



A CURA DI MASSIMILIANO DI PACE

ISTRUZIONI PER STUDI PROFESSIONALI
PER IL RECEPIMENTO E
LA CERTIFICAZIONE DELLA NORMA
UNI 11871:2022



MASSIMILIANO DI PACE

ISTRUZIONI PER STUDI PROFESSIONALI
PER IL RECEPIMENTO E
LA CERTIFICAZIONE DELLA NORMA
UNI 11871:2022



Autore: Massimiliano Di Pace

© 2023 ASLA - Associazione Studi Legali Associati

Art Direction: Edoardo Steiner

www.aslaitalia.it

Tutti i diritti riservati. È vietata la riproduzione con qualsiasi mezzo, salvo autorizzazione scritta di ASLA.

Indice

Presentazione di ASLA	4
Prefazione di UNI	6
Finalità e impostazione della dispensa	8
REQUISITO 1 (Capitolo 5) Approccio organizzativo per processi	10
REQUISITO 2 (Capitolo 6) Individuazione e attribuzione dei ruoli e delle responsabilità nell'ambito dello Studio	16
REQUISITO 3 (Capitolo 7) Selezione dei componenti dello Studio e gestione delle loro necessità e attività	23
REQUISITO 4 (Capitolo 8) Orientamento ai clienti	36
REQUISITO 5 (Capitolo 9) Gestione dei rischi	41
REQUISITO 6 (Capitolo 10) Obiettivo di miglioramento continuo	54
REQUISITO 7 (Capitolo 11) Programmazione e svolgimento delle attività professionali	61
REQUISITO 8 (Capitolo 12) Attività di comunicazione esterna	73
REQUISITO 9 (Capitolo 13) Sostenibilità	79
REQUISITO 10 (Capitolo 14) Rispetto delle disposizioni cogenti	85

Presentazione di ASLA

ASLA, l'Associazione italiana degli Studi Legali Associati, è particolarmente lieta e orgogliosa di presentare questo primo commento organico alla norma tecnica volontaria UNI 11871:2022 e al suo “regolamento applicativo”, la prassi di riferimento ASLA-UNI 146:2023, di recente pubblicazione (27 giugno 2023).

Vi è infatti una somiglianza di fondo fra la norma 11871, prima e unica nel suo genere in Italia e in Europa, essendo specificamente destinata agli Studi professionali (individuali, ovvero costituiti in forma associata o societaria) di avvocati, commercialisti ed esperti contabili, e la nostra stessa Associazione, a sua volta prima e unica – per quanto ci risulta – a essere stata costituita nel nostro Paese e in Europa per rappresentare proprio il modello organizzativo degli studi associati multidisciplinari che, riteniamo, meglio risponde alle necessità della clientela e del mercato attuale, in particolare nel settore del diritto d'impresa, che accomuna i circa cento studi membri di ASLA.

Un'Associazione libera, apolitica e senza scopo di lucro che da vent'anni opera a Milano, Roma e molte altre città d'Italia, sia come luogo di confronto e scambio di opinioni, proposte e iniziative nell'ambito dell'avvocatura e della professione di dottore commercialista ed esperto contabile, sia come interlocutore delle Istituzioni professionali e pubbliche a livello nazionale e locale, in piena lealtà e trasparenza, ma senza mai abbandonare la forte passione di tutti noi nel sostenere i temi e perseguire gli obiettivi che le migliaia di colleghe e colleghi che si riconoscono in ASLA considerano fondamentali nell'interesse collettivo della società, della clientela e di tutti coloro che operano nell'ambito dei nostri studi o sono coinvolti nelle loro attività.

E proprio il cammino ultradecennale che ha portato la nostra Associazione a raccogliere e sistematizzare le migliori esperienze organizzative e operative dei nostri studi – anche a livello internazionale – nelle prime “Linee-guida di best practice”, confluite poi nella prassi di riferimento ASLA-UNI 33:2017, che a sua volta si è evoluta e ufficializzata nella norma UNI 11871 qui commentata, dimostra che il progresso nelle tematiche dell'efficienza nello svolgere la professione, accuratezza nel provvedere l'assistenza richiesta dai clienti, inclusione effettiva di ogni potenziale partecipante, garanzia di una vera parità nelle opportunità e impegno nelle aree più attuali della sostenibilità lavorativa, sociale, ambientale, va perseguito coerentemente nel tempo, senza rinunce o compromessi di comodo.

Il tutto, s'intende, senza mai interferire con l'ambito professionale vero e proprio, patrimonio individuale di colleghi e colleghe e frutto di studio, applicazione, volontà e tenacia nello svolgimento del proprio insostituibile lavoro intellettuale. Anzi, favorendo nei fatti e non solo a parole la miglior formazione

a ogni livello, in particolare dei giovani, perseguendo conoscenze specialistiche ma anche una preparazione professionale più ampia nell'ambito di seminari, convegni e corsi di specializzazione anche pratici (sempre offerti con l'impegno personale e gratuito dei nostri professionisti e professioniste) organizzati in tante città italiane, tenendo sempre ben presenti le norme deontologiche che regolano le nostre attività professionali.

Il Quaderno che vi trovate fra le mani, opera molto tempestiva, ma come vedrete di grande accuratezza e ricca di spunti e segnalazioni anche operative, vuole essere uno strumento di reale utilità nell'intraprendere il percorso per l'applicazione della norma 11871 e l'ottenimento dell'eventuale certificazione di conformità alla stessa del proprio studio, piccolo o grande che sia, da parte di un organismo di certificazione debitamente autorizzato dall'Ente nazionale ACCREDIA.

ASLA è quindi sinceramente grata all'autore Massimiliano Di Pace per aver portato a termine in un periodo ammirevolmente breve questo primo e validissimo lavoro, a UNI per il sostegno e la convinzione nel perseguire il progetto comune di portare il mondo delle "professioni liberali" a conoscere e valorizzare la normativa tecnica nata in origine per l'industria e le imprese, e soprattutto le tante colleghe e i colleghi che hanno dedicato il proprio tempo prezioso e le loro migliori energie per condividere con tutti gli interessati ciò che ci è più caro: l'amore per la nostra professione, il piacere di lavorare insieme, la soddisfazione profonda di ottenere i risultati più fruttuosi per i clienti, in un mondo professionale di giustizia, lealtà e correttezza. Un mondo di studi "fatti bene", e perciò destinati a durare.

Avv. Giovanni Lega
Presidente ASLA

Prefazione di UNI

Ringrazio il Presidente di ASLA Avv. Giovanni Lega per avere voluto UNI al proprio fianco in questa iniziativa editoriale di facilitazione dell'approccio degli studi legali verso l'adozione di modelli organizzativi evoluti, cioè non solo mirati alla soddisfazione del cliente, ma al raggiungimento di obiettivi più alti come - solo per citarne alcuni - la gestione della diversità, l'inclusione, la gestione del rischio...

La certificazione, cioè la valutazione della conformità degli studi legali alla norma UNI 11871 da parte di organismi indipendenti, è un progetto unico in Europa, che ritengo sia destinato a essere di grande impatto (anche culturale) sul mercato.

E' un'operazione unica anche per l'importanza che il pacchetto costituito dalla norma e dalla prassi di riferimento UNI/PdR 146 dà ai temi ESG: da quelli prettamente ambientali (declinati ad esempio sotto forma di aumento della digitalizzazione e dell'uso di fonti rinnovabili, di riduzione degli sprechi e dei rifiuti), a quelli sociali (declinati nei confronti del personale componente lo studio, nell'attenzione ai rapporti con le risorse locali) e a quelli relativi alla governance (declinati nelle responsabilità, nelle direttive e nelle politiche dello studio). Questa attenzione conferma il ruolo guida dei professionisti nei confronti delle organizzazioni loro clienti.

Ultimo grande spunto - secondo la mia opinione - che conferma l'unicità di questo progetto, è l'approccio al rischio, che viene:

- approfondito per analizzarne i potenziali impatti sulla possibilità di conseguire i risultati attesi,
- trattato per prevenire e ridurre gli effetti indesiderati (ottenendo auspicabilmente delle agevolazioni tariffarie sulle polizze assicurative professionali),
- e infine gestito per trasformarlo in opportunità, per quanto possibile.

Concludo ricordando che - sebbene la normazione tecnica volontaria UNI sia dal 1921 figlia dell'industria - nella sua crescita ha esercitato la propria funzione di supporto allo sviluppo, alla competitività e all'innovazione delle attività produttive prima e dei servizi poi (come ricordato dal Parlamento Europeo con la sua Risoluzione del 9 maggio 2023). La sua logica evoluzione l'ha portata a supportare le professioni: "fare bene le cose" (organizzazione, flussi di lavoro, sostenibilità, gestione del rischio) può aiutare i professionisti legali e commercialisti nel loro percorso di crescita, senza però alcuna pretesa che le norme UNI sostituiscano le conoscenze e competenze acquisite con lo studio,

né la verifica abilitativa di legge. Le norme UNI sono conoscenze distillate da una grande piattaforma multistakeholder aperta e trasparente dove le risorse migliori del Paese (quasi 8.000 esperti suddivisi in 1.100 organi tecnici) condividono conoscenze e valori, per trovare - tramite un processo democratico, indipendente, consensuale e volontario - risposte che non siano un compromesso al ribasso per accontentare tutti, bensì il “riconoscimento ragionato” della soluzione migliore che crea valore a beneficio di tutti.

Sono conoscenze integrative per i professionisti che aiutano a tenersi aggiornati allo stato dell'arte, a organizzarsi meglio per non sprecare risorse (umane) preziose in compiti che non siano il core business dell'attività e quindi a erogare migliori e nuove prestazioni.

Ing. Giuseppe Rossi
Presidente UNI

Finalità e impostazione della dispensa

La presente dispensa è indirizzata ai Componenti di uno Studio legale che sono intenzionati ad applicare la norma UNI 11871 “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”, e ad ottenere la relativa certificazione.

Infatti, la dispensa contiene indicazioni operative sulla documentazione da preparare per poter applicare i requisiti descritti dalla norma UNI 11871, e quindi per poter dimostrare il rispetto della norma stessa ai fini della certificazione.

Queste indicazioni sono rispettose della prassi di riferimento UNI/PdR 146:2023, contenente gli indirizzi operativi per la valutazione della conformità dello Studio alla norma UNI 11871, ma sono di gran lunga più dettagliate, e accompagnate da numerosi esempi, che possono costituire il punto di partenza per la redazione dei documenti, che vanno però necessariamente personalizzati in funzione della situazione di ciascun Studio.

La norma UNI 11871 contiene 10 requisiti, che sono illustrati dal Capitolo 5 al Capitolo 14, e per ciascun requisito la presente dispensa dedica un capitolo, che è articolato in 3 paragrafi, in cui si illustra, rispettivamente, quanto segue:

- 1) il requisito in sintesi;
- 2) le modalità attuative del requisito;
- 3) le modalità di prova ai fini della certificazione.

Nel primo paragrafo si descrive il requisito, che quasi sempre è articolato in più sotto-requisiti (qui comunque definiti sempre come “requisiti”, e identificati con titolo e numero), usando terminologie e fraseologie più semplici e concrete rispetto a quelle del testo che si trova nella norma. È il caso di precisare che l’utilizzo di parole e frasi diverse ha anche lo scopo di non violare la disciplina sul diritto d’autore.

Nel secondo paragrafo, per ciascun requisito (sempre identificato con titolo e numero), si descrivono le modalità di applicazione, ossia, il contenuto dei documenti da redigere, o le attività da svolgere ai fini del rispetto del requisito stesso. In questo ambito sono presentati diversi esempi, utili per cominciare la stesura della documentazione necessaria. Vale la pena evidenziare che alcuni documenti sono relazioni annuali, che ovviamente non possono essere disponibili al momento della prima certificazione, che dovrebbe poter essere ottenuta senza di esse, fermo restando che nella visita dei certificatori successiva a quella della certificazione, tali relazioni dovranno essere disponibili ai fini del mantenimento della certificazione stessa.

Nel terzo paragrafo si riporta la lista della documentazione e delle attività che sono necessarie ai fini dell'ottenimento della certificazione. Si tratta di una check list breve, utile sia per il soggetto che intende ottenere la certificazione, sia per i certificatori stessi, al fine di controllare il completamento della procedura.

Va detto però che, come ricorda la prassi di riferimento UNI/PdR 146:2023, che vi sono 3 metodi per dimostrare il rispetto dei requisiti:

- 1) documenti;
- 2) interviste con i soggetti coinvolti;
- 3) osservazione diretta.

La predisposizione della documentazione potrebbe sostituire gli ultimi 2 metodi, e quindi essere più celere sia per il soggetto da certificare, sia per i certificatori, senza contare che la seconda e la terza metodologia sono meno "oggettive" rispetto ad un documento scritto e firmato, fermo restando comunque che, come evidenzia la prassi di riferimento UNI/PdR 146:2023, è sufficiente un "sistema documentato", in luogo di un "sistema di documenti".

Per quanto riguarda l'impostazione della documentazione, è il caso di sottolineare che la prassi di riferimento UNI/PdR 146:2023 richiede che si eviti sia l'eccesso di sintesi, sia l'eccesso di dettagli, che impediscono poi di percepire l'effettiva situazione.

Last, but not least, va rammentato che alcuni requisiti sono opzionali, essendo usato nella norma UNI 11871 il modo condizionale del verbo "dovere" ("dovrebbe"), o frasi che sottintendono una possibilità, invece di un dovere (es. "lo Studio può").

Pertanto, nella presente dispensa si sottolineerà anche questa circostanza (usando termini come "obbligatorio" o "obbligatoriamente", e "opzionale", o "opzionalmente"), in relazione a ciascun requisito, sia generale, sia specifico.

In questo modo il processo di adeguamento alla norma UNI 11871, così come il processo di certificazione, possono usufruire di margini di flessibilità, fermo restando che il recepimento della norma, oltre ad essere volontario, è finalizzato a consentire un miglioramento della performance dello Studio, possibile proprio grazie all'implementazione delle indicazioni della norma UNI 11871, circostanza che dovrebbe spingere per un'applicazione integrale di tutti i requisiti.

In ogni caso va considerato che le diverse possibili forme di organizzazione, dimensioni, e attività dello Studio, impedisce una completa standardizzazione delle modalità di recepimento e certificazione della norma UNI 11871, sebbene la presente dispensa abbia evidentemente la finalità di rendere il più possibile omogenei i processi di recepimento e di certificazione di questa norma.

Massimiliano Di Pace

REQUISITO 1 (Capitolo 5)

Approccio organizzativo per processi

SOMMARIO: 1.1 Il requisito in sintesi - 1.2 Le modalità attuative del requisito - 1 Analisi del contesto - 2 Descrizione del processo produttivo del servizio legale/consulenziale - 3 Analisi dei rischi - 1.3 Le modalità di prova ai fini della certificazione

1.1 Il requisito in sintesi

Il primo requisito della norma UNI 11871 è descritto nel Capitolo 5.

Questo requisito “Approccio organizzativo per processi”, va considerato obbligatorio, alla luce della fraseologia che si trova nella norma (“gli Studi devono...”).

Il Cap. 5 richiede che lo Studio stimoli i propri Componenti (ossia gli avvocati dello Studio) a mettere a fuoco le modalità di svolgimento della propria attività, del contesto in cui essa si esplica, e dei rischi che essa determina, sia al fine di impostarla nel migliorare dei modi, sia per assicurare nel tempo il rispetto dell’impostazione delle attività prescelta, che costituisce un evidente segnale di qualità dello Studio.

In pratica, questo requisito richiede una descrizione delle attività professionali che non è molto dissimile da quella di un Business Plan aziendale, e il successivo mantenimento del *modus operandi* prescelto.

È il caso però di precisare che mentre il BP aziendale è finalizzato agli investitori (per convincerli ad assicurare le risorse finanziarie) e ai managers (che lo devono attuare), in questo caso, tenendo presente la finalità della norma UNI, che è quella di migliorare la performance dello Studio (anche grazie alle maggiori garanzie per i Clienti, che discendono dal rispetto di una procedura di lavoro considerata efficiente ed efficace), questo primo requisito consiste nel descrivere, partendo dal contesto di riferimento dello Studio, i processi lavorativi che cominciano con l’incontro con i Clienti (ed eventualmente, ancora prima, con la ricerca dei clienti), e finiscono con il completamento dello svolgimento della prestazione professionale richiesta dai Clienti.

Ovviamente, questa descrizione deve riguardare le attività principali dello Studio, e non quelle marginali, in quanto occasionali.

In questa ottica la norma UNI propone, come riferimento per la descrizione delle modalità di implementazione del requisito del Cap. 5, il ciclo di Deming, che prevede 4 fasi del processo produttivo, che consistono in:

- (1) programmare l'attività;
- (2) eseguire l'attività;
- (3) verificare l'attività svolta;
- (4) intervenire per correggere eventuali errori.

Per ultimo si richiede obbligatoriamente un'analisi dei rischi associati all'approccio per processi, come indicati in modo esemplificativo nell'Allegato A1.

1.2 Le modalità attuative del requisito

Considerando gli indirizzi operativi della prassi di riferimento 146/2023, l'attuazione del requisito stabilito dal Cap. 5 può aver luogo con 3 documenti, descritti qui di seguito:

1. **Analisi del contesto (5)** In questo documento vanno riportati i seguenti elementi:
 - (a) il nome e la struttura dello Studio (Titolare, Componenti e staff, forma giuridica, localizzazione delle sedi, fatturato medio degli ultimi 3 anni, coordinate);
 - (b) le specializzazioni forensi (o comunque le attività svolte più frequentemente dallo Studio);
 - (c) i fori di riferimento (possono bastare quelli principali);
 - (d) la tipologia e la localizzazione dei Clienti (es. persone fisiche o giuridiche, province di residenza, Tribunali aditi);
 - (e) la tipologia di soggetti terzi con cui lo Studio ha rapporti (es. altri studi, fornitori di servizi e merci);
 - (f) le eventuali problematiche che l'attività professionale fa emergere;
2. **Descrizione del processo produttivo del servizio legale/consulenziale (5)** Questo documento deve illustrare, in sintesi, come lo Studio dovrebbe lavorare per assicurare la massima soddisfazione del Cliente, che è il beneficiario dell'attività professionale dello Studio (ed il presupposto per la crescita dei ricavi), e il buon funzionamento dello Studio stesso (che è il presupposto per la riduzione dei costi). In pratica il documento dovrebbe spiegare come lo Studio funziona quotidianamente in relazione a tutte le fasi della sua attività, che sono qui di seguito riportate:
 - (a) le modalità di contatto con i nuovi Clienti (es. per passaparola, collaborazioni con altri studi, associazioni di categoria, pubblicità o altre attività promozionali);
 - (b) le modalità di gestione del rapporto con il potenziale Cliente (es. chi se ne occupa nello Studio, che informazioni vengono fornite al Cliente, come viene raccolto il suo assenso all'incarico);

- (c) le modalità di formalizzazione dell'incarico del Cliente allo Studio (es. se l'incarico è affidato al singolo Componente, o allo Studio nel suo complesso, il modello di incarico, standard, o da adattare alla tipologia di Cliente, le garanzie per il Cliente in caso di errori professionali, le modalità di raccolta dell'autorizzazione al trattamento dei dati);
- (d) le modalità di inserimento dei dati e dei documenti prodotti dal cliente nell'archivio dello Studio, ovvero in modo cartaceo e/o informatico (es. chi se ne occupa, come vengono denominati i fascicoli, il loro inserimento in cloud, e/o nella memoria dei computer, e/o in memorie esterne, il numero di copie, e quindi di supporti in cui sono contenuti), e per quest'ultimo il metodo di archiviazione, che può basarsi su nome del cliente e del Componente che lo segue, della controparte, e della data di incarico, e le modalità per assicurarne l'accesso solo ai Componenti dello Studio che sono chiamati a svolgere l'incarico, e ai membri dello staff che se ne occupano, quindi l'eventuale esistenza di codici di accesso ai vari computer dello Studio;
- (e) la descrizione delle attività da svolgere in presenza, e in quali luoghi (uffici propri e/o di terzi), e delle attività svolte tipicamente da remoto (dal proprio Studio o dalla propria abitazione), indicando chi è autorizzato ad operare in *smartworking*;
- (f) le modalità di gestione dell'incarico, con le sue varie fasi, ovvero (indicando alcune specificazioni per ciascuno di questi punti):
- studio della documentazione;
 - studio della normativa;
 - studio della giurisprudenza;
 - analisi di precedenti incarichi simili svolti dallo Studio;
 - predisposizione della bozza di atto;
 - confronto con il Cliente in merito alla bozza di atto per individuarne errori e/o integrazioni;
 - predisposizione degli allegati all'atto, con ulteriore confronto con il Cliente per la verifica della completezza della documentazione a supporto della memoria, inclusi i testimoni;
 - definizione dell'atto e della documentazione di supporto, con verifica finale con il Cliente;
 - deposito dell'atto presso il Tribunale, o l'istituto di ADR competente, o altra istituzione o ente;
 - verifica dell'avvenuto deposito, e produzione della ricevuta del deposito al Cliente;
 - predisposizione di un calendario delle attività previste dall'incarico, e verifica della compatibilità del calendario con il Cliente;
 - procedura per evitare il rischio di dimenticare un impegno o una scadenza (es. *alert* dal computer e/o dal telefonino, incarico a 2 diverse persone dello staff di monitorare gli impegni dei Componenti dello Studio, individuazione di un altro Componente dello Studio, che

acquisisca un'idea di massima dell'incarico, così da poter intervenire in caso di imprevista indisponibilità del professionista incaricato);

- aggiornamento periodico (per esempio, trimestrale) del Cliente sullo stato di avanzamento della pratica, oggetto dell'incarico;
- assistenza del Cliente nelle fasi della procedura in cui esso è coinvolto;
- raggiungimento della fine della procedura;
- spiegazione al Cliente delle ragioni dell'esito della procedura;
- attuazione dei risultati della procedura;
- predisposizione di una nota sintetica dell'incarico, con il suo esito, e delle eventuali problematiche emerse nel corso di esso;
- scelta del metodo di archiviazione cartaceo e/o informatico dell'incarico concluso;
- decisione del meccanismo di riunione periodica dei componenti dello Studio per aggiornarsi reciprocamente sull'andamento degli incarichi nuovi, in corso e conclusi, e analizzare le problematiche emerse nel corso dell'attività dello Studio, al fine della loro risoluzione;

3. Analisi dei rischi (5) Questo documento deve descrivere i rischi derivanti dall'organizzazione dello Studio, i cui esempi sono riportati nell'Allegato A1 della norma UNI 11871, qui di seguito richiamati:

- (a) la mancata o l'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 l'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).

In pratica bisogna descrivere tutto quanto di negativo può succedere allo Studio. A questo fine può essere utile fare ricorso all'esperienza del Titolare e dei Componenti dello Studio, per quanto riguarda i problemi che possono sorgere nello svolgimento dell'attività professionale, come descritta alla lettera f) del precedente punto 2.

Va detto che se il punto 2 del documento è correttamente attuato, i rischi sono decisamente limitati.

Il problema nasce infatti dalla possibilità che le procedure previste non vengano attuate, come emerge chiaramente dai rischi sopra riportati.

In realtà, i rischi per uno Studio vanno oltre alla mancata attuazione delle procedure, perché possono accadere eventi, indipendenti dalla volontà dei Componenti dello Studio, che possono mettere a repentaglio il buon funzionamento dello Studio.

A titolo di esempio si citano qui di seguito alcuni rischi, che possono essere considerati dagli estensori di questo primo documento finalizzato all'attuazione della norma UNI 11871, e all'ottenimento della relativa certificazione.

I rischi a cui è soggetto uno Studio legale possono essere anche i seguenti:

- (1) l'uscita di uno o più Componenti dello Studio (per le ragioni più varie, da quelle di salute a quelle di divergenza professionale);
- (2) l'improvvisa assenza (momentanea o di lungo periodo) di membri dello staff, che rende l'attività quotidiana dello Studio difficilmente gestibile (es. l'addetto che risponde al telefono, o che gestisce l'archiviazione della documentazione, o la fotocopiatura/scannerizzazione dei documenti);
- (3) la perdita di documenti non sostituibili;
- (4) il mancato rispetto di scadenze processuali (per dimenticanza, per inconvenienti, o per incidenti);
- (5) l'erronea interpretazione della volontà o della situazione del Cliente;
- (6) l'errore professionale, ancorché soggetto a copertura assicurativa.

