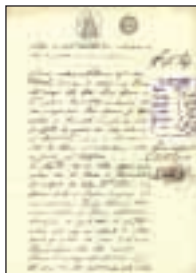




In copertina:  
Notifica di titolo esecutivo  
con contemporaneo atto di  
precepto dei primi del 1900.  
Si ringrazia  
Nico Vallosio



# la Paziienza

rassegna dell'ordine degli avvocati di torino

## DIRETTORE RESPONSABILE

Mauro RONCO

## COMITATO DI REDAZIONE

Luigi CHIAPPERO

Anna CHIUSANO

Stefano COMMODO

Paolo DAVICO BONINO

Vincenzo ENRICHENS

Giulia FACCHINI

Silvana FANTINI

Pier Giuseppe MONATERI

Davide MOSSO

Elena NEGRI

Carlo PAVESIO

Manuela STINCHI

Filippo VALLOSIO

Romana VIGLIANI

Registrato al n. 2759 del Tribunale  
di Torino in data 9 giugno 1983

## IMPAGINAZIONE

Studio Beta - TO

## FOTOCOMPOSIZIONE

Smile Grafica - TO

## STAMPA

MARIOGROS - Torino

Per le riproduzioni pubblicate  
su questo numero, si ringraziano  
Elena Negri e Giulia Facchini

## Editoriale

3 di Mauro Ronco

## Foro culturale

5 Un avvocato, tante professionalità di Carlo Pavesio

8 Università e professione: un rapporto da consolidare di Paolo Montalenti

10 Avvocatura e Mercato di Alberto Musy

12 Mercato, sì... ma senza esagerare di Silvana Fantini

16 Avvocati e mercato: un quadro sconcertante e una scommessa per il futuro  
di Giulia Facchini

20 Il nostro mestiere è in crisi? Dipende da noi di Riccardo Rossotto

22 Marketing e Qualità: spunti e suggerimenti per sviluppare una strategia  
vincente e migliorare la performance dello Studio Legale di Giovanna Stumpo

28 Organizzazione e marketing per lo Studio Legale di Paola Parigi

30 Avvocati e informatizzazione di Roberto Macchia

32 Nuovi scenari, problemi e opportunità per l'avvocato di Stefano Commodo

34 Quale futuro per i giovani avvocati? di Stefano Altara

38 Appunti in tema di collaborazione strutturata tra la professione legale  
e altre professioni e attività di Fabio Alberto Regoli

## Notizie e commenti

Dalla Fondazione

41 Magistrati e avvocati pittori di Oliviero Dal Fiume

Dalle Associazioni

42 Dall'Agat di Cristina Martinetti

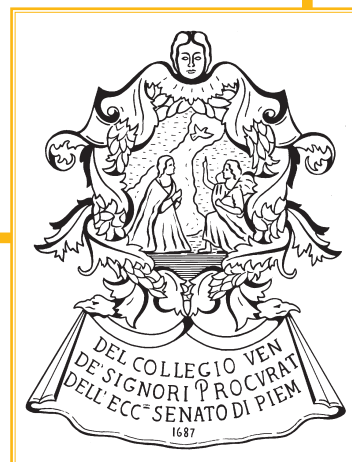
Dai Collegi

43 Puntualizzazioni di Piero Fioretta

## Forum

45 Gli avvocati: identità e mercato

## Ricordi



Publicità  
STUDIO BETA  
10023 Chieri (TO)  
Via Massa, 13  
Tel./Fax 011/4230062  
Cell. 3405768325



## Editoriale

Con gli scritti di questo numero, *la Paziienza* ha inteso farsi promotrice di un rinnovato dibattito sull'identità dell'avvocato. Non pochi colleghi, all'esito del Convegno svoltosi nello scorso mese di aprile in ricordo della nobile figura di Fulvio Croce, rilevarono la scarsa presenza giovanile all'importante evento e sollecitarono la redazione de *la Paziienza* ad approfondire i problemi della condizione legale, coinvolgendo nella discussione i colleghi più giovani.

Su questa ispirazione è venuto costruendosi il fascicolo della rivista che sono lieto di presentare. Dall'insieme degli scritti affiorano due tendenze di fondo: per un verso, la convinta adesione di tutti gli intervenuti ai valori tradizionali della professione forense, focalizzati soprattutto nello spirito di servizio per la tutela dei diritti dei cittadini e nel rispetto dei doveri di competenza, indipendenza e riservatezza; per un altro verso, il desiderio di partecipare con entusiasmo al processo di internazionalizzazione e di razionalizzazione che pervade l'universo delle professioni legali in tutti i paesi economicamente avanzati.

Se forse taluni scritti possono apparire molto sbilanciati in avanti, quasi a descrivere un mondo non del tutto corrispondente all'esperienza concreta della gran parte degli avvocati italiani, è presente tuttavia in tutti gli Autori il forte desiderio di reagire al rischio della marginalizzazione sociale ed economica dell'avvocato, la cui attività, secondo coloro che, sul piano culturale, politico e mediatico, non amano gli avvocati, dovrebbe essere compresa nel settore strettamente giudiziario o procuratorio.

Senonché, se la protesta dell'avvocatura contro le misure punitive dell'estate 2006 e il successivo plateale disinteresse della classe politica per la necessaria riforma della legge professionale si sterilizzasse nella contrapposizione frontale con il Governo, la nostra categoria sarebbe destinata a ulteriori pesanti sconfitte e umiliazioni. Come, invece, è caratteristica del buon combattente, convinti che la miglior difesa è l'attacco, occorre che non indietreggiamo di fronte alle sfide dell'ora presente e affrontiamo con franchezza i problemi dell'aggiornamento, della specializzazione e dell'innovazione professionale.

A chi accredita l'immagine falsa di un avvocato arroccato nella salvaguardia di interessi corporativi, va mostrata l'importanza cruciale della professione nella tutela dei diritti dei cittadini, sottolineando non soltanto la nostra indispensabilità nel promuovere gli interessi delle fasce più deboli della popolazione, ma altresì la nostra capacità di risolvere con competenza i problemi delle imprese che partecipano alla competizione economica nel cosiddetto mercato globale.

I contributi pubblicati manifestano con evidenza che gli avvocati non hanno timore dell'innovazione in ordine alle modalità pratiche di svolgimento della professione. Preme soprattutto a essi di mantenere la propria libertà e indipendenza, come ben scrive Carlo Pavesio nell'intervento che introduce questo numero.

Il fascicolo è dedicato prevalentemente al settore civilistico e commercialistico, ove maggiore si appalesa la necessità di informatizzazione e di specializzazione: segnalo al riguardo l'articolo di Roberto Macchia, ove è delineato l'impegno del Consiglio dell'Ordine per favorire concretamente l'informatizzazione degli studi legali, allo scopo di renderli adeguati alla gestione del processo civile informatico, destinato a diventare operativo entro pochi anni su tutto il territorio nazionale.

Ulteriori approfondimenti merita il settore penale. Silvana Fantini, in un articolo che critica acutamente alcune mode deterritoriali invalse nel campo della pubblicità e del c.d. marketing, offre al riguardo importanti spunti di riflessione, mettendo in luce le problematiche, per certi versi più drammatiche, che caratterizzano oggi le difficoltà dell'avvocato penalista.

Di notevole rilievo, infine, è il contributo di Paolo Montalenti, ordinario di Diritto Commerciale nella Facoltà di Giurisprudenza di Torino. È frequente tra i colleghi l'osservazione relativa ai *deficit* formativi dei giovani laureati in giurisprudenza. Indubbiamente all'alto numero di laureati non corrisponde talora un adeguato grado di preparazione. La sciagurata riforma del 3+2, per fortuna ora sostituita con il nuovo percorso 1+4, ha certamente provocato danni diffusi alla formazione dei giovani. Eppure – come sottolinea Montalenti – non mancano le vie affinché Ordini professionali e Facoltà, rafforzando la collaborazione reciproca, si oppongano al degrado della preparazione media dei laureati, approfittando della nuova sfida dei crediti formativi obbligatori, soprattutto per promuovere la conoscenza di settori nuovi del diritto.

Questo fascicolo de *la Paziienza* mancherebbe al suo obiettivo se non favorisse il coinvolgimento dei colleghi, specie di quelli più giovani, al comune approfondimento dei problemi relativi all'identità dell'avvocato e all'esigenza della formazione, della specializzazione e dell'innovazione. Per conseguire questo scopo la redazione de *la Paziienza* ha deciso di convocare un *Forum* di discussione e dibattito, che si terrà nei locali dell'Ordine il 21 novembre prossimo, con inizio alle ore 12.00, di cui verrà data adeguata pubblicità a tutti i colleghi.



## Foro Culturale

# UN AVVOCATO, TANTE PROFESSIONALITÀ

“Le rapidissime trasformazioni strutturali dell’economia mondiale nei primi anni del nuovo millennio hanno radicalmente mutato la natura della globalizzazione del mercato”. Così inizia il Dodicesimo Rapporto sull’economia globale e l’Italia – *A cavallo della tigre* – del Centro Einaudi e di Lazard, edito nel giugno 2007 a cura, fra gli altri, dei proff. Mario Deaglio e Pier Giuseppe Monateri, da cui voglio trarre spunto per queste considerazioni.

Alcuni dati del Rapporto spiegano meglio quanto succede davanti ai nostri occhi.

È un fatto che il 2005-2007 ha visto una forte riduzione della capacità degli Stati Uniti di incidere sulla situazione politica-militare del mondo. Ma non solo.

Nel 1997 sei utenti su dieci di Internet erano nord-americani, nel 2007 gli utenti sono circa 1.100 milioni di persone, un abitante su sei del pianeta e i nord-americani sono soltanto due su dieci. L’Asia è in cima alla lista con oltre un terzo degli utenti. L’inglese è ancora la lingua prevalente su Internet ma con solo un terzo dei siti globali, secondo è il cinese e terzo lo spagnolo. Nella classifica dei motori di ricerca dopo i tre “classici” americani (Yahoo, Microsoft Network e Google) si trova il cinese “Baidu”, ai più sconosciuto. Nel febbraio 2007 il numero di telefoni cellulari in Cina aveva superato il mezzo miliardo, in Brasile era di cento milioni su una popolazione di 190 milioni.

La domanda di governance mondiale multilaterale è più forte ma in presenza di una nuova potenza mondiale ormai alle porte – la Cina – che chiederà una rappresentanza “adeguata”.

Nelle acque dello Stretto di Malacca (tra Singapore e l’Indonesia) transita il 40% del commercio mondiale!!!, oltre 50.000 navi mercantili ogni anno. Il

prof. Deaglio sottolinea la delicatezza della situazione per il mondo intero dovuta alla concomitanza di quattro fattori presenti: a) la presenza di pirati; b) la minaccia terroristica; c) il dilemma della sovranità dei paesi rivieraschi; d) la divergenza degli interessi delle potenze marittime.

Hu Jintao in Cina, Sonia Gandhi in India e Ignacio Lula in Brasile fanno molta attenzione a gestire la continua e impressionante crescita del loro Pil senza interferire troppo nei meccanismi che hanno portato alla prosperità anche a costo dei più poveri, ma in Cina si è data notizia ufficiale che nel 2005 ci sono state 87.000 manifestazioni “violente”. La Cina e la Nigeria hanno istituito un collegamento aereo tre volte alla settimana da Pechino a Lagos e l’espansione della presenza finanziaria della Cina in Africa è in costante vistoso aumento.

Se in tutta l’area Ocse si usassero automobili di ultima generazione il risparmio di carburante sarebbe pari all’intera produzione di petrolio dell’Arabia Saudita! Se gli americani regolassero il riscaldamento e l’aria condizionata secondo standards europei si avrebbe un risparmio energetico pari a circa il 15% dei consumi mondiali!

Il modello economico vincente di Nicolas Sarkozy parla di un mix di “Europa della patria”, di “Europa delle grandi imprese” e di “Europa dei governi” ma certamente non si ferma alla Francia (ben due italiani sono consiglieri economici del presidente francese), e il Ministro dell’economia francese è Christine Lagarde, guarda caso, un noto avvocato già managing partner di uno dei più grandi studi internazionali, Baker & McKenzie. La Scandinavia si distingue per creatività e innovazione: Linux, il software libero, Metro la

società leader di free press, Skype che rivoluziona il modo di telefonare per non parlare di Nokia o del modello Ikea ormai esportato nelle più diverse applicazioni, hanno tutti origine scandinava. Dall’altra parte del mondo in Polinesia, parte Wikipedia, la straordinaria enciclopedia “spontanea” del web che annovera a oggi 250 mila collaboratori, oltre 250 edizioni in lingue diverse e l’edizione inglese consta di 1.700.000 voci (interessante che siano presenti oltre 12 mila voci in latino e ben 5 mila voci in piemontese)!

I servizi finanziari occupano in Gran Bretagna oltre due milioni di persone. I fondi di private equity (a volte denominati fondi avvoltoio o fondi locuste) che raccolgono capitali privati stanno dominando l’economia anche a scapito delle borse mondiali; è di questi giorni la crisi dei subprime negli Stati Uniti con effetti pesanti in tutto il mondo e che con ogni probabilità si porterà dietro oltre a pesanti perdite per i risparmiatori un’ondata, anche in Italia, di contenziosi bancari. Mai forse pensavamo di attendere con tanta ansia le decisioni della Fed o della Banca Centrale Europea per sapere come difendere i nostri risparmi o programmare i nostri investimenti.

Il prof. Monateri sottolinea che si ha oggi un ordine giuridico mondiale che oltrepassa sia il diritto pubblico sia il diritto internazionale, sostanzialmente governato dai nuovi attori che sono il G8, il Wto, il Fondo Monetario Internazionale e la Banca Mondiale. A ciò si accompagna una precisa tendenza verso una privatizzazione delle fonti del diritto, e aggiungo, verso una gestione privatista del contenzioso commerciale. La competizione tra sistemi giuridici di common law e civil law non interessa solo gli accademici

ma ha delle conseguenze ben precise sul nostro agire quotidiano in quanto i sistemi che tutelano meglio – anche sotto il profilo della selezione dei giudici, della loro indipendenza e meritocrazia – i diritti di proprietà finiranno per essere considerati più affidabili da un mondo caratterizzato da investimenti globali a discapito dei paesi che non adotteranno tali istituti. Non dissimile, nell'elezione del foro competente si privilegeranno, laddove possibile, luoghi come Torino che, come ci ha ricordato di recente il Governatore della Banca d'Italia, ha dimostrato che è possibile coniugare garanzia di giustizia e tempi equi.

Altre due recenti notizie.

Lo studio australiano Slater & Gordon si è quotato dallo scorso maggio all'Australian Stock Exchange; con la quotazione ha raccolto 35 milioni di dollari australiani (circa 21 milioni di euro) e nella semestrale 2007 ha indicato un fatturato pari a 61.9 (circa 37 milioni di euro) milioni di dollari australiani, di cui il 66% proveniente dagli studi presenti nello stato di Victoria (uno stato, con capoluogo Melbourne, circa 5 milioni di abitanti, di poco superiore al Piemonte). Un fatturato di tutto rispetto ma di molto inferiore a quelli dei due maggiori studi italiani che hanno indicato volumi di affari consolidati abbondantemente oltre i 100 milioni di euro. Dal prossimo anno anche gli studi inglesi potranno chiedere l'ammissione alla quotazione in conformità al recente Legal Services Bill (e i molti studi inglesi con studi anche in Italia?).

Negli Stati Uniti, nell'Ohio, un giudice ha fatto arrestare l'avv. Brian Jones, perché "impreparato"(!!!). Il malcapitato collega si è presentato a un processo impreparato chiedendo un rinvio, giustificandosi dicendo che era stato nominato difensore di ufficio soltanto il giorno prima. Il giudice è stato fermo e ha fatto arrestare il collega per "oltraggio alla corte"; soltanto dopo cinque ore di prigione è ritornato in libertà.

Infine ci è stato detto che in Italia i servizi legali rappresentano circa 11,6 miliardi di euro, circa l'1% del Pil.

Questa lunga serie di dati, riportati in modo disordinato, vuole solo richiamare l'attenzione che tutti dobbiamo avere a non esasperare interessanti dibattiti sulla

natura del mercato, sull'attività di impresa o meno degli studi legali, sugli studi grandi contro i piccoli (molto chiaro sul punto il contributo di Fabio Alberto Regoli su *la Paziienza* di Giugno 2007), sulla concorrenza o le tariffe o altre diatribe che se anche portassero ragione – e non credo – a chi teme ogni possibile "contaminazione" con concetti come interprofessionalità e internazionalità, mercato e clienti, efficienza e redditività, sarebbero inevitabilmente spazzate da un mondo in continuo rapido movimento che fermo non sta e che a chi si chiama fuori promette solo "stagnazione ed emigrazione".

Cosa ci dicono questi fatti.

Ci aiutano e ci impongono di leggere il mondo per quello che è e non per quello che vorremmo che fosse.

Ci dicono quello che l'avv. Franco Grande Stevens ha scritto su *Il Sole 24 ore* del 24 luglio 2007: "l'avvocato è, più degli altri, figlio del suo tempo, anzitutto consapevole che l'economia precorre il diritto. Ed è mutata profondamente. Le imprese sono sempre più transnazionali ... con il mercato planetario sono cadute le barriere del mercato finanziario e della comunicazione". Nel dibattito del giornale il 27 luglio il prof. Antonio Gambaro aggiungeva: "Non vi sono molti modelli del passato da imitare in quest'epoca di veloci mutamenti ... il professionista oggi non può vivere di ricordi: si forma e si accultura nell'esercizio della professione; ma vi deve giungere con un bagaglio di conoscenze linguistiche e culturali adatte al mondo globale in cui vivrà", e ancora sottolineava: "È difficile fare previsioni salvo una: il mondo economico e sociale sarà sempre più intessuto da regole giuridiche e per le professioni legali non c'è alcuna avvisaglia di tramonto".

Mai dichiarazione mi trovò più concorde, specie per la motivazione "Il numero degli avvocati, si dice, è eccessivo. Questo è vero se si pensa all'avvocato come al patrono di liti e controversie. ... L'attuale popolazione di avvocati può sopravvivere solo se smette di pensare che la lite sia l'unica fonte di guadagno e prestigio e inizia a concepire la professione di avvocato come servizio volto a rendere meno disagevole la vita altrui".

Condivido appieno questa indicazione che non è solo di ottimismo e di chia-

ra risposta alle tante cassandre che forse cercano in presunte nuove condizioni l'alibi per le loro difficoltà, ma perché è un'affermazione che è realista e che trova conferma quotidiana.

A una condizione. La indicherò.

Tale affermazione è ancor più vera se riferita alla nostra macro regione, la Pianura padana, che rappresenta il 58% del Pil nazionale e il 22% di quello europeo con certamente al centro del pendolo Milano ma con una crescente importanza del Nord Ovest e di Torino, ancora oggi sede del più grande gruppo industriale italiano e del primo polo bancario italiano. Un'area che ha la fortuna di coniugare importanti e stabili presenze industriali con la crescente affermazione, come in tutta Europa, dell'economia dei servizi con un mondo delle professioni sempre più visibile ed attore. Si pensi ai ruoli dei banchieri privati, fondi di investimento, consulenti finanziari, auditors, consulenti immobiliari, ... e naturalmente gli avvocati.

Tra le professioni quella forense è la più rappresentata in tutti i parlamenti della Ue, in tutte le istituzioni nazionali e internazionali, in tutti gli organi amministrativi delle imprese: non c'è fatto, o evento che direttamente o indirettamente non abbia come protagonista un avvocato.

Basta aprire i giornali.

È tendenzialmente crescente – con qualche altalena – il numero degli iscritti a giurisprudenza – perché è una bellissima professione – ma anche perché c'è una percezione diffusa e credo giusta che lo spazio per la nostra professione, proprio per i motivi sopra detti sia più ampio.

Riprendendo alcuni pensieri che ho già espresso ritengo che la domanda di "avvocati" sia oggi crescente anche perché è più facile "fare" l'avvocato oggi di ieri; è più difficile "essere" avvocato oggi che ieri.

Credo che tutti concordiamo che non esiste più l'avvocato bensì esistono tanti avvocati che hanno professionalità diverse e che hanno bisogno di conoscenze e strutture organizzative differenziate, così come non esiste più il medico ma tanti medici con diverse specializzazioni. Tra un civilista o un amministrativista e un penalista c'è la

stessa differenza che c'è tra un medico diagnostico e un chirurgo, e tra civilisti che svolgono attività contenziosa o attività stragiudiziale, c'è la stessa differenza che c'è tra un cardiologo e un radiologo, e tra civilisti che si occupano di imprese o di diritto di famiglia c'è la stessa differenza che c'è tra un ortopedico e un gastroenterologo e via dicendo.

Tutto ciò per dire che lo spazio per esercitare la nostra professione si è straordinariamente ampliato in proporzione al grado di specializzazione e alle nuove professionalità che il mondo che ci circonda ha richiesto e di cui ha favorito l'affermazione.

Le opportunità quindi ci sono e non sono poche. Per ogni esame universitario si possono declinare probabilmente 3 o 4 professionalità diverse all'interno dello stesso corso.

“Fare” l'avvocato oggi è più facile nel senso che ci si può permettere quello che ieri era un grande lusso: la specializzazione; inoltre, con l'informatica, la barriera all'entrata rappresentata dal capitale necessario per iniziare un'attività in proprio si è sostanzialmente ridotta.

