STUDIO LEGALE
Orientamenti per un percorso di *management*

Premessa

Lo Studio legale costituisce nel suo complesso un "microcosmo" estremamente complesso ed articolato, con caratteristiche e logiche di processo ad altissima elevazione di personalizzazione.

È pur vero, tuttavia, che al pari di qualsiasi altra organizzazione, lo Studio legale si compone di persone, processi e sistemi operativi.

Più precisamente, anche nello Studio legale le persone (Direzione, Professionisti, Dipendenti e *Staff*) hanno un ruolo ben definito e, congiuntamente ai sistemi operativi (sistemi informatici di gestione delle informazioni/delle fonti di conoscenza, banche dati, SW di gestione, sistemi di Intranet/Internet, dotazioni della biblioteca ecc.), costituiscono le risorse (fisiche e strumentali) dell'organizzazione e realizzano "i processi" utili e necessari allo sviluppo del lavoro e delle attività quotidiane (i.e. processi strategici e decisionali[1]; processi operativi[2]; processi di supporto[3]).

Ciò che tuttavia "tipicizza" e "differenzia" lo Studio legale dalle altre realtà organizzate appartenenti al settore manifatturiero o del terziario, è l'assenza di un approccio sistemico alle variabili strategiche dello sviluppo del lavoro (i.e. persone, sistemi operativi e processi) che sia in grado

---

(1) Nel contesto di ogni organizzazione, spetta ai Vertici il compito di attuare il processo c.d. di "*decision making*", ossia il "processo decisionale" che implica la scelta tra varie alternative possibili, assicurando di considerare sempre le persone, processi e sistemi operativi dell'organizzazione in modo integrato, nella definizione del modello strategico, della *Mission*/della *Vision*, della politica e degli obiettivi generali dell'organizzazione. Nell'ambito dello Studio legale, l'attuazione dei processi strategici e decisionali è rimessa ai Soci /al Titolare dello Studio.

(2) I "processi operativi" sono tutti quelli che attengono "allo sviluppo del lavoro". Concernono la pianificazione, la progettazione/sviluppo e la realizzazione delle attività utili e necessarie alla "traduzione in atti" ed al conseguimento degli obiettivi/dei risultati pianificati. Nel caso specifico dello Studio legale i processi operativi sono quelli che attengono a tutti gli adempimenti di competenza prevalente dei Professionisti e dei Collaboratori.

(3) I "processi di supporto" riguardano tutte le attività di complemento e "supporto" dei processi di cui sopra (ad es. nel caso dello Studio legale vi rientrano l'organizzazione e la gestione della biblioteca, delle banche dati, dei formulari, degli archivi, dei sistemi informatici, nonché le attività che fanno capo alla funzione di Segreteria ed all'Amministrazione). Sono di competenza prevalente del Personale dipendente e di alcuni Collaboratori di Studio.

di garantirne la gestione pianificata e la realizzazione concreta, con modalità controllate.

La tendenza della più parte degli Studi legali italiani, soprattutto di medio piccole dimensioni è infatti quella di gestire gli aspetti correlati ai metodi di lavoro ed allo sviluppo delle attività quotidiane, in modo non pianificato o scritto; tralasciando di regolamentare, ed al contrario preferendo fare riferimento ad abitudini comportamentali, spesso consolidatesi nel tempo, sulla base di prassi, consuetudini ed usi.

Nel contesto italiano, la più parte degli Studi legali trascura cioè spesso di considerare che le tecniche ed i metodi di organizzazione-gestione-controllo (*alias* di *Management*) che valgono per altre e diverse realtà organizzative e che sono riconosciute come *standard* - spesso internazionali - di successo, ben possono costituire utili esempi e, con gli opportuni adattamenti alla specificità legale, fungere da validi strumenti allo sviluppo dei processi del lavoro dello Studio legale. Senza per questo, configgere con le regole dettate dalla normativa cogente o dalla disciplina domestica per la regolamentazione dell'esercizio della professione forense, ovvero snaturare il ruolo istituzionalmente riconosciuto al professionista, di garante della corretta applicazione del diritto e di tutela degli interessi del cliente.

1. Il "*Management*" ed il "*Manager*" dell'organizzazione:

L'espressione "*Management*" deriva dal verbo inglese "*to manage*": gestire, coordinare.

Con essa s'intende fare riferimento ad un concetto complesso[4], che si riferisce al *processo* di definizione strategica di un'organizzazione, finalizzato al conseguimento di determinati obiettivi di risultato.