Relativamente a questo ultimo rischio vale la pena ricordare che un articolo uscito sul *Dubbio* (il quotidiano del Cnf) l'8 luglio 2022, a firma di Massimiliano Di Pace, si riportavano i dati, forniti dalla compagnia Aig Europe, che ha nel suo portafoglio 30.000 polizze RC professionale sottoscritte dagli avvocati, relativi agli errori più comuni tra i professionisti forensi, che risultavano essere:

- (a) nel 16% dei casi la mancata, o tardiva, riassunzione del processo, o dell'impugnazione di atti;
- (b) nel 13% dei casi l'errata impostazione della causa, che può comprendere una casistica molto ampia, che va dal mancato ricorso a mediazioni (che sarebbero possibili), all'erronea gestione della trattativa con la controparte, dal ricorso a Tribunali non competenti per materia o per territorio (sebbene quest'ultima situazione è esplicitamente indicata come ragione di risarcimento nel 2% dei casi), all'erroneo richiamo di norme e di giurisprudenza;
- (c) nel 12% dei casi il mancato (pieno) utilizzo dei dati raccolti dal Cliente, oppure il loro erroneo inserimento nelle memorie, magari per una disattenta disamina della documentazione prodotta dal proprio assistito;
- (d) nel 11% dei casi l'erroneo o mancato deposito degli atti;
- (e) nel 6% dei casi l'omessa o tardiva iscrizione a ruolo della causa;

- (f) in un altro 6% dei casi l'omessa informativa del Cliente sull'andamento del processo o delle trattative;
- (g) nel 4% dei casi l'omessa interruzione dei termini prescrizionali;
- (h) nel 3% dei casi l'errata valutazione della legittimazione attiva e passiva;
- (i) in un altro 3% dei casi lo svolgimento infedele del mandato.

La consapevolezza dei rischi che deriva dalla loro analisi, riportata nell'apposito documento, costituisce una strategia utile per monitorare i rischi, e prevenire l'eventualità che essi si realizzano con un evento dannoso per lo Studio.

1.3 Le modalità di prova ai fini della certificazione

La prova del rispetto del requisito derivante dal Cap. 5, come confermato dalla prassi di riferimento 146:2023, può aver luogo con i seguenti documenti e attività:

- (1) Analisi del contesto (5, e per i contenuti vedi par. 1.2, punto 1);
- (2) Descrizione del processo produttivo del servizio legale/consulenziale (5, e per i contenuti vedi par. 1.2, punto 2);
- (3) Analisi dei rischi (5, e per i contenuti vedi par. 1.2, punto 3).

Dato che i documenti devono costituire una guida per i Componenti dello Studio, e considerato che potrebbe essere inutile una spiegazione troppo dettagliata, si raccomanda la redazione di documenti di 1-2 pagine.

Tutti questi documenti, stampati su carta intestata, dovrebbero essere aggiornati su base annuale, e relativamente ai documenti, se non ci sono modifiche, è sufficiente aggiungere la nuova data, seguita dalla firma del Titolare dello Studio.

Questi documenti, nella versione aggiornata, andranno mostrati in occasione delle visite dei certificatori.

REQUISITO 2 (Capitolo 6)

Individuazione e attribuzione dei ruoli e delle responsabilità nell'ambito dello Studio

SOMMARIO: 2.1 Il requisito in sintesi - 1 Definizione dell'organigramma - 2 Definizione delle direttive e politiche dello Studio - **2.2 Le modalità attuative del requisito** - 1 Organigramma - 2 Descrizione delle funzioni e responsabilità di ciascuna posizione - 3 Regole dello Studio, ossia direttive e politiche dello Studio - 4 Analisi dei rischi - **2.3 Le modalità di prova ai fini della certificazione**

2.1 Il requisito in sintesi

Il secondo requisito, che è spiegato nel Capitolo 6 della norma UNI 11871, ha per oggetto l'organizzazione dello Studio.

Questo requisito va considerato obbligatorio, alla luce della fraseologia che si trova nella norma ("lo Studio deve definire...").

Si tratta di un requisito logico, in quanto, dopo aver definito il funzionamento dello Studio (incluso il contesto in cui esso ha luogo, e i rischi che esso determina), è necessario, per assicurare qualità al lavoro dello Studio, che siano ben chiari chi fa cosa (organigramma, requisito 6.2), e le regole a cui attenersi nella gestione dell'organizzazione (definizione delle direttive e delle politiche dello Studio, requisito 6.3).

In questo contesto il Cap. 6 delinea chiaramente 2 requisiti da rispettare:

1. **Definizione dell'organigramma (6.2)** Si richiede obbligatoriamente che lo Studio predisponga il proprio organigramma, dove indicare:
 - (a) le posizioni lavorative presenti nello Studio, a partire da quelle esecutive;
 - (b) le funzioni e le responsabilità di ciascuna posizione (sebbene nella realtà le seconde in genere rientrano nelle prime);
 - (c) l'aggiornamento delle posizioni e delle funzioni (che può avvenire con una cadenza, ad esempio, trimestrale);
2. **Definizione delle direttive e politiche dello Studio (6.3)** Si richiede obbligatoriamente che lo Studio predisponga un documento dove siano riportate le regole dello Studio, ossia le direttive generali e le politiche attuative; in pratica si richiede di definire "le strategie e scelte di sviluppo e gestione per perseguire i propri principi di riferimento", ovvero l'applicazione della

normativa e della deontologia, e le conseguenti politiche attuative, da rendere note all'interno e all'esterno dello Studio, ovviamente in quest'ultimo caso solo a coloro che ne sono interessati (es. i Clienti).

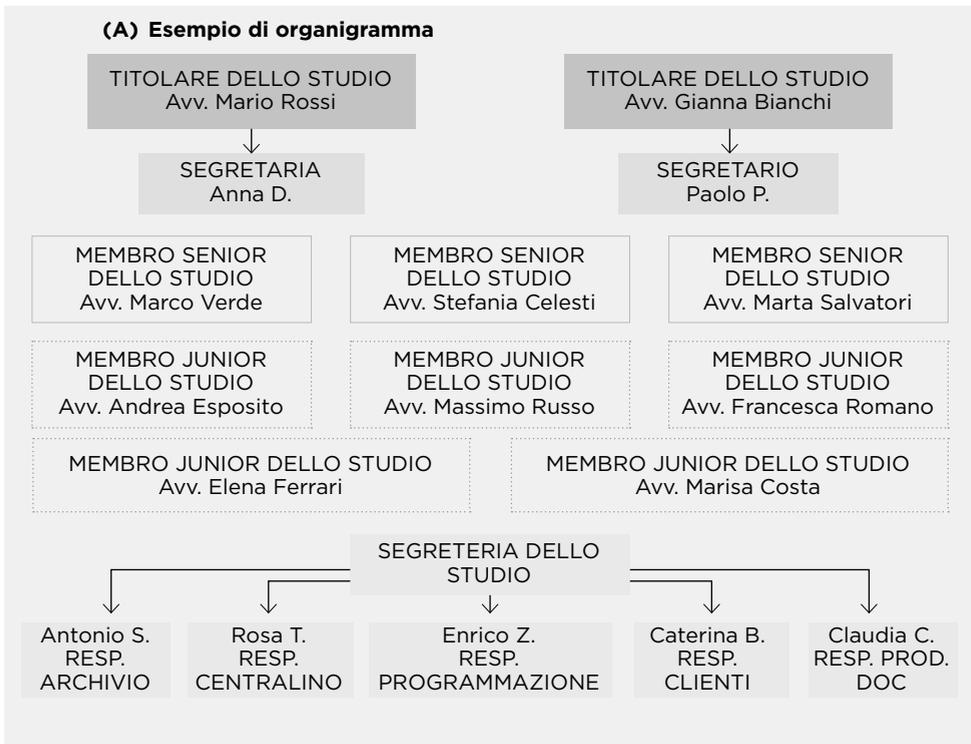
Per ultimo si richiede obbligatoriamente un'analisi dei rischi associati all'attribuzione dei ruoli e delle responsabilità ai Componenti dello Studio, come indicati in modo esemplificativo nell'Allegato A2.

2.2 Le modalità attuative del requisito

Considerando gli indirizzi operativi della prassi di riferimento 146/2023, l'attuazione di questo requisito può essere realizzato con 4 documenti che riguardano:

- (1) l'organigramma (6.2);
- (2) la descrizione delle funzioni e delle responsabilità di ciascuna posizione (6.2);
- (3) le regole dello Studio, ossia direttive e politiche dello Studio (6.3);
- (4) l'analisi dei rischi (6.1).

1. Organigramma (6.2) Questo documento può essere rappresentato da uno schema delle posizioni presenti nello Studio, con indicazione del nome della posizione (es. Titolare dello Studio, avvocato senior, avvocato junior, praticante, segretaria dei vari componenti dello Studio, addetto all'archivio, ecc.), e di chi occupa quella posizione. Qui di seguito si riporta un esempio di organigramma.



Si ricorda che esistono schemi e programmi informatici che facilitano la costruzione dell'organigramma, reperibili su internet, anche in modo gratuito.

È il caso di precisare che le denominazioni delle varie posizioni saranno diverse da studio a studio, e l'unico requisito che bisogna tenere presente è che il nome della posizione deve essere facilmente comprensibile dagli interlocutori dello Studio, così come deve essere facilmente individuabile il nome della persona che ricopre ciascuna posizione.

Se la Clientela è internazionale, ma una parte dei Clienti è italiana, è opportuno predisporre 2 versioni dell'organigramma, una in Italiano, l'altra in Inglese (o nelle varie lingue dei principali Clienti).

L'organigramma, oltre ad essere stampato su carta intestata, deve essere datato, e aggiornato possibilmente ogni 3 mesi, anche se non vi sono variazioni (per cui in tal caso va modificata solo la data a cui si riferisce l'organigramma).

Una copia dell'organigramma dovrebbe essere posta nella sala d'attesa e/o all'ingresso dello Studio, dovendo essere il Cliente, o qualsiasi altro interlocutore dello Studio, consapevole della posizione nello Studio del Componente che va ad incontrare.

Va poi pubblicata nel sito dello Studio la versione pdf dell'organigramma.

2. Descrizione delle funzioni e responsabilità di ciascuna posizione

(6.2) Questo documento, che dovrebbe contenere anche i dati per i contatti con i Componenti e lo staff, può essere redatto considerando l'esempio successivo.

(B) Esempio di descrizione delle funzioni e responsabilità di ciascuna posizione

Titolare dello Studio, Avv. Gianna Bianchi: penalista, con specializzazione dei reati societari e aziendali, assiste Pmi e grandi aziende nei processi penali; tel: 051 3678955 email: giannabianchi@studior&b.it;

Membro Senior dello Studio, Avv. Marco Verde: civilista, con specializzazione nei diritti di proprietà intellettuale, affianca le imprese nelle procedure di registrazione degli Ipr e della loro tutela in Italia e all'estero; tel: 051 3678956 email: marcoverde@studior&b.it;

.....

Membro Junior dello Studio, Avv. Andrea Esposito: penalista, laureato all'UNIVERSITÀ di Bologna, si sta specializzando in diritto della tutela della privacy, e si occupa delle controversie in questo settore; tel: 051 3678957 email: andreaesposito@studior&b.it;

.....

Segretaria del Titolare dello Studio Avv. Rossi, Anna D.: segue l'Avv. Rossi da 15 anni, e cura i rapporti con i clienti dello Studio seguiti dall'Avv. Rossi;

.....

Segreteria, Antonio S.: esperto informatico, ha la responsabilità di gestire l'archivio, cartaceo e informatico, dello Studio, dalla creazione dei nuovi fascicoli, in occasione dei nuovi incarichi, alla gestione dell'archivio; assicura l'accesso ai dati solo ai Componenti dello Studio che ne hanno diritto, e garantisce la sicurezza e la tutela della riservatezza dei dati;

.....

3. Regole dello Studio, ossia direttive e politiche dello Studio (6.3)

Questo documento dovrebbe contenere le regole dello Studio, ossia le direttive generali e le politiche attuative, fra cui rientrano i seguenti temi:

- (a) la scelta della veste giuridica dello Studio;
- (b) le regole della deontologia professionale;
- (c) le regole per la gestione degli incarichi;
- (d) le regole di impiego dello staff e dei nuovi Componenti dello Studio;
- (e) le regole per l'applicazione delle norme sulla privacy all'interno dello Studio.

Si riporta qui di seguito un esempio di documento contenente le regole dello Studio.

(C) Esempio di documento contenente le regole dello Studio

Il documento contenente le regole dello Studio, ovvero le direttive generali e le relative politiche attuative, potrebbe contenere quanto segue:

- (a) la forma giuridica dello Studio: a questo riguarda si dovrà scegliere tra una delle diverse opzioni possibili, ossia studio associato, società di avvocati (s.n.c.), ed eventualmente altre ancora, se utilizzabili;
- (b) il contenuto del contratto di associazione, che deve contenere indicazioni su:
 - i conferimenti degli associati, specificando la collaborazione effettivamente svolta all'interno dello Studio, o i mezzi conferiti per lo svolgimento dell'attività, quali denaro, beni, rapporti contrattuali;
 - i beni o i rapporti che devono essere restituiti all'associato in caso di scioglimento del rapporto;
 - la garanzia e i rischi dei conferimenti;
 - la ripartizione dei guadagni e delle perdite;
 - la restituzione dei beni conferiti in godimento;
 - la liquidazione della quota dell'associato receduto;
- (c) le regole di comportamento dei Componenti dello Studio: indicazioni sull'uso di carta stampata, strumenti, uffici dello Studio, rispetto della deontologia professionale, e dei principi di correttezza, responsabilità, condivisione delle informazioni, con annessa accettazione delle regole

deontologiche forensi; va poi indicato dove si trova nello Studio il Codice Deontologico Forense, di cui una copia deve essere firmata per presa visione da parte di tutti i Componenti dello Studio, e conservata dal Titolare dello Studio;

- (d) le regole per l'attribuzione ai singoli Componenti degli incarichi pervenuti allo Studio: per esempio, a rotazione, a parità di competenze, o in base all'anzianità di Studio, con un meccanismo di assegnazione degli incarichi proporzionale al numero di anni di anzianità presso lo Studio;
- (e) le modalità di gestione degli incarichi: si potrebbe utilizzare la Descrizione del processo produttivo del servizio legale/consulenziale (vedi par. 1.2, punto 2);
- (f) le condizioni per l'ingresso di nuovi Componenti: competenze, esperienza, specializzazioni;
- (g) le circostanze che possono determinare l'uscita di un Componente: ad esempio, aver nascosto un conflitto di interesse, aver agito dolosamente contro gli interessi dello Studio o dei suoi Clienti;
- (h) le regole di impiego dello staff e dei nuovi Componenti dello Studio: in questa parte del documento vanno illustrate le tipologie di contratti di lavoro da utilizzare per lo staff (es. contratti di lavoro dipendente) e per le posizioni dei Componenti junior dello Studio (es. contratti di associazione), gli eventuali ccnl di riferimento, le condizioni minime di lavoro in termini di salario, ferie, permessi, e altre disposizioni relative ai diritti dei lavoratori;
- (i) le regole per l'applicazione delle norme sulla tutela della privacy all'interno dello Studio: in questo caso potrebbe essere sufficiente allegare il documento del Cnf "Il GDPR e l'avvocato", del quale, parimenti al documento sulla deontologia professionale, va indicato il luogo dello Studio in cui ne è conservata una prima copia, ai fini della sua consultazione, e una seconda, opportunamente firmata per presa visione da parte di tutti i Componenti dello Studio, e conservata dal Titolare dello Studio.

Questo documento andrebbe poi integrato dai seguenti allegati:

- (1) Codice Deontologico Forense;
- (2) regolamento dello Studio (il cui contenuto è sintetizzato nel punto b del documento sopra descritto);
- (3) documento del Cnf "Il GDPR e l'avvocato";

- 4. Analisi dei rischi (6.1)** Questo documento deve descrivere i rischi derivanti dall'organizzazione dello Studio e dalla gestione dell'organizzazione, i cui esempi sono riportati nell'Allegato A2 della norma UNI 11871, qui di seguito richiamati:

- (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 principi essenziali dello Studio, come evidenziati nelle sue direttive, e al costante impegno concreto di tutti i Componenti dello Studio stesso al loro rispetto.

In realtà l'applicazione delle regole derivanti dal Cap. 6 dovrebbero in buona misura neutralizzare questi rischi.

In ogni caso si può predisporre un documento che illustri i rischi derivanti dall'organizzazione dello Studio, e della sua gestione, considerando, oltre a quelli sopra riportati, anche questi ulteriori possibili rischi:

- (1) l'abbandono dello Studio da parte di un Componente che è l'unico a disporre delle competenze in un ambito fondamentale dello Studio stesso (rischio neutralizzato se nello Studio sono presenti 2 professionisti per ciascun settore del diritto, centrale per l'attività dello Studio);
- (2) il mancato rispetto delle Regole dello Studio (che può aver luogo per negligenza, eccesso del carico di lavoro, venir meno di risorse umane, o semplice errore umano);
- (3) eventi di Forza maggiore che impediscono allo Studio di funzionare come previsto.

Anche in questo caso, la consapevolezza dei rischi che deriva dalla loro analisi, riportata nell'apposito documento, costituisce una strategia utile per monitorare i rischi, e prevenire l'eventualità che essi si realizzino con un evento dannoso per lo Studio.

2.3 Le modalità di prova ai fini della certificazione

La prova del rispetto del requisito derivante dal Cap. 6, come confermato dalla prassi di riferimento 146:2023, può aver luogo con i seguenti documenti e attività:

- (1) organigramma (6.2, e per i contenuti vedi par. 2.2, punto 1);
- (2) descrizione delle funzioni e responsabilità di ciascuna posizione (6.2, e per i contenuti vedi par. 2.2, punto 2);
- (3) regole dello Studio (6.3, e per i contenuti vedi par. 2.2, punto 3);
- (4) analisi dei rischi (6.1 e per i contenuti vedi par. 2.2, punto 4).

Tutti questi documenti, stampati su carta intestata, dovrebbero essere aggiornati su base annuale, e relativamente ai documenti, se non ci sono modifiche, è sufficiente aggiungere la nuova data, seguita dalla firma del Titolare dello Studio.

Questi documenti, nella versione aggiornata, andranno mostrati in occasione delle visite dei certificatori.

REQUISITO 3 (Capitolo 7)

Selezione dei componenti dello studio e gestione delle loro necessità e attività

SOMMARIO: 3.1 Il requisito in sintesi - 1 Selezione dei Componenti dello Studio - 2 Assegnazione di incarichi adeguati ai Componenti dello Studio - 3 Coinvolgimento dei Componenti dello Studio - 4 Strumenti di lavoro - 5 Formazione e aggiornamento continuo - 6 Principi di equità e valorizzazione - 7 Sfera individuale e vita familiare - 8 Tutela delle corrette condizioni igieniche e sanitarie - 9 Trattamento dei Praticanti - 10 Comportamento in caso di cessazione del rapporto - **3.2 Le modalità attuative del requisito** - 1 Selezione dei Componenti dello Studio - 2 Assegnazione di incarichi adeguati ai Componenti dello Studio - 3 Coinvolgimento dei Componenti dello Studio - 4 Strumenti di lavoro - 5 Formazione e aggiornamento continuo - 6 Principi di equità e valorizzazione - 7 Sfera individuale e vita familiare - 8 Tutela delle corrette condizioni igieniche e sanitarie - 9 Trattamento dei Praticanti - 10 Comportamento in caso di cessazione del rapporto - 11 Analisi dei rischi - **3.3 Le modalità di prova ai fini della certificazione**

3.1 Il requisito in sintesi

Il terzo requisito, che è illustrato nel Capitolo 7 della norma UNI 11871, approfondisce le modalità di gestione dell'organizzazione dello Studio, fornendo ulteriori specificazioni rispetto a quanto indicato nel requisito del Cap. 6, che è relativo solo all'organigramma e alle regole dello Studio (veste giuridica, deontologia, gestione degli incarichi, regolamento, regole di impiego dello staff, tutela della privacy).

In effetti il focus del Cap. 7 riguarda le risorse umane, che a vario titolo lavorano nello Studio, o per lo Studio.

Queste vengono suddivise in 3 categorie:

- (1) componenti dello Studio (professionisti, eventualmente differenziati per il livello di esperienza);
- (2) lo staff (dipendenti dello Studio);
- (3) altri collaboratori (es. consulenti esterni).

Questo requisito va considerato, nel suo complesso, obbligatorio, alla luce della fraseologia che si trova nella norma ("lo Studio deve in primo luogo valutare...").

Il Cap. 7 definisce quindi i requisiti per assicurare una gestione ottimale delle risorse umane, partendo dalla loro selezione e dall'assegnazione degli incarichi, e continuando con temi quali l'indicazione di quanto serve per svolgere le funzioni attribuite, ovvero la formazione, l'applicazione dei principi di equità e valorizzazione, il rispetto della vita privata, la garanzia di condizioni di lavoro corrette (es. igiene, salute), anche per i Praticanti, per concludere con la corretta gestione della fine del rapporto di collaborazione con lo Studio.

Ecco dunque i vari requisiti derivanti dal Cap. 7:

- 1. Selezione dei Componenti dello Studio (7.2)** Si richiede obbligatoriamente che lo Studio selezioni i Componenti in modo documentato, e basandosi su principi di merito dei candidati scelti; a questo fine si richiede di esplicitare chi sia il responsabile della procedura selettiva, dimostrando al tempo stesso che costui (o costoro) abbia le esperienze e le competenze professionali per farlo;
- 2. Assegnazione di incarichi adeguati ai Componenti dello Studio (7.3)** Si richiede obbligatoriamente che lo Studio attribuisca ruoli, funzioni, responsabilità, compiti ai Componenti, considerando le competenze, le esperienze e le capacità di ciascuno, e garantisca che i compiti siano coerenti con il ruolo, e che la retribuzione sia equa, ossia in linea, non solo con la legge, ma anche con il mercato di riferimento dei servizi legali del territorio in cui opera lo Studio;
- 3. Coinvolgimento dei Componenti dello Studio (7.4)** Si richiede opzionalmente che lo Studio informi i Componenti periodicamente sull'andamento dello Studio, per quanto riguarda sia gli incarichi ricevuti, sia le eventuali problematiche derivanti dall'operatività;
- 4. Strumenti di lavoro (7.5)** Si richiede obbligatoriamente che lo Studio attribuisca ruoli, funzioni, responsabilità e richieda obbligatoriamente che lo Studio assicuri ai propri Componenti la disponibilità di strumenti di lavoro, in particolare quelli di natura informatica e di telecomunicazione (computer, smartphone, tablet, servizi di telecomunicazione, software, incluso quello per la sicurezza dei dati, assistenza tecnica);
- 5. Formazione e aggiornamento continuo (7.6)** Si richiede obbligatoriamente che lo Studio coinvolga costantemente i propri Componenti in iniziative formative (es. corsi) e di aggiornamento (es. convegni), comunque necessarie ai fini dell'acquisizione dei crediti formativi per gli obblighi deontologici;
- 6. Principi di equità e valorizzazione (7.7)** Si richiede obbligatoriamente che lo Studio assicuri un trattamento equo dei Componenti (e dello staff), prevenendo qualsiasi forma di discriminazione, tutelando al tempo stesso la dignità di ciascuno, mediante l'attribuzione di incarichi e il riconoscimento del lavoro fatto, garantendo la crescita professionale in funzione del merito (anche attraverso la formazione), e l'inclusione, inserendo il Componente in tutti i team in cui la sua presenza è opportuna, e consentendo il contatto con i Clienti e i terzi in relazione all'attività che il Componente sta svolgendo;

- 7. Sfera individuale e vita familiare (7.8)** Si richiede opzionalmente che lo Studio consenta ai Componenti (e allo staff) di disporre del tempo per condurre una vita familiare, indipendentemente dai permessi previsti dalla legge, e dai contratti per la tutela della maternità e della paternità, anche attribuendo incarichi, il cui svolgimento può essere effettuato in modalità *smartworking*; inoltre, laddove possibile per le dimensioni dello Studio, si suggerisce l'attivazione di misure di welfare aziendale, quali convenzioni per trasporti pubblici, servizi sanitari, *wellness*, tintoria, ecc.;
- 8. Tutela delle corrette condizioni igieniche e sanitarie (7.9)** Si richiede obbligatoriamente (pur essendo scontato) che lo Studio garantisca un ambiente di lavoro salubre e sicuro, come previsto dalla legge (fra le quali dovrebbe rientrare anche il D.Lgs. 81/2008, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro), e a questo scopo il requisito 7.9 prescrive un protocollo di sicurezza sanitario, che descriva le misure di precauzioni igieniche, di controllo degli accessi ai locali dello Studio, di pulizia, di sorveglianza sanitaria;
- 9. Trattamento dei Praticanti (7.10)** Si richiede obbligatoriamente che lo Studio aiuti i Praticanti nell'acquisizione di una preparazione professionale, ovviamente in funzione delle attività svolte dallo Studio, ma considerando al tempo stesso le attitudini e gli interessi dei Praticanti, promuovendo il loro coinvolgimento nelle varie attività dello Studio, nonché il confronto con i Componenti dello Studio, e assicurando loro un compenso ragionevole e congruo;
- 10. Comportamento in caso di cessazione del rapporto (7.11)** Si richiede opzionalmente che, in caso di interruzione della collaborazione con lo Studio, indipendentemente dalla forma giuridico-contrattuale del rapporto esistente tra la persona uscente (Componente, membro dello staff, soggetto esterno con collaborazione continua) e lo Studio, quest'ultimo espliciti in modo chiaro e completo i motivi che hanno portato alla cessazione di tale rapporto (fermo restando l'obbligo di trattare le informazioni connesse ai motivi in modo conforme alla disciplina sulla tutela della privacy), dando un opportuno preavviso prima dell'attuazione della decisione di cessazione del rapporto, proporzionale alla durata della collaborazione, salvo quando il motivo dell'interruzione è il venir meno della fiducia (indipendentemente dalla causa della perdita di fiducia), poiché in tal caso è giustificata una cessazione immediata del rapporto.