Esiste, per fortuna, ed è più alta, una sola barriera all'entrata – e l'impegno di tutti deve essere di far sì che rimanga alta – ed è la preparazione, in un mondo che sotto questo profilo è diventato più competitivo. Questa è la condizione a cui accennavo prima. Sotto certi profili è però una barriera “facile” – basta voler studiare e lo studio oggi è più accessibile di ieri.

“Essere” avvocato è però più difficile. Perché se è vero che non esiste più l'avvocato ma tante professionalità di avvocati, così come non esiste più il medico ma tanti medici è assolutamente vero che esiste pur sempre un giuramento di Ippocrate unico per tutti e per l'avvocato questo giuramento comprende l'adesione a tre principi e obblighi che rappresentano l'essenza della nostra professione:

(a) Competenza: la conoscenza della legge è indispensabile – ed è una legge più ampia non solo nazionale, che per noi vuol comunque dire europea, ma che per alcune professionalità ha confini più estesi (si pensi al settore finanziario) – ma comunque non più sufficiente, perché il nostro ruolo è molto più ampio di un mero tecnico. Il parere *pro*

*veritate* esiste ancora ed esisterà sempre ma sempre più raro e lusso di sempre meno. Il nostro ruolo è di accompagnare la persona – vuoi che sia sola con problemi famigliari, successori o di lavoro, o imprenditore con tutte le problematiche tipiche del fare impresa o rappresentante di un'istituzione bancaria o assicurativa o altrimenti – in un cammino di conoscenza dei fatti e di consapevolezza delle conseguenze molto più ampio perché soltanto con questa pienezza di informazione la persona – il Cliente – potrà assumere una decisione.

(b) Indipendenza: la libertà di accettare o rifiutare o di dismettere un mandato è forse la più grande libertà che un professionista possa avere; è la più ampia dimostrazione di avere il controllo del proprio lavoro, ma è una libertà che costa cara e a cui si deve essere pronti a sacrificare molto e a impostare nel tempo coerentemente la propria vita professionale; implica non soltanto l'assenza di conflitti tra i vari mandati ma un'integrità e obiettività che permetta quella libertà da condizionamenti, anche psicologici, di poter in ogni momento fare sì l'interesse del cliente ma di questo non esserne suddito.

(c) Riservatezza: forse a nessuna professione è conferito più ampio potere di conservazione della segretezza (forse solo al confessore); tuteliamo questo nostro privilegio che impone però un alto obbligo di lealtà, senza compromes-

si anche con le ribalte di visibilità di tempo in tempo più di moda.

Tante professionalità quindi ci offre il mondo di oggi con un accesso non difficile se la volontà non difetta. Una ricchezza giuridica e culturale da cui tutti possiamo solo trarre benefici e apprendimento; il nostro compito è di farla conoscere e favorirne l'accesso ai volenterosi, per evitare il maggior pericolo che abbiamo: la perdita dei migliori talenti.

Guai se questi lasciano il nostro territorio a favore di altri luoghi più abili a comunicare e ad adattarsi a una realtà in continuo movimento. Non permettiamo che ciò continui, discutiamo e progettiamo un miglior modo di stare insieme e non perdiamo tempo a rincorrere un passato che francamente interessa poco. Chi non accetta questa bellissima sfida temo che rischi “stagnazione ed emigrazione”.

Tante professionalità, tutte più che benvenute, sempre però un solo avvocato i cui doveri e diritti sono quelli del giuramento iniziale, perfettamente compatibili con il mondo globale, ma che non accettano compromessi o scorciatoie e della cui osservanza primo giudice saranno proprio quegli stessi clienti a cui si rivolgono i nostri sforzi perché la competenza, l'indipendenza e la riservatezza sono gli ingredienti - tutti necessari - del vero patrimonio che un avvocato ha e da cui nessuno, se non se stesso, potrà spogliarlo: la credibilità.

**Carlo Pavesio**



Cina: mercato di Lijiang nello Yunnan



# UNIVERSITÀ E PROFESSIONE: UN RAPPORTO DA CONSOLIDARE

1. - La Facoltà di Giurisprudenza dovrebbe, principalmente, preparare alle professioni legali avvocati, prima di tutto, per ragioni quantitative, e inoltre magistrati, notai, giuristi d'impresa.

Da sempre forgia, in realtà, profili professionali più diversificati: diplomatici, funzionari pubblici, dirigenti bancari e assicurativi, *manager* industriali, collaboratori di organizzazioni comunitarie

e internazionali, esperti commerciali e così via.

Il modello c.d. del 3+2 ambiva a formare professionalità minori ma l'esperienza è stata fallimentare: più dell'80% degli iscritti prosegue oltre la laurea triennale, tappa intermedia di incerta utilità e ora, con l'introduzione del sistema 1+4, sostanzialmente abbandonata. Le ragioni dell'insuccesso: la scarsità di sbocchi sul mercato del lavoro, da un lato; l'assenza di una selezione rigorosa, dall'altro lato.

L'Europa, si dirà, conosce i diplomi brevi; ma, si dimentica, conosce anche meccanismi selettivi via via più severi con il progredire dei livelli di formazione.

La Francia ne è esempio paradigmatico, proprio nel nostro settore: gli avvocati sono circa 40.000, tanti quanti nel Lazio (in Italia sono circa 160.000).

I finanziamenti pubblici alla Facoltà correlati al numero degli studenti incentivano l'abbassamento del livello degli studi, degli accertamenti, della preparazione.

Il meccanismo dei crediti ha irrigidito il sistema. Ferma restando l'esigenza di mantenere percorsi formativi "culturali" (storico, romanistico, filosofico, comparatistico), bisogna rafforzare i percorsi professionali, ritornando agli "indirizzi" (privatistico, commercialistico, penalistico, amministrativistico), e favorire, nuovamente, la libertà di scelta degli studenti nell'ambito di essi, anziché fossilizzare il sistema in rigide ripartizioni tra materie pressoché *in toto* obbligatorie, frutto più di mediazioni che di scelte culturalmente motivate.

2. - Gli Ordini professionali hanno spesso nutrito una immotivata diffidenza o, addirittura, una vera e propria



ostilità verso l'Università, rivendicando, per esempio, l'"esclusiva" sulla formazione professionale: si pensi alle battaglie di alcuni anni or sono del Consiglio Nazionale Forense in questa direzione.

La risposta istituzionale è stata, a mio parere, non del tutto appropriata: le Scuole di specializzazione per le professioni legali, per esempio, suscitano perplessità in chi vuole accedere alla professione forense, per il notevole impegno di frequenza richiesto, che può rendere problematico lo svolgimento della pratica. La Scuola torinese, per il vero, ha profuso molti sforzi organizzativi per compensare questo limite con la qualità del servizio.

**3.** - Il Consiglio dell'Ordine e la Facoltà di Giurisprudenza torinesi rappresentano un'esperienza positiva di cooperazione, di integrazione, di scambio reciproco che può, anzi deve, essere rinnovata, corroborata e intensificata.

A un periodo ormai lontano di separatezza, è seguita una fase di proficua collaborazione. Oltre alla *Scuola di Specializzazione*, di cui ho detto poc'anzi, ricordiamo la *Scuola Forense*, retta da strutture "paritetiche" e frequentata da oltre 400 praticanti ogni anno; i *Convegni* sulle grandi novità legislative (penso ai cicli di incontri su *La Riforma del diritto societario* e su *La Riforma del diritto fallimentare*); i *Seminari* presso la Fondazione Croce; la *Camera Arbitrale*, in cui sono presenti Ordini professionali, avvocati, dottori commercialisti, notai, professori universitari; la collaborazione accademica a *la Paziienza*; i contributi di tanti giovani avvocati alle *Riviste giuridiche* (da Giurisprudenza Italiana a Giurisprudenza Commerciale, al Nuovo Diritto Societario): ecco le testimonianze concrete di un robusto tessuto connettivo tra Università e professione, proficuamente articolato in forme di reciproco scambio e di collaborazione.

Il cammino aperto deve essere mantenuto e consolidato, in particolare a fronte dei processi di profonda trasformazione che il diritto e le professioni legali stanno attraversando.

**4.** - Ordini e Facoltà devono mirare a tre obiettivi di fondo: la *conoscenza del nuovo*, la *qualità delle prestazioni pro-*

*fessionali*, la *correttezza dei professionisti*.

Il diritto è, nell'ultimo trentennio, profondamente mutato.

Il diritto comunitario è oggi, a pieno titolo, diritto interno; la globalizzazione delle regole non è formula di stile ma diritto vivente (si pensi ai mercati finanziari); la trasformazione normativa processo sempre più rapido, anzi incessante: l'*aggiornamento* e la *specializzazione* costituiscono, dunque, sotto questo profilo, il futuro della professione.

Le contrapposizioni antinomiche tra *legal firm* e studio tradizionale rappresentano, a mio parere, un problema mal posto. Entrambe sono forme, diverse, di esercizio della professione che coesistono e continueranno a coesistere in tutti gli ordinamenti, così come coesistono grande e piccola impresa. In entrambi i modelli di esercizio della professione la *qualità* del "servizio" o della "prestazione" professionale rappresentano la garanzia del successo.

I *settori nuovi del diritto* sono sempre più numerosi: dal diritto dei mercati finanziari alle nuove frontiere del danno ingiusto, dalla contrattualistica internazionale all'arbitrato, dal diritto dell'ambiente al diritto delle *Authorities*, dal nuovo diritto del lavoro al diritto dell'informatica, molteplici sono i campi in cui i giovani, pur sempre curando una solida e indispensabile formazione di base giudiziale e stragiudiziale, possono utilmente costruirsi un percorso tecnicamente qualificato in cui emergere.

**5.** - Impressionante è, invece, nella realtà, la *carezza di preparazione*: paradossale la ricerca, spesso affannosa, da parte degli studi professionali, di praticanti *mediamente* bravi (con un punteggio di laurea superiore a 105/110), pur nel lamentato (fino all'ossessione) eccesso di laureati.

Sorprendente, nella realtà, la scarsa conoscenza della lingua inglese, strumento ormai indispensabile, quanto meno in ambito privatistico, nonostante le opportunità offerte (si pensi al programma *Erasmus*).

Sotto questo profilo l'Università deve analizzare seriamente le proprie responsabilità nel non opporsi con sufficiente fermezza, in generale, al degrado della preparazione media dei laureati e, in particolare, nel non favo-

rire in misura adeguata l'insegnamento e la frequenza delle materie più innovative.

Gli Ordini devono avviare una riflessione sul necessario rigore della selezione agli esami di avvocato.

**6.** - Gli Ordini professionali devono altresì essere più coraggiosi verso l'innovazione, approfittando, per esempio, della nuova sfida dei *crediti formativi obbligatori*, per favorire la conoscenza di settori nuovi del diritto.

Penso, per esempio, all'*arbitrato*, istituto ancora fortemente sottovalutato nel nostro Paese, nonostante che i limiti e le lentezze della giustizia togata siano quotidianamente denunciati in ogni sede.

Preparazione giuridica e qualità della prestazione professionale, dunque: ma il "terzo pilastro" della professione è il rispetto delle regole di *Deontologia*. Anche in questo campo Ordini e Facoltà devono incrementare i propri sforzi.

Gli Ordini, abbandonando polemiche un po' *rétro*, qual è la diatriba sulla pubblicità, dovrebbero rafforzare invece i controlli sulla *qualità* delle prestazioni professionali, sul rispetto della *riservatezza*, sul divieto di agire in *conflitto di interessi* e sulla rigorosa osservanza delle *incompatibilità*.

Nella Facoltà di Giurisprudenza la Deontologia è sconosciuta: accanto ai numerosi insegnamenti complementari, non sempre di evidente utilità, un corso in questa materia dovrebbe essere sicuramente attivato.

**7.** - Formazione giuridica solida e rigorosa, selezione seria ed equilibrata, robusta pratica giudiziale e stragiudiziale di base, forte specializzazione, conoscenza delle lingue e dei diritti stranieri, rispetto delle regole deontologiche sono, a mio parere, le linee direttrici che dovrebbero far convergere Facoltà di Giurisprudenza e Ordini professionali verso il comune obiettivo di formare professionisti aperti alla modernità e, nel contempo, saldamente ancorati ai principi tradizionali che caratterizzano la professione dell'avvocato.

Ricordando che la democrazia si regge sulla meritocrazia e che comportarsi secondo correttezza è, anche, un buon affare.

**Paolo Montalenti**





## AVVOCATURA E MERCATO

L'inserto *Economie* di *Le Figaro* della prima domenica di settembre dedicava un'intera pagina alla fuga dei migliori avvocati francesi dagli studi nazionali a quelli anglo-americani. Dei primi venti studi di Francia per fatturato solo tre studi nazionali reggono la concorrenza, tutti gli altri si vanno via via assottigliando nei numeri o fondendo con studi internazionali. La causa principale di questa emorragia di cervelli, riportava l'articolo, è determinata dal fatto che il salario dei giovani avvocati d'affari negli studi di origine anglosassone è generalmente il doppio di quelli degli studi francesi. La politica di remunerazione più generosa riduce la differenza tra senior e junior partners degli studi e assicura una maggior coesione interna allo studio riducendo la tentazione di fare da sé non appena si è raggiunta una certa notorietà presso la clientela.

Chi scrive condivide l'insegnamento di chi sostiene che il modello istituzionale non è indifferente rispetto al successo delle organizzazioni, siano esse organizzazioni private, pubbliche, commerciali o professionali [O. E. Williamson, "Organization Form, Residual Claimant, and Corporate Control", in *Journal of Law and Economics*, vol. XXVI, n. 2, pp. 351-366; S. Macaulay, "Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study", in Granovetter e Swedberg (a cura di), *The Sociology of Economic Life*, Oxford, 1992 (1ª ed. 1963)].

Anche in Italia assistiamo al fenomeno di cui riferisce il quotidiano transalpino. L'avvento di studi legali stranieri nel nostro paese ha indotto alcuni studi legali italiani a intraprendere la strada della ristrutturazione della loro organizzazione interna in ossequio ai modelli di competizione internazionale.

La competizione sul mercato globa-

le non avviene lasciando intatto il mondo delle professioni; gli studi legali italiani ed europei stanno vivendo adesso quello che è avvenuto in America tra gli anni Ottanta e Novanta. Il mercato delle professioni legali sta assumendo una dimensione globale in conseguenza dell'accentuarsi dell'internazionalizzazione delle imprese. La struttura delle *law firms* muta in ossequio ai modelli manageriali di organizzazione delle imprese. Gli Stati Uniti d'America hanno sviluppato per primi la necessità di una presenza capillare di strutture professionali in grado di assistere le imprese nei singoli Stati o in quelli più importanti (New York, Illinois, California). Sulla scorta di quanto è avvenuto al di là dell'Atlantico, in Europa si va sviluppando un sistema integrato di studi legali.

Sull'esempio delle grandi *law firms* americane, anche da noi si assiste a una tendenza alla specializzazione in campi e settori sempre più ristretti, intessendo una serie di rapporti relazionali con altri specialisti in modo da offrire ai clienti (in particolare: aziende, società) una più ampia gamma di servizi altamente qualificati. Per riprendere l'immagine utilizzata dall'editore di *The American Lawyer*, Steven Brill, gli studi legali che avranno maggior successo nei prossimi anni saranno costituiti non da un gruppo di professionisti con competenze generiche, ma da un gruppo di specialisti che per soddisfare le esigenze dei clienti dovrà superare le 500 unità.

La causa di quest'ultimo fenomeno è sicuramente da rinvenirsi nell'aumento del numero degli uffici legali in seno alle *corporations*: disponendo già al loro interno di avvocati che si occupano delle varie questioni giuridiche, le aziende sono diventate più selettive nella scelta dello studio legale esterno al quale chiedere una consulenza.

Ciò ha comportato, innanzi tutto, uno spostamento di competenze, per cui gli studi legali si sono rivolti a quei settori del diritto che venivano trascurati dagli uffici legali interni alle aziende, o perché di particolare complessità tecnica, o perché antieconomici, vista la loro rara incidenza nei casi concreti.

Una diretta conseguenza di questa evoluzione è rappresentata dalla diversa natura dei rapporti tra studi legali e clienti: se prima si caratterizzavano per la loro ampiezza e durata, oggi sono meno esclusivi e più orientati a una consulenza specifica.

La modernità è caratterizzata dal sopravvento dell'economia rispetto alla politica, cui deve aggiungersi la portata globalizzante del progresso tecnologico e scientifico, linfa vitale del capitalismo moderno, che mette sempre più imprese in condizione di operare in un mercato senza confini nazionali o geo-fisici [R. Mullerat, *Globalisation of the World, Globalisation of Law, Globalisation of Lawyers, Globalisation of Firms*, The Fellows of the American Bar Foundation, Forum of International Legal Practice, San Diego, California, atti dell'intervento del 18 febbraio 2001; Id., *The Practice of Law in 2010*, 45° Congresso Unione Internazionale degli Avvocati, Torino, atti dell'intervento del 29 agosto 2001].

In questo modello, alla figura dell'avvocato tradizionale si affianca quella di un superavvocato con caratteristiche molto diverse. Al professionista dotato di notevole prestigio e potere, il cui sapere e le cui tecniche sono state acquisite attraverso un addestramento specifico (lo studio del diritto e delle argomentazioni legali), si aggiunge un nuovo modello di professionista, concentrato più sui risultati finali del proprio operato che sulla corretta costru-

zione del proprio argomentare [D. Clark, "A Comparative Look at the Roles, Functions, and Activities of Lawyers", in J. J. Barcelò e R. C. Cramton, *Lawyers' Practice and Ideals: A Comparative View*, L'Aja 1999, p. 22]. Ma, soprattutto, si assiste alla nascita di colossi della consulenza legale la cui importanza va via via aumentando, fino a farli assurgere a nuovi centri di emanazione di sapere giuridico, di produzione di soluzioni, di modelli e di regole del diritto. I super-avvocati stanno creando un nuovo tessuto di esperti chiaramente in concorrenza con i tradizionali formanti del diritto nella determinazione delle linee evolutive dei sistemi giuridici della tradizione occidentale.

La pratica legale in Italia si è sempre basata su una conduzione di tipo unipersonale, piccoli uffici dove gli avvocati lavoravano in stretto rapporto con il cliente, padrone e amico al medesimo tempo. Le fortune dell'avvocato sono spesso collegate a quelle imprenditoriali dei clienti di riferimento. È stato stimato che, ancor oggi, il 97% degli studi italiani non conta più di tre soci e che i professionisti che operano da soli continuano a occupare una parte importante del panorama legale del nostro Paese. I 160.000 avvocati italiani, che alla fine di quest'anno saranno molto probabilmente 170.000, lavorano soli o in coppia, fanno in misura prevalente un lavoro connesso all'attività giudiziale e il loro comprensibile obiettivo professionale è quello di fare più cause che possono; la maggior parte di loro si è formata nel periodo che va dal 1980 a oggi. Hanno ricevuto una formazione universitaria molto poco attenta agli aspetti pratici della professione forense e perlopiù dedicata allo studio di spaccati dell'evoluzione dottrinale in materie molto specifiche.

Nessuno di questi ha ricevuto un corso di negoziazione (le tecniche di Raiffa e Fisher), nessuno ha affrontato un corso di tecniche dell'interrogatorio o più semplicemente di tecniche di redazione di un parere o di una memoria, qualcuno ha sostenuto esami in cui si impartiva qualche elemento di analisi economica del diritto,

qualcun altro, magari per l'eroismo del docente, ha partecipato ad una "moot court" (simulazione di un processo).

Per la stragrande maggioranza l'entrata in uno studio legale è la scoperta di un mondo completamente nuovo. I numeri sono tali per cui è molto difficile prevedere se, all'interno dello studio presso cui ciascuno ha fatto pratica, si siano impartite quelle tecniche pratiche, quelle regole comportamentali (l'educazione si darebbe per acquisita) e quelle competenze professionali che formano il vero know how di ogni professione e che determinano la capacità di sopravvivenza della professione medesima.

Oggi l'avvocato ha assunto ruoli diversi da quelli tradizionali, o da quello che la tradizione forense più autocompiaciuta ci ha tramandato. Da nobile mediatore tra le ragioni dei privati e le esigenze dell'autorità costituita, da custode delle tecniche della interpretazione giurisprudenziale, si trova a essere a un tempo imprenditore di se stesso, promotore, consulente, mediatore culturale di fronte alla pluralità delle fonti normative autoritative (nazionali e internazionali) e persuasive (prassi e autoregolamentazioni), preoccupato delle crescenti incursioni di altre discipline nel campo giuridico (finanza, economia, psicologia), vittima e carnefice a un tempo di una giungla burocratica sempre mutevole quali sono diventati gli uffici giudiziari.

Una giustizia inefficiente perde, con il tempo, la propria capacità di affermazione all'interno del sistema politico economico, rendendo difficile per tutti i propri membri quella capacità di autoaffermazione mediante il riconoscimento collettivo che pare essere uno dei premi più ambiti dai suoi componenti. Se è vero che la configurazione di un sistema politico e amministrativo, ai nostri giorni, è determinata da molteplici dimensioni e strutture, nonché dalla intrinseca relazione osmotica fra Stato e mercato, tra mercato e società civile, tra società e Stato, allora le professioni forensi devono porre attenzione a nuovi fenomeni. Lo studio delle tecni-

che di negoziazione, per esempio, basterebbe per comprendere il paradigma logico-fattuale che precede la nascita di un processo; il "puzzle" dei contesti argomentativi "fatti", "potere", "interessi" e "regole" offrirebbe un quadro nitido di quelli che sono i contesti con cui quotidianamente i giudici e gli avvocati, più o meno inconsapevolmente, si confrontano; una migliore organizzazione delle risorse umane, tecnologiche e amministrative utilizzate nell'offerta dei servizi legali sono tutti modelli cui ispirarsi per riguadagnare lustro all'interno di una società diffidente rispetto alle professioni forensi.