Tale processo è "complesso" perché si concreta nell'ideazione, nella

(4) In proposito gli esperti di *Management* parlano anche di "*Organization Development*" (i.e. "Sviluppo Organizzativo"); con ciò intendendo fare riferimento a "*un metodo di cambiamento pianificato che coinvolge un'intera organizzazione e che utilizza i fondamenti della scienza del comportamento e valori e principi umanistici per ottenere maggiore efficacia e una migliore performance organizzativa. Lo sviluppo organizzativo impiega forme e diagnosi ed è applicato da "agenti del cambiamento" che effettuano interventi di vario tipo per ottenere miglioramenti nello "stato di salute" di un'organizzazione*" (Così L. T. Ralphs, in *Lo sviluppo organizzativo - Una guida per curare l'efficienza e la qualità*, Franco Angeli ed., 2007, pag. 16 e segg.).

progettazione e nello sviluppo di un modello di organizzazione, di *gestione* e di controllo, fondato sull'assunzione di decisioni strategiche da parte dei Vertici dell'organizzazione (i.e. la Direzione/i Capi) finalizzate all'impiego delle *risorse* disponibili (finanziarie, materiali ed *umane*) e fondate sulla pianificazione dei processi del lavoro (c.d. processi decisionali/strategici, processi operativi e di supporto), al fine di garantire l'effettivo e proficuo conseguimento di obiettivi di risultato pianificati, entro uno specifico lasso temporale (generalmente di medio-lungo periodo).

Nell'ambito dell'organizzazione, l'attività di *Management* è di competenza di personale all'uopo scelto e deputato. Generalmente si tratta del *Manager*/dei *Manager*(5) ossia della persona/delle persone, che all'interno della struttura hanno le capacità necessarie ad assumere il compito di pianificare ed attuare efficacemente il processo di gestione ed organizzazione; con funzioni di coordinamento e di guida principalmente delle risorse umane e dei sistemi operativi (informativi, di *management*, di marketing) ma anche e soprattutto, con il compito di interfacciarsi con i "Vertici" dell'organizzazione, cui compete l'assunzione delle decisioni strategiche, che proprio il *Management* dovrà poi attuare concretamente, con l'ausilio, il coinvolgimento ed il ricorso alle risorse disponibili.

Anche nel contesto dell'organizzazione di stampo legale che abbiano già scelto di affrontare "un percorso di Management" la funzione deputata alla gestione dell'organizzazione dei processi, dei sistemi operativi e delle persone, viene "impersonificata" da una apposita risorsa scelta e deputata - il Manager - che deve poi operare in coordinamento e con l'ausilio delle altre persone e dei sistemi che costituiscono l'"apparato strutturale di Studio", ed assumere compito di garantire la "traduzione in atto" delle decisioni prese e soprattutto dell'ottenimento dei risultati attesi dalla Direzione; sviluppando le tattiche e le azioni più opportune ed in linea con gli scopi/gli obiettivi voluti dai "Vertici" dell'organizzazione, attraverso, le seguenti attività principali: i) pianificazione delle attività; ii) gestione dei processi; iii) guida delle persone e loro coordinamento con i

(5) Nel contesto degli Studi legali di derivazione straniera o nazionali di medio-grandi dimensioni, il *Manager* è altrimenti definito come "*Managing Partner*", "*Office Manager*". In contesti più piccoli ed a livello nazionale si parla anche solo più semplicemente del "Responsabile organizzativo" dello Studio.

sistemi operativi; iv) analisi dei dati e delle informazioni; v) gestione e controllo del modello organizzativo sviluppato.

2. Lo sviluppo di un progetto di *Management* e la figura del *"Project Manager"*:

Lo sviluppo di un modello di organizzazione-gestione e controllo di persone, sistemi operativi e processi, è sempre il frutto di una preventiva attività di progettazione.

Management e *Project management* non sono cioè sinonimi.

Con l'espressione *"Project Management"* ci si riferisce infatti a quell'insieme di attività di *Management* (i.e. pianificazione, progettazione, sviluppo, gestione e controllo in un quadro integrato di processi, persone e sistemi operativi) che occorre gestire ed organizzare in relazione all'attuazione di uno specifico e definito progetto (*project*) che si intende realizzare entro un determinato lasso temporale[6].