Per ultimo si richiede obbligatoriamente un'analisi dei rischi associati alla selezione dei Componenti dello Studio e alla gestione delle loro necessità e attività, come indicati in modo esemplificativo nell'Allegato A3.

3.2 Le modalità attuative del requisito

Considerando gli indirizzi operativi della prassi di riferimento 146/2023, l'attuazione di questo requisito può essere realizzato con i documenti e le attività illustrati qui di seguito:

1. Selezione dei Componenti dello Studio (7.2) Questo requisito può essere attuato provando che il processo di selezione dei vari soggetti che lavorano nello Studio, o per lo Studio, porti all'individuazione delle migliori risorse umane realisticamente ottenibili, e a questo scopo sarebbe opportuno descrivere in un documento la procedura prevista per la selezione, e conservare gli atti relativi alla selezione, ossia un verbale del processo selettivo. Di conseguenza bisogna preparare:

- (1) documento sulla procedura selettiva;
- (2) verbale del processo selettivo (per ogni selezione).

Qui di seguito si riportano esempi per entrambi i documenti.

(D) Esempio di documento sulla procedura selettiva

Questo documento dovrebbe contenere quanto segue:

- (a) l'indicazione dei soggetti dello Studio che hanno la responsabilità della selezione: normalmente questi sono i Titolari dello Studio, ma potrebbero essere delegati altri Componenti dello Studio;
- (b) un breve richiamo delle esperienze in tema di selezione di risorse umane da parte dei responsabili della selezione: al riguardo potrebbe bastare la citazione di essere Titolare di uno Studio associato da un certo numero di anni, e del numero di collaboratori che si è avuto negli ultimi 5-10 anni, oppure un'esperienza in materia di diritto del lavoro;
- (c) le modalità di individuazione delle candidature: si possono scegliere diversi modi, come il passaparola, l'acquisizione di elenchi dei praticanti e/o dei nuovi avvocati, la pubblicità, i contatti con docenti universitari di corsi di giurisprudenza;
- (d) i metodi per la selezione: in questo ambito le possibilità sono le seguenti:
 - colloquio sulle materie di diritto di interesse dello Studio;
 - predisposizione di temi su casistiche affrontate frequentemente dallo Studio;
 - predisposizione di memorie o atti giudiziari;
- (e) i criteri per la valutazione delle prove con eventuale indicazione dei pesi: a titolo di esempio si segnalano i seguenti criteri:
 - completezza dell'esposizione;
 - richiami normativi e di giurisprudenza corretti;
 - capacità oratoria e di scrittura;
 - rapidità di risposta;
- (f) le modalità per pervenire ad una valutazione finale: si potrebbe scegliere tra questi diversi sistemi:
 - decisione del soggetto che ha seguito la selezione;
 - decisione congiunta delle persone interessate alla risorsa umana;
 - decisione del Titolare dello Studio.

(E) Esempio di verbale del processo selettivo

Questo documento dovrebbe contenere quanto segue:

- (a) l'indicazione del soggetto che ha effettuato la selezione;
- (b) l'elenco dei candidati esaminati, con in allegato il loro Cv;
- (c) la sintesi del colloquio avuto con ciascun candidato, ponendo in allegato le eventuali prove scritte effettuate ai fini della selezione della risorsa umana cercata;
- (d) il giudizio finale per ciascun candidato, espresso in modo conforme al documento sulla procedura selettiva;
- (e) l'individuazione del candidato (o dei candidati) prescelti, con in allegato l'eventuale breve verbale della riunione dei Componenti dello Studio che hanno preso la decisione;

2. Assegnazione di incarichi adeguati ai Componenti dello Studio

(7.3) Questo requisito può essere attuato dimostrando che ci sia coerenza tra ruolo del Componente e le sue competenze/esperienze, e tra incarichi di lavoro e ruolo, oltre che evidenziando la correttezza della retribuzione; ovviamente il rispetto di tutte queste coerenze, che andrebbero motivate per iscritto, comporterebbe una onerosa attività burocratica (es. dimostrazione della coerenza di ciascun incarico operativo con il ruolo), che sarebbe di fatto solo fine a sé stessa, e senza vantaggi reali per lo Studio; l'applicazione di questo requisito è quindi immaginabile con le seguenti semplici modalità:

- (a) il mantenimento di un elenco aggiornato dei ruoli dei Componenti dello Studio, e a questo scopo si può utilizzare l'organigramma previsto dall'applicazione del requisito 6.2, che va rivisto su base trimestrale;
- (b) la creazione di un fascicolo (cartaceo e/o informatico), dove, per ogni Componente, sono inseriti il suo Cv (da aggiornare annualmente), la descrizione del ruolo (come da organigramma), l'elenco degli incarichi operativi svolti, da inserire solo a conclusione dell'incarico; l'incarico può essere a sua volta descritto in poche righe, indicando in sintesi l'attività svolta, il cliente, il Tribunale adito, o altra giurisdizione, o il ricorso a Adr, l'esito dell'incarico;
- (c) la comunicazione diretta ai Componenti da parte del Titolare dello Studio (controfirmata da questi ultimi per la prova di ricezione), con la quale si indica come modalità per segnalare il dubbio sull'equità del compenso (es. in quanto sensibilmente inferiore ai parametri forensi, come determinati dal DM Giustizia 55/2014, aggiornato dal DM 147/2022), l'invio di una email da parte dei Componenti al Titolare dello Studio, il quale ha l'obbligo di fornire una risposta motivata;

3. Coinvolgimento dei Componenti dello Studio (7.4)

Questo requisito può essere attuato dal Titolare dello Studio informando, ai fini di un loro migliore coinvolgimento, i Componenti (e auspicabilmente anche lo staff), su come stanno andando le cose; a questo fine si potrebbe prevedere una

riunione su base temporale ricorrente (una volta al mese, o ogni trimestre) nel quale il Titolare dello Studio provvede a comunicare le tematiche qui di seguito indicate, da riportare in un verbale, firmato da tutti i partecipanti alla riunione:

- (a) l'andamento degli incarichi, con eventuale specificazione del numero complessivo e di quelli più importanti;
- (b) la richiesta ai partecipanti alla riunione di evidenziare eventuali problematiche di interesse collettivo, con successiva risposta da parte del Titolare;
- (c) l'indicazione di un giudizio sul funzionamento dello Studio;
- (d) gli eventuali complimenti per Componenti e staff che hanno realizzato un lavoro particolarmente qualificato;

4. Strumenti di lavoro (7.5) Questo requisito può essere attuato consegnando ai Componenti dello Studio una dotazione di prodotti di elettronica, e annessi software e servizi di tlc; in questo caso, è immaginabile predisporre quanto segue:

- (a) un fascicolo cartaceo e/o informatico per ciascun Componente, con l'elenco della strumentazione attribuita;
- (b) la comunicazione diretta ai Componenti da parte del Titolare dello Studio (controfirmata da questi ultimi per la prova di ricezione), con la quale si indica come modalità per segnalare eventuali problematiche con la dotazione di strumenti, laddove esse non siano risolvibili in modo autonomo dal Componente stesso, l'invio di una email da parte dei Componenti al Titolare dello Studio, il quale ha l'obbligo di fornire una risposta motivata;
- (c) una verifica trimestrale dell'aggiornamento dei software di sicurezza informatica, da documentare con un verbale da parte del soggetto delegato dal Titolare dello Studio;

5. Formazione e aggiornamento continuo (7.6) Questo requisito può essere attuato assicurando che ciascun Componente dello Studio abbia le risorse finanziarie e il tempo per poter partecipare a corsi di formazione, anche erogati via *web*, e ad eventi di aggiornamento professionale, come convegni e altri incontri; ne consegue che è opportuno prevedere per ciascun Componente un fascicolo cartaceo e/o informatico, nel quale si riportino:

- (a) i corsi di formazione e gli eventi di aggiornamento professionale ai quali ha partecipato il Componente negli ultimi anni (possibilmente almeno negli ultimi 3 anni);
- (b) il budget annuale (per l'anno solare in corso e per il prossimo) di risorse finanziarie per l'acquisto di corsi e il pagamento delle spese logistiche per la partecipazione agli eventi formativi e di aggiornamento;

- (c) il budget annuale (per l'anno solare in corso e per il prossimo) di giorni lavorativi a disposizione del Componente per la partecipazione agli eventi formativi e di aggiornamento;
- (d) gli eventi formativi e di aggiornamento a cui il Componente ha partecipato nell'anno solare in corso, con la certificazione di partecipazione in allegato;
- (e) il numero di giorni già impiegati nel corso dell'anno solare per la partecipazione agli eventi formativi e di aggiornamento;
- (f) il numero di crediti formativi acquisiti, e quelli mancanti per il rispetto dell'obbligo formativo deontologico;
- (g) l'indicazione delle tematiche di interesse del Componente, utile per la scelta di corsi e convegni;

6. Principi di equità e valorizzazione (7.7) Questo requisito, che costituisce il presupposto per il rispetto del Componente in quanto persona, e quindi della sua dignità, della sua capacità professionale, del suo lavoro, e delle sue prospettive, può essere attuato, non tanto con documenti, in cui sono ribaditi questi principi, quanto invece nel comportamento quotidiano di tutti coloro che lavorano nello Studio; semmai può essere utile, ai fini della dimostrazione dell'applicazione di questo requisito, quanto segue:

- (a) un documento che riporta il requisito 7.7, firmato da tutti coloro che lavorano nello Studio, così da assicurare che tutti siano consapevoli dei propri doveri e diritti che discendono dall'applicazione dei principi contenuti nel requisito 7.7;
- (b) una comunicazione a tutti coloro che lavorano nello Studio, emanata dal Titolare dello Studio, e controfirmata da questi ultimi per la prova di ricezione, con la quale si descrive come modalità per la segnalazione di una situazione che si può ritenere essere contraria ai principi che discendono dal requisito 7.7, l'invio di una email al Titolare dello Studio, il quale ha l'obbligo di fornire una risposta motivata;

7. Sfera individuale e vita familiare (7.8) Questo requisito, che è in linea con quello precedente, intendendo tutelare la persona che lavora nello Studio, mediante l'impegno richiesto a quest'ultimo di rispettare concretamente i diritti dei lavoratori (Componenti e staff) a poter godere di una vita familiare, in particolare nelle prime fasi di maternità e paternità, può essere attuato, come per il requisito precedente, non tanto con documenti, in cui sono ribaditi questi principi, quanto invece nel comportamento quotidiano di tutti coloro che lavorano nello Studio; semmai può essere utile, ai fini della dimostrazione dell'applicazione di questo requisito, quanto segue:

- (a) un documento che riporta il requisito 7.8, firmato da tutti coloro che lavorano nello Studio, così da assicurare che tutti siano consapevoli dei propri doveri e diritti che discendono dall'applicazione dei principi contenuti nel requisito 7.8;

- (b) una comunicazione a tutti coloro che lavorano nello Studio, emanata dal Titolare dello Studio, e controfirmata da questi ultimi per la prova di ricezione, con la quale si descrive come modalità per la segnalazione di una situazione che si può ritenere essere contraria ai principi che discendono dal requisito 7.8, l'invio di una email al Titolare dello Studio, il quale ha l'obbligo di fornire una risposta motivata;

8. Tutela delle corrette condizioni igieniche e sanitarie (7.9) Questo requisito, che è chiaramente concepito per una situazione epidemica, può essere attuato garantendo un ambiente di lavoro sicuro (anche dal punto di vista sanitario), e a questo fine si potrebbe prevedere un protocollo con una serie di misure di sicurezza sanitaria; tenuto presente che questo requisito si applica a uno studio professionale, dove normalmente non sono utilizzate strumentazioni potenzialmente pericolose per le persone, si può immaginare, ai fini applicativi di questo requisito, la predisposizione delle seguenti misure:

- (a) la predisposizione di un documento in cui siano riportate le regole da seguire in caso di malattia di un Componente dello Studio, o un membro dello staff, che possono consistere nelle seguenti:
- l'obbligo di consultazione del proprio medico di famiglia in caso di malessere o febbre;
 - l'immediata informazione del Titolare dello Studio da parte della persona potenzialmente malata;
 - la comunicazione se la malattia eventualmente diagnosticata è infettiva o meno (e nel primo caso obbligo di comunicazione di malattia e terapia, anche preventiva);

il documento deve essere firmato da un esperto di medicina del lavoro ai fini della conferma della sua conformità alla normativa in materia di igiene e sicurezza sanitaria al lavoro;

- (b) l'apposizione di cartelli segnalanti il potenziale pericolo nei luoghi dello Studio che sono indicati come tali da un esperto di sicurezza del lavoro;
- (c) la predisposizione all'ingresso dello Studio di un foglio presenze, che deve essere firmato dalla prima persona che entra, e dall'ultima che esce (il cui nome deve essere facilmente leggibile);
- (d) la previsione di pulizia dei locali in modo *light* su base quotidiana, e in modo più incisivo una volta a settimana (da documentare con un foglio presenze e relativa attività svolta, che deve essere compilato dal soggetto incaricato delle pulizie);
- (e) l'opzionale introduzione di un sistema autoigenizzante dei wc dei bagni presenti nello Studio, accompagnato da dispenser di sapone, rubinetti con sensore di apertura, rotoli di asciugamani (es. come negli aeroporti).

Relativamente agli ultimi 4 punti (b – e), va predisposto un verbale periodico (es. trimestrale) che confermi l'applicazione di queste indicazioni.

In questo ambito, come ricordato nel par. 3.1, dovrebbe rientrare (pur non essendo previsto esplicitamente dal requisito 7.9) la verifica del rispetto di uno specifico obbligo dello Studio in qualità di datore di lavoro, che deriva dal D.Lgs. 81/2008 in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro (i cui esiti vanno riportati in un verbale firmato dal Componente incaricato dal Titolare dello Studio).

È possibile delegare i doveri derivanti dal D.Lgs. 81/2008 (salvo quelli inderogabili a carico del datore di lavoro, come la nomina del medico competente, l'indicazione dei soggetti interni incaricati delle varie funzioni previste dalla normativa), ad un soggetto esterno, come un consulente del lavoro, o un esperto della sicurezza del lavoro, al quale spetterà la predisposizione dei documenti (es. la valutazione dei rischi, la programmazione delle misure di prevenzione, le istruzioni per la sicurezza, le misure di emergenza), e la realizzazione della formazione delle diverse figure previste dalla disciplina (es. preposto alla sicurezza, rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, responsabile del servizio di prevenzione e protezione, addetto al pronto soccorso, addetto antincendio);

- 9. Trattamento dei Praticanti (7.10)** Questo requisito, che è finalizzato a tutelare i Praticanti, può essere attuato con un documento, firmato dal Titolare dello Studio, nel quale si elencano una serie di diritti dei Praticanti, e di informazioni che li riguardano, che va fatto sottoscrivere da ciascun Praticante all'inizio della sua attività presso lo Studio; questo elenco dei diritti dovrebbe comprendere:
- (a) il nome del Componente dello Studio responsabile della formazione e dell'attività del Praticante;
 - (b) le condizioni di lavoro, ossia l'orario minimo e massimo di lavoro su base settimanale, con specificazione di permessi e ferie su base annuale, e ogni altra condizione ritenuta utile;
 - (c) le regole per lo svolgimento dell'attività al di fuori dello Studio (es. per le udienze), in termini di autorizzazione e rimborso di eventuali spese;
 - (d) la remunerazione minima mensile, e l'eventuale indicazione di premi di produttività, i cui meccanismi devono essere noti (es. 100 euro per la sostituzione di un Componente in un'udienza per adempimenti formali);
 - (e) i diritti del Praticante per congedi per motivi di studio (es. preparazione all'esame di Avvocato) in termini di giorni al mese, in cui egli è esentato da svolgere attività lavorativa presso lo Studio, a condizione di concordare le date con il Componente responsabile;
 - (f) il riconoscimento delle indicazioni del Praticante relativamente alla specializzazione desiderata e delle attività indicate come preferenziali (salvo il diritto dello Studio di impiegare il Praticante nelle attività considerate più opportune per lo Studio stesso, diritto da esplicitare nel documento che si sta descrivendo);

- (g) la richiesta al Praticante di redigere un rapporto mensile (da conservare nel fascicolo cartaceo e/o informatico da predisporre per ciascun Praticante) sull'attività svolta, e sui risultati del processo formativo *on the job*;
- (h) l'indicazione della dotazione attribuita al Praticante per lo svolgimento della sua attività;
- (i) la programmazione di una serie di incontri della durata, ad esempio, di 1 ora al mese, con Componenti senior dello Studio, sui temi indicati dal Praticante, per soddisfare le esigenze conoscitive del giovane legale.

Va quindi predisposto un fascicolo cartaceo e/o informatico per ciascun Praticante, contenente la documentazione sopra descritta;

10. Comportamento in caso di cessazione del rapporto (7.11) Questo ultimo requisito del Cap. 7, che richiede che lo Studio agisca con trasparenza e correttezza in occasione della conclusione del rapporto di collaborazione tra chi lavora nello Studio (indipendentemente dal ruolo di quest'ultimo) e lo Studio stesso, può essere attuato con un documento, firmato dal Titolare dello Studio, che impegni lo Studio a rispettare una serie di regole in occasione della cessazione di un rapporto di collaborazione. Questo documento dovrebbe pertanto indicare quanto segue:

- (a) le tipologie di collaborazione (es. Componenti, dipendenti, Praticanti, collaboratori con lettera di incarico per prestazioni da svolgere in un arco di tempo) a cui si applica il documento sulle regole in caso di cessazione del rapporto;
- (b) l'impegno a esplicitare i motivi della cessazione del rapporto per scritto (prestando però attenzione che i dettagli comunicati in forma scritta non rappresentino una violazione della disciplina della tutela della privacy);
- (c) l'impegno a dare seguito all'interruzione del rapporto dopo un periodo di tempo (es. 1 mese per un Praticante, 3 mesi per un dipendente, 6 mesi per un Componente) dalla comunicazione della cessazione del rapporto;
- (d) l'acquisizione della sottoscrizione di questo documento da parte di tutti coloro che lavorano nello Studio;

11. Analisi dei rischi (7.1) Questo documento deve descrivere i rischi derivanti dalla selezione dei Componenti dello Studio e dalla gestione delle loro necessità e attività, i cui esempi sono riportati nell'Allegato A3 della norma UNI 11871, qui di seguito richiamati:

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

In realtà l'applicazione delle regole derivanti dal Cap. 7 dovrebbero in buona misura neutralizzare questi rischi.

In ogni caso si può predisporre un documento che illustri i rischi derivanti dall'organizzazione delle risorse umane dello Studio, considerando, oltre a quelli sopra riportati, anche questi ulteriori possibili rischi:

- (1) il rischio di infedeltà di un Componente o di un membro dello staff dello Studio, con pregiudizio del Cliente dello Studio;
- (2) l'inadeguato coinvolgimento di un Componente o di un membro dello staff dello Studio, con conseguente riduzione dell'impegno e del rendimento di costui;
- (3) la rottura di un computer o di un altro *device* elettronico, che comporti la perdita di dati e/o di lavori svolti, non essendo stati correttamente salvati in più dispositivi di memoria;
- (4) la possibilità che un eccessivo carico di lavoro interferisca con la vita privata di un Componente o di un membro dello staff dello Studio.

Anche in questo caso, la consapevolezza dei rischi che deriva dalla loro analisi, riportata nell'apposito documento, costituisce una strategia utile per monitorare i rischi, e prevenire l'eventualità che essi si realizzino con un evento dannoso per lo Studio.

3.3 Le modalità di prova ai fini della certificazione

La prova del rispetto del requisito derivante dal Cap. 7, pur considerando la prassi di riferimento 146:2023, può aver luogo con i seguenti documenti e attività:

- (1) documento sulla procedura selettiva (7.2, e per i contenuti vedi par. 3.2, punto 1, Esempio D);

- (2) eventuali verbali dei processi selettivi che hanno avuto luogo nell'ultimo anno (7.2, e per i contenuti vedi par. 3.2, punto 1, Esempio E);
- (3) elenco aggiornato dei ruoli dei Componenti dello Studio, ossia l'Organigramma del requisito 6.2 (7.3, e per i contenuti vedi par. 2.2, punti 1 e 2);
- (4) fascicolo (cartaceo e/o informatico) relativo ai Componenti contenente Cv, ruolo, incarichi (7.3, e per i contenuti vedi par. 3.2, punto 2b);
- (5) comunicazione del Titolare dello Studio sulle modalità per segnalare il dubbio sull'equità del compenso (7.3, e per le modalità vedi par. 3.2, punto 2c);
- (6) verbale della riunione periodica sull'andamento dello Studio (7.4, e per i contenuti vedi par. 3.2, punto 3);
- (7) fascicolo (cartaceo e/o informatico) relativo ai Componenti con l'elenco della strumentazione attribuita a ciascuno di essi (7.5, e per i contenuti vedi par. 3.2, punto 4a);
- (8) documento con la procedura di comunicazione del Titolare dello Studio per la segnalazione dell'inadeguatezza della strumentazione a disposizione del Componente (7.5, e per le modalità vedi par. 3.2, punto 4b);
- (9) verbale di verifica trimestrale dell'aggiornamento dei software di sicurezza informatica (7.5, e per le modalità vedi par. 3.2, punto 4c);
- (10) fascicolo (cartaceo e/o informatico) relativo ai Componenti in materia di formazione e aggiornamento professionale (7.6, e per i contenuti vedi par. 3.2, punto 5);
- (11) documento che riporta il requisito 7.7 firmato da tutti i collaboratori dello Studio (7.7, e per le modalità vedi par. 3.2, punto 6a);
- (12) comunicazione del Titolare dello Studio sulle modalità per la segnalazione di una situazione che si può ritenere essere contraria ai principi che discendono dal requisito 7.7 (7.7, e per le modalità vedi par. 3.2, punto 6b);
- (13) documento che riporta il requisito 7.8 firmato da tutti i collaboratori dello Studio (7.8, e per le modalità vedi par. 3.2, punto 7a);
- (14) comunicazione del Titolare dello Studio sulle modalità per la segnalazione di una situazione che si può ritenere essere contraria ai principi che discendono dal requisito 7.8 (7.8, e per le modalità vedi par. 3.2, punto 7b);
- (15) documento sulle regole sanitarie e igieniche, firmato da un esperto di medicina del lavoro (7.9, e per i contenuti vedi par. 3.2, punto 8a);
- (16) verbale trimestrale di verifica del rispetto delle misure indicate ai punti 8b, 8c, 8d, 8e del par. 3.2 (7.9, e per le modalità vedi i punti citati);
- (17) documentazione derivante dall'applicazione del D.Lgs. 81/2008 in materia di sicurezza del lavoro, firmata da un consulente del lavoro, o un esperto di sicurezza sul lavoro (7.9, e per le modalità vedi par. 3.2, parte finale del punto 8);

- (18) elenco dei diritti del Praticante (7.10, e per i contenuti vedi par. 3.2, punto 9);
- (19) fascicolo (cartaceo e/o informatico) relativo ai Praticanti contenente la documentazione indicata nell'elenco dei diritti del Praticante (7.10, e per i contenuti vedi par. 3.2, punto 9);
- (20) documento sulle procedure per la cessazione del rapporto con i collaboratori dello Studio (7.11, e per i contenuti vedi par. 3.2, punto 10);
- (21) analisi dei rischi (7.1, e per i contenuti vedi par. 3.2, punto 11).