I grandi studi legali internazionali costituiscono lo strumento attraverso il quale le multinazionali e i loro partner finanziari possono operare a livello globale, volta a volta, esportando o imponendo i tipi contrattuali, i modelli di risoluzione delle controversie, gli strumenti societari, le strutture patrimoniali e le regole di gestione delle procedure concorsuali che meglio si attagliano alle loro esigenze. I medesimi studi assurgono a modelli di efficienza e autorevolezza. Si assiste al ritorno del diritto nel mondo degli affari, ma tale ritorno coincide con l'assunzione di una posizione di centralità delle regole e delle tecniche di amministrazione aziendale anche all'interno delle strutture degli attori giuridici più rilevanti: le *corporate law firms*.

Non è ancora possibile dire quale sarà il panorama della professione legale in Italia negli anni a venire. Senz'altro il fenomeno delle *mega law firms* è iniziato da tempo e i nostri numeri non rivelano alcuna arretratezza rispetto agli altri paesi dell'Europa continentale. È difficile prevedere la capacità di resistenza del modello nazionale di studio legale, rispetto al modello angloamericano degli studi internazionali, sicuramente l'avvocato sarà sempre uno degli attori fondamentali del sistema economico-giuridico-politico, ma avrà caratteristiche professionali, conoscenze e modelli di riferimento nuovi rispetto agli attuali.

**Alberto Musy**



## MERCATO, SÌ... MA SENZA ESAGERARE

**L**a crisi dell'avvocatura viene perlopiù ricollegata all'aumento esponenziale del numero di avvocati, che ha inciso pesantemente sul rapporto percentuale tra professionisti e clienti, diminuendo, da un lato, la redditività della professione e, dall'altro, mettendo a rischio la qualità e l'equo costo della prestazione.

L'effetto inflattivo genera infatti una concorrenza fondata non sulla qualità, ma sul ribasso al di sotto degli ormai aboliti limiti tariffari, e anche la tentazione per il professionista con scarsa clientela di ottenere una soddisfazione economica sproporzionata rispetto all'effettivo pregio e valore dell'attività prestata.

Il superamento dell'attuale non certo favorevole situazione viene collegato a una auspicata politica legislativa che, attraverso una selezione seria e basata su criteri omogenei, ponga limiti alla crescita numerica ed esalti le peculiarità e le funzioni costituzionalmente tutelate della professione, invece di svilirla e omologarla a una qualsiasi prestazione di servizi in nome della libera concorrenza.

Ma una ulteriore causa delle diffi-

coltà attuali viene individuata nell'incapacità della categoria di rapportarsi correttamente col mercato, che è in continua evoluzione e che presenta connotazioni sempre più internazionali. Viene pertanto ritenuto rimedio imprescindibile che gli avvocati attuino strategie di marketing.

Mercato, marketing, pubblicità sono concetti poco presenti nel bagaglio culturale di chi esercita la professione.

Il rapporto tradizionale avvocato-cliente, con il primo che attende in studio di essere contattato dal secondo, sembra decisamente antitetico rispetto ai principi del marketing, secondo i quali "il compito principale di un'organizzazione consiste nell'individuare le esigenze e i desideri dei potenziali clienti e nel soddisfarli tramite la progettazione, la comunicazione, la determinazione del prezzo e la distribuzione di offerte appropriate e competitive." (Kotler).

Per consuetudine l'avvocato poco si interroga su quali bisogni espressi o latenti abbia la sua clientela, in quanto storicamente essi si inquadrano in categorie abbastanza note di assistenza, di difesa e di consulenza.

Ciò, tuttavia, non significa che sia vero che l'avvocato non abbia sino a oggi valutato il suo specifico mercato e operato per accrescere o consolidare la clientela. Soltanto, sia per i vincoli deontologici connessi col divieto di pubblicità, ora parzialmente caduti, sia per tener fede a valori di dignità e decoro, attraverso i quali storicamente si è distinto dagli altri prestatori di servizi, si è mosso con discrezione, senza troppo urlare i suoi contatti, anche per evitare che la loro pubblicizzazione li compromettesse o causasse un danno al cliente.

Ma a seguito dell'evolversi della legislazione l'avvocatura ha fatto emergere, o ha comunque soddisfatto, bisogni dapprima latenti e poi sempre più esplicitati dalle aziende e da alcune categorie di privati. Si vedano, per esempio, le consulenze preventive e tutta quella attività che è propedeutica a evitare contenziosi, o a predisporre i presupposti per superarli felicemente, o a evitare sanzioni o provvedimenti amministrativi negativi o incriminazioni per tutta quella categoria di illeciti, perlopiù extracodicistici, connessi, per esempio, con la prevenzione degli infortuni sul lavoro, con la preservazione dell'ambiente e con la sicurezza dei dati personali.

Questo marketing intelligente e discreto non necessita di ricerche di mercato posto che è l'avvicinarsi delle imposizioni normative a creare i bisogni dei privati e delle aziende e, dunque, l'aggiornamento professionale ha come corollario la valutazione delle necessità che le nuove leggi fanno nascere e l'individuazione delle strategie migliori da proporre al mercato.

La staticità dell'avvocato intelligente e imprenditore di se stesso è dunque solo apparente, perché egli trae spunto dall'aggiornamento per rapportarsi col cliente e per fargli comprendere le



Vietnam: vendita di incensi a Hué

nuove esigenze che il modificarsi della normativa crea via via.

Se è vero che l'avvocato sino a oggi è uscito poco, anche metaforicamente, dal suo studio, è altresì vero che, comunque, l'ha fatto, anche se per partecipare come relatore a convegni, per pubblicare articoli e libri. L'aspetto scientifico in tali occasioni è apparentemente preponderante, tuttavia il ritorno di immagine e l'operazione di marketing e di pubblicità è certamente incisiva, se si considera che studiosi della Legal Marketing Association (LMA) sostengono che molti potenziali clienti asseriscono che ascoltare il discorso di un avvocato è uno dei modi più efficaci con i quali si può determinare se è esperto di una certa materia. (Schmidt S.J., *Business Development for Lawyers: Strategies for Getting and Keeping Clients*, 2006, pagg. 39 e segg.).

In questa categoria di azioni pubblicitarie indirette rientra anche il cercare o l'accettare di sottoporsi a interviste o il partecipare a trasmissioni televisive. La finalità esplicita è quella di divulgare le ragioni del cliente, nell'ambito di una estensione mediatica dell'esercizio di difesa, ma è altresì evidente l'effetto di divulgazione e di miglioramento dell'immagine del professionista.

Ora la liberalizzazione di forme esplicite di pubblicità ha favorito la nascita di riviste specializzate che, anche al fine di incrementare il loro proprio mercato, enfatizzano l'utilità delle operazioni di marketing legale, fino a farla assurgere a una vera necessità di sopravvivenza.

Nell'ambito di tale politica prettamente editoriale, com'è ovvio, le riviste trovano disponibilità di risorse soprattutto in quegli studi che, avendo dimensioni aziendali e operando perlopiù in ambito transnazionale, mostrano maggiore propensione a investire in marketing e in pubblicità e che, nati in bacini di cultura giuridica anglosassone, hanno salutato con grande favore le aperture che le nuove modifiche ordinamentali hanno operato, valutandole come un primo passo verso una omologazione a quelle tradizioni e a una "sprovincializzazione" del mondo legale italiano.

Due effetti ne sono derivati.

Il primo è quello del crearsi, secondo le regole del marketing, appunto, di un bisogno di pubblicità sino a ora assai

poco sentito dai legali italiani, i quali, anzi, sino a ieri hanno ritenuto che azioni di mailing e inserzioni pubblicitarie fossero controproducenti, in quanto lesive del decoro dello studio.

La voglia di comparire e la necessità, indotta, di esserci laddove nomi prestigiosi con fatturati da grande azienda parlano di se stessi e del futuro del mercato legale, con linguaggio più da manager di una impresa che da avvocato, creano tentazioni assai forti.

Ma non sembra che sino a ora vi siano dati sul ritorno economico di tali investimenti pubblicitari (la cosiddetta redemption), in termini di acquisizione di clientela.

Il dubbio è che, per il momento, l'apparizione con interviste o inserzioni su riviste specializzate costituisca un veicolo di crescita di autostima o di aumento di conoscibilità meramente interna alla categoria.

Le aziende per gli affari di grande livello si muovono con criteri di fama e competenza diversi dalla capacità di spesa dello studio per l'acquisto di spazi pubblicitari e quando necessitano di assistenza continuativa o della gestione del contenzioso scelgono privilegiando il criterio della ricerca di un rapporto di massima disponibilità del legale e di un prezzo contenuto della prestazione, dati questi che non rientrano nelle informazioni che forniscono le inserzioni. Queste si limitano di norma all'indicazione degli ambiti di specializzazione ma non danno al potenziale cliente elementi di preferenza.

Il privato, soprattutto se privo di riferimenti, può essere veicolato da un'inserzione sui quotidiani, ma di norma il costo dell'investimento pubblicitario appare sproporzionato rispetto alla redemption, anche perché il privato con ottime capacità economiche ha di solito riferimenti propri.

Il secondo effetto scaturito dalla liberalizzazione della pubblicità e dalla nascita di riviste specializzate è quello della diffusione di modelli di studi legali assolutamente insoliti per la realtà italiana. Non solo per le dimensioni e per il campo di attività ma soprattutto per il tipo di approccio alla professione.

Si badi, l'attività di alcuni avvocati d'affari prestigiosi e a capo di articolate strutture che sono e sono stati artefici di transazioni economiche di rilievo non è certo una novità, così come conseguen-

za naturale della globalizzazione appare il fatto che molti avvocati abbiano esteso il loro bacino di utenza oltre i confini nazionali e continentali in collaborazione con partners stranieri. Ogni Consiglio dell'Ordine si onora di annoverare tra i suoi iscritti avvocati di così alto prestigio.

Ma il modello di struttura, "law firm", che viene ora proposto e che si afferma essere il solo in linea con le esigenze del mercato, ha caratteristiche simili a quelle di una piccola-media impresa:

- una "dirigenza" che si misura in termini di fatturato, che perlopiù vede con favore l'ipotesi di ingresso di soci di capitali negli studi legali e che è prevalentemente occupata nell'attività di stringere alleanze, assicurare alla struttura partners particolarmente importanti e nel presentare le attività dello studio ai potenziali clienti;

- un numero alto, spesso molte decine di dipendenti, collaboratori e associati, rispetto ai quali il carisma del socio anziano a volte non nasce dal fatto che egli sia maestro di professione ma è connesso con abilità tipicamente manageriali e dunque con una preponderante forza economica, organizzativa e di relazioni esterne;

- una spasmodica ricerca di specializzazione da cui inevitabilmente deriva una parcellizzazione della professionalità dei soci giovani e ancor più dei praticanti;

- un'assimilazione dei praticanti a lavoratori dipendenti, che vengono preparati più per un miglior inserimento "aziendale" che per una attività professionale dotata di autonomia e che raramente hanno un maestro di riferimento;

- una deontologia stringata, che enfatizza come confine primario l'incompatibilità, il valore deontologico al quale il cliente è più sensibile (perché comprende appieno gli svantaggi che gli deriverebbero da un professionista che non ne tenesse conto), e che riconosce pochi altri principi, forse solo l'obbligo di riservatezza e il diritto all'indipendenza. Quest'ultima, peraltro, è spesso più apparente che reale, posto che la rilevanza economica di un cliente o di un incarico rende in ogni realtà difficile la sua attuazione;

- una scala di valutazione qualitativa strettamente ancorata all'entità del fatturato, che ha come corollario l'elenco della clientela di prestigio.

Queste realtà, che tendono a disco-

starsi sempre di più dall'avvocatura tradizionalmente intesa per divenire aziende di fornitura di servizi legali e che parlano un linguaggio manageriale ed economico incomprensibile anche lessicalmente per chi è abituato ai broccardi latini del "legalese", hanno una loro precisa funzionalità e adeguatezza rispetto alle materie e alla fascia di mercato in cui operano, ma non necessariamente debbono costituire un modello cui ogni avvocato dovrà adeguarsi per sopravvivere.

Esse, infatti, annoverano non pochi lati negativi.

I "matrimoni" degli studi legali di stampo anglosassone con i più quotati studi legali italiani che si occupavano di diritto delle imprese avvenuti nell'ultimo decennio non sembrano, salvo rare eccezioni, essere durati a lungo.

Ciò non solo perché in molte occasioni sono risultati poco convenienti economicamente per i soci italiani, ma anche perché questi ultimi sono abituati a muoversi con la libertà tipica della professione e mal sopportano inquadramenti prettamente aziendali caratterizzati da autorizzazioni e formalità interne.

Sussistono difficoltà anche dal punto di vista della soddisfazione della clientela, posto che il mercato italiano non gradisce uno studio legale eccessivamente specializzato che costringe spesso a cambiare interlocutore e non ama regole di tariffazione rigida.

I problemi di cui sopra, se possono essere marginali quando sorgano in un contesto caratterizzato da grandi numeri, da grandi clienti e da grandi fatturati, diventano invece ostacoli sempre più difficilmente superabili man mano che si scenda di livello quanto alle capacità economiche della clientela.

Inoltre, per gli studi che hanno un'utenza composta da privati o da piccole aziende e che non possono permettersi di essere supportati da regie professionali di marketing, il puntare su un'immagine eccessivamente orientata agli affari e parametrata al fatturato con atteggiamenti pubblicitari aggressivi, secondo lo stile statunitense, può risolversi in una caduta di stile e rivelarsi controproducente.

Non sono infrequenti i casi di studi che sbandierano in interviste fatturati che divisi per il numero delle persone dichiarate come appartenenti alla struttura rientrano nei minimi pro capite della media nazionale o che fanno seguire alla dichiarazione di consistenti

fatturati l'elenco dei clienti tra i quali spiccano noti enti benefici, dando così al lettore la fastidiosa consapevolezza che parte delle offerte che egli ha devoluto a tale ente sono confluite nelle casse dello studio legale.

Certamente sono passati i tempi in cui l'avvocato lasciava trascorrere un certo lasso di tempo tra la conclusione dell'incarico e l'invio della sua nota per sottolineare come la sua attività è legata a valori rispetto ai quali la parcellazione è solo marginale, tuttavia farsi pubblicità dichiarando il fatturato non è modo di proporsi ritenuto appropriato neppure dall'industria, la quale enfatizza il prodotto o il marchio e riserva i dati del bilancio agli azionisti.

Non si deve poi dimenticare che per la realtà italiana l'assistenza nel contenzioso costituisce il fulcro di una professionalità che ha dignità costituzionale e che è peculiare dell'avvocato, distinguendolo dal mero tecnico del diritto.

Questa attività è marginale nei modelli di law firm.

Certamente in ambito penale, ma anche in parte del contenzioso civile, in specie quello attinente alla famiglia, gli aspetti economici per il cliente possono non essere preponderanti, posto che spesso è in gioco la sua libertà e la sua stessa vita. In tali contesti le regole, anche deontologiche, non possono prescindere da queste peculiarità, che mal si adattano a studi che operano con regole e criteri aziendalistici.

La crescita di questo tipo di professionalità, poi, necessita di una pratica effettiva, sul campo, al seguito di un avvocato esperto. Il praticante avvocato che debba esercitare prevalentemente in aule penali avrà bisogno di un vero tirocinio, che è percorso diverso rispetto a un graduale inserimento in ambiente di specializzazione monotematica in un dipartimento di una grande struttura, in attesa del conseguimento del titolo.

Sarà quindi opportuno valutare senza isterismi e senza pericolose manie di grandezza, ma anche senza pregiudizi, i nuovi scenari, individuando gli aspetti di vera innovazione e cogliendone tutte le opportunità, ma senza dimenticare i tradizionali valori di riservatezza, probità e decoro.

Le materie di cui si occupa l'avvocato sono molteplici e ogni categoria di clientela ha sue specifiche esigenze.

Sta all'avvocato cercare quale sia il

settore a lui più congeniale e quale struttura organizzativa sia la migliore per tale ambito.

Sta all'avvocato trovare nell'aggiornamento continuo nuovi spunti per nuove aree di intervento in un mercato legale che è in espansione.

La clientela italiana è ancora poco abituata alle consulenze preventive sia in ambito aziendale sia nel privato. Molte necessità di assistenza legale sono ancora a livello latente e una buona azione di immagine e di informazione anche da parte degli organismi istituzionali o associativi può favorire il recupero di spazi di lavoro, spazi che ogni giorno si aprono comunque in nuovi settori regolamentati.

La strada della specializzazione sembra obbligata, anche se questa non deve essere miope e tale da rendere l'avvocato incapace di avere una visione complessiva dei problemi del cliente.

La qualità dell'organizzazione dello studio può fornire un miglioramento della prestazione e dell'immagine della professionalità.

Gli studi orientati alle aziende hanno da poco scoperto l'utilità delle certificazioni di qualità e della conformità alle norme ISO. Di solito l'organizzazione di uno studio legale resta un aspetto interno, nascosto. Ma se essa è portata a conoscenza dei potenziali clienti, fa marketing.

Anche gli aspetti di bilancio dovrebbero essere valutati con attenzione per una buona pianificazione delle risorse, parte delle quali dovrà certamente essere dedicata a far conoscere all'esterno la professionalità, l'esperienza e le specifiche competenze.

Ciascuno, a seconda della clientela, può spaziare attraverso ai mezzi più diversi: per esempio, da un miglior allestimento di un ormai indispensabile sito internet, che appaia un vero e proprio salotto di accoglienza per il cliente, all'utilizzo di spazi su pubblicazioni, specialistiche o generiche, purché i criteri di riferimento siano il valore e la qualità della prestazione.

Non farebbe bene alla nostra società e quindi al nostro mercato, prima ancora che all'immagine dell'avvocatura, che l'omologazione a criteri d'oltre oceano portasse anche in Italia pubblicità simili a quella ideata da un avvocato statunitense che ha tappezzato la sua città di manifesti con lo slogan "La vita è corta. Divorzia!".

**Silvana Fantini**



## AVVOCATI E MERCATO: UN QUADRO SCONFORTANTE E UNA SCOMMESSA PER IL FUTURO

I dati apparsi nell'articolo intitolato *Redditi 2005* sulla *Previdenza Forense* n. 2 del 2007 sono da un lato estremamente preoccupanti dall'altro stimolanti per la riflessione introduttiva

che mi accingo a fare sul rapporto tra avvocati e mercato.

Secondo la Cassa "... Per l'anno 2005 si rileva un incremento nominale del monte reddituale dichiarato dagli

*avvocati, rispetto all'anno precedente pari al 6%*" (peccato che nel 1991 la percentuale di crescita annua fosse del 28% e si sia mantenuta del 14% circa fino al 1997) pertanto: "... il fatturato medio risulta pari a 70.583 euro, con un incremento nominale rispetto al valore del 2004, pari allo 0,6% cui corrisponde una riduzione, in termini reali, pari all'1,1%" (sic!).

Andando a fondo di questi dati risulta, però, che il 31% degli iscritti alla Cassa dichiara un reddito inferiore a 12.200 euro e paga soltanto la contribuzione soggettiva minima (tale percentuale sale al 42,7% per le professioniste); il 58% del monte reddituale dichiarato viene prodotto dal 12% dei professionisti mentre l'87% degli avvocati produce soltanto il 42% del reddito complessivamente dichiarato dalla categoria.

Conclude l'articolo che "... dal 2000 a oggi il reddito – medio – degli avvocati italiani ha perso potere di acquisto". Detto in parole povere non abbiamo perso solo in cultura, prestigio e peso politico, ma siamo nel complesso decisamente più poveri.

Questa penosa situazione è dovuta a una crisi congiunturale o a una complessiva incapacità della nostra categoria professionale di stare sul mercato e seguirne i trend di sviluppo? La risposta esatta pare essere la seconda visto che, come si rileva nel rapporto del Censis "*Caratteristiche e insediamento nello sviluppo dell'avvocatura italiana*", redatto nel 2006 per conto dell'Aiga – Associazione Italiana Giovani Avvocati – "... La domanda di consulenza legale non è meno ampia e tende a crescere in funzione dell'andamento stesso della litigiosità e del contenzioso giudiziario a essa collegato. Dal 2000



Cina: mercato di Canton

al 2004 i delitti denunciati all'autorità giudiziaria sono cresciuti del 36,9%, – mentre i procedimenti civili sono cresciuti dell'11,6% considerando insieme primo grado e appello – *assai più di quanto non siano cresciuti gli avvocati, del tutto necessari ai cittadini per poter sostenere la propria difesa in sede extra giudiziale prima e giudiziale poi*".

Ma non solo, esaminando, come fa il Censis nel suo rapporto la proporzione tra numero degli iscritti alla Cassa, il loro reddito pro capite e il livello del Pil regionale si assiste a un fenomeno curioso, laddove il Pil pro capite risulti più elevato ovvero nel Nord del paese, la presenza degli avvocati iscritti alla Cassa appare, in proporzione alla popolazione residente, più contenuta che al Sud.

