Quest'ultima appendice fornisce delle indicazioni su come e cosa lo studio deve o può comunicare al mercato, ai potenziali clienti, al pubblico in generale per dire cosa fa, come lo fa, quali sono i suoi punti di forza. Su questo argomento si sarebbe potuto scrivere molto di più di quanto è stato

effettivamente detto. In realtà, nella prima bozza della prassi, questa sezione era molto più corposa di quella approvata. Forse siamo stati un po' timidi sul tema della comunicazione perché è quella nei confronti della quale gli avvocati, le autorità, le istituzioni forensi (il Consiglio nazionale, gli ordini, il Ministero) tengono ancora un po' il freno tirato. Qualcuno ancora pensa che non sia dignitoso, decoroso, adeguato per i professionisti il farsi pubblicità, che in fondo vuol dire rendere pubbliche le informazioni. Abbiamo quindi ritenuto di limitarci a dei consigli di carattere generale; in realtà le tecniche e gli strumenti di comunicazione esterna potrebbero essere molto più dettagliate. Abbiamo lavorato con eccellenti esperti di comunicazione e di *marketing* nel settore legale, chissà che in una nuova edizione quest'appendice non diventi un capitolo ben più importante.



EVOLUTION
Euroconference

Ogni giorno ti diamo le risposte che cerchi,
calde come il tuo primo caffè.

Aggiornamenti, approfondimenti e operatività,
in un unico portale realizzato da
professionisti per i professionisti.

richiedi la prova gratuita per 15 giorni >

Designed by valeria_ataskova / Freepik