Tutti questi documenti, stampati su carta intestata, dovrebbero essere aggiornati su base annuale, e relativamente ai documenti, se non ci sono modifiche, è sufficiente aggiungere la nuova data, seguita dalla firma del Titolare dello Studio.

Questi documenti, nella versione aggiornata, andranno mostrati in occasione delle visite dei certificatori.

REQUISITO 4 (Capitolo 8)

Orientamento ai clienti

SOMMARIO: 4.1 Il requisito in sintesi - 1 Adozione di una comunicazione efficace con i Clienti - 2 Svolgimento di indagini sulla soddisfazione dei Clienti - 3 Tracciabilità di contestazioni e reclami - **4.2 Le modalità attuative del requisito** - 1 Adozione di una comunicazione efficace con i Clienti - 2 Svolgimento di indagini sulla soddisfazione dei Clienti - 3 Tracciabilità di contestazioni e reclami dei Clienti - 4 Analisi dei rischi - **4.3 Le modalità di prova ai fini della certificazione**

4.1 Il requisito in sintesi

Il quarto requisito, che è contenuto nel Capitolo 8 della norma UNI 11871, affronta un tema centrale per qualsiasi operatore economico in un'economia di mercato, ossia il rispetto dei clienti e l'impegno alla loro soddisfazione.

Non è un caso che una delle osservazioni più importanti sviluppate nel contesto della Business Administration sia che *"the best asset is the client"*, ossia che la ricchezza più importante per un'impresa è data dal cliente.

Senza clienti non vi è operatore economico attivo.

In linea con questo presupposto, il quarto requisito della norma UNI 11871, che è relativo al "Orientamento ai clienti", richiama l'attenzione degli Studi su una serie di raccomandazioni finalizzate a valorizzare la Clientela dello Studio.

Questo requisito va considerato, nel suo complesso, opzionale, alla luce della fraseologia che si trova nella norma ("lo Studio dovrebbe valutare e applicare... i seguenti criteri"), salvo per i requisiti 8.2 e 8.4 (che sono obbligatori).

Queste raccomandazioni sono le seguenti:

- 1. Adozione di una comunicazione efficace con i Clienti (8.2)** Si richiede obbligatoriamente che lo Studio descriva le modalità comunicative con i Clienti (inclusi quelli potenziali), e anche con gli *Stakeholders*, e di programmarne l'attuazione;
- 2. Svolgimento di indagini sulla soddisfazione dei Clienti (8.3)** Si richiede opzionalmente che lo Studio effettui delle indagini presso i Clienti, al fine di valutarne la loro soddisfazione relativamente ai servizi erogati dallo Studio, così da poter migliorare la performance dello Studio, modificando il *modus operandi*;

- 3. Tracciabilità di contestazioni e reclami (8.4)** Si richiede obbligatoriamente che lo Studio attivi un meccanismo di raccolta e di analisi delle lamentele provenienti dai Clienti, sia per meglio soddisfarli, mediante risposte adeguate alle lamentele, sia per migliorare l'operatività dello Studio, evitando il ripetersi di condotte che hanno determinato la delusione della Clientela.

Per ultimo si richiede obbligatoriamente un'analisi dei rischi associati alla relazione con i Clienti dello Studio, come indicati in modo esemplificativo nell'Allegato A4.

4.2 Le modalità attuative del requisito

Considerando gli indirizzi operativi della prassi di riferimento 146/2023, l'attuazione di questo requisito può essere realizzato con i documenti e le attività illustrati qui di seguito:

- 1. Adozione di una comunicazione efficace con i Clienti (8.2)** Questo requisito, che richiede di decidere le modalità comunicative con i Clienti (inclusi quelli potenziali), e anche con gli *Stakeholders*, e di pianificare poi l'attuazione della politica di comunicazione che è stata decisa, può essere attuato con 2 documenti:

- (a) documento sulla strategia di comunicazione nei confronti di Clienti e *Stakeholders*, che riporta le decisioni su:
- le modalità di contatto con clienti potenziali (es. pubblicità, networking con associazioni di categoria, accordi con altri professionisti, semplice attesa della richiesta di servizi legali);
 - le modalità di comunicazione con i Clienti e gli *Stakeholders* (es. email per le comunicazioni informali e pec per quelle formali, messaggistica con smartphone, lettere e raccomandate scritte, telefonate, incontri di persona presso lo Studio o presso l'interlocutore, o attraverso il *web* con appositi programmi come Zoom o Skype);
 - le modalità di definizione degli appuntamenti con Clienti e terzi;
 - lo stile della comunicazione, ossia tendenzialmente formale, oppure informale;
 - il contenuto della comunicazione ai Clienti, ossia usando prevalentemente termini giuridici, oppure impegnandosi a spiegare con un linguaggio comune il senso delle questioni di diritto sostanziale e processuale;
 - le modalità di verifica che la comunicazione sia stata capita dall'interlocutore (es. ponendo domande per verificare che sia stato compreso il nocciolo della questione);
- (b) piano di attuazione della strategia di comunicazione nei confronti di Clienti e *Stakeholders*, con scadenze temporali relative alle varie misure che discendono dalla strategia, ovvero, a titolo di esempio:

- l'attivazione di iniziative promozionali/pubblicitarie;
- la sottoscrizione di accordi con terzi finalizzati alla promozione dei servizi legali dello Studio;
- la riunione con tutti i Componenti e lo staff dello Studio ai fini della condivisione della strategia di comunicazione, da documentare eventualmente con un verbale;

2. Svolgimento di indagini sulla soddisfazione dei Clienti (8.3) Questo requisito, che richiede la realizzazione di indagini, mediante interviste, questionari da compilare, raccolta di osservazioni, finalizzate a comprendere le valutazioni dei Clienti sulla qualità dei servizi erogati dallo Studio, può essere attuato prevedendo, in primo luogo, una modalità operativa di realizzazione delle indagini, e in secondo luogo, effettuando delle indagini, i cui esiti possono essere esaminati periodicamente (es. almeno una volta l'anno); in questa ottica, si può prevedere la redazione di un documento che illustri quanto segue:

- (a) le modalità di raccolta dei giudizi dei Clienti sul servizio erogato dallo Studio, eventualmente facendo ricorso a società che realizzano questo tipo di sondaggi, fermo restando che potrebbe essere sufficiente creare nel sito internet dello Studio uno spazio dal quale è possibile inviare, eventualmente in modo anonimo, il parere sul servizio legale ricevuto;
- (b) il Componente dello Studio responsabile dell'analisi dei commenti dei Clienti;
- (c) la previsione di un rapporto (es. annuale) che sintetizzi i risultati della raccolta di opinioni dei Clienti;
- (d) la previsione di una riunione di tutti i Componenti (e dello staff) dello Studio per la condivisione dei risultati del rapporto, e l'individuazione di eventuali criticità da rimuovere in futuro, della quale va redatto un verbale, ponendo in allegato l'esito dell'indagine sulla soddisfazione commentato da tutti coloro che lavorano nello Studio;

3. Tracciabilità di contestazioni e reclami dei Clienti (8.4) Questo requisito, che richiede di attivare un meccanismo di raccolta e analisi delle lamentele provenienti dai Clienti, può essere attuato replicando quanto previsto dal punto precedente, ossia predisponendo un documento dove si specifichi:

- (a) le modalità di raccolta delle lamentele dei Clienti sul servizio erogato dallo Studio;
- (b) il Componente dello Studio responsabile dell'analisi delle lamentele dei Clienti;
- (c) la previsione di un rapporto (es. annuale) che sintetizzi i risultati della raccolta delle lamentele dei Clienti;
- (d) la previsione di una riunione di tutti i Componenti (e dello staff) dello Studio per la condivisione di questi risultati, e l'individuazione

di eventuali criticità da rimuovere in futuro, della quale va redatto un verbale, ponendo in allegato l'esito dell'indagine sulle lamentele commentato da tutti coloro che lavorano nello Studio.

I 2 documenti potrebbero essere fusi in uno solo, nel caso in cui la raccolta dei giudizi e delle lamentele dei Clienti fosse automatizzata, basandosi sull'invio di messaggi attraverso il sito dello Studio;

4. Analisi dei rischi (8.1) Questo documento deve descrivere i rischi derivanti dalla relazione con i Clienti dello Studio, i cui esempi sono riportati nell'Allegato A4 della norma UNI 11871, qui di seguito richiamati:

- (a) la percezione negativa, da parte dei Clienti attuali o potenziali, della qualità dei servizi forniti dallo Studio, ovvero delle attività svolte nell'ambito dello stesso;
- (b) l'inefficace, l'intempestiva o l'insufficiente gestione di contestazioni o reclami provenienti dai Clienti, con le potenzialmente gravi conseguenze sotto il profilo della responsabilità professionale;
- (c) la perdita o la sottovalutazione di importanti opportunità di sviluppo dello Studio, e/o di miglioramento della sua comunicazione esterna in relazione alle proprie attività professionali.

In realtà l'applicazione delle regole derivanti dal Cap. 8 dovrebbero in buona misura neutralizzare questi rischi.

In ogni caso si può predisporre un documento che illustri i rischi derivanti dalla relazione con i Clienti dello Studio, considerando, oltre a quelli sopra riportati, anche questi ulteriori possibili rischi:

- (1) l'inadeguatezza delle modalità di comunicazione con Clienti e *Stakeholders* scelte in relazione alle caratteristiche di questi ultimi;
- (2) l'incapacità da parte dei Componenti e dello staff dello Studio di attuare le scelte in materia di comunicazione con Clienti e *Stakeholders*;
- (3) la mancanza di risposte alle sollecitazioni dello Studio per commenti e lamentele sui servizi erogati;
- (4) l'errata interpretazione dei *feed back* dei Clienti.

Anche in questo caso, la consapevolezza dei rischi che deriva dalla loro analisi, riportata nell'apposito documento, costituisce una strategia utile per monitorare i rischi, e prevenire l'eventualità che essi si realizzano con un evento dannoso.

4.3 Le modalità di prova ai fini della certificazione

La prova del rispetto del requisito derivante dal Cap. 8, in linea con la prassi di riferimento 146:2023, può aver luogo con i seguenti documenti e attività:

- (1) documento sulla strategia di comunicazione nei confronti di Clienti e *Stakeholders* (8.2, e per i contenuti vedi par. 4.2, punto 1a);
- (2) piano di attuazione della strategia di comunicazione nei confronti di Clienti e *Stakeholders* (8.2, e per i contenuti vedi par. 4.2, punto 1b);
- (3) verbale della riunione con tutti i Componenti e lo staff dello Studio ai fini della condivisione della strategia di comunicazione (8.2, e per i contenuti vedi par. 4.2, punto 1b);
- (4) documento sull'impostazione delle indagini sulla soddisfazione dei Clienti (8.3, e per i contenuti vedi par. 4.2, punto 2);
- (5) rapporto (es. annuale) che sintetizzi i risultati della raccolta di opinioni dei Clienti (8.3, e per i contenuti vedi par. 4.2, punto 2c);
- (6) verbale della riunione (es. annuale) con tutti i Componenti e lo staff dello Studio ai fini della condivisione del rapporto sulle opinioni dei Clienti (8.3, e per i contenuti vedi par. 4.2, punto 2d);
- (7) documento sull'impostazione della raccolta delle lamentele dei Clienti (8.4, e per i contenuti vedi par. 4.2, punto 3);
- (8) rapporto (es. annuale) che sintetizzi i risultati della raccolta delle lamentele dei Clienti (8.4, e per i contenuti vedi par. 4.2, punto 3c);
- (9) verbale della riunione (es. annuale) con tutti i Componenti e lo staff dello Studio ai fini della condivisione del rapporto sulle lamentele dei Clienti (8.4, e per i contenuti vedi par. 4.2, punto 3d);
- (10) analisi dei rischi (8.1, per i contenuti vedi par. 4.2, punto 4).

Si ricorda che i documenti 4/5/6 e 7/8/9 potrebbero essere unificati se le modalità di raccolta delle opinioni dei Clienti sul servizio erogato dallo Studio e delle lamentele sono le stesse (es. messaggi dal sito internet dello Studio).

Tutti questi documenti, stampati su carta intestata, dovrebbero essere aggiornati su base annuale, e relativamente ai documenti, se non ci sono modifiche, è sufficiente aggiungere la nuova data, seguita dalla firma del Titolare dello Studio.

Questi documenti, nella versione aggiornata, andranno mostrati in occasione delle visite dei certificatori.

REQUISITO 5 (Capitolo 9)

Gestione dei rischi

SOMMARIO: 5.1 Il requisito in sintesi - 1 Definizione degli obiettivi - 2 Definizione delle responsabilità - 3 Definizione della soglia di accettabilità del rischio - 4 Individuazione delle fonti (o aree) di rischio - 5 Identificazione dei rischi - 6 Analisi dei rischi - 7 Ponderazione e comparazione con la soglia di accettabilità dei rischi - 8 Azioni per il trattamento di rischi non accettabili - 9 Predisposizione del Piano di azione - 10 Potenziali conseguenze positive dei rischi e opportunità - **5.2 Le modalità attuative del requisito** - 1 Documento che descrive il ciclo della gestione dei rischi attuato dallo Studio - 2 Analisi del contesto - 3 Definizione degli obiettivi - 4 Definizione delle responsabilità - 5 Individuazione delle fonti (o aree) di rischi - 6 Identificazione dei singoli rischi - 7 Analisi dei rischi - 8 Definizione della soglia di accettabilità del rischio - 9 Ponderazione e comparazione con la soglia di accettabilità dei rischi - 10 Azioni per il trattamento di rischi non accettabili - 11 Piano di azione con le misure per il trattamento dei rischi - 12 Potenziali conseguenze positive dei rischi e opportunità - **5.3 Le modalità di prova ai fini della certificazione**

5.1 Il requisito in sintesi

Il quinto requisito, che è riportato nel Capitolo 9, riguarda la gestione dei rischi.

Questo requisito va considerato, nel suo complesso, obbligatorio, alla luce della fraseologia che si trova nella norma (“lo Studio deve pianificare...”).

Questo requisito punta a mettere lo Studio nelle condizioni migliori per essere profittevole, ossia di fare utili, e di procedere su un percorso di crescita, e a questo scopo indica una serie di misure tese a neutralizzare i rischi che l’attività dello Studio comporta, al pari di quanto avviene presso qualsiasi altro operatore economico.

Per aiutare lo Studio ad individuare queste misure, si ricorda che esiste la norma UNI ISO 31000, che definisce la procedura per ottimizzare la gestione dei rischi, il processo decisionale, la definizione degli obiettivi, il miglioramento della performance.

Il punto di partenza per la gestione dei rischi è la predisposizione dell’Analisi di contesto, che in realtà è un documento che è già stato predisposto per il primo requisito (vedi par. 1.2, punto 1).

Rispetto all'Analisi di contesto del primo requisito, è il caso di evidenziare che il Cap. 9 indica, come possibili contenuti di questa analisi, questi 2 ulteriori contenuti:

- (1) un'analisi SWOT, ossia l'elenco di fattori che possono costituire punti di forza dello Studio, elementi di debolezza, opportunità e minacce;
- (2) la copertura assicurativa prescelta dallo Studio.

La seconda fase per la gestione dei rischi è costituita dal processo di gestione dei rischi (*Risk management*), che nel Cap. 9 viene visualizzato con un diagramma di flusso, che indica i seguenti passaggi:

- (a) descrizione del contesto;
- (b) Identificazione dei rischi (che dipendono dal contesto, e vanno individuati per ogni elemento del contesto);
- (c) analisi dei rischi, suddivisi per fonte del rischio (es. le varie attività e caratteristiche dello Studio);
- (d) valutazione delle probabilità che il rischio si realizzi, producendo un danno;
- (e) decisione se ciascun rischio è sopportabile o meno;
- (f) in caso di accettazione del rischio, previsione di un monitoraggio del rischio;
- (g) in caso di mancata accettazione del rischio, descrizione delle modalità di trattamento del rischio (es. assicurativo);
- (h) rapporto periodico (es. annuale) sul monitoraggio e il trattamento dei rischi.

La terza fase è la predisposizione di un documento che descrive il processo di gestione dei rischi.

Nell'ambito di questa terza fase, il Cap. 9 indica una serie di decisioni, che sono in capo al Titolare dello Studio, le quali costituiscono ciascuna un requisito specifico da rispettare, e che vanno riportate in tale documento.

Le decisioni da prendere, e quindi gli ulteriori requisiti da rispettare, sono le seguenti:

- 1. Definizione degli obiettivi (9.2)** Si richiede opzionalmente che il Titolare dello Studio decida come gestire i rischi (es. con o senza copertura assicurativa, condivisione della consapevolezza dei rischi e delle loro potenziali conseguenze con tutti i Componenti e lo staff dello Studio), e con quali finalità (es. per ridurre le perdite economiche e i danni di immagine dello Studio);
- 2. Definizione delle responsabilità (9.3)** Si richiede opzionalmente che il Titolare dello Studio individui uno o più soggetti all'interno dello Studio (ossia un Componente) per l'attribuzione della responsabilità della gestione dei rischi (loro individuazione, valutazione dei potenziali danni in caso

di eventi conseguenti ai rischi, decisione su misure di neutralizzazione o riduzione dei rischi, o di loro copertura assicurativa, dopo consultazione del Titolare dello Studio, pronto intervento in caso di improvviso cambiamento del contesto operativo dello Studio), il cui esito va riportato in una relazione annuale da presentare al Titolare dello Studio, utile per la valutazione di un'eventuale modifica delle modalità di gestione dei rischi;

- 3. Definizione della soglia di accettabilità del rischio (9.4)** Si richiede opzionalmente che il Titolare dello Studio decida quale sia la soglia accettabile del rischio che lo Studio può sopportare (es. in termini di valore dei danni conseguenti ad eventi determinati dalla situazione rischiosa), comunicando tale decisione al responsabile della gestione dei rischi, con la conseguenza che non saranno necessarie misure di contenimento del rischio (anche tramite copertura assicurativa) per tutti quei rischi le cui possibili conseguenze possono determinare un danno di valore inferiore alla soglia decisa;
- 4. Individuazione delle fonti (o aree) di rischio (9.5)** Si richiede obbligatoriamente che il Titolare dello Studio (o il responsabile della gestione del rischio) individui le fonti del rischio (cd. aree di rischio), di cui la norma UNI 11871 fornisce un elenco a titolo di esempio (ovviamente non esaustivo); qui di seguito si indicano le fonti del rischio indicate dalla norma, e riformulate per una loro migliore comprensione e completezza:
- (a) il contesto in cui opera lo Studio;
 - (b) la Clientela;
 - (c) gli altri soggetti che entrano in contatto con lo Studio;
 - (d) il comportamento dei Componenti dello Studio (e dello staff);
 - (e) l'organizzazione dello Studio;
 - (f) le modalità di gestione e realizzazione delle attività dello Studio;
 - (g) gli strumenti (es. hw, sw) utilizzati per lo svolgimento delle attività dello Studio;
 - (h) le modalità di controllo delle attività dello Studio;
 - (i) gli obblighi normativi in capo al Titolare dello Studio.

Il requisito 9.5 descrive poi, a titolo esemplificativo, alcune ulteriori specifiche aree di rischio (es. la selezione delle risorse umane dello Studio, la fatturazione);

- 5. Identificazione dei rischi (9.6)** Si richiede che opzionalmente il Titolare dello Studio (o il responsabile della gestione del rischio), una volta messe a fuoco le fonti (o aree) di rischio, provveda ad individuare e descrivere i singoli rischi (che possono essere più di uno per ciascuna fonte), che possono impedire allo Studio di perseguire i suoi obiettivi generali (redditività, crescita, notorietà nel mercato dei servizi legali); per quanto riguarda l'identificazione, si propongono 4 criteri (es. i soggetti che

determinano l'esistenza di un rischio, i metodi e gli strumenti utilizzati, le norme, le modalità di funzionamento dello Studio), mentre per quanto concerne la descrizione dei rischi, si suggerisce la considerazione dei fattori che determinano il rischio (es. le minacce, i punti di debolezza, gli eventi imprevedibili, il cambiamento del contesto operativo dello Studi), la misura della probabilità che accadano gli eventi potenzialmente conseguenti ai rischi, le cause del rischio, e le possibili conseguenze di ciascun rischio;

- 6. Analisi dei rischi (9.7)** Si richiede opzionalmente che il Titolare dello Studio (o il responsabile della gestione del rischio), una volta identificati e descritti i singoli rischi a cui è soggetto lo Studio, oltre ad assicurare un aggiornamento della documentazione in cui sono riportate le fasi precedenti, provveda ad effettuare una valutazione delle probabilità che abbiano luogo gli eventi negativi derivanti dal rischio, e dell'impatto di tali eventi in termini di valore dei danni conseguenti, considerando però, come richiede il requisito, le misure di contenimento o di neutralizzazione del rischio eventualmente prese (al riguardo vedi il successivo requisito 9.9);
- 7. Ponderazione e comparazione con la soglia di accettabilità dei rischi (9.8)** Si richiede obbligatoriamente che il Titolare dello Studio (o il responsabile della gestione del rischio) compari il livello di ciascun rischio (in termini di potenziali conseguenze, come da requisito 9.7) con le soglie di accettabilità già definite (secondo il requisito 9.3), e riporti in un documento l'esito di tale operazione;
- 8. Azioni per il trattamento di rischi non accettabili (9.9)** Si richiede opzionalmente che il Titolare dello Studio (o il responsabile della gestione del rischio), dopo la valutazione dei rischi effettuata secondo le modalità sopra descritte, decida:
 - (a) quali rischi sono tollerabili, in quanto i danni da essi potenzialmente derivanti sono inferiori alla soglia di accettabilità prestabilita (vedi il requisito 9.3);
 - (b) le misure di trattamento del rischio, ai fini del suo contenimento, o neutralizzazione, per i rischi non tollerabili.