La sua attuazione presuppone la capacità di chi assume la responsabilità di sviluppare il progetto e di gestire le persone che dovranno concorrere con lui alla sua concreta realizzazione (il cd. *Project Manager*), di sapersi destreggiare in un contesto multi-disciplinare di conoscenze, tecniche e pratiche che opportunamente integrate porteranno poi l'organizzazione che intende sviluppare il progetto, per tramite di un suo referente interno di progetto (il *Manager*), a realizzare la gestione efficace del contenuto del progetto da sviluppare; nel rispetto di tempi e costi previamente preventivati, e della qualità attesa.

Il successo di ogni progetto di *Management* si basa sulla buona sintonia di relazione che si sviluppa tra il *Project Manager* e il *Manager* interno, e la sapiente capacità di entrambi di sviluppare il progetto, avendo preventivamente soppesato ed analizzato le sue variabili strategiche e ponendo particolare attenzione ai seguenti fattori rilevanti: i) impiego effi-

(6) Più precisamente, come insegna A. Nepi "il *project management consiste nella combinazione di uomini, risorse e fattori organizzativi riuniti, temporaneamente, per raggiungere, con l'impiego di risorse limitate, obiettivi unici e definiti, in presenza di vincoli temporali, economici e qualitativi*" (Così, autore cit., in *Introduzione al project management-Che cos'è, come si applica, tecniche e metodologie*, Guerini e ass. ed. 2006, pag. 24).

ciente delle risorse umane da utilizzare; ii) valutazione ponderata dei fattori "tempo" e "*budget*" a disposizione; iii) cura delle fonti e degli strumenti di comunicazione interna ed esterna utili e necessari; iv) gestione degli opportuni approvvigionamenti; v) controllo dei rischi correlati allo sviluppo del progetto.

3. *Management*, *Project Management* e standard Iso 9001 applicati alla specificità legale

L'art. 17-*bis* del nuovo Codice Deontologico Forense (gennaio 2007) indica la "certificazione di qualità" tra le informazioni che il professionista legale può scegliere di riportare nei propri mezzi di comunicazione informativa.

Nel contesto specifico degli Studi legali, e più in generale del settore delle libere professioni vi è tuttavia scarsa conoscenza del percorso che occorre seguire per dare corso al "processo di certificazione", e soprattutto si è spesso inconsapevoli del fatto che alla base di tale scelta vi è la volontaria adozione da parte dello Studio, di una norma internazionale e tecnica di riferimento (la norma UNI EN ISO 9001:2000 - *Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti*)[7], che è prima di tutto importante ed utile per realizzare un modello di organizzazione, gestione e controllo interno (i.e. un modello di *Management*), efficiente, funzionale e su misura.

Realizzare un percorso finalizzato allo sviluppo di un modello gestionale dello Studio legale conforme allo standard Iso significa infatti avviare un "progetto di *Management*" e confrontarsi con una norma tecnica ed internazionale, utilizzandola come strumento di *Management*, mutuando i suoi concetti e le sue prescrizioni dal contesto in cui si sono sviluppati (il mondo dell'impresa), alla specificità legale.

Attraverso l'ausilio di un esperto della norma tecnica di riferimento - il consulente esterno allo Studio che di norma funge da *Project Manager* - lo Studio legale può cioè avviare un progetto finalizzato a realizzare un "Sistema di gestione per la qualità" (*alias* un sistema integrato di perso-

(7) Il testo della norma tecnica ed internazionale di riferimento è reperibile nel sito Internet dell'UNI che è l'Organismo tecnico competente per l'emanazione e la revisione delle norme Iso a livello nazionale (www.UNI.com.).

ne, sistemi operativi e processi), che verrà sviluppato ponendo la norma tecnica ed internazionale Iso a parametro di riferimento, tenendo tuttavia conto delle peculiarità dello Studio (ubicazione territoriale, dimensioni, settori di attività, sedi e succursali, numero di dipendenti e collaboratori, livello di informatizzazione interna, risorse fisiche impiegate esternamente, livello organizzativo attualmente esistente/assente, target cliente, mercato di riferimento, ecc.) e deputando una specifica risorsa interna dello Studio (il "Responsabile del Sistema di gestione per la qualità", *alias* il futuro *Manager*/ *Office Manager* di Studio) appositamente scelto ed addestrato[8], allo sviluppo del progetto organizzativo.