Se uniamo questi dati a quelli relativi ai nuovi diritti giustiziabili – Anna Rosa Sindico: Relazione introduttiva alla Conferenza Nazionale dell'Avvocatura di Riva del Garda del giugno 2000 che vanno "... *dalla new economy alla bioetica, alla maternità surrogata alle adozioni internazionali, dai matrimoni tra persone appartenenti a etnie diverse, al riconoscimento di diritti alle famiglie di fatto, dal riconoscimento del danno esistenziale alla responsabilità civile per mobbing, dalle azioni promosse nei confronti dei professionisti per perdita di chances, a quelle nei confronti dei medici per mancato consenso al trattamento sanitario, dal diritto sportivo alla tutela della privacy, dalle azioni a tutela dei consumatori al diritto alla sicurezza nei posti di lavoro...*" e da ultimo alla difesa tecnica obbligatoria per le parti e per i minori nelle procedure avanti al Tribunale per i Minorenni, ci rendiamo conto che, probabilmente, la classe forense – specialmente delle regioni a più alto reddito pro capite – non ha ancora espresso come e quanto potrebbe il proprio potenziale rispetto alle dinamiche produttive e alle realtà territoriali in cui opera.

**Veniamo dunque alla scommessa per il futuro.** Che cosa può fare uno studio di medio-piccole dimensioni di fronte a questo quadro sconcertante da un lato ma stimolante dall'altro?

Direi, invertendo le priorità elencate da Sivia Hodges e Giulia Picchi nell'articolo pubblicato su *Italia Oggi* il 2 agosto 2007 dal titolo "*Anche i piccoli studi possono fare marketing*", che la prima cosa che noi professionisti dobbiamo fare è **comprendere i trend economici**

**e sociali nei quali viviamo** e le grandi tendenze macroeconomiche conseguenti la globalizzazione. Suggeriscono le esperte che leggendo, come più o meno tutti troviamo il tempo di fare, i quotidiani locali o nazionali o qualche rivista o guardando la televisione, riflettiamo sui mutamenti in atto o sui cambiamenti demografici (es. la tendenza a sposarsi sempre meno, il progressivo invecchiamento della popolazione, la necessità di garantire un passaggio generazionale in azienda, l'assorbimento di piccole e medie aziende da parte di multinazionali, ecc.) e proviamo a immaginare quale impatto tutto ciò ha o potrebbe avere sui nostri clienti attuali o quali nuovi clienti potremmo acquisire se ci occupassimo di una o più delle problematiche derivanti da tali mutamenti.

Per quanto riguarda i nostri attuali clienti dovremmo infatti, nell'ottica di un servizio personalizzato e su misura, sollecitare loro una riflessione preventiva sui temi, personali, patrimoniali o aziendali, che li coinvolgono o potrebbero creare loro problemi in prospettiva. Il professionista del futuro, quello che vive nel mercato non può più limitarsi a svolgere l'incarico che gli viene conferito ma, consapevole del fatto che il cliente-consumatore è tanto più disponibile a pagare tanto più gli si faccia risparmiare tempo ed energie, dovrà proporre, suggerire, stimolare la gestione dei problemi che via via si potranno presentare offrendo la sua visione prospettica al cliente "inguaiato" a gestire il presente e l'emergenza. Questa regola detta "*value for time*" – "*pago per il tempo che mi fai risparmiare*" – è una regola molto importante che, nello sviluppo del mercato, ha sostituito la precedente regola del "*value for money*" cioè "*pago in proporzione al denaro che mi fai guadagnare o risparmiare*".

Compreso il contesto nel quale ci muoviamo dovremmo poi concentrarci su noi stessi, capire che tipo di professionista siamo in questo momento, quali sono i nostri campi di attività principale, chi sono i nostri clienti e in che settori operano, come è andato e come sta andando il nostro business.

In questa analisi che è prodromica ad individuare le cosiddette **visione e missione**, a mio modesto parere può essere di grande utilità il famigerato studio di settore che se compilato con precisione (ovvero fascicolo per fascicolo) e non a

spanne, come risulta che molti colleghi facciano, ci fornisce un quadro esaustivo delle percentuali dei nostri settori di attività, sia dividendo il giudiziale dallo stragiudiziale sia mappando il giudiziale per materia.

Fatto ciò e incrociando i dati ottenuti dallo studio di settore con quelli relativi al nostro fatturato diviso per settori di attività, avremo un quadro assolutamente preciso di quali siano le materie o i clienti redditizi e quelli che no, con possibilità di decidere di accantonare alcune materie o alcuni clienti che per la nostra organizzazione di studio non sono lucrativi. Questo non vuole dire, badate, che ci siano dei cittadini o delle cause che non meritino assistenza legale, ma vuole solo dire che ci sarà qualche altro collega il cui "*core business*" – attività principale – o la cui organizzazione di studio consentirà di dare a quel cliente o per quella questione una assistenza legale adeguata con il dovuto rapporto qualità prezzo.

Mi spiego meglio: ognuno di noi deve trovare il giusto rapporto tra costo e prezzo della prestazione erogata; tale costo sarà evidentemente inferiore tanto più la prestazione sarà standardizzata e si svolgerà in un unico settore di attività in quanto i tempi di studio e approfondimento saranno minori e maggiore sarà l'esperienza maturata; di conseguenza i costi di produzione ovvero nel nostro caso il rapporto tempo impiegato-risultato fornito, saranno minori. Questo ci porta inevitabilmente verso una specializzazione. Credo fermamente che i tempi dell'avvocato tuttologo, per il quale personalmente ho il più profondo rispetto perché vince ogni giorno i perniciosi effetti dell'analfabetismo di ritorno, siano in quest'ottica definitivamente tramontati.

A questo punto siamo pronti per la "*visione*" ovvero per sognare a occhi aperti il professionista che siamo e che vorremmo diventare e per la "*missione*" ovvero per capire come raggiungere il risultato che ci siamo prefissi. Secondo l'articolo sopra citato la "*mission*" (scusate ma in inglese suona meglio e profuma meno di incenso e ceri) declina la "*vision*" lungo tre direttrici, ovvero: "1) *le caratteristiche della propria attività*; 2) *dei clienti cui ci si vuole rivolgere*; 3) *il ruolo che si vuole avere sul mercato e le ragioni per le quali ci si differenzia dai concorrenti e per cui un cliente dovrebbe scegliere proprio noi e*

*non uno dei nostri competitor – vantaggio competitivo –*. Dopo avere scelto dunque un campo di attività prevalente ovvero dopo avere individuato il nostro “*core business*”, dovremo quindi individuare il nostro segmento di mercato di riferimento.

Nel nostro mestiere un segmento di mercato ha innanzitutto una ampiezza spaziale che normalmente è delimitata dall’area geografica in cui operiamo, ma all’interno di questa area geografica, che potremo indicare come circondario di una Corte di Appello, potremo decidere se operare su un solo tribunale o più o scendere ancora più nel piccolo e offrire servizi legali per esempio in paesi che ne siano ancora sforniti.

In secondo luogo noi offriremo le nostre prestazioni a una certa fascia di clientela che opera o vive in quella zona geografica, ovvero alle piccole e medie aziende, alle agenzie assicurative, alle persone che hanno difficoltà familiari, ecc.

In terzo luogo offriremo i nostri servizi a una fascia bassa, media o a una gamma alta di consumatori-clienti e, a seconda della fascia di mercato che abbiamo scelto o vogliamo raggiungere, moduleremo i nostri servizi e appronteremo una organizzazione anche logistica di studio in funzione della clientela che abbiamo o vogliamo raggiungere.

Dovremo infine scoprire e puntare sul nostro “**vantaggio competitivo**”, ovvero sulla caratteristica che ci differenzia dai nostri competitor (termine molto più garbato e privo di connotazioni negative di concorrenti); siamo più “*accessibili*”? ovvero i clienti hanno facilità a mettersi in contatto con noi e a ottenere le risposte che necessitano?, siamo più “*efficienti*”? , siamo “*meno cari*”? In questo senso le lamentele dei nostri clienti sui colleghi che magari hanno lasciato vanno intese non come pettegolezzi ma come preziose indicazioni per il nostro futuro professionale.

Non ho volutamente indicato tra le differenze competitive il “*siamo più preparati*” perché non possiamo scordarci che il nostro cliente non è, a priori, in grado di valutare la differenza di preparazione tra noi e i nostri “*competitor*”; questa valutazione la potrà fare solo ex post, alla luce dei risultati che abbiamo ottenuto (dei problemi che gli abbiamo risolto) quindi la migliore preparazione non è in partenza un vantaggio competitivo spendibile, serve invece a creare la “*fama*” in base alla quale sarà molto più facile successivamente acquisire nuovi clienti in base al criterio del “*passaparola*”.

**Per concludere:** tutto questo per così dire “*discernimento*” deve però partire – e qui credo che la categoria pecchi di

profonda incapacità di analisi – non già dai nostri desiderata, ma dalle esigenze del cliente ovvero deve essere “*client oriented*” (vedi Giovanna Stumpo in questo stesso numero, cioè partire dalle specifiche richieste e aspettative dei “*clienti target*”). Dovremo quindi accettare una rivoluzione nel nostro modo di operare: dall’avvocato che dopo avere appeso la targa fuori del portone, seduto nel suo studio attende il cliente, al professionista che acquisisce il suo cliente e lo fidelizza proponendosi – ovviamente nel rigoroso rispetto delle norme deontologiche – di soddisfare le esigenze o risolvere i problemi che il cliente ha o ancora non sa di avere.

Come vedete ci attende una sfida appassionante; credo che se ciascuno di noi, accompagnato da una riflessione e profonda capacità di visione dei nostri organi di autogoverno, in primis dei nostri Consigli degli Ordini la saprà accogliere potremo vincere e ridiventare una componente importante e apprezzata della nostra società e non solo in termini di Pil prodotto.

Non possiamo però nasconderci che il prezzo inevitabile della trasformazione sarà che una parte degli attuali iscritti agli ordini si troveranno per impossibilità, incapacità o ignavia, fuori del mercato.

**Giulia Facchini**



Bangkok: mercato fluviale





# IL NOSTRO MESTIERE È IN CRISI? DIPENDE DA NOI

La situazione potrebbe sembrare paradossale. In un mercato sia nazionale che internazionale dove i bisogni legali sono in aumento, la categoria (o forse la corporazione?) degli avvocati si interroga, con fatica, sul suo stato di salute e sulle sue criticità.

Stenta ad adeguarsi alle innovazioni tecnologiche, si irrigidisce sul nuovo modo di interpretare la professione sul modello importato dai paesi anglosassoni, rifiuta, a volte aprioristicamente, l'apertura di una discussione seria, franca e progettuale sul suo futuro. La "ciliagina" delle liberalizzazioni ha ulteriormente scosso e avviluppato la categoria.

Quali sono le ragioni di questa strana situazione? In Italia, nel settore cosiddetto civile-commerciale, si rischia di assistere alla spaccatura del nostro mondo in due grandi aree: quella degli studi associati, magari con agganci internazionali, organizzati come vere e proprie aziende, e quella dei professio-

nisti singoli o al massimo caratterizzata da alcuni legali che lavorano insieme, sotto lo stesso tetto, per dividere saggiamente i costi della struttura.

Due modi di interpretare la nostra professione che, pur partendo da origini necessariamente identiche, stanno prendendo direzioni diverse, con velocità di sviluppo non comparabili.

Come ho avuto modo di dire, anche pubblicamente, negli ultimi mesi, credo che questo straordinario, sì ho proprio detto straordinario, mestiere ci imponga di sospendere, almeno per il momento, il nostro "stomaco", le nostre alterie, i nostri approcci elitari e a volte presuntuosi per provare ad aprire un "cantiere di lavoro" nel quale, tutti insieme, rivisitare, con umiltà di approccio, il nostro modo di essere avvocati nel terzo millennio. Tale esercizio servirà, credo, per noi, per i nostri collaboratori, per i nostri clienti, per il nostro microcosmo insomma.

Provo a lanciare la prima pietra dun-

que individuando alcune aree sulle quali dobbiamo concentrarci e confrontarci, per davvero, a costo di tirare fuori vecchi "rospi", di dire faticose verità, di fare una doverosa autocritica singola o collettiva.

Propongo dunque l'apertura di almeno cinque "cantieri" per cinque "nervi scoperti" del nostro mestiere.

## Le liberalizzazioni

Io credo che se le liberalizzazioni significano maggior competizione e competizione significa accelerare i tempi e i metodi di un confronto leale tra i protagonisti, allora il risultato non può che essere positivo sia per noi sia per i nostri clienti. Il vero tema è forse costituito dalla nostra preparazione culturale di fronte all'evidenziarsi di tale fenomeno, per certi versi inarrestabile. Siamo una categoria cosiddetta intellettuale che deve trovare forme di "lotta", diverse e alternative a quelle messe in atto da altre categorie colpite dal decreto Bersani. Dobbiamo imparare a confrontarci su temi quali, per esempio, la comunicazione pubblicitaria e l'informazione delle cose che facciamo, oppure la nuova cultura gestionale che deve essere ormai considerata una parte integrante ed essenziale del nostro mestiere; oppure, ancora, sull'innovazione tecnologica che impatta sulle nostre abitudini lavorative ovvero sul come contemperare i sacrosanti principi contenuti nel nostro codice deontologico con la società dominata da internet.

## Il posizionamento professionale

Ci lamentiamo spesso di aver subito delle "invasioni di campo" da altri professionisti. Anche in questo caso dobbiamo metterci la necessaria curiosità per uscire dal vittimismo e incominciare a guardarci intorno fuori dai nostri



Cina: mercato di Canton

uffici e dai tribunali. Dobbiamo allargare i nostri confini, capire meglio cosa ci sta succedendo intorno, e riappropriarci delle nostre materie. Su questo punto il dialogo con gli altri ordini professionali diventa, a mio avviso, una tappa necessaria. Non dobbiamo, in altre parole, accontentarci di essere vissuti come una “forca caudina”, come un costo, a volte inefficiente. Siamo e dobbiamo essere riconosciuti come dei “problem solvers”: un’opportunità per risolvere i problemi non un laccio-lacciolo imposto dalla legge. Per fare ciò dobbiamo dimostrare con preparazione, sacrificio e passione, di essere all’altezza di questa missione. Un recente sondaggio rivolto alle grandi aziende che utilizzano quotidianamente gli studi legali, ha evidenziato come i clienti diano per presupposta la competenza e che, invece, scelgano gli avvocati per la conoscenza specifica del loro business, la disponibilità a esserci quando serve: il tutto a un costo-beneficio compatibile.

### **Le tariffe professionali: il giusto compenso**

Se nell’attività giudiziale le tariffe professionali possono essere un valido supporto per la individuazione dei nostri compensi, nell’attività stragiudiziale il discorso cambia. Il mondo della consulenza oggi viaggia su tariffe basate sostanzialmente su (I) costo orario, (II) success fee, (III) convenzioni, (IV) forfait. Dobbiamo concentrarci per trovare in questo quadro un criterio adattabile, con intelligenza e flessibilità, al nostro mestiere. Provocatoriamente si potrebbe addirittura sostenere che il compenso basato sulla tariffa oraria potrebbe essere premiante per “chi-cimette-di-più!”. Dobbiamo, in realtà, difendere il Pensiero, con la P maiuscola, l’Idea che, magari, in pochi minuti può risolvere un problema controverso. In un attimo, un’intuizione (figlia di anni di studio, di esperienza e, perché no, di creatività) può contribuire a sciogliere un nodo che sembrava irrisolvibile. Il criterio di quantificazione dei nostri compensi deve essere basato anche su questa constatazione.

Mi soccorre in questo caso una storiella che ritengo utile richiamare in questa sede: “Uno stressato manager pieno di impegni e come al solito in ritardo, viene bloccato da un guasto della sua autovettura in mezzo ad una landa

*deserta in cui non c’è neanche la copertura per il suo cellulare. Disperato il tizio prova a capire le cause dell’incidente, senza venirne a capo. Nel frattempo vede su una collina davanti a lui un contadino che, a bordo del suo trattore, sta arando i campi. Il nostro uomo si sbraccia e cerca di attirare la sua attenzione. Dopo qualche minuto il contadino cambia direzione e scende dalla collina verso la sua auto. Il tizio, nervoso, angosciato da tutti i ritardi che il sinistro gli sta causando nella sua caotica giornata, prega il contadino di trainare la sua auto fino alla più vicina officina. Il contadino, paziente e metodico gli chiede di aprire il cofano per provare a risolvergli il problema. L’uomo, stizzito per tale ulteriore perdita di tempo, accetta a malincuore l’invito. Il contadino dà un’occhiata al motore, recupera un martello dal suo trattore, da un gran colpo sullo spinterogeno e dice all’uomo di riprovare ad accendere il motore. L’uomo, ormai fuori di sé per questa inutile sceneggiata, gira la chiave nel cruscotto e, con grande sorpresa, accende il motore. Imbarazzato ma felice, chiede al contadino “quanto le devo buon uomo?”. Il contadino ci pensa su un attimo e risponde “1.182 euro!” L’uomo, colpito dall’esorosità della richiesta (l’intervento era durato non più di tre minuti) non contesta esplicitamente il costo, ma interroga il contadino sul perché di tale prezzo, così preciso e articolato. Il contadino serafico risponde: “182 euro per l’ammortamento del trattore, la quota di lucro cessante per i suoi terreni momentaneamente abbandonati, il costo della benzina e di tutti gli altri elementi del trattore: 1.000 euro perché... perché Le ho risolto un problema ... irrisolvibile!”.*

Credo che questa storiella, nella sua banalità, ci debba far riflettere.

### **La pubblicità e i rapporti con la stampa**

Con il fiorire delle rubriche prima e delle riviste poi, che si occupano del nostro mondo (un trend anche questo importato dal mondo anglosassone), la reazione della nostra categoria è stata caratterizzata da un misto di euforia acritica e di preoccupazione irrazionale. Mediamente, se tutti noi vediamo il nostro “faccione” sul giornale o se comunque si parla bene del nostro studio, è probabile che la nostra reazione sia dettata da concetti tipo “una buona

*rivista: una corretta informazione al mercato”. Se invece non ci siamo o, peggio, si critica il nostro studio, la reazione è all’incirca questa “sono giornali di gossip, che non contano niente, poco professionali”.* Ciò dimostra che culturalmente dobbiamo ripensare ai nostri rapporti con la stampa, cercando di trovare un equilibrio fra il codice deontologico e una corretta e veritiera informazione al mercato. Il fenomeno della stampa specializzata in questioni legali è un dato di fatto: dobbiamo confrontarci con esso con lucidità e chiarezza, non limitandoci a rifiutarlo.

### **Responsabilità sociale: formazione - solidarietà**

Come dianzi accennato, il nostro è un mestiere “chiave” per aiutare i terzi a risolvere i loro problemi. Credo che la nostra responsabilità sia quella di far sì che ciò avvenga a favore di tutti, anche di coloro che non si possono permettere di pagare i nostri costi. Abbiamo inoltre due doveri sui quali riflettere e costruire delle soluzioni moderne ed eque: i giovani che si avvicinano alla nostra professione e i colleghi anziani che necessitano di un supporto.

Con la prima categoria dobbiamo confrontarci con generosità ma necessario spirito improntato a meritocrazia: i praticanti devono capire che l’impegno, la disponibilità e la capacità di lavorare in squadra sono valori che dipendono dal come uno vuole essere, non da che cosa ha imparato all’università. Su questo bisogna essere, a mio avviso, intransigenti: poi sarà la carriera dei singoli a premiare le competenze e i talenti.

La seconda categoria va da un lato aiutata, ovviamente dopo una verifica sui bisogni reali, ma, dall’altro, va anche, mi si passi il termine, sfruttata. Quanta competenza, quanta saggezza, regna nell’animo di avvocati che hanno dedicato decine e decine di anni a questo nostro straordinario mestiere.

\*\*\* \*\*

Di questioni aperte ce ne sarebbero molte altre: ma proviamo a partire di qui. Con la lucida umiltà di chi è conscio delle proprie criticità, ma che vuole, nel contempo, affrontarle e risolverle per competere in modo sano, virtuoso e progettuale.

**Riccardo Rossotto**



# MARKETING E QUALITÀ: SPUNTI E SUGGERIMENTI PER SVILUPPARE UNA STRATEGIA VINCENTE E MIGLIORARE LA *PERFORMANCE* DELLO STUDIO LEGALE

## Premessa

Il settore dei servizi sta attraversando nel nostro Paese una fase di grandi mutamenti, dovuti a una pluralità di fattori. La creazione del mercato unico a livello europeo, il recepimento e l'attuazione nazionale delle direttive comunitarie sulla libera circolazione delle persone e dei servizi affiancate all'allargamento della stessa Unione Europea (UE) oggi costituita da 27 Stati membri, hanno generato uno spontaneo ampliamento del mercato nella domanda e nell'offerta che, con specifico riferimento al settore legale, ha portato al radicamento in Italia sempre più crescente e massiccio di Studi di derivazione straniera; organizzati come vere e proprie imprese e capaci di applicare logiche espansionistiche di penetrazione, in un nuovo mercato territoriale. Oltre frontiera UE, esiste poi un ulteriore mercato di riferimento – la Cina, l'India – che non può più essere ignorato a causa dei riflessi ingenerati dai flussi migratori di persone e di produzione, sull'andamento dell'economia nazionale e sulla nostra competitività. Sì che, molti Studi legali non solo stranieri ma anche italiani, sulla scia di quanto già fatto dalle imprese loro clienti, hanno cominciato a cercare sinergie con Studi locali, ovvero hanno deciso di aprire una propria sede secondaria *in loco*, applicando anch'essi una politica di espansione territoriale; per fungere da “ponte” per le imprese italiane che intendono operare in tali nuovi mercati emergenti e – fenomeno

più recente – per dare la possibilità anche ai principali operatori del mercato straniero, di ottenere la necessaria assistenza, per avviare attività, effettuare investimenti, o creare sinergie strategiche a livello di *business*, in Italia.