Relativamente alle misure di trattamento del rischio, il requisito 9.9 indica, come soluzioni tipiche, le seguenti:

- (1) il trasferimento del rischio, mediante la sottoscrizione di polizze assicurative;
- (2) l'eliminazione del rischio, rimuovendone la fonte (es. non svolgendo più l'attività, o non svolgendo più l'attività con la modalità che determina il rischio);
- (3) la riduzione del rischio, prendendo misure che pongono sotto controllo la fonte del rischio, o che attenuano sensibilmente gli effetti negativi degli eventi che possono conseguire al rischio (es. facendo controllare da un altro Componente il lavoro svolto dal collega);

(4) l'accettazione del rischio, ma attivando iniziative che consentano di trarre potenzialmente profitto dalle situazioni che determinano quel rischio (es. nuove attività dello Studio);

9. Predisposizione del Piano di azione (9.10) Si richiede obbligatoriamente che il Titolare dello Studio (o il responsabile della gestione del rischio), una volta decise le misure di trattamento del rischio, predisponga un piano di azione per l'attuazione di queste misure, nel quale sia stabilito:

- (a) il soggetto responsabile dell'attuazione delle misure di trattamento del rischio (che potrebbe essere il responsabile della gestione del rischio, come individuato in applicazione del requisito 9.3);
- (b) il budget annuale per le misure di trattamento del rischio;
- (c) le scadenze e le modalità di attuazione delle misure di trattamento del rischio;
- (d) i contenuti del rapporto sull'attuazione delle misure, e la sua frequenza (es. annuale).

Il requisito 9.10 ricorda che la gestione dei rischi è un processo ciclico (es. si può ripetere ogni anno) e iterativo (es. se sorge un nuovo rischio, l'intero processo, in tutte le sue varie fasi, va aggiornato per considerare il nuovo rischio);

10. Potenziali conseguenze positive dei rischi e opportunità (9.11) Si richiede opzionalmente che il Titolare dello Studio (o il responsabile della gestione del rischio), consideri i possibili effetti positivi legati agli eventi che possono derivare dai rischi (es. una nuova norma, che comporta nuovi adempimenti, ma che può offrire ulteriori opportunità di mercato, come può essere, ad esempio, il caso dell'applicazione della norma UNI 11871, e la successiva certificazione).

5.2 Le modalità attuative del requisito

Considerando gli indirizzi operativi della prassi di riferimento 146/2023, l'attuazione di questo requisito può essere realizzato con i documenti e le attività illustrati qui di seguito.

Più precisamente, il requisito descritto nel Cap. 9, relativo alla gestione del rischio, può essere attuato redigendo un documento in cui si illustrano i rischi e le modalità di loro trattamento (che include anche la semplice accettazione del rischio), da aggiornare periodicamente (es. ogni anno), e attuandolo.

La responsabilità per la redazione del documento sulla gestione dei rischi, e per la sua attuazione ricade su un Componente dello Studio, nominato responsabile della gestione del rischio.

Considerata l'organizzazione tipica di uno Studio legale e la sua attività tradizionale, va subito segnalato che questo documento può essere redatto in modo semplice, e senza eccessivi approfondimenti, tenuto conto che i rischi

normalmente conseguenti all'attività forense si concretizzano in errori professionali (vedi par. 1.2, punto 3, relativo all'Analisi dei rischi per il requisito del Cap. 5), che sono però assicurabili.

Tenendo questo in mente, e anche allo scopo di evitare un adempimento che potrebbe risultare troppo gravoso, e quindi disincentivante per l'applicazione della norma UNI 11871, si può immaginare che i documenti da predisporre (con i relativi contenuti) per l'attuazione di questo requisito, descritto nel Cap. 9, siano i seguenti:

1. Documento che descrive il ciclo della gestione dei rischi attuato dallo Studio (9.1) In questo documento vanno richiamate le varie fasi della gestione dei rischi, che normalmente sono le seguenti:

- (a) l'analisi del contesto per rilevare i rischi;
- (b) la definizione degli obiettivi della gestione dei rischi;
- (c) l'individuazione del Componente dello Studio incaricato della gestione dei rischi (che provvederà ad attuare le varie fasi del ciclo di gestione dei rischi);
- (d) l'individuazione delle fonti dei rischi;
- (e) l'identificazione dei singoli rischi;
- (f) la valutazione delle probabilità degli eventi derivanti dai rischi, e del valore dei danni conseguenti agli eventi che possono essere causati dai singoli rischi (cd. analisi dei rischi);
- (g) la decisione della soglia di valore accettabile dei danni conseguenti a eventi che possono essere causati dai vari rischi (es. 10.000 euro);
- (h) il confronto, rischio per rischio, tra il valore del danno potenzialmente conseguibile in caso di evento determinato dal rischio, e il valore della soglia;
- (i) l'individuazione delle misure per il trattamento dei rischi (trasferimento, eliminazione, riduzione, assunzione del rischio), le cui conseguenze possono superare la soglia di valore accettabile dei danni;
- (l) il piano per l'attuazione delle misure per il trattamento dei rischi.

A questo documento di natura procedurale, devono seguire ulteriori documenti, che descrivono ognuno una singola fase del ciclo di gestione dei rischi, che è l'oggetto dei vari requisiti del Cap. 9, che però possono essere integrati come capitoli di un unico documento di gestione dei rischi, di cui quello sopra richiamato rappresenta solo il primo capitolo.

Si segnala però che la sequenza dei documenti qui di seguito descritti rispetterà quella logico-funzionale sopra riportata, e non quella indicata nella norma UNI 11871, fermo restando che l'insieme dei documenti attuerà pienamente tutti i requisiti descritti nel Cap. 9.

Ecco dunque la lista degli ulteriori documenti (o capitoli del documento unico sulla gestione dei rischi):

2. **Analisi del contesto (9.1)** Questo requisito può essere attuato partendo dall'Analisi di contesto predisposta per il primo requisito (vedi par. 1.2, punto 1), e integrando tale documento con 2 ulteriori parti, contenenti, rispettivamente, quanto segue:
 - (a) l'analisi SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*), ossia l'elenco di fattori che possono costituire punti di forza dello Studio, elementi di debolezza, opportunità e minacce; a questo riguardo il Titolare dello Studio, considerando anche l'esperienza acquisita, dovrebbe indicare i fattori (es. una nuova legge, l'apertura o la chiusura di uno Studio operante nella stessa specializzazione, l'andamento della numerosità e tipologia dei Clienti, i trend del fatturato dello Studio e del mercato dei servizi legali di riferimento, l'evoluzione della struttura dello Studio) che possono determinare ciascuna delle 4 possibili circostanze (forza, debolezza, opportunità, minaccia), allo scopo di avere piena consapevolezza della situazione dello Studio;
 - (b) la decisione sulla copertura assicurativa prescelta dallo Studio: il Titolare dello Studio deve riportare in un documento le eventuali polizze assicurative (legate all'attività dello Studio) che sono state finora sottoscritte, indicando compagnia assicurativa, una descrizione sintetica dei rischi coperti, e il costo del premio pagato per coprire ciascun rischio;
3. **Definizione degli obiettivi (9.2)** Questo requisito può essere attuato redigendo un documento, che può consistere di poche frasi, dove vanno indicati gli obiettivi dello Studio relativamente alla gestione dei rischi; pertanto, si può prevedere una declinazione di obiettivi molto semplici, quali, ad esempio, i seguenti:
 - (a) la riduzione del rapporto tra i costi delle coperture assicurative, e il valore dei danni conseguenti agli eventi derivanti dai rischi coperti;
 - (b) la limitazione ad un valore complessivo (es. 100mila euro) della somma di tutti i valori dei danni conseguenti agli eventi derivanti dai rischi non coperti;
 - (c) la preferenza per l'attivazione di misure organizzative e gestionali per il contenimento e la neutralizzazione dei rischi, rispetto alla loro copertura assicurativa (o viceversa);
 - (d) la condivisione della consapevolezza dei rischi e delle loro potenziali conseguenze con tutti i Componenti e lo staff dello Studio;
 - (e) la priorità, nella scelta dei rischi da trattare (con misure di natura assicurativa o organizzativa/gestionale), di quelli che impattano sull'immagine dello Studio (o sulla sua redditività, o sulle responsabilità civili e penali dei Componenti);

4. Definizione delle responsabilità (9.3) Questo requisito può essere attuato redigendo un documento dove si riporta il nominativo del Componente dello Studio, scelto dal Titolare dello Studio, quale responsabile della gestione dei rischi, e quindi dell'attuazione di quanto previsto in questi documenti attuativi dei requisiti stabiliti dal Cap. 9 della norma UNI 11871; questo responsabile dovrebbe redigere una relazione annuale da presentare al Titolare dello Studio, contenente la descrizione delle attività svolte ai fini della gestione dei rischi;

5. Individuazione delle fonti (o aree) di rischi (9.5) Questo requisito può essere attuato redigendo un documento dove vanno elencate le fonti di rischi (cd. aree di rischio), che il Titolare dello Studio percepisce, in base alla sua esperienza, e all'Analisi del contesto; a titolo di esempio, si possono indicare le seguenti fonti di rischi:

- (a) il contesto in cui opera lo Studio (es. un'area densa di studi legali, tribunali lenti e/o con personale mancante);
- (b) la clientela (es. pochi grandi Clienti, o per contro, Clienti che cambiano continuamente, circostanze che possono rendere aleatoria la redditività dello Studio nel corso del tempo);
- (c) gli altri soggetti che entrano in contatto con lo Studio (es. consulenti e fornitori di servizi localizzati in zone distanti, o che si sono rivelati poco affidabili);
- (d) il comportamento dei Componenti e dello staff dello Studio (es. scarso impegno, o situazione conflittuale con lo Studio e/o i colleghi);
- (e) l'organizzazione dello Studio (es. presenza di più sedi, che rende difficile il coordinamento, oppure, spazi ristretti per i Componenti e lo staff);
- (f) le modalità di gestione e realizzazione delle attività dello Studio (es. presenza di più Titolari, che possono determinare sovrapposizione di attività, e perfino concorrenza interna, oppure mancanza di legali con le specializzazioni maggiormente richieste dal mercato);
- (g) gli strumenti (come quelli informatici e di tlc) utilizzati per lo svolgimento delle attività dello Studio (es. assenza di un fornitore di servizi di assistenza informatica, o dotazione vetusta di computer e *software*);
- (h) le modalità di controllo delle attività dello Studio (es. mancanza di una procedura che preveda il controllo degli atti redatti dallo Studio, o che ricordi gli appuntamenti che scaturiscono dalle attività);
- (i) gli obblighi normativi in capo al Titolare dello Studio (es. mancanza di consulenti che verificano il rispetto di normative cogenti, come quelle sulla sicurezza sul lavoro e sulla privacy, o l'assenza di un Componente dello Studio incaricato di seguire le novità normative di interesse);

6. Identificazione dei singoli rischi (9.6) Questo requisito può essere attuato redigendo un documento dove vanno descritte tutte le possibili conseguenze (ossia i rischi) che le situazioni descritte nel precedente

documento (fonti di rischio) possono derivare da queste ultime; premesso che sarà l'esperienza del Titolare dello Studio ad indicare tali rischi, a titolo di esempio, e partendo dalla lista delle fonti di rischi riportata nel documento precedente, si possono indicare i seguenti rischi:

- (a) scarsa redditività per concorrenza eccessiva;
- (b) tempi di svolgimento degli incarichi molto lunghi, con insoddisfazione dei Clienti;
- (c) mancanza di clientela, con conseguente riduzione del fatturato;
- (d) scarsa produttività del lavoro con la clientela (es. a causa dello scarso valore del servizio erogato);
- (e) blocco dell'attività dello Studio per mancata erogazione del servizio richiesto ai fornitori;
- (f) ritardi nello svolgimento dell'attività dello Studio determinati dalla inaffidabile erogazione dei servizi necessari;
- (g) incapacità di portare a termine gli incarichi attribuiti dai Clienti per inaffidabilità di Componenti dello Studio e/o dello staff;
- (h) errori professionali (es. erronea interpretazione della volontà o della situazione del Cliente, e per un quadro completo vedi par. 1.2, punto 3), con danni all'immagine dello Studio, riduzione del fatturato, aumento dei costi di copertura assicurativa, dovuti a una cattiva organizzazione del lavoro (es. assenza di una procedura di controllo degli atti e della documentazione) e al mancato aggiornamento professionale;
- (i) elevati costi per lo svolgimento dell'attività dovuti alla presenza di più sedi;
- (l) errori nella fatturazione;
- (m) difficoltà nell'incasso delle fatture;
- (n) costo dell'affitto dei locali dello Studio elevato in relazione al fatturato;
- (o) mancanza di personale impiegatizio, con conseguenti ritardi ed errori nello svolgimento dell'attività (es. perdita di dati e/o di documenti non sostituibili, mancato rispetto di scadenze processuali);
- (p) mancanza di Praticanti motivati e/o preparati;
- (q) perdita di immagine nei confronti dei Clienti per insufficienza degli spazi disponibili nello Studio;
- (r) perdita di opportunità di crescita dello Studio per mancanza di Componenti specializzati nei settori del diritto maggiormente richiesti dalla Clientela;
- (s) inefficienze gestionali dovute all'assenza di una precisa catena di comando;
- (t) perdite di tempo dovute a strumentazione informatica vetusta (es. computer, scanner, fotocopiatrici, e relativi software);

- (u) danni per fenomeni di hackeraggio al sistema informatico dello Studio, dovuti a mancato aggiornamento dei sw di *cybersecurity*;
- (v) sito internet dello Studio poco attrattivo, o poco funzionale;
- (z) mancato rispetto di normative, con conseguente sanzionamento dello Studio;

7. Analisi dei rischi (9.7) Questo requisito può essere attuato redigendo un documento dove vanno riportati, per ciascuno dei rischi indicati nel documento precedente, 2 valori:

- (a) la probabilità che i singoli rischi possano verificarsi;
- (b) il valore delle conseguenze economiche degli eventi conseguenti ai rischi.

Al riguardo si fa notare che spetta al Titolare dello Studio indicare, in base alla propria percezione della realtà, e alla propria esperienza, entrambi i valori, che non possono che essere, in mancanza di dati statistici, delle semplici stime;

8. Definizione della soglia di accettabilità del rischio (9.4) Questo requisito può essere attuato redigendo un documento dove va indicata la soglia massima di valore del danno conseguente all'evento determinato da ciascun rischio che si ritiene sopportabile, e che quindi non richiede l'attivazione necessaria di misure di trattamento, siano esse assicurative, o gestionali/organizzative; per quanto riguarda il valore della soglia massima, essa dipenderà dalle dimensioni dello Studio, e può passare da poche migliaia di euro, a poche decine di migliaia di euro;

9. Ponderazione e comparazione con la soglia di accettabilità dei rischi (9.8) Questo requisito può essere attuato redigendo un documento dove va predisposta una tabella articolata in 4 colonne (vedi esempio successivo), in cui nella prima colonna è indicato il rischio, nella seconda la stima del valore del danno conseguente all'evento derivante dal rischio, nella terza la soglia massima di accettabilità del danno, e nella quarta l'indicazione con una X dei rischi che vanno trattati, essendo il potenziale danno superiore alla soglia massima;

(F) Esempio di tabella per la comparazione tra valore dei danni potenziali derivanti dai vari rischi e soglia massima di danno accettabile

RISCHI	DANNO POTENZIALE	SOGLIA MASSIMA DI DANNO ACCETTABILE	RISCHI DA TRATTARE
Rischio 1	5.000	10.000	-
Rischio 2	10.000	10.000	-
Rischio 3	5.000	10.000	-
Rischio 4	20.000	10.000	X

10. Azioni per il trattamento di rischi non accettabili (9.9) questo requisito può essere attuato redigendo un documento dove vanno riportate le varie misure che lo Studio ritiene di attuare ai fini della gestione dei rischi non accettabili (per gli altri rischi, considerato il valore del danno potenziale conseguente all'evento derivante dal rischio, si ritiene di non intervenire); in questa sede vanno quindi indicate le tipologie di misure attivabili, mentre nel documento successivo, quello relativo al Piano di azione, verranno indicate, per ciascun rischio da trattare, le corrispondenti misure, con relativo budget per la copertura dei costi, e scadenza per la realizzazione di ciascuna misura; specificato questo, si può immaginare per questo documento, conseguente al requisito 9.9, l'indicazione di quanto segue (a titolo di esempio):

- (a) la sottoscrizione di polizze assicurative;
- (b) le modifiche all'organizzazione dello Studio;
- (c) le modifiche alle attività dello Studio;
- (d) le modifiche alle modalità di gestione dello Studio (e delle sue attività);
- (e) la realizzazione di una semplice analisi costi/benefici delle modifiche sopra indicate (in attuazione del requisito 9.11);

11. Piano di azione con le misure per il trattamento dei rischi (9.10) Questo requisito può essere attuato redigendo un documento dove vanno riportate le seguenti informazioni:

- (a) il soggetto responsabile dell'attuazione delle misure di trattamento del rischio (che potrebbe essere il responsabile della gestione del rischio, come individuato in applicazione del requisito 9.3), indicato dal Titolare dello Studio;
- (b) il budget annuale per le misure di trattamento del rischio, deciso dal Titolare dello Studio (es. 15.000 euro);
- (c) una tabella indicante per ciascun rischio da trattare, la corrispondente misura per il trattamento (incluse le modalità di attuazione), il costo da sopportare previsto, la scadenza per la sua attuazione, gli eventuali Componenti dello Studio coinvolti nell'attuazione (vedi esempio di tabella successivo).

Questo documento deve essere poi accompagnato da una relazione periodica (es. annuale), redatta dal responsabile dell'attuazione delle misure di trattamento del rischio, in cui si descrive l'attuazione del piano nel periodo di tempo a cui si riferisce la relazione, indicando, per ciascun rischio, le misure intraprese, e il loro esito.

(G) Esempio di tabella da inserire nel Piano di azione

RISCHI	MISURA DI TRATTAMENTO	COSTO	SCADENZA	COMPORAMENTI COINVOLTI
Rischio 1	Copertura assicurativa con Compagnia X	2.000	31/12/2024	Francesca Romano
Rischio 2	Attivazione di un controllo degli atti dello Studio	10.000 (remunerazione della persona incaricata)	1/1/2024	Marco Verde
Rischio 3	Riduzione del numero di sedi da 3 a 2	-	30/6/2024	Mario Rossi
Rischio 4	Acquisto di un nuovo sw antivirus	500	1/3/2024	Antonio S.

Si può prevedere poi un allegato con una descrizione più puntuale di ciascuna misura indicata nella tabella;

12. Potenziali conseguenze positive dei rischi e opportunità (9.11)

Questo requisito può essere attuato redigendo un documento dove va riportata l'indicazione delle prospettive positive determinate da eventi che vengono qualificati come conseguenti a rischi; a titolo di esempio, si riportano i seguenti casi:

- (a) una novità legislativa che comporta azioni per l'adeguamento dell'operatività dello Studio, ma che offre anche l'opportunità di ampliamento dei servizi offerti;
- (b) l'uscita dallo Studio di un Componente, che può essere sostituito da uno nuovo con competenze complementari a quelle possedute dai Componenti rimasti;
- (c) la riduzione dei Clienti storici, che può determinare la necessita di azioni promozionali tesi a rinnovare il portafoglio Clienti;
- (d) il riconoscimento di un errore professionale, che comporta un risarcimento del Cliente, che può determinare la comprensione di errori nella gestione delle attività dello Studio, che una volta corretti, aumenta la professionalità e l'efficienza dello Studio.

5.3 Le modalità di prova ai fini della certificazione

La prova del rispetto del requisito derivante dal Cap. 9, in linea con la prassi di riferimento 146:2023, può aver luogo con i seguenti documenti e attività:

- (1) documento che descrive il ciclo della gestione dei rischi attuato dallo Studio (9.1, e per i contenuti vedi par. 5.2, punto 1);
- (2) analisi del contesto (9.1, e per i contenuti vedi par. 5.2, punto 2);
- (3) definizione degli obiettivi (9.2, e per i contenuti vedi par. 5.2, punto 3);
- (4) definizione delle responsabilità (9.3, e per i contenuti vedi par. 5.2, punto 4);
- (5) individuazione delle fonti (o aree) di rischi (9.5, e per i contenuti vedi par. 5.2, punto 5);
- (6) identificazione dei singoli rischi (9.6, e per i contenuti vedi par. 5.2, punto 6);
- (7) analisi dei rischi (9.7, e per i contenuti vedi par. 5.2, punto 7);
- (8) definizione della soglia di accettabilità del rischio (9.4, e per i contenuti vedi par. 5.2, punto 8);
- (9) comparazione dei singoli rischi con la soglia di accettabilità (9.8, e per i contenuti vedi par. 5.2, punto 9);
- (10) elenco delle azioni per il trattamento di rischi non accettabili (9.9, e per i contenuti vedi par. 5.2, punto 10);
- (11) piano di azione con le misure per il trattamento dei rischi (9.10, e per i contenuti vedi par. 5.2, punto 11);
- (12) relazione periodica (es. annuale) sulle misure di trattamento del rischio (9.10, e per i contenuti vedi par. 5.2, punto 11);
- (13) analisi delle potenziali conseguenze positive dei rischi e opportunità (9.11, e per i contenuti vedi par. 5.2, punto 12).

Tutti questi documenti, stampati su carta intestata, dovrebbero essere aggiornati su base almeno annuale, e relativamente ai documenti, se non ci sono modifiche, è sufficiente aggiungere la nuova data, seguita dalla firma del Titolare dello Studio.

Questi documenti, nella versione aggiornata, andranno mostrati in occasione delle visite dei certificatori

REQUISITO 6 (Capitolo 10)

Obiettivo di miglioramento continuo

SOMMARIO: 6.1 Il requisito in sintesi – 1 Programma di obiettivi misurabili – 2 Confronto tra obiettivi fissati e risultati – 3 Verifiche e gestione degli errori e sviluppo dei piani successivi – **6.2 Le modalità attuative del requisito** – 1 Predisposizione di un programma di obiettivi misurabili che lo Studio deve raggiungere – 2 Confronto tra obiettivi fissati e risultati effettivi – 3 Verifiche degli errori organizzativi e gestionali – 4 Analisi dei rischi – **6.3 Le modalità di prova ai fini della certificazione**

6.1 Il requisito in sintesi

Il sesto requisito, che è delineato nel Capitolo 10, concerne un'impostazione dell'organizzazione e del funzionamento di qualsiasi operatore economico strettamente legata al concetto di qualità.

Si fa riferimento al miglioramento continuo, che il Cap. 10 pone come obiettivo da perseguire per gli Studi.

Questo requisito va considerato, nel suo complesso, obbligatorio, alla luce della fraseologia che si trova nella norma (“lo Studio deve tenere conto dei seguenti criteri...”). In realtà il miglioramento continuo deve riguardare non solo l'organizzazione dello Studio, a cui fa riferimento il sesto requisito, ma anche la sua gestione. In ogni caso, il Cap. 10 richiede che lo Studio attivi una serie di iniziative, che devono aver luogo almeno una volta l'anno. Queste iniziative sono:

1. **Programma di obiettivi misurabili (10.2)** Si richiede obbligatoriamente che lo Studio rediga un programma di obiettivi, che devono essere quantificabili, per consentire la valutazione della performance dello Studio, e costituire il punto di partenza per la redazione del programma delle attività dello Studio (il cui requisito è descritto nel successivo Cap. 11);
2. **Confronto tra obiettivi fissati e risultati (10.3)** Si richiede opzionalmente che lo Studio effettui un confronto periodico tra i risultati raggiunti dallo Studio, e gli obiettivi fissati nel programma (come da requisito precedente), da riportare in una relazione annuale, tramite la quale sia possibile;
 - (a) analizzare i motivi delle divergenze tra obiettivi e risultati;
 - (b) individuare le azioni correttive (che consentano in futuro di ridurre il gap sopra indicato), per poi programmarle;

(c) attuare quelle azioni, e ridefinire i nuovi obiettivi;

3. Verifiche e gestione degli errori e sviluppo dei piani successivi (10.4)

Si richiede opzionalmente che lo Studio verifichi anche che non emergano errori di natura organizzativa e/o gestionale, e a questo scopo indica una serie di controlli da effettuare:

- (a) la soddisfazione dei Clienti e dei Componenti dello Studio;
- (b) l'esistenza di contestazioni o reclami;
- (c) l'esito positivo (o meno) delle attività svolte per i Clienti (es. la conclusione soddisfacente di un contenzioso, la firma di un contratto);
- (d) l'adeguatezza di merci e servizi ricevuti dai fornitori dello Studio;
- (e) l'efficacia della comunicazione interna (es. assenza di incomprensioni, condivisione delle regole di funzionamento dello Studio, incluse quelle derivanti dalla norma UNI 11871);
- (f) l'emersione degli eventuali errori professionali o di altre situazioni negative.

