

Avvocati e commercialisti: è in arrivo la certificazione

LINK: <https://www.altalex.com/documents/news/2022/06/28/avvocati-commercialisti-arrivo-certificazione>

Avvocati e commercialisti: è in arrivo la certificazione I professionisti potranno ottenere una specifica conformità UNI per qualificare il loro studio e per migliorare la sua efficienza Di Manuel A. Salvi Pubblicato il 28/06/2022

Numerose sfide si palesano sempre più minacciose per lo svolgimento della professione, siano esse tecnologiche, quali digitalizzazione e smart contact, siano l'internalizzazione o la competizione sui mercati locali, siano l'attrattività verso professionisti e nuove leve. "Quanti di voi **Avvocati** hanno un quadro chiaro di quanti e quali sono i vostri clienti, tramite quale canale sono arrivati da voi, qual è il loro livello di soddisfazione della prestazione professionale, come si trovano nello studio i vostri collaboratori, cosa pensano i vostri colleghi con cui collaborate, quanti reclami vi sono arrivati e per quali aspetti, come vanno i rapporti con i vostri fornitori?" è l'incipit di un interessante articolo scritto da **C. Morelli** per Altalex. Era il 2018 e l'articolo dal titolo "8 azioni per la gestione di qualità dello studio legale" era c o n s e q u e n z i a l e

all'approvazione del documento di prassi UNI PdR 33:2017. A distanza di 5 anni tale documento sta evolvendo in qualcosa di nuovo e più strutturato, la norma UNI1610191 dal titolo "Studi professionali di **Avvocati** e Dottori commercialisti - Principi organizzativi e gestione dei rischi connessi all'esercizio della professione per la creazione e protezione del valore" che ambisce a divenire la certificazione di riferimento per la gestione efficiente e di valore dello studio professionale. Mentre vi scrivo, l'**ordine degli avvocati di Milano** insieme alla Fondazione **Forense di Milano** sta tenendo un ciclo di webinar sui trend evolutivi nei modelli organizzativi e di business degli studi legali, dove ben due moduli su cinque sono dedicati ai principi di TQM total quality management e come questi possano essere estremamente utili per ottimizzare la gestione dello Studio. L'orientamento al cliente, il coinvolgimento delle risorse umane, l'approccio per processi, gli aspetti legati alle dinamiche economiche-finanziarie, la gestione efficiente e moderna dello studio, la comunicazione, sono temi troppo spesso considerati di

corollario rispetto alla qualità della prestazione professionale, la quale ovviamente è prioritaria ed imprescindibile ma non più bastevole. Se fino ad oggi l'unica opzione per gli studi professionali che volessero esplorare i principi di TQM total quality management, era la norma ISO 9001, a breve si avrà l'opzione della UNI1610191, pensata e scritta appositamente per gli studi professionali. UNI, l'ente italiano per la normazione volontaria, ha pensato bene di redigere una nuova norma, pensata appositamente per la tipicità degli studi professionali. I temi caldissimi a cui la UNI1610191 dedica molta attenzione sono la sostenibilità, l'analisi del rischio, la cura delle persone, vero e proprio valore aggiunto di uno studio professionale. La norma non è ancora stata pubblicata ma sta percorrendo l'iter di approvazione ed è plausibile, che i primi studi possano certificarsi a partire dal prossimo anno. Mentre scrivo la consultazione preliminare si è chiusa, e quella definitiva si sta concludendo. Sommario Certificarsi per creare valore Organizzazione per