Le nuove tecnologie dell'informazione e soprattutto l'arrivo di Internet nell'impresa, negli uffici della Pubblica Amministrazione, nelle case di ognuno, e finalmente anche negli Studi professionali hanno esteso anch'esse – e più esponenzialmente – il mercato; ingenerando una situazione tale per cui è divenuto ormai anacronistico e riduttivo sia per chi chiede sia per chi – di converso – offre prodotti e servizi, concentrarsi o limitarsi al mercato fisico/territoriale (nazionale, europeo, internazionale) a fronte del nuovo “mercato globale” reso possibile dalle nuove tecnologie. Sotto questo profilo anche i servizi offerti dagli Ordini professionali, dai Tribunali e dagli Uffici Giudiziari e di Cancelleria sono sempre più informatizzati e, sempre più numerosi, consentono metodi di sviluppo di lavoro e di inter-relazione più dinamici, grazie al ricorso e alle applicazioni della telematica e delle nuove tecnologie. Anche il cliente è cambiato; è più attento, più informato, sa di poter scegliere, è diventato esigente. Pretende un prodotto/servizio di qualità, tempi rapidi di risposta, personale qualificato e competente, prezzi contenuti; e predilige chi si reca direttamente da lui e gli fa risparmiare “dannose” dispersioni temporali ed economiche. Come insegnano gli

esperti, si è cioè passati da un mercato “*business oriented*” a “*client oriented*”; ove la tendenza di tutti i settori merceologici è volta a produrre beni e servizi il più possibilmente “personalizzati”, *ad hoc*, in base alle specifiche richieste ed aspettative del “cliente target”. In questo quadro di riferimento, il dl. Bersani n. 223/06 come convertito con la legge n. 246/06 dell'estate scorsa e le modifiche conseguentemente imposte alla disciplina domestica della professione forense, obbligatoriamente rivista e aggiornata da ultimo nel gennaio di quest'anno, hanno ulteriormente contribuito a dare una “scossa” al mondo della libera professione di Avvocato. In un ambiente di lavoro dove non ci sono più barriere all'ingresso, né confini territoriali geografici, e, come diretta conseguenza della normativa Bersani, si è dato libero sfogo alla concorrenza (come noto è caduta l'obbligatorietà dei minimi tariffari in favore della libera negoziabilità della parcella, sono venuti meno molti limiti ai divieti di comunicazione informativa e si consente l'esercizio della professione anche in forma di associazione multidisciplinare) sono soprattutto gli Studi legali di medio-piccole dimensioni ovvero di “tradizione” tipicamente nazionale, che stanno vivendo un momento di forte ripensamento sul proprio modo di lavorare e del proprio modello di *business*. La vera sfida appare infatti oggi quella di avere la capacità di adattare il proprio Dna e soprattutto la “metodologia” dello sviluppo del lavoro, alle evoluzio-

ni del mercato e del contesto socio-economico di riferimento; sfruttando tutti gli strumenti, le tecniche e gli insegnamenti utili a fare sì che “il servizio legale” sia fruibile in modo rapido, efficiente e a costi il più possibile contenuti. Ciò che tuttavia differenzia lo Studio legale dalle altre realtà organizzative appartenenti al settore manifatturiero o del terziario, è l’assenza di un metodo univoco e codificato di gestione, che sia capace di ricondurre a sistematicità le persone, i sistemi operativi e i processi. La tendenza della più parte degli Studi legali italiani, soprattutto di medio-piccole dimensioni è infatti quella di gestire gli aspetti correlati allo sviluppo del lavoro in modo non pianificato o scritto, tralasciando di regolamentare, e al contrario preferendo fare riferimento ad abitudini comportamentali, spesso consolidatesi nel tempo, sulla base di prassi, consuetudini e usi. Sottovalutando spesso di focalizzare l’attenzione su quei fattori produttivi, finanziari, tecnologici e organizzativi che, già ampiamente diffusi e utilizzati nel contesto impresa per realizzare al meglio le attività e i processi del lavoro, sono ormai divenuti indispensabili per affermare e mantenere il proprio settore di *business*, in un mercato non più circoscrivibile entro confini fisici, altamente competitivo e, soprattutto, in continua evoluzione.

**1. Un possibile modello organizzativo di riferimento.** Se è vero, come è vero che lo Studio legale, in quanto realtà organizzativa costituisce nel suo complesso un “microcosmo” estremamente complesso e articolato, con caratteristiche e logiche di processo ad altissima elevazione di personalizzazione, è pur vero anche che le tecniche e i metodi di organizzazione e gestione (*alias* di *Management*) che valgono per altre e diverse realtà organizzative e che sono riconosciute come *standard* – spesso internazionali – di successo, ben possono costituire utili esempi e, con gli opportuni adattamenti alla specificità legale, fungere da validi strumenti allo sviluppo dei processi del lavoro dello Studio legale. Senza per questo, configgere con le regole dettate dalla normativa cogente o dalla disciplina domestica per la regolamentazione dell’esercizio della professione forense, ovvero snaturare il ruolo istituzionalmente riconosciuto al professionista, di

garante della corretta applicazione del diritto e di tutela degli interessi del cliente. L’art. 17-*bis* del Codice Deontologico Forense (gennaio 2007) indica la “certificazione di qualità” tra le informazioni che il professionista legale può scegliere di riportare nei propri mezzi di comunicazione informativa. Nel contesto specifico degli Studi legali, e più in generale del settore delle libere professioni vi è tuttavia scarsa conoscenza del percorso che occorre seguire per dare corso al “processo di certificazione”, e soprattutto si è inconsapevoli del fatto che alla base di tale scelta vi è la volontaria adozione da parte dello Studio, di una norma internazionale e tecnica di riferimento (la norma UNI EN ISO 9001:2000 - *Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti*)<sup>2</sup>, che è prima di tutto importante e utile per realizzare un modello di organizzazione, gestione e controllo interno (i.e. un modello di *Management*), efficiente, funzionale e su misura. Realizzare un percorso finalizzato allo sviluppo di un modello gestionale dello Studio legale conforme allo standard ISO significa infatti avviare un “progetto di organizzazione, gestione e controllo” e confrontarsi con una norma tecnica e internazionale, utilizzandola come strumento di *Management*; mutuando i suoi concetti e le sue prescrizioni dal contesto in cui si sono sviluppati (il mondo dell’impresa), alla specificità legale. Attraverso l’ausilio di un esperto della norma tecnica – il consulente esterno allo Studio che di norma funge da *Project Manager* – lo Studio legale può cioè avviare un progetto finalizzato a realizzare un “Sistema di gestione per la qualità” (*alias* un sistema integrato di persone, sistemi operativi e processi), che verrà sviluppato ponendo la norma tecnica a parametro di riferimento organizzativo, tenendo tuttavia conto delle peculiarità dello Studio (ubicazione territoriale, dimensioni, settori di attività, sedi e succursali, numero di dipendenti e collaboratori, livello di informatizzazione interna, risorse fisiche impiegate esternamente, livello organizzativo attualmente esistente/assente, target cliente, mercato di riferimento, ecc.) e deputando una specifica risorsa interna dello Studio (il “Responsabile del Sistema di gestione per la qualità”, *alias* il futuro *Manager/Office Manager* di Studio) appositamente scelto e addestrato<sup>3</sup>, allo

sviluppo del progetto organizzativo. Per la norma UNI EN ISO 9001:2000 infatti, la qualità consiste nel “grado in cui un insieme di caratteristiche soddisfa i requisiti”. Significa quindi in primo luogo “qualità del lavoro”, ossia del metodo seguito dall’organizzazione nella pianificazione, progettazione e nello sviluppo del lavoro e nell’erogazione del servizio. L’adozione di un percorso di *Management* – ossia di sviluppo di un “Sistema di Gestione per la Qualità”, inteso dalla norma tecnica ISO quale “sistema per tenere sotto controllo una organizzazione con riferimento alla qualità” – può essere considerata, anche per uno Studio legale come un investimento, ossia come un sistema manageriale cui ricorrere per migliorare la qualità del lavoro e per lo svolgimento delle prestazioni, qualunque sia l’area di specializzazione, il settore di attività, e il mercato in cui lo Studio operi ovvero intenda operare. Con innegabili ricadute positive per lo Studio, anche in chiave di marketing. Ed in vero, i contenuti e gli insegnamenti della norma tecnica UNI EN ISO 9001:2000 sono utili sia a uso meramente interno (ossia per l’ottimizzazione dell’organizzazione di Studio), sia a fini di “differenziazione sul mercato”; avviando un percorso finalizzato al conseguimento della certificazione di qualità dello Studio legale, con l’obiettivo di dare visibilità all’esterno del lavoro svolto internamente dallo Studio sotto il profilo organizzativo, e utilizzando la certificazione ottenuta, su tutti i mezzi di comunicazione informativa dello Studio<sup>4</sup>.

**2. Focus sui “principi per la qualità”.** Come insegna in particolare la norma tecnica UNI EN ISO 9001:2000 (*Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e terminologia*) “per guidare e far funzionare con successo un’organizzazione, è necessario dirigerla e tenerla sotto controllo, in maniera sistematica e trasparente” e avere dei “principi” in base ai quali le persone dell’organizzazione si riconoscono e possono coerentemente impostare la propria “filosofia del lavoro”. Scegliere di avere un modello di organizzazione di riferimento è cioè importante, ma del pari importante è, prima di ogni cosa, avere dei principi cardine, sulla base dei quali impostare la propria “filosofia di lavoro e di direzione del-

l'organizzazione". Anche nel contesto legale, un primo approccio orientato allo sviluppo di un modello di organizzazione, gestione e controllo interno, parte dalla definizione dei valori, dell'etica e della filosofia di Studio; in base ai quali definire gli obiettivi strategici di medio – lungo periodo, definire le regole di azione e il *budget* necessari al loro conseguimento, e orientare di conseguenza il “*modus operandi*” di tutte le risorse. Sotto questo profilo ai fini della definizione della “politica e degli obiettivi per la qualità” di Studio, un utile punto di partenza può essere dato dai c.d. 8 principi di gestione per la qualità, che sono alla base delle teorie del c.d. TQM (*Total Quality Management*) di cui alle norme tecniche ed internazionali ISO di riferimento, qui di seguito riassunti e sintetizzati.

1. Orientamento al cliente: le organizzazioni di qualsiasi tipo dipendono tutte dai loro clienti; l'esercizio di ogni attività deve quindi essere improntata al rispetto del principio di “centralità del cliente” e impostata in un'ottica il più possibile “*client oriented*”, ossia tenendo conto dei bisogni e delle esigenze (presenti e future) del cliente, nella logica di soddisfare e di (tendere a) superare le sue stesse aspettative;

2. Leadership: nell'ambito di ogni organizzazione, il compito di stabilire l'unità di intenti e di indirizzo dell'organizzazione stessa, spetta ai vertici di direzione. Sono cioè i “capi” che devono esercitare la “funzione di Leadership” (i.e. di indirizzo e guida strategica) e che hanno il compito di creare e mantenere un ambiente di lavoro che coinvolga pienamente le persone (i.e. professionisti, collaboratori e dipendenti), nel perseguimento di specifici obiettivi pianificati;

3. Coinvolgimento del personale: le persone, a tutti i livelli, rappresentano l'essenza stessa dell'organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento permette di porre le loro capacità, al servizio di tutta la struttura. Il successo di ogni organizzazione dipende quindi prima di ogni cosa dalla capacità che i capi hanno di dare rilevanza alle risorse fisiche, prevedendo strumenti e metodologie che assicurino il loro coinvolgimento, la loro responsabilizzazione, nonché la loro motivazione partecipativa, in tutte le attività che svolgono.

4-5. Approccio per processi e

approccio sistemico alla gestione: un risultato si ottiene con maggiore efficienza quando le attività e le risorse – fisiche, strutturali e di budget – finalizzate al suo conseguimento, sono gestite come un processo. Nell'ambito di qualsiasi organizzazione è cioè essenziale identificare, capire e gestire (come fossero un sistema integrato) “i processi” che sono alla base dello sviluppo delle attività quotidiane e le loro interazioni. Realizzare i collegamenti tra i diversi processi funzionali, con i sistemi operativi e le persone, contribuisce infatti all'efficacia e all'efficienza dell'organizzazione, e facilita il conseguimento degli obiettivi prefissati.

6. Miglioramento continuo: il miglioramento continuo delle prestazioni complessive, dovrebbe costituire un obiettivo permanente di ogni organizzazione. Tutte le organizzazioni dovrebbero cioè dotarsi di adeguati strumenti di analisi e misurazione della loro prestazionalità (c.d. “*performance* dell'organizzazione”), per tendere a migliorarla e potenziarla progressivamente e nel tempo.

7. Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori: un'organizzazione e i suoi fornitori sono interdipendenti; perché le attività e le prestazioni di questi ultimi, incidono e influenzano la qualità delle prestazioni dell'organizzazione stessa. Ne deriva che, nel contesto di ogni organizzazione, un rapporto di reciproco beneficio migliora, per entrambi, la capacità di creare valore. Il successo dell'organizzazione dipende quindi anche dalla capacità della stessa di arrivare a gestire i fornitori esterni come “*partners*” integrati.

**3. Focus sui “processi dell'organizzazione”.** La norma UNI EN ISO 9001:2000 fa dei processi che caratterizzano la vita di un'organizzazione, il suo asse portante e richiede che essi vengano correttamente individuati e monitorati nel loro andamento, al fine di garantirne il miglioramento continuo. Nel gergo della qualità, si parla in proposito del c.d. “approccio per processi”, che nel caso specifico dello Studio legale richiede di procedere all'individuazione dei processi correlati alla realizzazione del servizio legale e delle attività a essi correlati, individuando anche le interazioni degli stessi, con le persone di cui si compone l'organizzazione di Studio. Rilevano quindi,

quanto alla pianificazione strategica delle prestazioni di tipo legale: I) i processi decisionali e strategici di competenza dei vertici dell'organizzazione (i.e. Titolare/Soci) correlati alla definizione dei valori, dell'etica, della politica di Studio (c.d. *Mission* o *Vision*) e finalizzati alla individuazione e pianificazione degli obiettivi di risultato che essi intendono conseguire nel tempo; II) i processi operativi, che presuppongono il coinvolgimento dei livelli strutturali e delle funzioni di Studio di livello medio-intermedio (i.e. professionisti, collaboratori, dipendenti e fornitori) e che sono correlati alle attività di “progettazione e sviluppo” del servizio legale in tutte le sue diverse estrinsecazioni (i.e. gestione del cliente; apertura della pratica; attività di ricerca e studio; creazione degli atti/contratti/pareri; attività di udienza/cancelleria; predisposizione della nota spese; archiviazione – cartacea/informatica – della pratica, ecc.); III) i processi di supporto, che interessano il personale dipendente e lo “staff” di Studio e che consistono in quelle attività correlate alla realizzazione del servizio legale, senza le quali i processi operativi non potrebbero giungere a buon fine (ad es. gestione della biblioteca, delle banche dati, del *know how* di Studio, delle dotazioni informatiche; attività di *reception*, segreteria, amministrazione; organizzazione e gestione della convegnoistica e della pubblicistica; sviluppo delle PR e della “immagine coordinata di Studio”, ecc.). A questi processi basilari, si aggiungono quelli utili e necessari a verificare che il modello organizzativo scelto e voluto dallo Studio legale, venga correttamente attuato, monitorato nel suo andamento e, ove possibile, migliorato nel tempo (i.e. processo di verifica ispettiva interna che consista in una pianificata attività di *audit*, che fa capo a uno specifico Responsabile, ed è volta a verificare la conformità del modello di *Management* di Studio come progettato e realizzato; processo di riesame della direzione, che richiede il coinvolgimento periodico e programmato dei vertici dello Studio – in persona del Rappresentante della direzione – con funzioni di verifica, controllo e azione, in relazione all'organizzazione di Studio; processo di gestione delle risorse, che è di competenza di una specifica risorsa interna dello Studio (il c.d. *Office Manager*) e presuppone che tutte

le risorse, ai vari e diversi livelli funzionali vengano adeguatamente selezionate, formate, responsabilizzate, motivate e incentivate al conseguimento degli obiettivi pianificati; processo di analisi dei dati, che si estrinseca nell'attività di rilevazione, aggregazione, studio, implementazione e monitoraggio dei dati e delle informazioni concernenti l'andamento dei processi su cui si fonda il modello organizzativo e gestionale dello Studio, e che è finalizzata a dare il "dato oggettivo" del loro effettivo, puntuale e corretto andamento (e, in difetto, a fornire le basi per la definizione delle opportune azioni di correzione/di miglioramento).

**4. Codificare le "regole organizzative".** Erigere la norma UNI EN ISO 9001:2000 a parametro del corretto operare della propria struttura operativo-gestionale e implementare il modello organizzativo proposto, internamente allo Studio, significa scegliere di agire sulla base della preventiva corretta individuazione dei processi e delle attività di Studio, per arrivare a gestire con cognizione di causa, in modo programmato e pianificato tutto quello che giornalmente accade in Studio; gestendo anche in modo strutturato tutte le relazioni e inter-relazioni che coinvolgono l'ambiente legale nel mercato di riferimento, in relazione al cliente target e a tutte le altre parti interessate (c.d. *Stakeholders*). Sul lato pratico e, nel caso dello Studio legale, fare questo significa essere consapevoli del fatto che lo sviluppo di un modello organizzativo conforme allo standard ISO impone la scelta volontaria di abbandonare l'abitudine a ricorrere a regole comportamentali fondate sulla "prassi" e sulle consuetudini, in favore di una diversa e chiara definizione di "chi fa cosa, come lo deve fare, entro quali tempi e con quali risorse e sotto il controllo di chi". Avviare un "percorso *quality oriented*" significa cioè scegliere di arrivare – con l'ausilio di un esperto – a "codificare per iscritto" le regole di comportamento e di azione, oltretutto i compiti e mansioni di ogni singolo componente dell'organizzazione; individuando anche i ruoli e le responsabilità di ogni livello funzionale della struttura di Studio in una apposita "documentazione di sistema" (i.e. Manuale della Qualità, Procedure interne, Istruzioni di lavoro per i Professionisti e il personale,

Tabelle che specificano e dettagliano il "quadro delle responsabilità e autorità" di tutte le risorse e individuano obiettivi prestazionali per tutti e ognuno, Organigrammi, Funzionigrammi e Mansionari di Studio, ecc.), con previsione anche dell'introduzione di appositi strumenti di misura dell'impegno/della *performance* di ognuno, che assicurino la "efficacia" del sistema organizzativo-gestionale e di controllo programmato e voluto (i.e. *Timesheet* per il controllo del tempo dedicato allo sviluppo delle attività giornaliere; Piano di formazione annuale per garantire la formazione continua e l'aggiornamento permanente delle risorse; *Business Plan* per l'amministrazione delle finanze/il controllo di gestione dello Studio ecc.), nel perseguimento di una "politica per la qualità e di obiettivi di risultato" cui tendere nel medio-lungo periodo. Il successo del modello organizzativo interno, si fonda poi sulla "consapevolezza" dell'importanza dell'apporto fattivo di tutti e ognuno, nella sua concreta realizzazione. Lo sviluppo di un progetto di *Management* efficace, presuppone quindi anche la previsione di periodici momenti di incontro-confronto-decisione (c.d. *brainsorming*), con il coinvolgimento dei diversi livelli funzionali di Studio, al fine di affrontare temi correlati all'organizzazione, al controllo di gestione, alla pianificazione attuale e prospettica delle attività, all'analisi delle principali "criticità di Studio" (i.e. c.d. *problem setting - problem solving*); in un clima di lavoro che faciliti il più possibile il dialogo, il confronto e all'apporto fattivo – soprattutto in termini di idee innovative – di tutti e ognuno.