Per ultimo si richiede obbligatoriamente un'analisi dei rischi associati al miglioramento continuo, come indicati in modo esemplificativo nell'Allegato A5.

6.2 Le modalità attuative del requisito

Considerando gli indirizzi operativi della prassi di riferimento 146/2023, l'attuazione di questo requisito può essere realizzato con i documenti e le attività illustrati qui di seguito.

Si rammenta che il requisito descritto nel Cap. 10, relativo al miglioramento continuo dello Studio, propone un ciclo di attività finalizzate ad aumentare la consapevolezza del Titolare e dei Componenti dello Studio relativamente agli obiettivi che lo Studio si pone, e all'opportunità di confrontare i risultati effettivamente conseguiti con gli obiettivi, anche allo scopo di verificare l'eventuale esistenza di errori che afferiscono all'organizzazione e alla gestione dello Studio.

Considerando questa prospettiva, i requisiti discendenti dal Cap. 10 possono essere attuati da documenti e attività, secondo le modalità descritte qui di seguito:

1. **Predisposizione di un programma di obiettivi misurabili che lo Studio deve raggiungere (10.2)** Questo requisito può essere attuato con un documento in cui vanno riportati gli obiettivi generali che lo Studio si pone; considerando che non è necessario immaginare obiettivi che nella realtà non sono mai stati posti, e tenendo presente la natura dell'attività di uno Studio legale, allora si può ipotizzare che questo documento contenga obiettivi quali i seguenti:

- (a) fatturato: valore assoluto e/o % di incremento;
- (b) utili: valore assoluto e/o % di incremento;
- (c) costi dello Studio: valore assoluto e/o % di riduzione;
- (d) numero di Clienti: valore assoluto e/o % di incremento;
- (e) distribuzione dei Clienti per categoria (es. business, privati, Pa, tipologia di aziende): incremento della quota della tipologia di Clienti di maggior interesse per lo Studio;
- (f) ampliamento dell'area geografica di localizzazione dei Clienti: numero aggiuntivo di Province e quali;
- (g) numero di Componenti e di membri dello staff: valore assoluto e/o % di incremento;
- (h) ampliamento delle specializzazioni dello Studio: numero aggiuntivo di specializzazioni e quali;
- (i) accordi di partnership con associazioni di categoria, altri Studi, fornitori di servizi: numero assoluto di accordi e/o % di incremento;

2. Confronto tra obiettivi fissati e risultati effettivi (10.3) Questo requisito può essere attuato con una relazione (es. annuale) nella quale si mettono a confronto in una tabella quanto segue:

- (a) gli obiettivi fissati;
- (b) i risultati relativi a ciascun obiettivo conseguiti;
- (c) una valutazione delle ragioni dell'eventuale scostamento;
- (d) le azioni correttive che potrebbero consentire in futuro di ridurre il gap tra obiettivi e risultati;
- (e) la data di attivazione delle azioni correttive;
- (f) il Componente dello Studio responsabile dell'attuazione delle misure correttive.

Si riporta qui di seguito un esempio di tabella contenente questi elementi.

(H) Esempio di tabella per il confronto tra Obiettivi e Risultati

OBIETTIVI	RISULTATI	RAGIONI SCOSTAMENTO	AZIONE CORRETTIVA	SCADENZA	RESP.
Ob. 1	Incremento del fatturato del 2% invece del 5%	Riduzione del numero di Clienti	Promozione attività dello Studio presso associazioni di categoria	30/6/2024	Massimo Russo
Ob. 2	Nessuna nuova specializzazione dello Studio	Insuccesso nell'inserimento di nuovi Componenti	Ricerca di un nuovo Componente	31/12/2024	Gianna Bianchi
Ob. 3	Riduzione del numero di Componenti (-1)	Tensioni all'interno dello Studio	Riunioni mensili per lo scambio di opinioni sui problemi dello Studio	31/12/2024	Elena Ferrari
Ob. 4	2 nuovi accordi di partnership	-	-	31/12/2024	Stefania Celesti

3. Verifiche degli errori organizzativi e gestionali (10.4) Questo requisito può essere attuato con una relazione (es. annuale) nella quale si riporta l'esito delle seguenti verifiche:

- (a) la soddisfazione dei Clienti e dei Componenti dello Studio:
 - per la soddisfazione dei Clienti è sufficiente riportare il rapporto che sintetizza i risultati della raccolta di opinioni dei Clienti, come descritto nel par. 4.2, punto 2c;
 - per la soddisfazione dei Componenti dello Studio, bisogna elaborare i risultati di un questionario che solleciti l'indicazione delle esperienze positive e di quelle negative dei Componenti, poi da elaborare e riportare in un rapporto; a questo scopo si può utilizzare l'indagine effettuata in attuazione del requisito 12.4, e illustrata nel successivo par. 8.2, punto 4a;
- (b) l'esistenza di contestazioni o reclami dei Clienti: al riguardo è sufficiente riportare il rapporto che sintetizza i risultati della raccolta di lamentele dei Clienti, come descritto nel par. 4.2, punto 3c;
- (c) l'esito positivo (o meno) delle attività svolte per i Clienti: a questo scopo occorre redigere una nota, da inserire nel fascicolo dell'incarico (creato in attuazione del requisito 11.2, descritto nel successivo par. 7.1, punto 1) sull'esito dell'incarico;
- (d) l'adeguatezza di merci e servizi ricevuti dai fornitori dello Studio: a questo scopo occorre creare un fascicolo per ogni Fornitore, dove

riportare ordini e fatture per le merci e i servizi richiesti dallo Studio, nonché le eventuali lamentele rivolte al fornitore;

- (e) l'efficacia della comunicazione interna: a questo scopo occorre redigere una nota, da inserire nel fascicolo del Componente dello Studio (creato in attuazione del requisito 7.3, descritto nel par. 3.2, punto 2b), dove riportare segnalazioni di problematiche, incluse quelle di comunicazione;
- (f) l'emersione degli eventuali errori professionali o di altre situazioni negative: a questo scopo occorre redigere una nota, da inserire nel fascicolo del Componente dello Studio (creato in attuazione del requisito 7.3, descritto nel par. 3.2, punto 2b), dove riportare segnalazioni di presunti errori professionali e altre situazioni negative, e le misure per la risoluzione di tali problematiche;

4. Analisi dei rischi (10.4) Questo documento deve descrivere i rischi derivanti dal miglioramento continuo, i cui esempi sono riportati nell'Allegato A5 della norma UNI 11871, qui di seguito richiamati:

- (a) la scarsa chiarezza o concretezza nella pianificazione degli obiettivi e degli strumenti di verifica;
- (b) la mancanza o l'inadeguatezza di indicatori di risultato nella valutazione delle attività svolte;
- (c) l'omesso o l'insufficiente controllo di aspetti o le 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.

In realtà l'applicazione delle regole derivanti dal Cap. 10 dovrebbero in buona misura neutralizzare questi rischi.

In ogni caso si può predisporre un documento che illustri i rischi derivanti dall'applicazione dei principi del miglioramento continuo, considerando, oltre a quelli sopra riportati, anche questi ulteriori possibili rischi:

- (1) la definizione di obiettivi eccessivi rispetto al contesto in cui si trova lo Studio;
- (2) l'attivazione di misure di correzione eccessive rispetto all'importanza degli obiettivi;
- (3) l'onerosità delle verifiche prescritte dal requisito 10.4.

Anche in questo caso, la consapevolezza dei rischi che deriva dalla loro analisi, riportata nell'apposito documento, costituisce una strategia utile per monitorare i rischi, e prevenire l'eventualità che essi si realizzino con un evento dannoso.

6.3 Le modalità di prova ai fini della certificazione

La prova del rispetto del requisito derivante dal Cap. 10, in linea con la prassi di riferimento 146:2023, può aver luogo con i seguenti documenti e attività:

- (1) programma di obiettivi misurabili che lo Studio deve raggiungere (10.2, e per i contenuti vedi par. 6.2, punto 1);
- (2) relazione (es. annuale) sul confronto tra obiettivi fissati e risultati effettivi (10.3, e per i contenuti vedi par. 6.2, punto 2);
- (3) relazione (es. annuale) sull'esito delle seguenti verifiche (10.4, e per i contenuti vedi par. 6.2, punto 3), che illustra:
 - (a) la soddisfazione dei Clienti (vedi il rapporto che sintetizza i risultati della raccolta di opinioni dei Clienti, come descritto nel par. 4.2, punto 2c);
 - (b) la soddisfazione dei Componenti dello Studio (vedi l'indagine effettuata in attuazione del requisito 12.4, e illustrata nel successivo par. 8.2, punto 4a);
 - (c) l'esistenza di contestazioni o reclami dei Clienti (vedi il rapporto che sintetizza i risultati della raccolta di lamentele dei Clienti, come descritto nel par. 4.2, punto 3c);
 - (d) l'esito positivo (o meno) delle attività svolte per i Clienti (vedi par. 6.2, punto 3c);
 - (e) l'adeguatezza di merci e servizi ricevuti dai fornitori dello Studio (vedi par. 6.2, punto 3d);
 - (f) l'efficacia della comunicazione interna (vedi par. 6.2, punto 3e);
 - (g) l'emersione degli eventuali errori professionali o di altre situazioni negative (vedi par. 6.2, punto 3f);
- (4) nota da inserire nel fascicolo cartaceo e/o informatico dell'incarico (creato in attuazione del successivo requisito 11.2), sull'esito dell'incarico (10.4, e per i contenuti vedi par. 6.2, punto 3c);
- (5) fascicolo cartaceo e/o informatico per ogni Fornitore (10.4, e per i contenuti vedi par. 6.2, punto 3d);
- (6) nota da inserire nel fascicolo cartaceo e/o informatico del Componente (creato in attuazione del requisito 7.3), sulle problematiche, incluse quelle di comunicazione (10.4, e per i contenuti vedi par. 6.2, punto 3e);
- (7) nota da inserire nel fascicolo cartaceo e/o informatico del Componente, sui presunti errori professionali e le misure per la risoluzione delle problematiche problematiche (10.4, e per i contenuti vedi par. 6.2, punto 3f);
- (8) analisi dei rischi (10.4, e per i contenuti vedi par. 6.2, punto 4).

Tutti questi documenti, stampati su carta intestata, dovrebbero essere aggiornati su base almeno annuale, e relativamente ai documenti, se non ci sono modifiche, è sufficiente aggiungere la nuova data, seguita dalla firma del

Titolare dello Studio. Questi documenti, nella versione aggiornata, andranno mostrati in occasione delle visite dei certificatori.

REQUISITO 7 (Capitolo 11)

Programmazione e svolgimento delle attività professionali

SOMMARIO: 7.1 Il requisito in sintesi - 1 Rapporto con i Clienti e presa in carico dei mandati - 2 Definizione di accordi con i Clienti - 3 Pianificazione delle attività di assistenza e consulenza - 4 Svolgimento dell'incarico - 5 Documentazione dell'incarico e informativa ai clienti - 6 Verifica delle attività - 7 Conclusione dell'incarico, fatturazione e archiviazione - **7.2 Le modalità attuative del requisito** - 1 Descrizione del ciclo di programmazione e svolgimento delle attività conseguenti all'incarico - 2 Rapporto con i Clienti e presa in carico dei mandati - 3 Definizione di accordi con i Clienti - 4 Pianificazione delle attività di assistenza e consulenza - 5 Svolgimento dell'incarico - 6 Documentazione dell'incarico e informativa ai clienti - 7 Verifica delle attività - 8 Conclusione dell'incarico, fatturazione e archiviazione - **7.3 Le modalità di prova ai fini della certificazione**

7.1 Il requisito in sintesi

Il settimo requisito, che è trattato dal Capitolo 11 della norma UNI 11871, riprende un tema oggetto del primo requisito (ossia del Cap. 5), ovvero le modalità di svolgimento dell'attività dello Studio, che sono state illustrate sinteticamente nel par. 1.2.

Questo requisito va considerato, nel suo complesso, opzionale, alla luce della fraseologia che si trova nella norma ("lo Studio dovrebbe quindi tener conto dei seguenti aspetti gestionali..."), salvo per il requisito 11.2 (che è obbligatorio).

Per rispettare questo requisito occorre però sviluppare un approfondimento dei processi interni ed esterni allo Studio, che sono alla base dello svolgimento dell'incarico, partendo dalla sua accettazione, passando per la conduzione delle attività conseguenti, e concludendo con il completamento del lavoro richiesto dai soggetti richiedenti l'intervento dei legali dello Studio, e la necessaria rendicontazione al Cliente, anche ai fini della fatturazione.

Oltre a raccomandare il rispetto di alcuni principi (come tutelare i professionisti da indebite interferenze che possano limitare la loro libertà), il requisito 7 comporta la necessità per lo Studio di prestare attenzione alle seguenti fasi che riguardano l'attuazione di un incarico:

- (1) la comprensione della natura dell'incarico e delle competenze professionali richieste;
- (2) la verifica della disponibilità di quelle competenze nell'ambito dello Studio, o presso i suoi consulenti esterni;
- (3) il controllo che non vi siano circostanze che possano far sospettare la presenza di conflitti di interesse da parte di qualunque Componente dello Studio;
- (4) la definizione dei criteri per la quantificazione degli onorari;
- (5) l'attuazione delle formalità per l'informativa ai Clienti, la loro identificazione, la tutela della riservatezza dei dati personali, e altri adempimenti (es. per la normativa antiriciclaggio);
- (6) l'assegnazione degli incarichi a uno o più Componenti dello Studio (tenendo presente il documento del requisito 2, "Descrizione delle funzioni e responsabilità di ciascuna posizione");
- (7) la pianificazione delle attività che consentono di attuare l'incarico del Cliente, ponendo particolare cura nell'individuazione degli adempimenti;
- (8) la previsione di un timing per le comunicazioni relative all'incarico ai Clienti, tenendo presente il rispetto di 2 condizioni:
 - tempestività;
 - prova dell'avvenuta comunicazione;
- (9) la programmazione della gestione amministrativa dell'incarico, in particolare per quanto concerne la fatturazione.

In questo contesto si prevedono poi specifici requisiti da rispettare:

1. Rapporto con i Clienti e presa in carico dei mandati (11.2) Si richiede obbligatoriamente che lo Studio provveda, a seguito dell'accettazione dell'incarico richiesto dal Cliente, a svolgere le seguenti attività quanto prima:

- (a) raccogliere le informazioni relative al Cliente;
- (b) predisporre un fascicolo dell'incarico (accessibile solo ai Componenti e allo staff dello Studio che seguono l'incarico), contenente le seguenti informazioni:
 - componenti dello Studio contattati dal Cliente per l'affidamento dell'incarico;
 - dati del Cliente, degli eventuali beneficiari economici dell'incarico (se diversi dal Cliente), e degli eventuali rappresentanti;
 - sintetica descrizione dell'incarico e del contesto in cui esso si inserisce;
 - obiettivi indicati dal Cliente;
 - natura dell'attività professionale da svolgere;
 - principali scadenze da rispettare;

- eventuali ulteriori informazioni necessarie a pianificare le attività da svolgere;
- esito della verifica della presenza di eventuali conflitti di interesse da parte di qualunque Componente dello Studio;
- accordo economico stabilito con il Cliente, incluse le fasi per la fatturazione delle varie attività conseguenti all'incarico;

2. Definizione di accordi con i Clienti (11.3) Si richiede opzionalmente che lo Studio, in relazione all'accordo con il Cliente, effettui le seguenti operazioni:

- (a) definire, opportunamente, degli schemi, o dei formulari, in cui, per ciascuna tipologia di attività, siano descritte le modalità e i limiti di svolgimento delle prestazioni professionali, e la loro remunerazione;
- (b) conservare tutti gli accordi con i Clienti, almeno fino ai termini di prescrizione previsti dalle normative professionali, civilistiche e fiscali;

3. Pianificazione delle attività di assistenza e consulenza (11.4) Premesso che il titolo del requisito è fuorviante, e considerando prevalente il contenuto del requisito al suo titolo, si richiede opzionalmente che il Titolare dello Studio, in relazione all'assegnazione dell'incarico ricevuto dal Cliente ad un Componente, consideri le informazioni raccolte, e le competenze dei Componenti, in linea con quanto previsto dal secondo requisito (Cap. 6), per la scelta del Componente che seguirà l'incarico, fermo restando che, in caso di urgenza, le attività conseguenti all'incarico possono essere avviate da un altro Componente in via provvisoria;

4. Svolgimento dell'incarico (11.5) Si richiede opzionalmente che lo Studio, per quanto possibile, rispetti la seguente sequenza logica delle fasi di gestione dell'incarico:

- (a) la presa in carico del Cliente;
- (b) la predisposizione del preventivo (o del contratto), e sua accettazione da parte del Cliente;
- (c) la pianificazione delle attività;
- (d) l'attuazione delle attività conseguenti all'incarico;
- (e) il monitoraggio delle attività, e la verifica della loro corretta esecuzione;
- (f) la conclusione dell'incarico.

A questo riguardo si raccomanda, per gli incarichi di natura omogenea (o seriale), la predisposizione di procedure predefinite, fermo restando la necessità di adattarle alle specifiche situazioni determinate da ciascun incarico;

5. Documentazione dell'incarico e informativa ai clienti (11.6) Si richiede opzionalmente che lo Studio conservi, anche allo scopo di assicurare piena informazione al Cliente, gli atti, i documenti e la corrispondenza con Clienti, controparti, terzi, per ciascun incarico, nel fascicolo (cartaceo e/o

informatico) relativo all'incarico, impostato logicamente (es. per tipologia di documento, di destinatario, ordine cronologico), fino ai termini di prescrizione previsti dalle normative professionali, civilistiche e fiscali;

- 6. Verifica delle attività (11.7)** Si richiede opzionalmente che lo Studio, tramite i Componenti incaricati, provveda a:
- (a) verificare la correttezza del piano delle attività da svolgere per l'esecuzione dell'incarico;
 - (b) controllare le azioni effettuate in attuazione dell'incarico, sia durante il loro svolgimento, sia alla loro conclusione;
 - (c) analizzare i risultati raggiunti nell'interesse dei Clienti, anche al fine di gestire i rischi professionali;
- 7. Conclusione dell'incarico, fatturazione e archiviazione (11.8)** Si richiede opzionalmente che lo Studio, per ciascun incarico, provveda a:
- (a) registrare le prestazioni professionali svolte dai Componenti dello Studio e dai consulenti esterni;
 - (b) registrare tutte le spese sostenute dallo Studio per lo svolgimento dell'incarico (incluse quelle anticipate da terzi);
 - (c) conservare la documentazione delle spese;
 - (d) redigere brevi relazioni sulle attività svolte da ciascun Componente per l'esecuzione dell'incarico;
 - (e) predisporre le fatture con le annesse note, da inviare al Cliente;
 - (f) inserire quanto sopra nel fascicolo (cartaceo e/o informatico) relativo all'incarico;
 - (g) conservare il fascicolo relativo all'incarico almeno per 10 anni, e comunque fino ai termini di prescrizione previsti dalle normative professionali, civilistiche e fiscali;
 - (h) definire un processo per la gestione degli incassi, anche al fine di attivare eventuali solleciti verso i Clienti inadempienti;
 - (i) prevedere una revisione dei fascicoli relativi agli incarichi in corso, con una periodicità almeno trimestrale, al fine sia di verificare la necessità di eventuali azioni da compiere, sia di individuare gli incarichi già conclusi e da archiviare.

7.2 Le modalità attuative del requisito

Considerando gli indirizzi operativi della prassi di riferimento 146/2023, l'attuazione di questo requisito può essere realizzato con i documenti e le attività illustrati qui di seguito.

È il caso di rammentare che il requisito descritto nel Cap. 11, relativo alla programmazione e allo svolgimento delle attività professionali dello Studio, richiede l'attuazione di una serie di procedure, che comportano anche la produzione di una documentazione, che sono utili per l'ottimale esecuzione dell'incarico, e quindi anche per l'ottenimento della massima soddisfazione del Cliente.

Tenendo presente questa ottica, si riportano qui di seguito le modalità di attuazione dei requisiti stabiliti dal Cap. 11:

- 1. Descrizione del ciclo di programmazione e svolgimento delle attività conseguenti all'incarico (11.1)** Questo requisito, che va attuato quotidianamente nell'attività dello Studio, può essere formalizzato con un documento, sottoscritto da tutti i Componenti dello Studio, nel quale si descrivono le procedure da seguire per le varie fasi di esecuzione dell'incarico del Cliente; a questo scopo si riporta qui un esempio di documento:

(I) Esempio di documento sulla procedura per lo svolgimento dell'incarico

Per ciascuna delle seguenti fasi di esecuzione dell'incarico del Cliente, i Componenti dello Studio sono invitati a seguire le seguenti procedure:

Fase 1: comprensione della natura dell'incarico e delle competenze professionali richieste: il Componente contattato dal Cliente (o incaricato dal Titolare dello Studio) dovrebbe:

- (a) intervistare per il tempo necessario il Cliente, al fine di raccogliere tutti gli elementi utili alla comprensione dell'oggetto e delle finalità dell'incarico;
- (b) invitare il Cliente a produrre tutta la documentazione ritenuta necessaria;
- (c) esaminare le norme applicabili al caso sottoposto dal Cliente;
- (d) individuare il Tribunale competente;
- (e) considerare l'eventuale giurisprudenza applicabile al caso, sia generale, sia specifica al Tribunale da adire;
- (f) riferire al Cliente l'esito di questo esame, per valutare le eventuali opzioni che dovessero emergere dalla procedura sopra esposta;
- (g) in caso di rifiuto di procedere, fatturare l'attività svolta, come segnalato al momento del contatto tra Cliente e Studio;

Fase 2: verifica della disponibilità delle competenze richieste nell'ambito dello Studio, o presso i suoi consulenti esterni: il Titolare dello Studio dovrebbe:

- (a) considerare le specializzazioni e l'esperienza dei Componenti dello Studio al fine della scelta a chi assegnare l'incarico;
- (b) scegliere il Componente, o i Componenti, e in tal ultimo caso, assegnare le diverse attività a ciascuno di essi;

Fase 3: controllo che non vi siano circostanze che possano far sospettare la presenza di conflitti di interesse da parte di qualunque Componente dello Studio: il Titolare dello Studio dovrebbe a questo scopo:

- (a) intervistare i Componenti dello Studio se hanno rapporti professionali o personali (o di altro genere) con le controparti del Cliente;
- (b) decidere se vi sono i presupposti o meno per rifiutare l'incarico a causa della presenza di un potenziale conflitto di interessi;

Fase 4: definizione dei criteri per la quantificazione degli onorari: il Titolare dello Studio dovrebbe:

- (a) scegliere un sistema di remunerazione basato sulle ore impiegate per l'esecuzione dell'incarico, o sulla tipologia di incarico;
- (b) predisporre una tabella indicanti gli onorari in funzione dell'ora di lavoro dedicata all'incarico, oppure al valore della causa, o dell'attività conseguente all'incarico (es. un contratto, una mediazione); a questo scopo si potrebbero utilizzare i parametri forensi, come determinati dal DM Giustizia 55/2014, aggiornato dal DM 147/2022;

Fase 5: attuazione delle formalità per l'informativa ai Clienti, la loro identificazione, la tutela della riservatezza dei dati personali, e altri adempimenti (es. per la normativa antiriciclaggio): il Componente incaricato dovrebbe:

- (a) predisporre l'accordo o il preventivo per il Cliente, e farlo firmare a quest'ultimo;
- (b) attivare un nuovo fascicolo relativo all'incarico;
- (c) raccogliere il consenso per il trattamento dei dati, ai sensi della normativa sulla tutela della privacy;
- (d) raccogliere le informazioni in attuazione della normativa antiriciclaggio;
- (e) raccogliere altra documentazione relativa al Cliente necessaria per la tipologia di incarico (es. certificazione da banche dati);