Per la norma UNI EN ISO 9001:2000 infatti, la qualità consiste nel "*grado in cui un insieme di caratteristiche soddisfa i requisiti*". Significa quindi in primo luogo "qualità del lavoro", ossia del metodo seguito nella pianificazione, progettazione e nello sviluppo del lavoro e nell'erogazione del servizio. L'adozione di un percorso di *Management* - ossia di sviluppo di un "Sistema di Gestione per la Qualità", inteso dalla norma tecnica di riferimento quale "*sistema per tenere sotto controllo un organizzazione con riferimento alla qualità*"- può quindi essere considerata, anche per uno Studio legale come un investimento, ed in particolare come un sistema manageriale cui ricorrere per migliorare la qualità del lavoro e per lo svolgimento delle prestazioni, qualunque sia l'area di specializza-

(8) La norma tecnica ed internazione UNI EN ISO 9001:2000 può rappresentare un parametro di riferimento cui improntare "il *modus*" delle attività operative e gestionali delle organizzazioni di qualsiasi tipo e natura perché le sue disposizioni hanno natura universale.

Le organizzazioni che si avvicinano a tale norma, lo fanno con la finalità di ricondurre ad una metodologia pianificata e scritta, le loro attività di *business;* scegliendo di abbandonare le prassi comportamentali non scritte, in favore di una pianificazione codificata dei processi di sviluppo del lavoro, in un apposito manuale/regolamento interno e specifiche procedure redatti in forma scritta.

Con particolare riferimento al settore legale, dotarsi di un sistema di *Management* conforme allo standard Iso significa quindi non solo adottare volontariamente la metodologia suggerita dalla norma tecnica di riferimento, ma anche acquisirla - a livello di metodo e persone - come fatto culturale da implementare internamente allo Studio; allo scopo di garantire la corretta gestione dei processi di lavoro ai vari livelli funzionali, e di migliorare la qualità delle prestazioni, attraverso l'introduzione di metodi e tecniche di pianificazione, progettazione e controllo, codificati e condivisi da tutti. Per gli opportuni approfondimenti sul punto, si rimanda più diffusamente a A. Baldin-G. Stumpo, *La qualità negli Studi Legali - Come si applica il Sistema di gestione per la qualità (Vision 2000)*, Maggioli ed. (2003) ed anche, più recentemente a G. Stumpo, *Marketing e qualità per gli Studi Legali - Strumenti e modelli per una strategia vincente e per migliorare la performance*, Giappichelli ed. (2006).

zione, il settore di attività, ed il mercato in cui lo Studio operi ovvero intenda operare.

Ed invero, i contenuti e gli insegnamenti della norma tecnica UNI EN ISO 9001:2000 possono essere utilizzati:

a) per uso meramente interno (ossia per l'ottimizzazione delle modalità operative e gestionali di Studio creando un modello codificato di *Management*, di riferimento interno);

b) a fini di differenziazione sul mercato; avviando un percorso finalizzato al conseguimento della certificazione di qualità dello Studio legale, con l'obiettivo di dare visibilità all'esterno del lavoro svolto internamente dallo Studio sotto il profilo organizzativo, ed utilizzando la certificazione ottenuta, su tutti i mezzi di comunicazione informativa dello Studio[9].

Giovanna Raffaella Stumpo
Avvocato in Milano

(9) Si ricorda che per "certificazione Iso 9001:2000" s'intende l'attestazione rilasciata da un soggetto terzo indipendente ed autonomo (l'Organismo di certificazione che è appunto terzo rispetto al consulente qualità ed all'organizzazione che richiede la certificazione di qualità) che un processo è conforme ai requisiti specificati nella norma tecnica UNI EN ISO 9001:2000. La certificazione di cui all'art. 17-bis del Codice Deontologico Forense è cioè "certificazione di processo" - ed attiene cioè al "metodo del lavoro" - e non "certificazione di prodotto"; tale certificazione rappresenta un elemento non solo qualificante, ma anche "distintivo", il cui valore aggiunto è rappresentato dal fatto che, per il suo conseguimento lo Studio ha fatto una accurata analisi introspettiva per individuare i propri punti deboli e porre in essere le necessarie attività di miglioramento. Sotto il profilo degli adempimenti, lo Studio Legale che consegue la certificazione ha l'obbligo imposto a livello di disciplina domestica di depositare presso il Consiglio dell'Ordine di appartenenza il giustificativo della certificazione in corso di validità e di fornire l'indicazione completa sia dell'Organismo di Certificazione che l'ha rilasciata sia del campo di applicazione della certificazione ufficialmente riconosciuta dallo Stato.