**5. Certificare l'organizzazione.** La scelta di operare un cambiamento del Dna di Studio adottando, in forma volontaria lo standard ISO 9001:2000 può risultare vincente, per rendere i propri servizi più competitivi e in linea con i requisiti di efficienza e di praticità dettati dall'odierno mercato; che presuppone oggi necessariamente la capacità di confrontarsi anche con "modelli prestazionali" europei e internazionali, spesso qualitativamente più competitivi e all'avanguardia rispetto a quelli nostri tradizionali; perché improntati su una logica "di risultati" piuttosto che "di mezzi". La decisione di parametrarsi al modello di *management* suggerito dalla norma tecnica da

parte di uno Studio legale, nasce e si giustifica prima di tutto per esigenze interne, finalizzate a fare in modo che la struttura organizzativa lavori e produca in modo più efficiente, rapido e trasparente. Vi sono tuttavia situazioni particolari, tali per cui il percorso organizzativo rappresenta solo il primo passo verso un obiettivo più ampio e ambizioso; che trova la sua ragion d'essere nella scelta o nell'esigenza sentita dallo Studio di conseguire la certificazione di conformità. Per "certificazione" ai sensi della norma tecnica UNI CEI EN 45020:1998 (*Normazione e attività connesse*) s'intende infatti l'attestazione che viene fornita da un soggetto indipendente e autonomo, in forma di assicurazione scritta che un prodotto, un processo o un servizio è conforme ai requisiti specificati da una previsione di natura tecnica di riferimento. Più in particolare, e con specifico riferimento alla certificazione contemplata nel nostro Codice Deontologico Forense, si tratta dell'attestazione rilasciata da un Organismo terzo e autonomo (l'Organismo di certificazione che è terzo rispetto allo Studio legale, al consulente dello Studio che lo ha supportato nello sviluppo del percorso di "*Project Management*" finalizzato alla realizzazione del modello organizzativo/al Sistema di gestione per la qualità suggerito dallo standard ISO, e al cliente target), circa l'idoneità dell'organizzazione (i.e. persone, processi e sistemi operativi integrati in un "sistema di gestione per la qualità" di Studio), a erogare la prestazione, nel rispetto delle esigenze e delle prerogative espresse dal cliente target; nonché la capacità dello Studio ampiamente inteso, a mantenere nel tempo il conseguimento dei risultati attesi, secondo le indicazioni fornite dalla norma tecnica di riferimento, per tramite dei suoi processi interni organizzati in conformità delle sue prescrizioni e gestiti "con modalità controllate". È cioè "certificazione di processo" (i.e. del metodo del lavoro) e non "certificazione di prodotto/servizio" (i.e. del singolo atto, parere, contratto, udienza, ecc.). Avendo chiaro il concetto di certificazione (non si tratta cioè solo come molti pensano di un mero "bollino"), ben si comprende perché sempre più Studi legali che, avendo svolto internamente il lavoro di pianificazione e pro-

grammazione delle proprie modalità operativo-gestionali-di controllo, realizzando un sistema di gestione per la qualità conforme allo standard ISO, ne richiedano poi la certificazione da parte di un Organismo terzo<sup>5</sup>. Il fine è quello di effettuare, con tale richiesta e in caso di accertamento positivo, una “scelta strategica di competitività”, derivante dalla possibile “spendibilità” dell’attestazione di conformità sui mezzi di comunicazione di tipo tradizionale (i.e. carta da lettere, biglietti da visita, targa) e/o innovativo (i.e. sito Internet, brochure, Manuale qualità), con innegabili vantaggi in chiave di immagine, visibilità, e marketing. Per rivelare all’esterno (al mercato e al pubblico) la capacità organizzativa della struttura di Studio e l’affidabilità del/dei professionista/i operante/i, per suo tramite, e anche certamente per fruire di uno strumento di individuazione e di comunicazione efficace, capace di differenziare lo Studio dai *competitors* non certificati. Per lo Studio legale l’attestazione di qualità ISO funge infatti da “facilitatore” nello sviluppo di nuove relazioni con altri settori “di business” già certificati (i.e. Imprese, Banche, Compagnie di Assicurazioni, Enti Pubblici, ecc.); con cui lo Studio legale certificato può condividere lo stesso “linguaggio organizzativo” con evidente privilegio e preferenza rispetto alle altre realtà organiz-

zative (concorrenti) – legali e non – non certificate.

#### Conclusioni:

Dati Censis di quest’anno individuano nel 78% la percentuale degli Studi legali che dichiarano di voler puntare sullo sviluppo del modello organizzativo e nell’84% quelli che ricercano la minimizzazione delle inefficienze nello sviluppo delle attività quotidiane<sup>6</sup>.

Migliorare la qualità del servizio e dell’ambiente di lavoro, con innegabili ricadute positive sia interne che esterne allo Studio è possibile. E si tratta principalmente di affrontare una questione di metodo.

Lo standard internazionale più riconosciuto per la gestione della qualità – la norma tecnica UNI EN ISO 9001:2000 – può essere utilizzata come riferimento o *best practice* per migliorare la progettazione e sviluppo delle prestazioni dello Studio legale.

Il buon funzionamento e una adeguata organizzazione-gestione e controllo dei processi, delle persone e dei sistemi operativi dello Studio influenzano fortemente il risultato delle sue prestazioni professionali; quindi, in senso lato “la qualità” dei servizi offerti al cliente target. Di più certificazione per la qualità ISO 9001:2000 rilasciata da un Organismo terzo, rileva anche in chiave di marketing legale; facilitando lo Studio nella propria strategia di “dif-

ferenziazione” dai *competitors*, nel mantenimento di un determinato posizionamento ovvero nella penetrazione di nuovi mercati/settori del mercato – nella “fidelizzazione” del cliente target/acquisizione di nuovi clienti.

Da esperta della materia, mi preme tuttavia concludere con alcune precisazioni importanti. La norma tecnica ISO, il sistema di gestione per la qualità e la certificazione ISO concerne la struttura e il metodo operativo di Studio; garantendone l’efficacia organizzativa e l’efficienza produttiva. Elementi questi che tuttavia da soli, non possono assicurare la qualità della singola prestazione del professionista legale; che si caratterizza sempre per la sua natura di prestazione d’opera intellettuale. La perizia, la diligenza, la competenza professionale oltretutto le qualità personali e la correttezza deontologica dell’Avvocato non sono “certificabili”, e anche l’implementazione di un sistema di *Management* conforme allo standard ISO garantisce diversamente – e solo –, l’esistenza di strumenti corretti, al fine di soddisfare, con metodo, le esigenze e aspettative del cliente target. Incidendo più “sul metodo” che sul “contenuto del servizio erogato”, la qualità, nel senso ISO, si sostanzia nella standardizzazione dei processi erogativi del servizio. Giammai nella standardizzazione del prodotto/servizio legale.

**Giovanna Stumpo<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Avvocato, Pubblicista ed Editorialista, Docente di Organizzazione presso la Scuola Forense dell’Ordine degli Avvocati di Milano. Senior Partner di Studio Baldin Euroquality Srl (www.studiobaldin.it), assiste numerosi Studi Legali nello sviluppo di progetti di organizzazione, marketing e qualità (fino all’eventuale conseguimento della certificazione ISO). Per informazioni e contatti [www.giovanna.stumpo.name](mailto:www.giovanna.stumpo.name), [avv.grstumpo@libero.it](mailto:avv.grstumpo@libero.it).

<sup>2</sup> La norma tecnica e internazionale UNI EN ISO 9001:2000 e le altre norme tecniche citate nel testo, sono reperibili nel Sito Internet dell’Ente Nazionale di Normazione di riferimento, [www.uni.it](http://www.uni.it). Per la metodologia applicativa dello standard ISO utile a sviluppare un percorso di organizzazione, gestione e controllo dello Studio legale si rimanda più diffusamente a A. Baldin - G. Stumpo “La qualità negli Studi Legali - Come si applica il sistema di gestione qualità (Vision 2000)”, Maggioli ed. anno 2003.

<sup>3</sup> La norma UNI EN ISO 9001:2000 può rappresentare “il modello” cui improntare “il *modus*” delle attività operative e gestionali delle organizzazioni di qualsiasi tipo e natura perché le sue disposizioni hanno natura universale. Le organizzazioni che si avvicinano a tale norma, lo fanno con la finalità di ricondurre a una metodologia pianificata e scritta, le loro attività di *business*; scegliendo di abbandonare le prassi comportamentali non scritte, in favore di una pianificazione codificata dei processi di sviluppo del lavoro, in un apposito manuale/regolamento scritto. Con particolare riferimento al settore legale, dotarsi di un sistema di *Management* conforme allo standard ISO significa adottare volontariamente la metodologia suggerita dalla norma tecnica, e acquisirla – a livello di organizzazione e persone – come fatto culturale da implementare internamente allo Studio; allo scopo di garantire la corretta gestione dei metodi di lavoro ai vari livelli funzionali e di migliorare la qualità delle prestazioni, attraverso l’introduzione di tecniche di pianificazione del lavoro, di standardizzazione dei processi, il controllo di ogni e tutte le attività di Studio.

<sup>4</sup> Per l’applicazione degli insegnamenti ISO in chiave di “sviluppo di un percorso di marketing legale” si veda G. Stumpo, “Marketing per gli Studi Legali - Strumenti e tecniche per una strategia vincente e per migliorare la performance”, Giappichelli ed., anno 2006.

<sup>5</sup> Il processo finalizzato all’ottenimento della certificazione di conformità, rappresenta nella logica della norma UNI EN ISO 9001:2000 “il coronamento” della sua corretta applicazione. Sotto il profilo pratico-operativo, una volta che lo Studio legale ha sviluppato la “documentazione di sistema” e implementato correttamente al proprio interno la metodologia organizzativa suggerita dalla norma tecnica, con l’ausilio del consulente qualità, si procede alla ricerca dell’Organismo di certificazione che corrisponde alle esigenze e al ramo di attività di Studio (in Italia gli Organismi accreditati SINCERT – Sistema Nazionale per l’Accreditamento degli Organismi di Certificazione e Ispezione – sono infatti una cinquantina, ciascuno accreditato per uno o più settori di certificazione corrispondenti ai vari e diversi raggruppamenti merceologici; la certificazione poi, può avere una “spendibilità” nazionale o internazionale, anche a seconda dell’Organismo che la rilascia). Individuato l’Organismo di certificazione, lo Studio legale riceve il formulario per la domanda di certificazione e il relativo regolamento. Si dovrà poi inviare all’Organismo la “documentazione di sistema sviluppata” per la prima valutazione della conformità della stessa alla norma tecnica ISO di riferimento. In un momento successivo un *Auditor* inviato dall’Organismo di certificazione verificherà la reale applicazione della norma all’interno dello Studio legale, valutando se quanto “documentato” risulti effettivamente implementato. Alla fine del processo di verifica andato a buon fine l’Organismo emette il certificato (valevole per tre anni) con specifica dei settori di certificazione e delle sedi certificate. Lo Studio legale come detto, potrà quindi darne visibilità nei propri mezzi informativi, previa comunicazione al Consiglio dell’Ordine degli Avvocati di appartenenza circa l’Organismo di certificazione scelto, e il campo di applicazione dell’attestazione da questo rilasciata (cfr. art. 17-bis del Codice Deontologico Forense).

<sup>6</sup> Fonte, C. Morelli, *Avvocati divisi tra mercato e Ordine*, in *Italia Oggi Quotidiano*, 19 luglio 2007, pag. 46.



# ORGANIZZAZIONE E MARKETING PER LO STUDIO LEGALE

Il marketing è uno strumento pratico utile per orientare qualsiasi organizzazione che si muova in un contesto economico (normalmente definito “mercato”), all’obiettivo di una gestione efficace delle relazioni con la propria clientela, sia nel momento che precede la progettazione e creazione di prodotti, sia nella individuazione delle sue caratteristiche, sia nella fase successiva della commercializzazione e della cura dei clienti che lo hanno acquistato. *De relato*, il marketing legale può essere definito come la tecnica di marketing applicata alla professione forense, ovvero al “prodotto/servizio legale”, sul “mercato dei servizi legali”, nel rispetto delle sue regole, tra cui, tra l’altro, si collocano i canoni deontologici forensi.

Nel corso degli ultimi anni questa disciplina ha attirato una sempre maggiore attenzione da parte dei professionisti, pure in un contesto, come quello italiano, caratterizzato da una tradizione culturale di stampo classico e da una storia e un tessuto di matrice corporativa.

Da quando, nell’ultimo decennio, il numero degli avvocati è aumentato esponenzialmente, la quantità e qualità del lavoro, il livello di reddito e la stessa percezione sociale della figura dell’avvocato sono molto cambiate, per non dire che sono irricognoscibili.

Un tempo l’avvocato aspettava i clienti nello studio e si limitava ad essere presente quando i clienti, prima o poi, avevano bisogno di lui, oggi e sempre più spesso, è il professionista ad uscire dallo studio e a visitare il cliente.

A sua volta quest’ultimo è molto cambiato, diventando un cittadino e un imprenditore più consapevole spesso con maggiori pretese sul risultato dell’attività.

Grazie anche alla crisi del modello ordinistico, alla crescente internazionalizzazione del lavoro, l’avvocato oggi ha bisogno di nuovi strumenti per

affrontare la competizione. Il lavoro va informatizzato, va affinata la capacità di analisi del proprio contesto di riferimento, vanno approfonditi i bisogni della propria clientela attuale e potenziale, occorre una totale consapevolezza dei pregi e difetti della propria organizzazione, dalla capacità di pianificazione finanziaria e gestionale, fino all’abilità nelle relazioni e nella comunicazione.

Solo una maggior apertura e soprattutto un investimento di tempo e risorse verso questi strumenti consentono un approccio strategico innovativo all’attività e al management dello studio, sia sotto il profilo organizzativo che qualitativo.

La principale sfida proposta dal marketing è quella di ripensare se stessi, lo studio, la propria identità professionale, le proprie abitudini, le vocazioni fino a quel momento date per scontate, trasformando le proprie caratteristiche in vantaggi competitivi e in opportunità. Lo studio legale è un soggetto complesso, una organizzazione funzionale focalizzata primariamente sull’obiettivo di fornire servizi altamente personalizzati e confidenziali (il mandato alla lite si fonda sul principio dell’*intuitu personae*), allo scopo della soddisfazione non solo economica dell’interesse del cliente nella massimizzazione del profitto del professionista.

Anche se spesso sottaciuto o considerato inelegante, lo scopo economico dell’attività dell’avvocato trova conferma proprio nella struttura tariffaria obbligatoria, di cui ci si è finalmente avviati al superamento. Le tariffe minime e massime, così come lo stesso impianto di calcolo del valore delle prestazioni, hanno avuto sì la funzione di garantire al cittadino norme chiare di riferimento nei confronti di una attività che in quanto intellettuale ha un valore intangibile, ma anche quella di tutelare il lavoro dell’avvocato, la cui prestazione di

mezzi ottiene un riconoscimento proprio in virtù di un sistema tariffario blindato.

Le novità legislative che hanno portato all’abolizione delle tariffe minime non rinnegano questo assunto, ma lo superano aprendosi a un sistema di *pricing* più moderno che rende necessario l’utilizzo delle tecniche di marketing.

Potendo e dovendo formulare proprie tariffe, anche all’interno di griglie di riferimento, sarà inevitabile anche per lo studio legale l’adozione di politiche di prezzo che non potranno prescindere da un rapporto dialettico con il mercato e con la concorrenza, ma che soprattutto non potranno aggirare il controllo di gestione della propria attività.

Pochissimi avvocati, oggi come oggi, hanno la consapevolezza del valore intrinseco della propria prestazione e della sua esatta composizione, un totale formato da costi, imposte, quote di ammortamento, tempo di lavoro, sprechi o risparmi dovuti alla ripetitività o standardizzazione di alcune attività. Pochissimi potrebbero affermare con sicurezza che un’ora del proprio lavoro vale, mediamente “un tanto” e quale parte di quel “tanto” è puro utile e quale invece sia la copertura di spese fisse o variabili.

L’avvocato, non potrà più fare a meno di conoscere esattamente il valore del proprio lavoro, sia in termini di costo orario che di costo fisso e sulla base di questi dati potrà formulare politiche di “prezzo”. La scelta di fatturare su base oraria o secondo le voci del tariffario tradizionale sarà sempre più libera e consentirà di calibrare anche il costo delle prestazioni a ogni singolo caso, rafforzando e non depauperando l’*intuitu personae* su cui si fonda il rapporto con il cliente.

A seconda del livello della propria prestazione, dell’economicità e dell’efficienza della propria organizzazione, l’avvocato e lo studio si collocheranno



in questa o quella fascia di mercato e potranno comunicare nel modo giusto migliorando la percezione delle proprie qualità e peculiarità anche nei confronti della clientela potenziale, rafforzando i propri vantaggi competitivi.

Nonostante alla maggioranza degli avvocati italiani il parallelo risulti odioso per il mero accostamento terminologico, lo studio legale ha una struttura organizzativa assolutamente simile a quella di una piccola impresa (artigiana o commerciale) e pertanto la sua gestione sarà tanto più efficace quanto saranno adottati con competenza gli strumenti e le tecniche gestionali proprie dell'azienda.

Indipendentemente dal fatto che le prestazioni erogate da uno studio legale abbiano un carattere prevalentemente (ma non solo), intellettuale e che l'incarico che sta alla base dell'acquisto del servizio erogato si fondi su un incarico fiduciario, non si vede perché, nella gestione del rapporto tra studio e cliente e nella organizzazione dello studio non vadano adottate le migliori formule organizzative.

La razionalizzazione dei processi, la comprensione e lo snellimento delle procedure interne di controllo e di decisione, la gestione della delega, della leadership, la distribuzione dei carichi di lavoro, la gestione dell'archivio e della banca dati della conoscenza, l'efficienza della fatturazione e della gestione dei crediti, il controllo di gestione, l'analisi dell'andamento dello studio e le pianificazioni strategiche, per esemplificare, sono attività che appartengono alla pratica della gestione aziendale, ma non c'è ragione per non considerarle come strumenti molto utili anche per lo studio legale.

Gli studi legali italiani sono nella maggioranza piccoli o piccolissimi: la fascia più numerosa comprende studi in cui sono impiegati mediamente da 3 a 10 addetti; la fascia di dimensione appena superiore (da 10 a 30 addetti) è concentrata nelle grandi città e normalmente ha vocazione internazionale. La categoria ancora superiore, che supera in numero i 30 avvocati riguarda un numero di studi inferiore al centinaio in tutto il Paese. Pochissimi (4/5) studi legali italiani contano più di 100 professionisti.

La soglia dei 30 legali è generalmente considerata la massa critica indicativa della necessità di dotarsi di una struttura associativa/societaria e di una gestione manageriale, normalmente affidata a un avvocato con funzione di managing partner o a un direttore generale scelto

all'esterno dello studio e del gruppo degli avvocati.

Quanto alla formula gestionale dell'esercizio collettivo dell'attività, attualmente non si discosta dai modelli consentiti della condivisione delle spese tra professionisti autonomi (estremamente diffusa), della associazione professionale e della società tra avvocati (modello introdotto nel 2001 che ha avuto scarsissimo successo soprattutto a causa dell'assenza pressoché totale di vantaggi fiscali rispetto all'associazione).

Sarà interessante, nello sviluppo futuro, valutare l'impatto della introduzione della nuova formula, per ora solo generica, della società multidisciplinare, che, in linea teorica, permette la creazione di strutture consulenziali ampie e organizzate sulla base di una specializzazione verticale.

Normalmente è un solo membro o un piccolo gruppo di soci che prende le decisioni rilevanti per lo studio, sia sul piano finanziario che strategico che strettamente professionale.

Gli altri addetti hanno funzione meramente esecutiva, seppure con diversi livelli di delega e responsabilizzazione. Mutuando la formula di distribuzione aziendale del lavoro, sarà estremamente difficile, se non impensabile immaginare di attribuire la funzione di responsabile di marketing a un professionista identificato o a un addetto a ciò preposto.

La funzione di marketing pertanto dovrà essere diffusa all'interno dell'organizzazione e coinvolgere il maggior numero di addetti, fatte salve le attività di pianificazione strategica che vanno considerate, definite e attuate dall'autorità del/dei *decision maker*.

Al socio dirigente o al gruppo di soci andrà pertanto la funzione strategica e di pianificazione, agli stessi saranno riservate le principali attività relazionali e di comunicazione, mentre tutti i collaboratori e il personale di segreteria saranno titolari delle attività di *client care* e *client relationship management* essenziali al successo del marketing di studio.

Ciò non impedisce che un consulente esterno indirizzi le diverse fasi iniziali di analisi e strategia per poi aiutare lo studio nelle successive fasi di controllo. Negli studi di dimensioni maggiori, nel quale anche il carico di lavoro di un addetto di marketing è proporzionale, viene normalmente individuata una figura interna che si interfaccia con il management per la realizzazione operativa delle strategie di marketing e che si occupa, per esempio, della gestione

del sito dello studio, della realizzazione delle attività di relazione e comunicazione dello studio e della organizzazione degli eventi.

Negli studi che appartengono a network internazionali e che adottano il modello organizzativo inglese, la funzione di marketing è affidata a un team di addetti che lavorano in staff con il managing partner.

### Rapporti tra marketing legale e deontologia

Rimosso l'ostacolo della vincolatività delle tariffe (peraltro relative solo alle attività giudiziali), non vi sono limiti deontologici di sorta all'implementazione di politiche e strategie di marketing.

È un equivoco comune infatti quello che accomuna la tecnica di orientamento al mercato con la pubblicità. Nonostante questo parallelismo è comunemente operato e fondato su una opinione diffusa, esso si fonda principalmente proprio sulla ignoranza delle tecniche di marketing di cui la pubblicità è solo uno degli strumenti, nemmeno il più significativo.

Piuttosto può avere qualche rilevanza il contrasto tra alcune attività di marketing e l'art. 19 del Codice deontologico forense che generalmente punisce "L'accaparramento di clientela" a mezzo di commissioni o premi a intermediari o agenti e in genere l'offerta di prestazioni professionali con la promessa di vantaggi. Se sul primo punto (divieto di intermediazione), la norma è chiara e costituisce un riferimento preciso (spesso disapplicato), sul secondo punto l'interpretazione terminologica e oggettiva di talune attività promozionali potrebbe lasciare spazio all'insorgenza di dubbi. Dal gennaio del 2006, con l'ultima modifica del Codice deontologico, è diventato possibile per lo studio legale utilizzare un sito internet, intrattenere rapporti con la stampa (anche se in forma passiva e non attiva) e fare pubblicità informativa. È venuto dunque il momento per gli avvocati italiani di imparare a pianificare le proprie attività di promozione e la propria strategia di mercato, ricordando che, comunque lo si voglia interpretare, non esiste un "marketing assoluto", ma solo punti di riferimento e tecniche di analisi e misurazione, oltre a un essenziale e indefettibile principio: la conoscenza del mercato, la pianificazione e l'individuazione dei propri obiettivi sono le chiavi del successo.