processi Ruoli e responsabilità Valorizzare le persone: merito, equità e life balancing Orientamento ai clienti I rischi per lo studio professionale Svolgimento dell'attività professionale Sostenibilità Conclusioni 1. Certificarsi per creare valore La norma UNI1610191 nella parte introduttiva così si definisce: "un complesso omogeneo di criteri di riferimento validi, sperimentati e aggiornati, per la gestione organizzata e verificabile delle attività professionali". Gli obiettivi dichiarati, nella fase introduttiva del corpo normativo, hanno una valenza sia endogena che esogena allo studio professionale. Internamente è promossa un'organizzazione per processi, viene fornita una valida assistenza alle logiche di creazione del valore, ma anche di protezione, è introdotta la gestione del rischio. A livello esterno "la certificazione di conformità [offre] 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". L'aumento delle opportunità di lavoro, il successo durevole, migliorare la reputazione e credibilità dello Studio, sono altresì un indiscutibile vantaggio garantito dall'ottenimento di una patente di qualità da parte di un ente accreditato. Migliorare la propria organizzazione, cavalcare e fare propri temi sempre più sentiti quali l'inclusività, l'equità, la sostenibilità, acquisire consapevolezza nella gestione dei rischi sono le risposte che la UNI1610191 vuole dare ai professionisti, che sentano il bisogno di cambiare il proprio paradigma organizzativo e soprattutto divenire sempre più attrattivi. Su ShopAltalex è disponibile: Corso online il controllo di gestione per lo studio legale di Coggiola Laura, 2022, Acquista ora! 2. Organizzazione per processi L'approccio per processi è uno dei principi chiave della Qualità. Per comprenderne appieno le ricadute pratiche, il processo va prima immaginato e pianificato, affinché, come se fossimo di fronte ad un flusso lineare di azioni, dal

risultato desiderato, a ritroso, si risalga la corrente, definendo le singole azioni, attività, risorse di volta in volta attivate. Il processo potrà essere rigoroso quanto necessario e costringerà professionisti e staff a rispettare alcune costrizioni preordinate, che se da un lato potrebbero ridurre in parte la libertà del singolo professionista, dall'altra garantirebbero coerenza e livelli minimi prestazionali, dando ai singoli uno stile riconoscibile e armonico. L'approccio per processi garantisce significative migliorie, maggiore coerenza e prevedibilità, una migliora qualità delle attività e un utilizzo efficace delle risorse con connesse economie. L'approccio per processi prevede ad esempio che vengano analizzate e programmate le modalità caratteristiche di svolgimento delle attività professionali, sia presso i locali dello Studio (in presenza), sia mediante collegamento informatico a distanza (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, per esempio nella gestione del contenzioso legale, 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. L'approccio per processi potrebbe prevedere a livello documentale che venga predisposta una procedura interna di gestione e archiviazione documentale, a cui tutte le persone gravitanti sullo studio si adeguino e qualsivoglia evidenza documentale, anche in via informatica, sia gestita in conformità. Ciò oltre a migliorare la fruizione della documentazione agevolerebbe il reperimento di tutte le necessarie evidenze in caso di eventuali contestazioni. I processi romperebbero schemi talvolta cristallizzati dove lo studio è mera messa a fattor comune dei semplici servizi accessori alla professione, svolta da ogni professionista in modalità più autonoma che collaborativa o condivisa. 3. Ruoli e responsabilità Durante la definizione dei processi, che potranno essere primari e di supporto, sarà necessario individuare le autorità di processo, responsabili o owner del processo, che ne garantiscono il raggiungimento degli obiettivi, avendo preventivamente individuato limiti, risorse e

indicatori di performance del processo stesso. Il principio organizzativo, dell'individuazione ed efficace attribuzione dei ruoli e delle responsabilità, garantisce il controllo puntuale, senza attendere che si giunga a consuntivo delle attività. L'organigramma dello Studio, ne è l'immediato e più evidente output. L'indicazione delle funzioni e responsabilità proprie di ciascun livello decisionale ed esecutivo, le direttive generali e le relative politiche attuative dello Studio, vengono messe a disposizione sia internamente, per migliorare la comprensione delle dinamiche endogene, ma anche esternamente, per consentire ai Clienti attuali o potenziali la valutazione delle competenze e funzioni specifiche degli interlocutori nell'ambito dello Studio stesso. Un documento tipico e chiave di qualsiasi modello di gestione è la Politica. Lo Studio deve stabilire e documentare con apposite direttive le strategie e scelte di sviluppo e gestione, per perseguire i propri principi di riferimento. La Politica è il manifesto dello Studio, è documento programmatico e aspirazionale di un'organizzazione in moto verso un traguardo. 4. Valorizzare le persone:

merito, equità e life balancing La UNI1610191, molto più della ISO 9001, che comunque dedica al tema delle risorse umane un significativo spazio, si preoccupa di valorizzare il più possibile quello che è forse il vero e proprio patrimonio di ogni studio professionale. In linea con quello che è l'approccio per processi, si parte dalla fase di selezione, che dovrebbe essere adeguata e documentata, nonché svolta da persona munita di esperienza e competenza. In una logica di contrasto dei fenomeni di disaffezione dalla vocazione professionale, la norma si preoccupa di tutelare e valorizzare praticanti e collaboratori. Lo Studio dovrebbe garantire la piena crescita dei praticanti, non sempre pienamente riuscita da parte degli studi. Praticanti, che dovrebbero essere messi nelle condizioni di acquisire una preparazione ampia e adeguata, in linea con le attitudini personali e degli interessi professionali, garantendo loro un compenso ragionevole e congruo. A tutti i Componenti dello Studio dovrebbero essere assegnati 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. Lo Studio deve trattare e far trattare con rispetto ed equità tutti i propri Componenti, utilizzando un linguaggio inclusivo, 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. Si dovrebbe assicurare 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. Lo Studio dovrebbe includere fra i propri principi la tutela della vita familiare, tenendo in considerazione le eventuali esigenze genitoriali cogenti e contrattuali (es. congedi di maternità, permessi per motivi familiari e quant'altro stabilito per legge o per contratto) ma anche arricchendo le tutele, messe a disposizione su base volontaria dallo Studio stesso (es. 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). 5. Orientamento ai clienti All'orientamento al cliente, linfa vitale ed economica di qualsivoglia attività, viene dedicato un apposito punto norma, che attraverso tre diverse direttive cerca di portare il cliente al centro delle dinamiche di uno studio professionale, introducendo strumenti e linguaggi più affini a quelli di un'agenzia di comunicazione. Lo Studio dovrebbe condurre indagini periodiche e documentate sul livello di soddisfazione dei propri Clienti, con metodologie variabili (per esempio: interviste personalizzate, sottoposizione di questionari, raccolta di indicazioni su basi anonime e così via) rispondenti alle caratteristiche ed esigenze dello Studio stesso (per esempio: localizzazione, aree di attività, tipo di Clienti, contesto di riferimento). Lo Studio deve predisporre un processo di tracciabilità di segnalazioni, critiche, contestazioni o reclami provenienti dai Clienti, allo scopo di perseguire il miglioramento continuo. Le attività di comunicazione esterna

hanno ricevuto particolare attenzione all'interno della UNI1610191, che gli ha dedicato due diversi punti norma (8 Orientamento al cliente; 12 Attività di comunicazione esterna). Il punto 12.1 senza troppa girarci intorno dice: "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 contribuiscono in maniera determinante all'affermazione e al successo dello Studio stesso, per la realizzazione dei suoi principi e nel rispetto degli applicabili criteri di correttezza e trasparenza secondo le norme di legge e deontologiche applicabili". La norma distingue tra comunicazione strategica relativa al posizionamento di medio e lungo termine dello Studio e di comunicazione operativa, entrambi concetti cari al marketing, che in gergo e semplificando sono chiamati Vision e Mission. Altra prassi estranea alla professione forense e più da agenzia media è il benchmarking, l'analisi del posizionamento dello studio e dei propri concorrenti, la SWOT analysis, oppure la padronanza di concetti quali la qualità percepita dai