Fase 6: assegnazione degli incarichi a uno o più Componenti dello Studio: in realtà questa attività è già stata attuata nella Fase 2; in questa sede è sufficiente che il Titolare dello Studio confermi che l'assegnazione dell'incarico è avvenuta conformemente al documento predisposto per l'attuazione del requisito 2, ovvero "Descrizione delle funzioni e responsabilità di ciascuna posizione";

Fase 7: pianificazione delle attività che consentono di attuare l'incarico del Cliente: ponendo particolare cura nell'individuazione degli adempimenti; il Componente incaricato dovrebbe:

- (a) programmare le attività da svolgere, alla luce dell'esame condotto nella Fase 1, come concordate con il Cliente;

(b) creare uno scadenziario, cartaceo e/o informatico (con annesso sistema di *alert*), che evidenzia le scadenze per ciascuna attività da svolgere per l'esecuzione dell'incarico;

(c) inserire nella propria agenda le diverse attività da svolgere, prevedendo un richiamo a tali attività almeno una settimana prima della relativa scadenza;

Fase 8: previsione di un *timing* per le comunicazioni relative all'incarico ai Clienti: tenendo presente il rispetto delle condizioni di tempestività, e prova dell'avvenuta comunicazione, il Componente incaricato dovrebbe:

(a) programmare le attività di informazione al Cliente, con le modalità concordate con il Cliente, prima dell'attuazione delle varie attività fondamentali per l'esecuzione dell'incarico, salvo diversa volontà del Cliente, da raccogliere in forma scritta;

(b) creare uno scadenziario, cartaceo e/o informatico (con annesso sistema di *alert*), che evidenzia le scadenze per ciascuna attività di informazione del Cliente;

(c) inserire nella propria agenda le diverse attività di informazione del Cliente, prevedendo un richiamo a tali attività almeno 2-3 giorni prima della relativa scadenza;

Fase 9: programmazione della gestione amministrativa dell'incarico, in particolare per quanto concerne la fatturazione: il Componente incaricato dovrebbe:

(a) programmare l'emissione delle fatture, come concordate con il Cliente;

(b) creare uno scadenziario, cartaceo e/o informatico (con annesso sistema di *alert*), che evidenzia le scadenze per ciascuna fatturazione al Cliente;

(c) richiedere allo staff dello Studio l'inserimento nella loro agenda delle diverse attività di fatturazione del Cliente, da effettuarsi almeno una settimana prima della relativa scadenza;

2. Rapporto con i Clienti e presa in carico dei mandati (11.2) Questo requisito può essere attuato, dopo la realizzazione della Fase 1, descritta nel punto precedente, creando un fascicolo relativo a ciascun incarico (cartaceo e/o informatico) che contenga:

(a) le informazioni relative al Cliente;

(b) la descrizione dell'incarico contenente quanto segue:

- i Componenti dello Studio contattati dal Cliente per l'affidamento dell'incarico;
- dati del Cliente, degli eventuali beneficiari economici dell'incarico (se diversi dal Cliente), e degli eventuali rappresentanti;
- una sintetica descrizione dell'incarico e del contesto in cui esso si inserisce;
- gli obiettivi del Cliente;

- la natura dell'attività professionale da svolgere (es. giudiziale, extragiudiziale, con una descrizione di massima delle attività da svolgere);
 - le principali scadenze da rispettare;
 - le eventuali ulteriori informazioni necessarie a pianificare le attività da svolgere;
 - l'esito della verifica della presenza di eventuali conflitti di interesse da parte di qualunque Componente dello Studio;
 - l'accordo economico stabilito con il Cliente (es. contratto o preventivo firmato), con la pianificazione della fatturazione delle varie attività conseguenti all'incarico;
- (c) raccolta di autorizzazioni e dichiarazioni del Cliente (es. per il trattamento dei dati, per la normativa antiriciclaggio);
- (d) raccolta della firma sul preventivo/contratto per il Cliente;

3. Definizione di accordi con i Clienti (11.3) Questo requisito può essere attuato con queste modalità:

- (a) producendo schemi o formulari per ciascuna tipologia di attività tipica richiesta dagli incarichi dei Clienti, in cui siano descritte:
- le attività tipiche per ciascuna tipologia di incarico;
 - i diritti e doveri dell'avvocato e del Cliente;
 - una tabella con minimo e massimo del compenso per lo svolgimento dell'incarico rientrante nella tipologia prevista (salvo ulteriori attività non prevedibili);
- (b) conservando nel fascicolo dell'incarico tutti gli accordi con i Clienti (contratti e preventivi firmati), integrati da autorizzazioni e dichiarazioni del Cliente (es. per il trattamento dei dati, per la normativa antiriciclaggio), almeno fino ai termini di prescrizione previsti dalle normative professionali, civilistiche e fiscali;

4. Pianificazione delle attività di assistenza e consulenza (11.4) Questo requisito, il cui titolo è fuorviante, trattando invece dell'attribuzione del compito di dare esecuzione all'incarico del Cliente ad uno o più Componenti dello Studio, può essere attuato predisponendo una breve nota da parte del Titolare dello Studio sulle motivazioni dell'assegnazione dell'incarico ricevuto dal Cliente ad uno specifico Componente (o a specifici Componenti dello Studio), da inserire nel fascicolo dell'incarico e dei Componenti incaricati, integrata da una dichiarazione di assenza di motivi di conflitto di interessi; a questo scopo si riporta qui un esempio di documento:

(L) Esempio di documento sulla scelta del Componente per lo svolgimento dell'incarico

Considerata la specializzazione dell'Avv. Elena Ferrari, e la sua esperienza in materia di..., si assegna l'incarico del Sig. Rossi all'Avv. Elena Ferrari, la quale è scevra da circostanze che possano far sospettare la presenza di un conflitto di interesse.

5. Svolgimento dell'incarico (11.5) Questo requisito può essere attuato predisponendo:

- (a) una scheda per ciascun incarico, da inserire nel fascicolo dell'incarico, in cui, per ciascuna delle fasi previste dal requisito 11.5, sia apposta la data di attuazione della fase, e la firma del Componente dello Studio che se ne è occupato (ossia, in linea di massima, il Componente incaricato); a questo scopo si riporta qui un esempio di scheda:

(M) Esempio di scheda di esecuzione delle fasi di gestione dell'incarico:

FASI	DATA COMPLETAMENTO	COMPONENTE ESECUTORE
Presa in carico del cliente		
Predisposizione del preventivo (o del contratto)		
Pianificazione delle attività		
Attuazione delle attività conseguenti all'incarico		
- attività 1		
- attività 2		
- attività 3		
Monitoraggio delle attività e verifica della loro corretta esecuzione		
- monitoraggio 1		
- monitoraggio 2		
- monitoraggio 3		
Conclusione dell'incarico		

- (b) un documento che descrive la procedura predefinita per ciascuna tipologia di incarico (es. vertenza commerciale, familiare, lavoristica); a questo scopo si può personalizzare l'esempio I, relativo al documento sulla procedura per lo svolgimento dell'incarico, per ciascuna tipologia di incarichi svolti dallo Studio;

6. Documentazione dell'incarico e informativa ai clienti (11.6) Questo requisito può essere attuato predisponendo il fascicolo dell'incarico (cartaceo e/o informatico, da conservare fino ai termini di prescrizione previsti dalle normative professionali, civilistiche e fiscali), dove siano riportati gli atti, i documenti e la corrispondenza con il Cliente, le controparti, i terzi, articolando la documentazione nelle seguenti cartelle, da ordinare all'interno in termini cronologici:

- (a) corrispondenza con il Cliente;
- (b) corrispondenza con le controparti;
- (c) corrispondenza con terzi;
- (d) atti predisposti con annessa documentazione;
- (e) atti ricevuti con annessa documentazione;
- (f) decisioni del Tribunale;
- (g) altri documenti;

7. Verifica delle attività (11.7) Questo requisito può essere attuato prevedendo (ed applicando) una procedura in base alla quale un Componente dello Studio, diverso da quello incaricato, confermi di aver fatto le verifiche, come indicate nella tabella relativa ai controlli, di cui si mostra successivamente un esempio; tale tabella va poi inserita nel fascicolo dell'incarico;

(N) Esempio di scheda di controllo della corretta esecuzione dell'incarico:

FASI	DATA VERIFICA	COMPONENTE CONTROLLORE
Verifica correttezza piano dell'attività		
1° controllo delle azioni effettuate in attuazione dell'incarico, incluse le comunicazioni al Cliente		
2° controllo delle azioni effettuate in attuazione dell'incarico, incluse le comunicazioni al Cliente		
3° controllo delle azioni effettuate in attuazione dell'incarico, incluse le comunicazioni al Cliente		
Controllo finale delle azioni effettuate in attuazione dell'incarico		
Analisi dei risultati		

8. Conclusione dell'incarico, fatturazione e archiviazione (11.8) Questo requisito può essere attuato prevedendo (ed applicando) una procedura con la quale il Componente incaricato dia istruzioni allo staff dello Studio per provvedere ad una serie di operazioni, la cui esecuzione va riportata in una tabella, come quella dell'esempio O, da inserire anche essa nel fascicolo dell'incarico; l'esecuzione di queste operazioni è comunque responsabilità del Componente incaricato, che dovrà monitorare la scheda (come da esempio O) relativa alle operazioni amministrative conseguenti all'incarico;

qui di seguito si riporta quindi un esempio di scheda relativa all'esecuzione delle operazioni amministrative conseguenti all'incarico:

(O) Esempio di scheda relativa all'esecuzione delle operazioni amministrative conseguenti all'incarico:

OPERAZIONE AMMINISTRATIVA	DATA ESECUZIONE	MEMBRO STAFF ESECUTORE
Registrazione delle prestazioni professionali svolte dai Componenti e dai consulenti esterni		
Registrazione delle spese sostenute dallo Studio per lo svolgimento dell'incarico		
Conservazione della documentazione delle spese		
Raccolta delle relazioni sulle attività svolte da ciascun Componente per l'esecuzione dell'incarico		
Predisposizione delle fatture con le annesse note, da inviare al Cliente		
Aggiornamento del fascicolo dell'incarico		
Controllo periodico della corretta conservazione del fascicolo dell'incarico		
Verifica degli incassi		
Invio di solleciti in caso di mancato incasso della fattura		
Controllo della chiusura dell'incarico e archiviazione del fascicolo		

7.3 Le modalità di prova ai fini della certificazione

La prova del rispetto del requisito derivante dal Cap. 11, in linea con la prassi di riferimento 146:2023, può aver luogo con i seguenti documenti e attività:

- (1) documento sul ciclo di programmazione e svolgimento delle attività conseguenti all'incarico (11.1, e per i contenuti vedi par. 7.2, punto 1);
- (2) fascicolo relativo a ciascun incarico (11.2, e per i contenuti vedi par. 7.2, punto 2), integrato dalla documentazione dei punti 3b, 4, 5a, 6, 7, 8 del par. 7.2;
- (3) schemi o formulari per ciascuna tipologia di attività tipica richiesta dagli incarichi dei Clienti (11.3, e per i contenuti vedi par. 7.2, punto 3a);
- (4) accordo con il Cliente (contratto o preventivo firmato), e suo inserimento nel fascicolo dell'incarico, e sua conservazione almeno fino ai termini di prescrizione previsti dalle normative professionali, civilistiche e fiscali (11.3, e per i contenuti vedi par. 7.2, punto 3b);
- (5) note predisposte dal Titolare dello Studio sulle motivazioni dell'assegnazione dell'incarico ricevuto dal Cliente ad uno specifico Componente o a specifici Componenti dello Studio (11.4, e per i contenuti vedi par. 7.2, punto 4), da inserire nel fascicolo dell'incarico e dei Componenti incaricati;
- (6) scheda per ciascun incarico, in cui, in ciascuna delle fasi previste dal requisito 11.5, sia apposta la data di attuazione della fase, e la firma del Componente dello Studio che se ne è occupato (11.5, e per i contenuti vedi par. 7.2, punto 5a), da inserire nel fascicolo dell'incarico;
- (7) documento che descrive la procedura predefinita per ciascuna tipologia di incarico (11.5, e per i contenuti vedi par. 7.2, punto 5b, Esempio I, da adattare);
- (8) fascicolo dell'incarico (da conservare fino ai termini di prescrizione previsti dalle normative professionali, civilistiche e fiscali), dove riportare gli atti, i documenti e la corrispondenza con il Cliente, le controparti, i terzi (11.6, e per i contenuti vedi par. 7.2, punto 6);
- (9) scheda relativa ai controlli sulle attività svolte per l'esecuzione dell'incarico (11.7, e per i contenuti vedi par. 7.2, punto 7), da inserire nel fascicolo dell'incarico;
- (10) scheda relativa all'esecuzione delle operazioni amministrative conseguenti all'incarico (11.8, e per i contenuti vedi par. 7.2, punto 8), da inserire nel fascicolo dell'incarico.;

Tutti questi documenti, stampati su carta intestata, dovrebbero essere aggiornati su base almeno annuale, e relativamente ai documenti, se non ci sono modifiche, è sufficiente aggiungere la nuova data, seguita dalla firma del Titolare dello Studio.

Questi documenti, nella versione aggiornata, andranno mostrati in occasione delle visite dei certificatori.

REQUISITO 8 (Capitolo 12)

Attività di comunicazione esterna

SOMMARIO: 8.1 Il requisito in sintesi – 1 Comunicazione strategica e operativa – 2 Strumenti di analisi e intervento – 3 Metodologie specifiche di comunicazione esterna – 4 Limitazioni e canali della comunicazione esterna – **8.2 Le modalità attuative del requisito** – 1 Predisposizione del Piano di comunicazione esterna – 2 Attuazione del Piano di comunicazione esterna – 3 Controllo dell’attuazione del Piano di comunicazione esterna – 4 Valutazione dell’efficienza organizzativa dello Studio – **8.3 Le modalità di prova ai fini della certificazione**

8.1 Il requisito in sintesi

L’ottavo requisito, che è proposto dal Capitolo 12 della norma UNI 11871, si occupa di una delle leve del marketing, ossia la comunicazione esterna, che normalmente rientra nella 3^a P del marketing, ovvero nella Politica di promozione (le altre 3 P si riferiscono a Prodotto, Prezzo, e Mercato, ovvero *Place* in Inglese, ossia la scelta delle aree di vendita e dei canali commerciali).

In effetti il requisito 12.1 fa esplicito riferimento all’attuazione di politiche commerciali e di marketing (due termini sinonimi in realtà), in particolare con la finalità di dare visibilità allo Studio nell’area in cui è localizzato, che è un presupposto per il successo dei suoi Componenti.

Questo requisito va considerato, nel suo complesso, obbligatorio, alla luce della fraseologia che si trova nella norma (“lo Studio deve tenere conto dei seguenti elementi...”), sebbene tutti i requisiti specifici (12.2 – 12.4) siano opzionali.

In questo quadro il Cap. 12 raccomanda di rispettare 4 requisiti, che riguardano i seguenti temi:

- 1. Comunicazione strategica e operativa (12.2)** Si richiede opzionalmente che lo Studio realizzi un’attività di comunicazione esterna, per fini sia strategici (es. posizionamento dello Studio nel mercato dei servizi legali, impostazione del rapporto con i Clienti), sia operativi (es. scelta dei canali di comunicazione con i Clienti e valutazione della loro efficacia), il tutto per migliorare la qualità del servizio al Cliente; a questo scopo si invita lo Studio a predisporre un Piano di comunicazione esterna;

2. Strumenti di analisi e intervento (12.3) Si richiede opzionalmente che lo Studio, al fine di definire un Piano di comunicazione esterna, e relative modalità di attuazione, consideri le specifiche caratteristiche dello Studio (es. localizzazione, dimensioni, tipologia di Clienti, caratteristiche dei Componenti, specializzazioni e posizionamento dello Studio nel mercato, principi su cui si basa il modus operandi dello Studio, lo scenario di riferimento); ai fini di fornire degli elementi per il contenuto del Piano di comunicazione esterna, il requisito 11.3 specifica le tematiche da affrontare nel Piano, che sono qui di seguito riportate:

- (a) l'oggetto della comunicazione;
- (b) i destinatari della comunicazione;
- (c) le modalità di comunicazione (scelta dei media per la comunicazione esterna);
- (d) i canali di comunicazione (con i Clienti);
- (e) la tempistica della comunicazione;
- (f) i soggetti attuatori della comunicazione (es. Componenti dello Studio, consulenti esterni).

Per quanto riguarda le fonti per l'elaborazione del Piano di comunicazione esterna, il requisito 12.3 suggerisce di fare ricorso alle analisi del posizionamento dello Studio, dei suoi concorrenti, e dello scenario di riferimento, alle ricerche di mercato, ai profili dei Componenti dello Studio, alla descrizione dei servizi offerti dallo Studio, all'analisi Swot dello Studio.

Relativamente alle finalità del Piano di comunicazione esterna, il requisito 12.3 indica l'acquisizione e il mantenimento della fiducia dei Clienti, che è il presupposto per nuovi incarichi, che si ottiene anche tramite una corretta raccolta e gestione dei *feed back* dei Clienti (in particolare di quelli negativi);

3. Metodologie specifiche di comunicazione esterna (12.4) Si richiede opzionalmente che lo Studio determini anche:

- (a) gli obiettivi della comunicazione esterna;
- (b) la pianificazione dei messaggi che realizzano la politica di comunicazione esterna, descritta nel relativo Piano, da riportare in un apposito programma (da condividere all'interno dello Studio), che può assumere la forma di un Gantt (dove riportare azioni, risorse, scadenze e responsabili attuativi delle azioni);
- (c) il budget di risorse finanziarie e di tempo che i Componenti dello Studio devono dedicare alla comunicazione esterna.

Il requisito 12.4 richiede anche lo svolgimento di una serie di azioni, in realtà non collegate con la comunicazione esterna, finalizzate a consentire la valutazione del livello di efficienza organizzativa dello Studio, e in

particolare l'analisi di eventuali elementi di criticità, il cui superamento può rappresentare, secondo gli estensori del requisito 12.4, un'opportunità di miglioramento dello Studio. A questo scopo si suggerisce l'attuazione delle seguenti attività:

- (1) colloqui con i Componenti dello Studio, eventualmente effettuati da consulenti esterni;
- (2) iniziative per il rafforzamento dello spirito di squadra nell'ambito dello Studio (team building), con conseguente promozione dei principi di inclusione, non discriminazione e pari opportunità;
- (3) ricerche sul grado di soddisfazione dei Clienti e sulla loro percezione delle caratteristiche dello Studio e dei suoi Componenti;

4. Limitazioni e canali della comunicazione esterna (12.5) Si richiede opzionalmente che il Titolare dello Studio verifichi l'attuazione del Piano di comunicazione esterna, ponendo attenzione che essa sia compatibile con le regole deontologiche e le esigenze di tutela della privacy dei propri Clienti e di ogni altro soggetto in contatto con lo Studio. Per quanto riguarda le modalità di attuazione della comunicazione esterna il requisito 12.5 rammenta il *web*, la rete telematica e telefonica, i *social media*, il sito internet dello Studio, le *newsletter*. Infine si raccomanda di prestare attenzione ai rapporti con i media, che se mal gestiti, potrebbero produrre danni di immagine allo Studio.

8.2 Le modalità attuative del requisito

Considerando gli indirizzi operativi della prassi di riferimento 146/2023, l'attuazione di questo requisito può essere realizzato con i documenti e le attività illustrati qui di seguito.

Va tenuto presente che il requisito descritto nel Cap. 12 della norma UNI 11871, relativo alla predisposizione e attuazione di un piano di comunicazione esterna, che costituisce un elemento essenziale della strategia di marketing dello Studio, comporta, ai fini della sua attuazione, 4 misure:

- (1) la predisposizione di un Piano di comunicazione esterna;
- (2) l'attuazione del Piano di comunicazione esterna;
- (3) il controllo dell'attuazione del Piano di comunicazione esterna;
- (4) la valutazione dell'efficienza organizzativa dello Studio.

Alla luce di questo richiamo, qui di seguito si illustrano le modalità attuative di queste 4 attività che discendono dal requisito descritto nel Cap. 12:

1. Predisposizione del Piano di comunicazione esterna (12.1, 12.2, 12.3, 12.4, 12.5) Questi requisiti possono essere attuati predisponendo un Piano di comunicazione esterna con i seguenti contenuti:

- (a) gli obiettivi della comunicazione esterna: questi potrebbero essere la visibilità dello Studio nel mercato di riferimento, il rafforzamento del prestigio di cui gode lo Studio, nonché della fiducia dei Clienti attuali e potenziali, il miglioramento della percezione dei Clienti attuali e potenziali, una maggiore attrattività per i nuovi Clienti, la giustificazione di onorari più alti della media, un miglioramento della gestione dei rapporti con altri Studi e i terzi, ecc;
- (b) l'oggetto della comunicazione: si tratta di decidere cosa dire all'esterno, e al riguardo si potrebbe indicare le tipologie di servizio legale (es. cause gestite) offerte dallo Studio, la percentuale di successo nei contenziosi, l'esperienza, le qualificazioni professionali e la notorietà (inclusi gli incarichi negli ordini, nel Cnf o in altre associazioni forensi) dei Componenti e/o del Titolare dello Studio, eventuali caratteristiche del servizio legale offerto (es. limitatezza degli anticipi, onorario solo in caso di successo, qualità del servizio in termini di costante aggiornamento, consultazione, ampiezza delle opzioni di strategie forensi), le collaborazioni o le *partnership* in corso, nazionali e/o internazionali; per quanto riguarda i Clienti la comunicazione avrà necessariamente per oggetto l'andamento dell'esecuzione dell'incarico;
- (c) i destinatari della comunicazione: normalmente sono i Clienti attuali e potenziali, ma potrebbero essere anche le Pa, le imprese e/o le loro associazioni, la magistratura, gli altri Studi, o anche il pubblico in generale generale (tutti soggetti normalmente definiti come *Stakeholders*);
- (d) le modalità di comunicazione con il pubblico: al riguardo bisogna scegliere uno o più tra i canali tipici, che sono il *web*, le emails, i *socials*, il sito internet dello Studio, le *newsletter*, la stampa specializzata, la radio, la cartellonistica, o anche interviste con i media (tv, radio, giornali);
- (e) i canali di comunicazione con i Clienti: le opzioni sono le email, la pec, le lettere, le raccomandate, le telefonate, gli incontri;
- (f) la tempistica della comunicazione: si può decidere di comunicare al pubblico e ai Clienti in determinati periodi dell'anno (es. a inizio ferie estive e natalizie), mentre con questi ultimi la tempistica della comunicazione dipenderà dalle tappe di esecuzione dell'incarico;
- (g) i soggetti attuatori della comunicazione: se ne potrebbe incaricare un Componente dello Studio, possibilmente con competenze in merito, ed eventualmente supportato da esperti esterni, a condizione che siano previste risorse finanziarie sufficienti nel budget;
- (h) il budget di risorse finanziarie: comunicare al pubblico costa, e quindi il Piano deve prevedere, anche se in misura modesta, delle risorse finanziarie, da quantificare su base annuale; si potrebbe anche specificare il budget di ore che il Componente incaricato della comunicazione esterna può dedicare a questa attività;

(i) il programma della comunicazione: sulla base delle decisioni prese nei punti precedenti si può predisporre un programma, dove, per ogni mese dell'anno, si potrebbero indicare i seguenti elementi della politica di comunicazione esterna:

- iniziativa di comunicazione (messaggio, media, destinatari, localizzazione);
- data di realizzazione dell'iniziativa;
- costo dell'iniziativa;
- soggetto incaricato di realizzare l'iniziativa;

2. Attuazione del Piano di comunicazione esterna (12.1, 12.2) Questi requisiti possono essere attuati realizzando il Piano di comunicazione esterna sopra delineato, e ai fini della verifica del rispetto di questi requisiti, è opportuno prevedere una relazione annuale che, partendo dal Piano di comunicazione esterna, indichi quali attività siano state effettivamente realizzate, e in che misura siano state conformi alle indicazioni del Piano di comunicazione esterna;

3. Controllo dell'attuazione del Piano di comunicazione esterna (12.1, 12.2, 12.5) Questi requisiti possono essere attuati da parte del Titolare dello Studio predisponendo una relazione annuale che, partendo dal Piano di comunicazione esterna, indichi quali controlli relativi alla sua attuazione sono stati realizzati (anche in relazione al rispetto delle regole deontologiche e delle esigenze di tutela della privacy dei Clienti dello Studio, e di ogni altro soggetto in contatto con lo Studio), e il loro esito;

4. Valutazione dell'efficienza organizzativa dello Studio (12.4) Questo requisito può essere attuato con una relazione annuale, predisposta dal Componente incaricato, su:

- (a) l'esito dei colloqui con i Componenti sull'efficienza organizzativa dello Studio;
- (b) la realizzazione di iniziative per la creazione di uno spirito di squadra tra i Componenti (estese eventualmente allo staff), quali, ad esempio, incontri nel tempo libero con finalità *sociali*;
- (c) le ricerche sul grado di soddisfazione dei Clienti e sulla loro percezione delle caratteristiche dello Studio e dei suoi Componenti, e a questo scopo si possono utilizzare 2 parti della relazione contenente le verifiche previste dal requisito 10.4, i cui contenuti sono descritti nel par. 6.2, al punto 4, ovvero:
 - la soddisfazione dei Clienti (vedi il rapporto che sintetizza i risultati della raccolta di opinioni dei Clienti, come descritto nel par. 4.2, punto 2c);- data di realizzazione dell'iniziativa;
 - l'esistenza di contestazioni o reclami dei Clienti (vedi il rapporto che sintetizza i risultati della raccolta di lamentele dei Clienti, come descritto nel par. 4.2, punto 3c).