## AVVOCATI E INFORMATIZZAZIONE

**M**i sto occupando della Commissione Informatica del nostro Ordine da quasi quattro anni e posso dire di avere ormai acquisito, da un lato, una maggiore dimestichezza con i vari problemi che la rapidissima evoluzione dell'informatica ha posto e continua a porre a noi avvocati anche nell'organizzazione dei nostri studi e, dall'altro, una più chiara visione di quello che è il livello medio di informatizzazione degli avvocati.

Una rivoluzione silenziosa, ma epocale ha attraversato le nostre vite professionali negli ultimi 15 o 20 anni.

Negli Anni '80 si è incominciato a parlare di informatica giuridica e tale terminologia è entrata a far parte, in modo sempre più diffuso, del nostro vocabolario comune a partire dall'inizio degli Anni '90 in cui abbiamo assistito a una crescita esponenziale della informatizzazione accompagnata dalla rapidissima diffusione di Internet e del World Wide Web.

Ci siamo trovati ad aver a che fare con l'informatica giuridica in ambiti applicativi diversi che hanno, in buona sostanza, stravolto il precedente modo di esercitare la professione e di organizzare i nostri studi professionali.

Un primo ambito applicativo è stato quello che ha visto l'introduzione dei sistemi informatici redazionali e, cioè, di quei programmi di editing del testo (word processor) che consentono la produzione di documenti scritti.

La loro utilizzazione ha cambiato completamente i modi e i tempi di approntamento dei documenti scritti.

Con l'adozione del computer per la loro redazione si sono, infatti, superati i problemi dei tempi lunghi collegati alla correzione delle bozze e alla conseguente ribattitura dei testi corretti. Immediata è divenuta la redazione degli atti ripetitivi per il confezionamento dei quali è ormai sufficiente memorizzare all'interno della "macchi-

na" i diversi modelli standardizzati che vengono, poi, di volta in volta, adattati al caso di specie con l'introduzione dei dati particolari più specifici.

La redazione degli atti è, poi, stata ulteriormente agevolata dall'utilizzo dei programmi di editing coordinato con una seconda applicazione informatica rappresentata dalla raccolta e gestione di dati e, cioè, da quell'applicazione che ha consentito la creazione delle c.d. banche dati dalle quali è possibile attingere informazioni anche per la formazione degli atti.

Si tratta, per esempio, di raccolte di giurisprudenza, di raccolte di dottrina e/o di raccolte di testi normativi il cui contenuto, oltre che consultato per mezzo del personal computer, può anche essere trasmigrato all'interno dell'atto che si sta preparando con una semplicissima attività meccanica che non richiede più la digitazione di tutte le parole da trasferire.

Le banche dati su supporto informatico, inoltre, hanno, nel corso del tempo, teso a soppiantare i corrispondenti documenti cartacei (libri, codici, riviste, ecc.) sia per l'anzidetta loro peculiarità (agilità delle operazioni di trasferimento dei dati da un documento all'altro), sia per la estrema facilità di consultazione determinata dalla possibilità di effettuare le ricerche dei documenti d'interesse mediante l'utilizzo di "parole chiave" che ne consentono l'immediata evidenziazione all'interno dell'enorme massa degli altri documenti che per la specifica ricerca in corso risultano irrilevanti.

Ma anche dati sono anche tutte quelle che ciascun singolo utente (o gruppo di utenti collegati in rete interna - intranet) è andato creandosi con la formazione dei vari documenti informatici memorizzati nel proprio Personal Computer ovvero archiviando, mediante scansione elettronica, documenti cartacei preesistenti.

Anche questi documenti possono, ovviamente, essere utilizzati mediante operazioni di assemblaggio e/o estrapolazione nella redazione di nuovi atti con evidentissimo ulteriore risparmio di tempo.

Con la diffusione di internet, accentuata in modo esponenziale a far data dai primi Anni '90, si è, poi, avviata la tendenza a passare dall'utilizzo delle banche dati racchiuse in singoli supporti informatici (prima floppy disk e, poi, CD Rom) in dotazione a ciascun singolo utente, alle banche dati c.d. on-line e, cioè, disponibili sulla rete globale dalla quale possono, per lo più a pagamento, essere consultate e/o acquisite al proprio personal computer.

L'utilizzo di internet ha, in realtà, rappresentato un ulteriore gigantesco passo in avanti in quel processo di rivoluzionario del modo di fare la professione che, come accennato all'inizio, si è avviato nei primi Anni '80.

Con internet, infatti, non solo si è aperto l'accesso a un pressoché infinito numero di dati attingibili rimanendo seduti alla propria scrivania, ma si è creata, attraverso l'utilizzo della posta elettronica (e-mail) la possibilità di dialogare con qualsiasi altro utente e di trasmettergli o riceverne dati e/o documenti in tempo reale ovunque lo stesso si trovi.

Ciò ha significato incredibile velocizzazione degli scambi di informazioni e, conseguentemente, anche una corrispondente riduzione dei tempi di risposta entro i quali si pretende che l'avvocato fornisca la propria prestazione professionale soprattutto, ma non solo, quando la stessa abbia natura di parere. Un terzo fondamentale ambito applicativo dell'informatica al mondo dell'avvocatura è quello dei programmi "c.d. gestionali" che hanno consentito di automatizzare l'attività burocratico-amministrativa dei nostri studi.

Si tratta dei programmi di parcellazio-

ne, di gestione della contabilità, di gestione dell'agenda e di gestione dei fascicoli informatici (che tendono sempre più a contenere integralmente il fascicolo cartaceo i cui diversi documenti vengono singolarmente scansionati per essere trasformati in files elettronici archiviabili nella memoria del PC) che possono presentare diversissimi livelli di affinamento e di correlazione e di conseguente automatizzazione. Questa rivoluzione che ho definito "epocale" si caratterizza, forse anche per l'estrema velocità dei grandissimi cambiamenti che si sono succeduti e che sono tuttora in atto, per attraversare la nostra professione in modo del tutto disomogeneo.

Il livello di informatizzazione dei differenti studi legali è, invero, diversissimo e si spazia da situazioni in cui l'informatica ha appena fatto il suo timido ingresso magari anche in forme ormai alquanto obsolete (l'obsolescenza nel campo dell'informatica ha tempi brevissimi) a situazioni che si collocano all'avanguardia di quanto oggi è possibile avere in tale ambito.

Questa disomogeneità di fondo è stata possibile perché fino a oggi nel nostro campo, contrariamente a quanto è avvenuto per altre categorie professionali per le quali vi sono state vere e proprie imposizioni normative (si pensi ai commercialisti che si sono visti costretti, ormai da qualche anno, alla presentazione delle dichiarazioni dei redditi in via telematica), il legislatore non ha imposto nessun obbligo particolare che rendesse indispensabile l'informatizzazione dei nostri studi.

Una simile situazione, però, è destinata a non potersi più protrarre ancora a lungo.

Dal 2001, infatti, a livello ministeriale si sta lavorando per dare attuazione alla previsione del processo civile telematico che sostanzialmente prevede che i flussi informativi e documentali tra utenti esterni (avvocati e ausiliari del giudice) e Uffici Giudiziari si realizzino attraverso la trasmissione di dati per via informatica (internet) previo accre-

ditamento, mediante smart card, del soggetto legittimato all'invio.

In altre parole, allorché tale nuovo modello di processo sarà reso operativo in via generale, gli atti di parte dovranno essere redatti per mezzo di uno specifico programma di editing fornito dal Ministero che sarà integrato da appositi sistemi software per la firma e la cifratura del documento. Lo stesso, poi, verrà inoltrato telematicamente (da soggetto che avrà accreditato la propria legittimazione mediante smart card) alla Cancelleria dell'Ufficio Giudiziario competente che provvederà a fornire attestazione elettronica anche del momento della sua presa in carico. Sempre per via telematica, poi, avverranno le comunicazioni fra l'Ufficio e l'utente (avvocato) e quest'ultimo avrà la possibilità di consultare da remoto (dal proprio studio) via internet il fascicolo informatico del procedimento contenente gli atti delle parti, i provvedimenti dei giudici e l'indicazione delle scadenze. Attualmente questa forma di processo è in fase di sperimentazione in sette sedi pilota (Bari, Bergamo, Bologna, Catania, Genova, Lamezia Terme e Padova) ove sono costituiti dei laboratori di sperimentazione composti da un ristretto numero di avvocati, magistrati, cancellieri ed esperti informatici.

Superata la fase di sperimentazione iniziale (che, anche per gli ormai cronici problemi di bilancio dell'amministrazione della giustizia, si è protratta assai più del previsto), si procederà a rendere operativo tale sistema in tutte le sedi di Tribunale e per allora sarà indispensabile che tutti gli avvocati che intendranno operare in sede giudiziale civile siano dotati di adeguata formazione in campo informatico (con le sempre più accentuate semplificazioni dell'utilizzo dell'informatica, tale esigenza di formazione sarà sicuramente minimale, ma dovrà necessariamente essere presente) e siano forniti degli indispensabili strumenti tecnici.

Sarà verosimilmente il momento in cui, abbandonate le autonome iniziative individuali di aggiornamento e di ade-

guamento dei propri sistemi-studio alle epocali innovazioni introdotte dall'informatica in capo giuridico, ci si dovrà necessariamente dotare di un livello standardizzato minimo di dotazioni e competenze informatiche.

Il nostro Consiglio ha, ormai da tempo, avviato alcune significative iniziative volte ad anticipare taluni dei benefici che conseguiranno all'adozione della nuova modalità di gestione del processo civile e ad una più ampia applicazione dell'informatica alla nostra attività professionale.

Si tratta del servizio "Sentenze on line" che consente di acquisire, da remoto (stando, cioè, nel proprio studio), copia delle sentenze e degli altri provvedimenti civili pronunciati dal Tribunale e dalla Corte d'Appello di Torino.

A fianco di tale servizio si è anche avviato quello di consultazione da remoto delle informazioni contenute nei registri di cancelleria della Corte d'Appello e, a breve, ultimata una gravosa operazione di bonifica e di normalizzazione della banca dati del Tribunale relativa alle generalità degli avvocati risultati patrocinatori di cause pendenti, si potrà avviare il detto servizio anche con riferimento alle cause pendenti avanti il Tribunale.

Un ultimo significativo sforzo, poi, stiamo compiendo per cercare di avviare analoghi servizi anche per le Sezioni Penali del Tribunale e della Corte d'Appello di Torino che, al momento, rappresenterebbero un'esperienza pilota unica su tutto il territorio nazionale. Questo avvio della sperimentazione dell'utilizzo delle nuove tecnologie informatiche per "dialogare" con gli Uffici Giudiziari rappresenta sicuramente un'occasione unica per consentire, a quei colleghi che hanno trascurato di aggiornarsi compiutamente al riguardo, di recuperare il tempo perduto e presentarsi, in tal modo, pienamente preparati all'appuntamento con le grandissime innovazioni tecnologiche che presto diventerà indispensabile utilizzare.

**Roberto Macchia**



## NUOVI SCENARI, PROBLEMI E OPPORTUNITÀ PER L'AVVOCATO

Affrontare il tema dell'organizzazione degli studi legali nell'attuale momento significa affrontare in un colpo solo un complesso di aspetti, che rappresentano insieme problemi e opportunità e che in tutta evidenza hanno cambiato lo scenario del lavoro dell'avvocato, così come quello di tante altre professioni e categorie sociali. Sintetizzando e senza voler essere esaustivi: un mondo sempre più piccolo, che favorisce lo *shopping* preventivo del Giudice più efficiente; l'incidenza del diritto comunitario e delle convenzioni internazionali; la crescita di un'economia basata sulla erogazione di servizi piuttosto che sulla produzione di beni; il concorso/confronto di normative regionali e statuali, tra l'altro in continuo cambiamento; il ricorso sempre più diffuso agli arbitrati sia convenzionali che regolamentati, anche come effetto della crisi della giurisdizione ordinaria, una crisi che in Italia sfiora la rinuncia alla giurisdizione civile da parte dello Stato; il multiculturalismo; la continua evoluzione dei mezzi di comunicazione e dell'elettronica.

Un panorama in rapida trasformazione, quindi, ma che non ci deve intimidire perché i cambiamenti riguardano anche tanti ambiti della nostra società, con continue opportunità per l'avvocato, che tenterò di esaminare almeno per gli aspetti salienti.

Lo Studio cresce con l'Avvocato: ci cresce "intorno" e a volte neppure ce ne accorgiamo, ma è certo che questa crescita non può più essere lasciata al caso e deve essere il risultato di un progetto ben preciso, anche se potrà avvenire in diverse modalità, tante quante sono le esperienze di ciascuno. Con l'ulteriore rilievo che questo ciascuno può in realtà essere un insieme complesso di soggetti che hanno deciso di condivide-

re l'esperienza professionale, non solo e non tanto relativamente ai "mezzi materiali per l'organizzazione dello studio", come recita il tentativo di definire per categoria generale lo "studio associato", ma con la messa a punto e la comune realizzazione di un progetto di attività professionale che coincide con un'esperienza umana molto coinvolgente, che potrà interessare anche figure professionali diverse tra loro.

Organizzazione e progetto, certo, ma senza dimenticare l'ingrediente fondamentale per una buona crescita professionale che resta, anche a costo di cadere nel banale, l'entusiasmo: il miglior compagno di chi vive questa Professione, che rimane la più bella; un entusiasmo che dobbiamo "far sentire" ai clienti perché, dal più piccolo al più importante, sappiano che tutta la nostra capacità e la nostra tenacia saranno sempre al loro servizio.

In cambio dai nostri clienti riceveremo la fiducia e la fiduciarità deve rimanere l'elemento fondamentale, qualunque sia la dimensione del nostro studio, della libera professione: sia l'avvocato che il cliente avranno modo di verificare in continuazione la reciproca correttezza, che per il professionista comprende capacità e preparazione, restando liberi di mantenere o meno il rapporto.

Per chi non si muove in recinti protetti, la soddisfazione del cliente rimane infatti il principale volano di crescita, è per questo che l'entusiasmo deve stare vicino alla prudenza la cui rima è "competenza": se da un lato siamo sfidati da sempre nuovi orizzonti sia specialistici che geografici – e le sfide vanno raccolte e devono essere lo spunto per una continua crescita basata sulla formazione – un mandato potrà essere accettato solo quando il nostro bagaglio di cono-

scenze ci consentirà il suo corretto espletamento.

Competenza anche per affrontare uno dei cambiamenti che può essere un rischio e riguarda il rapporto avvocato/cliente che tende a diventare azienda/consumatore: la tendenza è comprensibile in una società dei grandi numeri come la nostra, ma l'unica risposta che consentirà all'avvocato di mantenere quell'indipendenza nei confronti del cliente che da sempre caratterizza la libera professione è la definizione – ragionata e progettata – della propria area di attività e competenza, nel cui ambito acquisire quella capacità che garantirà la capacità di attrazione della clientela.

*Small office big business?* Può anche essere, ma se teniamo presente il richiamato principio di competenza ci renderemo conto che le prestazioni che ci chiede il cliente, sia privato che azienda, comportano sempre più spesso approcci che impongono l'esercizio contemporaneo di diverse aree del sapere giuridico, senza il quale non potremo rispondere adeguatamente al mandato conferitoci.

L'esperienza e la crescita degli Studi associati confermano l'evidenza di tale rilievo; lo studio deve crescere con Colleghi e collaboratori che siano capaci, coinvolti e acquisiscano un comune modo di operare, in particolare il piacere di far parte del gruppo e il saper lavorare in gruppo, posto che proprio la specializzazione crea situazioni che coinvolgono più aree: due coniugi che si separano dopo avere creato un'azienda conferita in una società di capitali, necessitano del lavoro congiunto di Colleghi che dovranno sapere cos'è una *due diligence* e padroneggiare il diritto di famiglia.

Le modalità di organizzazione di

uno studio articolato, come dicevo prima, potranno essere le più varie: dall'associazione professionale alla società tra professionisti. Sono invece perplesso sulla prospettiva di vedere coinvolti negli studi soci di capitali, addirittura con la prospettiva della quotazione in borsa; mi sembra che tale ipotesi si porti dietro un accento inevitabile sulla remunerazione del capitale, con tutti i rischi per gli aspetti deontologici coinvolti. È difficile avere soluzioni definitive su una problematica così complessa che necessiterebbe di un adeguato approfondimento, qualunque sia però la strada scelta è il profilo della fiduciarità, che sopra ho sottolineato, che dovrà essere salvaguardato affinché l'Avvocatura mantenga – pur nel pragmatico confronto con l'attualità – i suoi caratteri essenziali.

Nella particolare situazione in cui ci troviamo a operare, in cui dovremo coniugare il locale con il globale, un ruolo privilegiato hanno le collaborazioni con studi stranieri, perché è naturale assistere i propri clienti nelle loro iniziative personali o imprenditoriali su mercati diversi; questo profilo è importante non solo per la naturale conseguenza rappresentata dall'opportunità di assistere in Italia i Colleghi di altri paesi, ma perché ci consente di confrontarci con altre esperienze e con altri sistemi, acquisendo conoscenze che poi – è globale anche il villaggio del diritto – sono molto utili davanti ai nostri giudici, pensiamo al filone statunitense dell'analisi economica del diritto, alla responsabilità delle banche e advisor per la collocazione di bond et similia, al danno da prodotto, ecc.

Da un'esperienza di stabile collaborazione con Colleghi di altri Paesi possono nascere organizzazioni stabili, utili per il miglioramento della qualità dell'attività dei professionisti coinvolti, ma soprattutto per arricchire il bagaglio di conoscenze e opportunità da offrire alla propria clientela: sarà poi la singola vicenda e la sensibilità dei professionisti coinvolti a suggerire il grado di integrazione.

Tentare di tracciare delle linee guida di quelle che possano essere le linee di sviluppo dell'Avvocatura è quindi difficile proprio per le variabili, tutte valide, che possono essere percorse; sono invece possibili alcune considerazioni generali: per prima cosa va detto che l'Avvocatura non può pensare di rego-

lare da sola il proprio campo d'azione, dovendosi confrontare con il legislatore sia nazionale che comunitario.

Particolarmente sconsigliati – pena il rischio di sopravvivenza per la stessa “specie” (che difficilmente godrebbe dell'attenzione del Wwf) – atteggiamenti tenuti nel passato, che hanno portato gli avvocati italiani a subire una progressiva erosione del proprio ruolo e immagine perché non si è avuta la tempestiva percezione di ciò che stava capitando a livello nazionale e sopranazionale, soprattutto mi sembra che sia mancata la percezione di come cambiava la società e di come tale cambiamento incideva all'interno stesso dell'avvocatura.

Pensiamo al ruolo svolto dalle società di revisione e da altre società di capitali, legate al settore confindustriale del cosiddetto “terziario avanzato” (le stesse coinvolte in ogni recente caso di default, che tradotto significa “distruzione del risparmio”) e alla loro “occupazione” dell'area della consulenza di alto profilo; per restare sull'argomento, ma sono numerose le situazioni simili, fondamentale sarà la capacità di ottenere una riserva – attualmente inesistente e anzi osteggiata dall'Authority sul Mercato – della consulenza ai legali iscritti regolarmente all'Albo, che si giustifica non certo per un privilegio ai professionisti qualificati ma per una concreta e dovuta tutela del cliente/consumatore.

Vorrei però anche ricordare che nelle società i ruoli non nascono per caso, ma in quanto sappiano rispondere a un'esigenza: notoriamente non si vendono gelati al Polo Nord e così non ci sarà spazio per un'Avvocatura che non sappia essere strumento di giustizia sostanziale e di reale utilità, concreto servizio che gli altri partecipi a una comunità possano riconoscere. Con l'ulteriore considerazione che tali ruoli non si difendono per diritto acquisito: non ci aiuterà molto il continuo richiamare l'art. 24 della Costituzione, per sottolineare l'irrinunciabile funzione dell'Avvocatura, quando il “sistema” non dà giustizia ... alcune Corti d'Appello (non Torino, fortunatamente!) rinviando di cinque anni tra la prima e la seconda udienza ... al Tribunale per i Minorenni di Torino i provvedimenti sono quasi un miraggio e i bimbi diventano ragazzi prima di sapere chi è il loro vero padre...

Questo per dire che l'Avvocatura deve saper avere un ruolo di sollecitazione civile, per acquisire come corpo sociale una funzione che sia la naturale proiezione delle migliaia di esperienze personali, a difesa di un'idea “alta” di giustizia spesso trascurata nella realtà in cui tutti viviamo. Fondamentale sarà quindi prendere posizione – con forti iniziative pubbliche e sui mezzi di informazione – contro tutte quelle forme di inefficienza e di ingiustizia che affliggono i nostri concittadini, trascurando invece cadute di stile rappresentate da tutele corporative.