clienti e la loro soddisfazione. Fra le altre cose, la norma suggerisce allo Studio di tener conto delle caratteristiche di immediatezza e replicabilità delle comunicazioni tramite i molteplici sistemi di diffusione esistenti siano essi il web, le reti telematiche e telefoniche, i social media o le newsletter. 6. I rischi per lo studio professionale Il Risking thinking based è un approccio divenuto oramai piuttosto frequente nella normazione internazionale e comunitaria, che diverrà ancor più massivamente presente nell'agire di tutti noi ancor di più nel prossimo futuro. Lo studio professionale dovrà farvi i conti non solo in termini di rispetto di adempimenti cogenti ma anche in una logica di miglioramento della propria gestione organizzativa, incorporando opportune azioni per valutare e trattare i principali rischi connessi alla propria attività, allo scopo di conseguire i risultati attesi o prevenire gli effetti indesiderati. La sezione della norma dedicata al rischio è particolarmente corposa e prevede diversi sottopunti dedicati, quali: definizione degli obiettivi della gestione del rischio (es. creazione e protezione del valore connesso alla reputazione e immagine dello Studio; prevenzione o

contenimento di perdite economiche); individuazione del titolare del rischio, organo interno deputato alla corretta attuazione e revisione della gestione del rischio; definizione della soglia di accettabilità o tolleranza al rischio; individuazione delle aree di rischio (es. tipologia clienti, caratteristiche dei componenti dello studio); identificazione dei rischi, analisi e loro ponderazione con la soglia di accettabilità predeterminata (es. la percezione negativa da parte della clientela; la perdita o sottovalutazione di importanti opportunità di sviluppo dello Studio); predisposizione delle idonee misure di trattamento del rischio (es. trasferimento, eliminazione, riduzione o assunzione del rischio) mediante un opportuno piano d'azione. 7. Svolgimento dell'attività professionale La UNI1610191 cerca di coniugare il difficile ma non impossibile connubio tra preservazione della libertà professionale, per quanto concerne il contenuto intellettuale, da indebite interferenze, con la necessità di una omogeneità organizzativa, qualitativa e di offerta delle prestazioni. Alcuni elementi interessanti descritti nella norma per ottimizzare e migliorare la coerenza operativa dei professionisti

riguardano: la schedatura dell'incarico; modalità, limiti di svolgimento e remunerazione delle prestazioni; assegnazione degli incarichi centralmente a singoli o team che risultino maggiormente adeguati alle caratteristiche dell'incarico o alle necessità dei clienti; definizione dei processi tipici dell'incarico; proceduralizzazione degli elementi relativi la documentazione e la sua conservazione; verifica preventiva ed in corso d'opera delle attività anche da parte di soggetti terzi all'incarico; registrazione e documentazione delle prestazioni svolte, definizione di un processo per la gestione degli incassi, revisione di tutti gli incarichi quanto meno su base trimestrale. 8. Sostenibilità Il tema della sostenibilità è trasversale all'intera norma. In materia di persone, la sostenibilità declinata come equità, inclusività, merito e life balance; nel corpo della norma diviene ambientale, lavorativa e sociale: Uno studio sostenibile, che faccia utilizzo di materiali riciclati, ecosostenibili e riciclabili, che abbandoni l'uso generalizzato della carta, che promuova la raccolta differenziata, l'uso di fonti energetiche rinnovabili e non inquinanti, che stimoli all'uso di mezzi per la mobilità a basso impatto ambientale; Uno

studio che faciliti un approccio lavorativo sostenibile attraverso lo smartworking, limitando i tempi di reperibilità o il diritto alla disconnessione; Uno studio che persegua la coesione e il progresso della comunità in cui opera, valorizzi il territorio, sostenga enti e associazioni senza scopo di lucro, eroghi attività pro-bono. 9. Conclusioni La UNI1610191 dunque introduce interessanti elementi di novità per lo Studio professionale, che se in parte sono già conosciuti ed attuati da realtà pioniere, penso prevalentemente alle capacità di comunicazione di molti, non sono integralmente adottati in tutti i suoi elementi e potrebbero divenire un ottimo schema di riferimento per ammodernare la gestione della propria organizzazione e far propri tendenze e convincimenti, che caratterizzeranno i prossimi decenni e non potranno far altro che divenire sempre più persistenti e dilaganti. IN COLLABORAZIONE CON >> Scopri tutte le date dei corsi in materia di Privacy di Altalex!