8.3 Le modalità di prova ai fini della certificazione

La prova del rispetto del requisito derivante dal Cap. 12, in linea con la prassi di riferimento 146:2023, può aver luogo con i seguenti documenti e attività:

- (1) piano di comunicazione esterna (12.1, 12.2, 12.3, 12.4, 12.5, e per i contenuti vedi par. 8.2, punto 1);
- (2) relazione annuale sulle attività di comunicazione esterna effettivamente realizzate (12.1, 12.2, e per i contenuti par. 8.2, punto 2);
- (3) relazione annuale sui controlli relativi all'attuazione del Piano di comunicazione esterna (12.1, 12.2, 12.5, e per i contenuti par. 8.2, punto 3);
- (4) relazione annuale sulla valutazione dell'efficienza organizzativa dello Studio (12.4, e per i contenuti par. 8.2, punto 4).

Tutti questi documenti, stampati su carta intestata, dovrebbero essere aggiornati su base almeno annuale, e relativamente ai documenti, se non ci sono modifiche, è sufficiente aggiungere la nuova data, seguita dalla firma del Titolare dello Studio.

Questi documenti, nella versione aggiornata, andranno mostrati in occasione delle visite dei certificatori.

REQUISITO 9 (Capitolo 13)

Sostenibilità

SOMMARIO: 9.1 Il requisito in sintesi – 1 Sostenibilità ambientale – 2 Sostenibilità lavorativa – 3 Sostenibilità sociale – **9.2 Le modalità attuative del requisito** – 1 Predisposizione del Piano di misure di sostenibilità ambientale, lavorativa, sociale – 2 Relazione annuale sull’attuazione delle misure indicate dal Piano di misure di sostenibilità ambientale, lavorativa, sociale – **9.3 Le modalità di prova ai fini della certificazione**

9.1 Il requisito in sintesi

Il nono requisito, che è suggerito dal Capitolo 13 della norma UNI 11871, affronta un tema molto importante, ossia quello della sostenibilità, che da alcuni anni permea la strategia del mondo delle imprese, chiamate ad affrontare le sfide derivanti dal cambiamento climatico, e della conseguente transizione ecologica.

Questo requisito va considerato, nel suo complesso, obbligatorio, alla luce della fraseologia che si trova nella norma (“lo Studio deve armonizzare...”), sebbene tutti i requisiti specifici (13.2 – 13.4) siano opzionali.

In realtà il requisito 13.1 richiede l’impegno dello Studio non solo per la sostenibilità ambientale, ma anche per quelle lavorativa e sociale.

In questo contesto il Cap. 13 invita ad attuare 3 requisiti, che concernono le seguenti tematiche:

1. Sostenibilità ambientale (13.2) Si richiede opionalmente che lo Studio prenda misure di tutela dell’ambiente, e in particolare le seguenti:

- (a) l’utilizzo di materiali riciclati e riciclabili, e il progressivo abbandono dell’uso della plastica;
- (b) la riduzione dell’uso della carta, limitando l’utilizzo delle stampe, anche a fini amministrativi e di archiviazione, e favorendo metodi di gestione informatica e digitalizzata delle comunicazioni e dei documenti;
- (c) la raccolta differenziata dei rifiuti;
- (d) la riduzione degli sprechi idrici e alimentari;
- (e) l’utilizzo di fonti energetiche rinnovabili e l’impegno al risparmio energetico;

- (f) il ricorso a mezzi di trasporto a basso impatto ambientale (es. trasporti pubblici, condivisione di vetture, uso di veicoli a due ruote, o con motorizzazione elettrica o ibrida);
- (g) la sensibilizzazione dei Componenti e dello staff dello Studio sulle misure sopra elencate;
- (h) la verifica periodica dell'attuazione delle misure sopra indicate, anche al fine di rimuovere eventuali ostacoli alla loro attuazione;

2. Sostenibilità lavorativa (13.3) Si richiede opzionalmente che lo Studio si impegni nella tutela della personalità di quanti lavorino nello Studio (questione, in realtà, già affrontata dal requisito 7.8), e che pertanto attui le seguenti misure:

- (a) consentire il ricorso allo *smartworking* quando questo è possibile;
- (b) assicurare l'effettiva fruizione di ferie, permessi e periodi di riposo settimanale, e in ogni caso il distacco dalle attività lavorative (es. limitando i tempi di reperibilità);
- (c) assistere coloro che lasciano lo Studio (indipendentemente dal motivo) sotto il profilo economico, e per l'eventuale individuazione di un nuovo percorso lavorativo (questione già affrontata con il requisito 7.11)

3. Sostenibilità sociale (13.4) Si richiede opzionalmente che lo Studio contribuisca, per quanto possibile, al progresso sociale dell'area in cui opera, promuovendo anche le seguenti iniziative:

- (a) la creazione di sinergie con il mondo professionale e produttivo;
- (b) l'attuazione puntuale degli adempimenti di natura lavoristica, contributiva e fiscale (circostanza ovvia, e prevista anche dal successivo requisito 14.1);
- (c) il sostegno a enti del Terzo settore e/o a iniziative di ricerca;
- (d) l'offerta di servizi legali necessari in modo gratuito a soggetti indigenti, ed eventualmente anche ad enti che operano nel pubblico interesse (es. quelli del Terzo settore);
- (e) la promozione di iniziative di diffusione culturale (es. organizzazione di un convegno, partecipazione a manifestazioni con interventi formativi/informativi);
- (f) l'acquisto di beni e servizi, per quanto possibile, da fornitori del territorio, oppure da imprese di giovani, donne, disabili.

9.2 Le modalità attuative del requisito

Considerando gli indirizzi operativi della prassi di riferimento 146/2023, l'attuazione di questo requisito può essere realizzato con i documenti e le attività illustrati qui di seguito.

Va detto al riguardo che il requisito descritto nel Cap. 13 della norma UNI 11871, relativo alla sostenibilità ambientale, lavorativa e sociale, avendo una evidente natura volontaria, può essere attuato con 2 documenti:

- (1) un Piano di misure di sostenibilità ambientale, lavorativa, sociale;
- (2) una relazione annuale sull'attuazione delle misure indicate dal piano.

Qui di seguito si illustrano le modalità attuative di queste 2 attività che discendono dal requisito descritto nel Cap. 13:

- 1. Predisposizione del Piano di misure di sostenibilità ambientale, lavorativa, sociale (13.1, 13.2, 13.3, 13.4)** Questi requisiti possono essere attuati cominciando con la predisposizione di un documento che abbia i seguenti contenuti, come da esempio successivo:

(P) Esempio di Piano di misure di sostenibilità ambientale, lavorativa, sociale

Il presente Piano si articola in 3 parti, in ciascuna delle quali si riportano le misure volontarie dello Studio per contribuire, rispettivamente, alla sostenibilità ambientale, lavorativa, sociale.

Parte 1: Le misure di sostenibilità ambientale dello Studio

Lo Studio si impegna ad attuare, per quanto possibile, e compatibilmente con le esigenze operative derivanti dall'attività professionale, le seguenti misure di sostenibilità ambientale:

- (a) l'utilizzo di materiali riciclati e riciclabili: lo Studio utilizzerà carta riciclata per gli appunti e la stampa di bozze di documenti, e farà uso di asciugamani lavabili (nei bagni), bicchieri di plastica dura lavabili presso i dispenser di acqua e in cucina; la pulizia di questi prodotti riusabili sarà cura dell'addetta alle pulizie dello Studio;
- (b) il progressivo abbandono dell'uso della plastica: lo Studio non utilizzerà prodotti usa e getta, ma solo prodotti a uso multiplo, lavabili (vedi impegno precedente);
- (c) la riduzione dell'uso della carta: lo Studio si impegna a limitare ad una copia la documentazione cartacea ufficiale (poi da archiviare), mentre le copie ulteriori saranno solo digitali;
- (d) la raccolta differenziata dei rifiuti: lo Studio disporrà di contenitori multipli per la raccolta differenziata (carta, plastica-prodotti metallici, organico, scarti vari);
- (e) la riduzione degli sprechi idrici e alimentari: lo Studio inviterà Componenti e staff a fare un uso limitato di acqua e alimenti, e a porre attenzione ad evitare gli sprechi;
- (f) l'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili e l'impegno al risparmio energetico: lo Studio si impegna ad evitare il consumo non necessario di energia elettrica e di altri combustibili (es. spegnendo le luci non

necessarie, mantenendo la temperatura dei locali ad un livello non superiore ai 21 gradi di inverno, e non inferiore a 25 d'estate);

- (g) il ricorso a mezzi di trasporto a basso impatto ambientale: lo Studio inviterà Componenti e staff a consultarsi per l'eventuale condivisione di mezzi di trasporto individuale, e a pagare il costo dell'abbonamento di mezzi pubblici allo staff che ne farà richiesta;
- (h) la sensibilizzazione dei Componenti e dello staff dello Studio sulle misure sopra elencate: lo Studio sottoporrà alla firma per presa visione il presente Piano, e chiederà almeno una volta l'anno a Componenti e staff, di relazionare al Titolare dello Studio quanto fatto in attuazione del presente Piano;
- (i) la verifica periodica dell'attuazione delle misure sopra indicate: il Titolare dello Studio, una volta l'anno, dopo aver raccolto il resoconto sull'attuazione delle misure di sostenibilità ambientale da parte di Componenti e staff, redigerà una relazione annuale sull'applicazione di queste misure, da trasmettere poi a Componenti e staff dello Studio.

Parte 2: Le misure di sostenibilità lavorativa dello Studio

Lo Studio si impegna ad attuare, per quanto possibile, e compatibilmente con le esigenze operative derivanti dall'attività professionale, le seguenti misure di sostenibilità lavorativa:

- (a) consentire il ricorso allo *smartworking*: i Componenti possono, su richiesta al titolare dello Studio (che valuterà la compatibilità della richiesta con le esigenze operative dello Studio), svolgere almeno una giornata a settimana in modalità di lavoro a distanza; stesso diritto ha lo staff per due giornate al mese (la cui procedura di autorizzazione è la stessa di quella prevista per i Componenti);
- (b) assicurare l'effettiva fruizione di ferie, permessi e periodi di riposo settimanale: lo Studio si impegna ad assicurare a tutti, Componenti e staff, almeno 20 giorni lavorativi di ferie (4 settimane), 5 giorni di permesso autorizzato dietro motivazione (una settimana), e almeno 3 week end consecutivi, fermo restando che l'eventuale attività svolta nel week end, oltre ad essere remunerata in misura doppia rispetto alla remunerazione media, dà diritto al recupero di altrettanti giorni lavorativi;
- (c) assistere coloro che lasciano lo Studio: lo Studio si impegna a consentire l'uso dell'ufficio fino a un mese dopo l'uscita del Componente/staff, e ad attivare contatti per almeno 3 mesi, per il reinserimento lavorativo della persona che ha lasciato lo Studio (salvo nei casi di perdita di fiducia).

Parte 3: Le misure di sostenibilità sociale dello Studio

Lo Studio si impegna ad attuare, per quanto possibile, e compatibilmente con le esigenze operative derivanti dall'attività professionale, le seguenti misure di sostenibilità sociale:

- (a) la creazione di sinergie con il mondo professionale e produttivo: lo Studio si impegna a partecipare alle attività del Consiglio dell'ordine, e ad incontrare almeno una volta l'anno esponenti della locale Camera di commercio, delle associazioni di categoria, e dei sindacati, al fine di contribuire alle loro attività istituzionali;
- (b) l'attuazione puntuale degli adempimenti di natura lavoristica, contributiva e fiscale: il Titolare dello Studio nominerà annualmente un Componente responsabile dell'attuazione degli adempimenti previsti dalle leggi;
- (c) il sostegno a enti del Terzo settore e/o a iniziative di ricerca: lo Studio si impegna, tramite i suoi Componenti, a destinare l'8 per mille e il 5 per mille a enti del Terzo settore, e a destinare l'1% degli utili dello Studio al finanziamento di iniziative di ricerca;
- (d) l'offerta di servizi legali necessari in modo gratuito a soggetti indigenti: lo Studio attiverà un canale con uno o più Enti del Terzo settore per offrire la possibilità ogni anno a 12 soggetti sprovvisti di reddito (o con Isee inferiore a 12.000 euro) l'assistenza legale gratuita per questioni necessarie;
- (e) la promozione di iniziative di diffusione culturale: lo Studio si impegna ad organizzare, almeno una volta l'anno, un convegno aperto al pubblico, per discutere dei profili legali di un problema vissuto dal territorio, e ad essere disponibile ad intervenire in manifestazioni nel territorio di cui è localizzato lo Studio;
- (f) l'acquisto di beni e servizi, per quanto possibile, da fornitori del territorio, oppure da imprese di giovani, donne, disabili: lo Studio si impegna ad acquistare beni e servizi da fornitori rientranti nelle categorie sopra menzionate per il 20% dei propri acquisti.

2. Relazione annuale sull'attuazione delle misure indicate dal Piano di misure di sostenibilità ambientale, lavorativa, sociale (13.1, 13.2, 13.3, 13.4) Questi requisiti possono essere attuati predisponendo una relazione annuale, redatta dal Titolare dello Studio, che abbia i seguenti contenuti:

- (a) l'esito della verifica periodica dell'attuazione delle misure di sostenibilità ambientale (indicate nella Parte I del Piano di misure di sostenibilità ambientale, lavorativa, sociale);
- (b) la descrizione del ricorso alle misure di sostenibilità lavorativa (indicate nella Parte II del Piano di misure di sostenibilità ambientale, lavorativa, sociale);

- (c) il resoconto delle misure di sostenibilità sociale effettivamente attuate tra quelle indicate nella Parte III del Piano di misure di sostenibilità ambientale, lavorativa, sociale.

9.3 Le modalità di prova ai fini della certificazione

La prova del rispetto del requisito derivante dal Cap. 13, in linea con la prassi di riferimento 146:2023, può aver luogo con i seguenti documenti e attività:

- (1) piano di misure di sostenibilità ambientale, lavorativa, sociale (13.1, 13.2, 13.3, 13.4, e per i contenuti vedi par. 9.2, punto 1);
- (2) relazione annuale sull'attuazione delle misure indicate dal Piano di misure di sostenibilità ambientale, lavorativa, sociale (13.1, 13.2, 13.3, 13.4, e per i contenuti par. 9.2, punto 2).

Tutti questi documenti, stampati su carta intestata, dovrebbero essere aggiornati su base almeno annuale, e relativamente ai documenti, se non ci sono modifiche, è sufficiente aggiungere la nuova data, seguita dalla firma del Titolare dello Studio.

Questi documenti, nella versione aggiornata, andranno mostrati in occasione delle visite dei certificatori.

REQUISITO 10 (Capitolo 14)

Rispetto delle disposizioni cogenti

SOMMARIO: 10.1 Il requisito in sintesi - 1 Rispetto delle disposizioni cogenti - 2 Tutela della riservatezza dei dati personali - **10.2 Le modalità attuative del requisito** - 1 Dichiarazione di impegno al rispetto generale delle disposizioni che afferiscono all'attività dello Studio - 2 Dichiarazione di impegno alla tutela della riservatezza dei dati personali - 3 Relazione annuale sul rispetto delle 2 dichiarazioni sopra illustrate - **10.3 Le modalità di prova ai fini della certificazione**

10.1 Il requisito in sintesi

Il decimo (e ultimo) requisito, che è indicato nel Capitolo 14 della norma UNI 11871, rammenta un dovere, quello del rispetto delle norme di legge, che è piuttosto scontato per chiunque, ma lo diventa ancora di più per chi è deontologicamente tenuto ad attuare le leggi nell'interesse del Cliente, come è il caso degli avvocati.

Questo requisito va considerato obbligatorio, alla luce della fraseologia che si trova nella norma ("lo Studio deve dare atto..").

Il requisito 14.1 specifica però che si fa riferimento in particolare alle disposizioni che regolano la generalità delle attività economiche organizzate, e a quelle specifiche relative all'esercizio della professione forense (e commercialista).

Dunque il Cap. 14 richiede di rispettare i 2 seguenti requisiti:

1. Rispetto delle disposizioni cogenti (14.1) Si richiede obbligatoriamente che lo Studio, oltre a riportare nel proprio documento contenente le regole dello Studio l'impegno a rispettare le disposizioni cogenti, diffonda al proprio interno tale impegno, e il richiamo alle procedure per il rispetto delle disposizioni cogenti in materia di:

- (a) adempimenti contributivi e tributari;
- (b) attuazione delle 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) misure richieste per il trattamento e la protezione dei dati personali e sensibili;
- (f) conformità alla normativa dell'antiriciclaggio;

- 2. Tutela della riservatezza dei dati personali (14.2)** Si richiede obbligatoriamente che lo Studio provveda, in relazione ai dati dei Componenti, dello staff, dei Clienti dello Studio, nonché dei soggetti che interagiscono con lo Studio, ad effettuare le seguenti azioni:
- (a) l'individuazione dei trattamenti effettuati e di quelli da effettuare, con evidenziazione dei rischi;
 - (b) l'identificazione di tutti i soggetti coinvolti nei trattamenti;
 - (c) la pianificazione delle azioni da intraprendere per garantire l'adeguatezza delle misure di protezione, e successivo controllo;
 - (d) la conservazione di tutti i documenti dello Studio (cartacei e informatici);
 - (e) la formazione continua di Componenti e staff relativamente alla gestione della tutela dei dati personali;
 - (f) la gestione delle eventuali violazioni degli obblighi di tutela della riservatezza dei dati personali trattati.

10.2 Le modalità attuative del requisito

Considerando gli indirizzi operativi della prassi di riferimento 146/2023, l'attuazione di questo requisito può essere realizzato con i documenti e le attività illustrati qui di seguito.

Il requisito descritto nel Cap. 14 della norma UNI 11871, relativo al rispetto delle disposizioni cogenti, può essere attuato con 3 documenti:

- (1) una dichiarazione di impegno a dare seguito a quanto previsto dal requisito 14.1;
- (2) una dichiarazione di impegno a dare seguito a quanto previsto dal requisito 14.2;
- (3) la relazione annuale che illustra il livello di rispetto delle 2 dichiarazioni, e l'eventuale emersione di circostanze che dimostrano il mancato rispetto degli impegni.

Entrambe le dichiarazioni devono essere sottoscritte almeno una volta l'anno da tutti i Componenti dello Studio, e la seconda anche da tutto lo staff dello Studio.

Qui di seguito si riportano i contenuti dei 3 documenti.

- 1. Dichiarazione di impegno al rispetto generale delle disposizioni che afferiscono all'attività dello Studio (14.1)** Questo requisito può essere attuato con una dichiarazione sottoscritta da tutti i Componenti dello Studio, nella quale si dichiara quanto riportato nell'esempio successivo:

(Q) Esempio di Dichiarazione di impegno al rispetto generale delle disposizioni che afferiscono all'attività dello Studio

Con la presente dichiarazione i firmatari prendono l'impegno di rispettare, nello svolgimento della propria attività presso lo Studio, le disposizioni cogenti, e in particolare quelle in materia di:

- (a) adempimenti contributivi e tributari;
- (b) attuazione delle 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) misure richieste per il trattamento e la protezione dei dati personali e sensibili;
- (f) conformità alla normativa dell'antiriciclaggio;

- 2. Dichiarazione di impegno alla tutela della riservatezza dei dati personali (14.2)** Questo requisito può essere attuato con una dichiarazione sottoscritta da tutti i Componenti e i membri dello staff dello Studio, nella quale si dichiara quanto riportato nell'esempio successivo:

(R) Esempio di Dichiarazione di impegno alla tutela della riservatezza dei dati personali

Con la presente dichiarazione i firmatari prendono l'impegno di rispettare, nello svolgimento della propria attività presso lo Studio, le disposizioni in materia di tutela della riservatezza dei dati personali, e si impegnano quindi a contribuire alle seguenti azioni:

- (a) l'individuazione dei trattamenti effettuati e di quelli da effettuare, con evidenziazione dei rischi;
- (b) l'identificazione di tutti i soggetti coinvolti nei trattamenti;
- (c) la pianificazione delle azioni da intraprendere per garantire l'adeguatezza delle misure di protezione, e successivo controllo;
- (d) la conservazione di tutti i documenti dello Studio (cartacei e informatici);
- (e) la formazione continua di Componenti e staff relativamente alla gestione della tutela dei dati personali;
- (f) la gestione delle eventuali violazioni degli obblighi di tutela della riservatezza dei dati personali trattati;

- 3. Relazione annuale sul rispetto delle 2 dichiarazioni sopra illustrate (14.1, 14.2)** Questo requisito può essere attuato con una relazione, redatta dal Titolare dello Studio, nella quale si riporta quanto segue:

- (a) le segnalazioni di mancato rispetto degli impegni presi con le 2 dichiarazioni riportate nei punti 1 e 2;
- (b) le misure prese per far fronte a tali criticità, e per evitare il loro ripetersi.

10.3 Le modalità di prova ai fini della certificazione

La prova del rispetto del requisito derivante dal Cap. 14, in linea con la prassi di riferimento 146:2023, può aver luogo con i seguenti documenti e attività:

- (1) dichiarazione di impegno al rispetto generale delle disposizioni che afferiscono all'attività dello Studio (14.1, e per i contenuti vedi par. 10.2, punto 1);
- (2) dichiarazione di impegno alla tutela della riservatezza dei dati personali (14.2, e per i contenuti vedi par. 10.2, punto 2);
- (3) relazione annuale sul rispetto delle 2 dichiarazioni sopra illustrate (14.1, 14.2, e per i contenuti vedi par. 10.2, punto 3).

Tutti questi documenti, stampati su carta intestata, dovrebbero essere aggiornati su base almeno annuale, e relativamente ai documenti, se non ci sono modifiche, è sufficiente aggiungere la nuova data, seguita dalla firma del Titolare dello Studio.

Questi documenti, nella versione aggiornata, andranno mostrati in occasione delle visite dei certificatori.

www.aslaitalia.it

ASLA, l'Associazione degli Studi Legali Associati che è editrice di questo Quaderno (www.Asllaitalia.it), comprende circa cento fra i principali Studi nazionali e di affiliazione estera operanti in Italia (fra cui quelli a cui appartengono il curatore e i coautori del Quaderno stesso, sopra specificati), ove è stata costituita nel 2003 come organizzazione apolitica senza scopo di lucro, operando in particolare nel settore del diritto d'impresa e con il fine di promuovere e diffondere la cultura e le modalità più attuali dell'esercizio della professione legale in forma associata, organizzata e certificabile.