Un'ultima considerazione mi viene suggerita dal bel libro di Flavio Caroli e Ludovico Testa *Tutti i volti dell'Arte - da Leonardo a Basquiat* (veramente consigliabile!!), quando descrivendo l'avvento del predominio dell'arte contemporanea statunitense, resosi evidente in occasione e dopo la Biennale di Venezia del 1964, individuano l'elemento fondamentale di tale supremazia nel “sostegno istituzionale” che tutto il sistema statunitense seppe mettere a servizio dei propri artisti, per quella battaglia culturale che veniva subito dopo la loro vittoria militare e a completamento della stessa. Gli Stati Uniti hanno saputo applicare lo stesso modulo anche nell'ambito delle attività professionali, imponendo i propri studi legali come interlocutori necessari – per esempio – dei più importanti progetti di sostegno economico al terzo mondo ovvero ai paesi dell'Est europeo dopo la caduta dei regimi comunisti. Questa è una partita davvero strategica per la possibilità di sviluppo della nostra attività, ma è anche una partita che il singolo professionista/studio, salvo rarissime eccezioni nella nostra Italia, non può giocare da solo; è una partita che si gioca e si vince solo se si fa sistema, proprio come gli americani fecero a Venezia con i loro artisti; sarà quindi determinante il ruolo di sensibilizzazione che gli Organi di rappresentanza dell'Avvocatura sapranno svolgere a livello istituzionale. Sono infatti davvero rilevanti i fondi amministrati dall'Italia o da Enti europei nell'ambito di accordi economici con altri Paesi ed è giusto che gli avvocati italiani siano messi in condizione di parità con i colleghi di altri Stati.

**Stefano Commodo**



## QUALE FUTURO PER I GIOVANI AVVOCATI?

Qualche mese fa è stato lasciato nella mia casella alla Cat un biglietto manoscritto da un avvocato in età ormai avanzata. L'anziano collega si proponeva, in modo garbato e dignitoso, per qualche collaborazione d'udienza o di altro tipo. Dire che ne sono rimasto colpito è dire poco.

Per attitudine personale non ho maturato l'abitudine, in questi due anni, di pensare continuamente a me stesso come presidente dell'Agat, ma in quel momento, sebbene ricoprissi ancora quel ruolo di rappresentante dei giovani avvocati, mi sono sentito molto poco giovane e con una responsabilità ancora più grande di quella che quel ruolo mi dava. Il pensiero ha cominciato a correre, con immagini che si sovrapponevano rapidamente, a partire dalla figura di chi avrebbe potuto fare un passo così, sino a giungere a coloro che avrebbero potuto farlo, ma se ne sono astenuti per i più svariati motivi, o, con uno di quei salti mentali incontrollabili che quotidianamente ci accompagnano, a immaginare quale futuro ci sarebbe stato per me, per i collaboratori del mio studio e, soprattutto, per quelle migliaia di giovani avvocati e praticanti che si sono affacciati alla professione dopo di me e ancora lo faranno nel futuro.

In breve, quale mercato ci attende? Quale attende i giovani professionisti? È il mercato che si aspettano? Ma soprattutto: saranno in grado di governarlo?

Uso il termine "mercato" di proposito. Non c'è da scandalizzarsi e non si deve reagire con quella ritrosia che, se spinta agli eccessi o incentrata sui tecnicismi, risulterebbe incomprensibile non solo alla società, ma anche proprio ai giovani praticanti e avvocati, che,

non dimentichiamolo, sono più aperti e dinamici verso questa idea di "mercato" professionale, ineluttabilmente cresceranno e si prepareranno a perdere anche loro la connotazione di "giovani" per divenire il vero baricentro professionale della categoria.

E allora, per aiutarci a comprendere dove ci porta il futuro, se sarà così a tinte fosche come prevede qualcuno, è giusto interrogare anche i giovani, conoscerne le aspettative, le speranze, le prospettive. È altrettanto giusto cercare di indirizzare queste aspettative, speranze e prospettive nel miglior modo possibile, indicando un modello, una strada che tenga conto anche della valorizzazione del ruolo dell'avvocato nella società e non disperda l'identità professionale in altri rivoli tentatori.

Nell'editoriale del presidente Ronco pubblicato sull'ultimo numero de *la Paziienza* emerge la preoccupazione per la ridotta partecipazione giovanile in occasione degli appuntamenti in memoria dell'avv. Fulvio Croce nel trentesimo anniversario del suo assassinio. Preoccupazione legittima e condivisibile.

Anche io ho colto questo vuoto, perché effettivamente in quei giorni ho incontrato e intravisto i giovani colleghi che più o meno si è soliti incrociare in altre occasioni di formazione, di studio o di partecipazione, ma nulla più. Potrei quasi nominarli uno a uno, così come posso prevederne la partecipazione alla prossima importante occasione. Ma gli altri?

Questo fatto non deve stupire o sconvolgere, ma deve farci riflettere più di altre volte perché in quel caso erano in gioco elementi fondamentali della nostra professione, quali l'indipendenza, la passione civile, la fedeltà istitu-

zionale. Valori forti e importanti, la cui affermazione va richiamata e ribadita ai giovani, le cui scelte ricadono non solo su loro stessi, ma anche sulla categoria e sulla società.

Sarebbe però sbagliato mettere la croce addosso ai giovani avvocati senza interrogarsi sul perché vi sia questo scollamento fra generazioni e questo affievolimento nei valori fondamentali che devono costituire i capisaldi della professione forense. E se si individua questo perché, bisogna intervenire, e presto.

La prima fase passa dunque attraverso la conoscenza del problema. Per questo motivo saluto con soddisfazione il questionario rivolto ai giovani, sempre pubblicato sull'ultimo numero de *la Paziienza*; può essere un punto di partenza per conoscerne le domande e comprenderne le esigenze, staremo a vedere, ma intanto che sia anche l'avvio di un dialogo più ampio e costante, di un coinvolgimento continuo e appassionante.

Ci sono, però, delle ragioni sullo scollamento fra generazioni che sono facilmente individuabili sin d'ora.

Diciamo subito, a scanso di equivoci, che il problema non è solo della categoria forense, ma è più diffuso nella società. Il senso delle istituzioni non è quello di una volta, l'affermazione di valori quali la giustizia e la legalità si trova ormai relegata nell'angolo, talvolta derisa, in una società in cui i professori a scuola fanno fatica ad affermare la propria autorità, non di rado sono minacciati, se non malmenati, dai genitori degli studenti, la gara al più furbo vede partecipare tutti indistintamente, gli esempi cosiddetti "istituzionali" sono talvolta agghiaccianti per la bassezza del livello.

Non è certo questa la sede per argomenti di questo genere, né intendo arguermi il diritto o la capacità di svolgerli, ma continuo a pensare che rinchiuderci nel nostro guscio professionale, con una analisi settoriale, anche in questo caso sarebbe improduttivo e foriero di errori, come lo è nei casi in cui si discute di temi professionali non meramente tecnici (quali per esempio il segreto professionale, l'antiriciclaggio, l'indipendenza) nelle ristrette riunioni in cui partecipano soltanto avvocati, senza alcun coinvolgimento della società civile, senza interagire con altre realtà, quantomeno quelle a noi più vicine o che a noi si rivolgono.

Qualcuno potrebbe obiettare che quel senso di impotenza di fronte a situazioni che riguardano la professione diventa un paralizzante senso di inutilità se il discorso si amplia a questioni più generali di carattere politico o sociologico. Lo stesso se si interroga chi – magari appena laureato e proiettato ad affermarsi nel mondo della professione – neppure pensa a se stesso come a un soggetto propulsivo per la società di domani. Forse chi formula queste obiezioni ha ragione, ma mettere la testa sotto terra non è la soluzione.

Direi che per almeno un paio di motivi sia diventato improduttivo, soprattutto per i giovani, aspettare che dal cielo arrivi una riforma della professione che guarisca tutti i mali, soprattutto considerate le innumerevoli proposte rimaste lettera morta. In primo luogo, perché una pur incrollabile fiducia nelle istituzioni non toglie il fatto evidente della spesso disarmante incapacità delle classi politiche a portare a compimento organiche riforme di struttura o comunque riforme che non siano figlie di compromessi e contrattazioni di sorta. In seconda battuta perché non c'è riforma che tenga – anche la più giusta – se non c'è la volontà e la determinazione di attuarla veramente da parte degli attori impegnati sul campo, soprattutto ove questi non siano coinvolti nella sua realizzazione.

Gli elementi necessari per poter cominciare a realizzare, sin da subito, un rinnovamento della nostra professione che veda i giovani efficace motore propulsivo sono quindi, per forza di cose, altri.

Uno spunto viene anche dalla riflessione se occorra davvero riformare

integralmente l'ordinamento giudiziario quando vi sono alcuni tribunali, quale quello di Torino (che la stampa ha accreditato come il migliore sotto più profili, e non faticiamo a crederlo) che lavorano egregiamente con l'ordinamento attuale, così dimostrando che comunque, pur nelle attuali carenze strutturali ed economiche, è in grado di funzionare? È solo un problema di sistema e di norme, come si è soliti riempirci la bocca, o è anche un problema di cultura professionale e di persone?

Siccome vacilla la fiducia – soprattutto dei giovani – nella attuabilità di prossime riforme condivise e partecipate da una avvocatura mai così debole sotto il profilo dell'autorevolezza morale e di quella politica (non si capirebbe altrimenti perché un Parlamento con un così alto numero di avvocati non sia riuscito a incidere in maniera rilevante sulla criticata "Riforma Bersani" sulla professione forense), e intanto la professione vive una fase di radicale trasformazione, e siccome è certo che comunque occorrono e occorreranno sempre le persone giuste che maturano con la voglia di operare con impegno e passione, nel nostro piccolo è su questo fronte che bisogna lavorare, è sulla formazione della futura categoria che si gioca una buona fetta della credibilità e della continuata affermata rilevanza della avvocatura.

Insomma se dall'alto nessuno batte un colpo efficace, nonostante proclami,

astensioni, annunci, la corposa presenza di avvocati in Parlamento, allora non ci resta che continuare a lavorare sempre più intensamente dalle persone, coltivando ai valori della professione chi, a causa dell'alto numero di laureati sfornati dall'Università e di candidati all'esame da avvocato, a breve costituirà la maggioranza numerica nel mondo forense. Facciamo in modo che abbiano la giusta consapevolezza, la vera passione, il senso etico nella professione, oltre che nella vita, la corretta formazione, l'opportuna specializzazione, il responsabile rapporto con gli organi istituzionali. È da qui che dobbiamo partire.

Dunque, prescindendo dal ruolo fondamentale della famiglia nell'insegnamento ai giovanissimi di valori fondamentali quali l'uguaglianza, la legalità, il decoro, la giustizia, valori propri della nostra professione, occorre correre a macinare sempre maggiore lavoro su quei fronti più vicini in cui l'intervento è senz'altro ancora possibile, come quello della formazione intesa in senso lato, e rafforzare il dialogo con tutti gli attori – istituzionali e no – che si rapportano con gli avvocati.

Penso in particolare all'Università, che deve essere percepita anche come luogo di insegnamento di valori, oltre che di mero superamento di esami.

Proprio nei mesi scorsi, nell'ambito di quel dialogo che con il mondo associativo universitario l'Agat ha sempre mantenuto aperto, ho avuto l'occasione



Guatemala: mercato di Chichicastenango

di capire che in Università la possibilità di farlo c'è ancora, che se c'è il giusto coinvolgimento la passione esiste ancora; va solo coltivata.

E così, nell'aula magna della Facoltà di Giurisprudenza, nel corso di una *moot court* organizzata, insieme ad Agat, da Elsa (European Law Students' Association) e dal prof. Mattei, mi sono trovato di fronte a un centinaio di ragazzi attenti e partecipativi e ad alcuni appassionati studenti che avevano dato vita a squadre che si battevano per far vincere al proprio immaginario cliente un processo simulato con tanto di caso, atti ben scritti, discussione orale vibrante e preparata e collegio giudicante. In un'altra occasione mi sono trovato ad avere la possibilità di illustrare ad alcuni studenti che cosa vuol dire essere avvocato, dialogando apertamente con loro, così comprendendo che di questi incontri generalmente non se ne organizzano affatto.

Lo scollamento tra generazioni ha origine precedente all'ingresso nell'avvocatura e solo in seguito trova il proprio apice. Tuttavia, le situazioni positive in cui mi sono imbattuto, seppure sporadiche, sono di buon auspicio e inducono a riflettere.

Dunque, proviamo a ripartire da lì, dall'Università. Con la Facoltà di Giurisprudenza la collaborazione è attiva, ma questo non significa che basti. Non dobbiamo lasciarla sola, magari portata alla deriva da programmi burocratici e ministeriali, collaboriamo con lei, in maniera sempre più robusta e strutturata. Perché non organizzare istituzionalmente incontri periodici con gli studenti universitari? Perché non coinvolgere avvocati giovani che si interfaccino con loro per condividere i propri valori professionali come capacità di affermazione dei valori dell'avvocatura? Sarebbe un buon modo, credo, per maturare da un lato la convinzione del proprio valore e del proprio ruolo nell'avvocatura e al tempo stesso per trasferire tale convinzione a chi li seguirà presto a ruota. Perché non incidere affinché si realizzi che chi sceglie di svolgere l'attività di praticante avvocato, lo faccia consapevole anche del ruolo sociale che l'avvocato ha, dei valori di giustizia, di lealtà, di legalità, di indipendenza, di appartenenza istituzionale e di servizio che deve affermare?

Se così si riuscisse a fare, magari nel futuro sarà qualche giovane professionista ad affermare i valori corretti quando si trova di fronte a esempi sbagliati e non qualche esempio sbagliato a indicare la strada non giusta al giovane sprovveduto collega.

Se non si riuscisse a raggiungere questo obiettivo chi ne subirà le conseguenze sarà comunque soprattutto la società stessa, oltre che la categoria, e noi tutti continueremo a subire le solite tiritere – a quel punto temo sempre più giustificate – da un lato dei giovani (avvocati) che non hanno valori, che non conoscono l'etica, la deontologia, il senso di appartenenza e dall'altro lato che gli avvocati che hanno gli incarichi sono sempre gli stessi, che i giovani non sono coinvolti, che una volta superato l'esame si è costretti a isolarsi nel proprio mondo alla ricerca di qualche sporadica occasione di lavoro, che la pratica è mal pagata se va di lusso, che l'aggressività nella ricerca dei clienti è causata anche dalla necessità economica, che i consiglieri dell'Ordine non cambiano mai, che tanto è tutto inutile perché non si riesce a cambiare niente...

Con l'effetto evidente che intanto nella coscienza sociale subiremo ulteriori colpi, forse letali per la credibilità complessiva della professione nella sua accezione tradizionale.

E ancora, proviamo pure a coinvolgerli maggiormente, questi giovani colleghi, una volta iscritti alla pratica e all'albo, facciamo in modo che i giovani laureati comprendano che il Consiglio dell'Ordine degli Avvocati non è solo il luogo in cui si depositano le domande di iscrizione all'albo, facciamo in modo che non solo partecipino agli incontri formativi e alle iniziative degli organi rappresentativi dell'avvocatura fra il pubblico, se va bene, ma anche come relatori, inseriamoli nella loro organizzazione, continuiamo ad avvicinarli alle istituzioni con la partecipazione a commissioni e comitati; solo così verrà metabolizzata "sul campo" e non inutilmente imposta dall'alto l'importanza del mestiere (nel senso nobile di "ministero") che hanno scelto. In questo modo, ogni volta che saranno "chiamati" all'assistenza professionale, la potranno prestare con il giusto approccio e, come ho già avuto modo di dire, con quel

rispetto delle regole che significa *fedeltà istituzionale* e con quella passione che per gli avvocati significa *passione civile*.

In quest'ottica, io credo, si possono creare ulteriori presupposti affinché i temuti dirompenti effetti dell'ingresso del mercato nella professione forense possano essere superati.

Se si riuscisse a tanto, saremmo certo a buon punto, ma non avremmo esaurito il nostro compito, perché occorrerà comunque adoperarsi per garantire un livello qualitativo elevato, magari nell'ambito della sempre più inevitabile specializzazione, e dunque attraverso un costante e vero lavoro di aggiornamento e formazione professionale.

Non c'è niente da fare: il mercato nell'ambito delle libere professioni non escluderà mai la qualità, anche in uno scenario in cui alcuni faranno "comunicazione" più di altri, altri ancora interverranno sulle tariffe in maniera spregiudicata oppure si proporranno attraverso grandi realtà dimensionalmente ed economicamente inattaccabili e al tempo stesso qualitativamente elevate.

Se si vuole emergere, il mercato fornisce e fornirà ancora la certezza di riuscire quanto meno se, permeati di giusti valori, si eccelle davvero, anche in una sola materia, che sia già nota e studiata ovvero di nuovo sviluppo in una società in continua e inarrestabile evoluzione. E soprattutto se si investe in formazione, che per i professionisti significa prevalentemente dedicare tempo e sforzi allo studio e al sapere.

Non credo sia una prospettiva utopica. Occorre però che i giovani che vogliono emergere ne abbiano veramente la possibilità e ottengano gli strumenti formativi e di aggiornamento senza costi gravosi, secondo quel solco che l'Ordine di Torino e alcune associazioni più virtuose hanno tracciato e che, con il sistema dei crediti, andrà strutturato e organizzato in modo tale che si percepisca come un momento professionale fondamentale e non come una affannosa rincorsa.

L'importante è non stare fermi: avvocati senza futuro ce ne potranno anche essere, con i numeri che abbiamo di fronte, ma un futuro senza Avvocati (con la "a" maiuscola) è impensabile.

**Stefano Altara**





# APPUNTI IN TEMA DI COLLABORAZIONE STRUTTURATA TRA LA PROFESSIONE LEGALE E ALTRE PROFESSIONI ED ATTIVITÀ

## 1. Inquadramento del tema e struttura dell'articolo.

Il tema della collaborazione tra la nostra professione di avvocato e altre professioni può essere affrontato da differenti prospettive: per esempio, circoscrivendolo alle sole relazioni con altre professioni liberali tradizionali, oppure estendendolo alle più varie attività economiche (normalmente classificabili in termini di “prestazioni di servizio”). Diversamente, l'ottica potrebbe essere quella della contrapposizione competitiva: è di questi anni il problema delle attività nel passato riservate all'una o all'altra professione e successivamente estese a categorie vecchie e nuove. Ancora, ci potrebbe essere la tentazione di ragionare in termini di sovrapposizione di fatto: pensiamo alla consulenza societaria, la quale viene da sempre, legittimamente e a ottimi livelli, fornita innanzi tutto da notai e dottori commercialisti, ma ormai anche – per citarne solo alcuni – dalle banche d'affari, spesso da fondi di investimento e *venture capitalists* e, più in generale, da tutti coloro i quali etichettano la loro prestazione utilizzando la non meglio definita e definibile categoria anglofona (ovviamente) degli *advisor*. Ancora, ci si potrebbe attestare sul piano della mera osservazione ed esaltazione della concorrenza ideologicamente e astrattamente – quasi ontologicamente – considerata: è questo da lungo tempo l'atteggiamento dell'Unione Europea, la quale equipara la professione di avvocato alla stregua di una qualsiasi attività di impresa (ma non è questa la sede per

dissertare delle evidenti differenze: autorevoli colleghi del nostro Foro ne hanno molte volte illustrato, anche dalle pagine di questa rivista, i motivi e i fondamenti anche legislativi). Infine, si potrebbero intendere i rapporti in esame ai fini della valutazione delle potenzialità di forme di collaborazione più o meno strutturate: in altre parole, dallo studio multidisciplinare al collegamento, con diversi livelli di esclusiva, tra strutture o singoli professionisti distinti e indipendenti.

La casistica, ovviamente, potrebbe proseguire quasi all'infinito a seconda della fantasia di ciascuno. Resta naturalmente fuori dal tema il diverso problema (che non affronterò perché attiene al campo della preparazione professionale: ma non per questo deve essere sottovalutato) della capacità dell'avvocato di interagire con altri soggetti al di fuori di qualsivoglia schema organizzato.

Ho inteso limitare il compito che mi è stato assegnato, in questo numero che – è bene ricordare – viene dedicato al mercato, tendenzialmente all'ultimo degli aspetti sopra citati: cioè le forme di collegamento in senso proprio, nelle loro possibili articolazioni (struttura unitaria multidisciplinare: strutture separate, ma strettamente cooperanti, in via più o meno esclusiva). Le mie valutazioni non si estenderanno al tema delle reti transnazionali.

Intendo qui tralasciare discorsi di principio, i quali, sicuramente utili e appassionanti, tendono a essere relegati a un piano puramente teorico: come suggerisce il tema di questo coraggioso

numero de *la Paziienza* (e cioè il *mercato*), mi sembra che, abbandonati per un momento almeno i dibattiti anche interni (alcune volte tesi o strumentali a equilibri di natura politico-forense), sia il tempo delle scelte innovative, avendo tutti noi bisogno di promuovere e vedere, in tempi assai brevi, decisioni e linee guida serie, aggiornate, non influenzate dagli interessi di questa o quella organizzazione o ente, in grado di durare nel tempo, pena la sostanziale scomparsa della professione così come oggi la conosciamo.

Provo quindi a fornire alcune riflessioni, strettamente personali, quanto alla possibilità e convenienza del se e del come l'avvocato abbia convenienza a collegarsi, in maniera più o meno strutturata, con altre categorie professionali e attività economiche.

## 2. Il quadro di riferimento di fatto.

In un numero dedicato – come sopra ricordato – al mercato, l'ottica non può che essere quella propria del mercato stesso: e questo indipendentemente dal nome che al mercato si intenda dare.

Prima di capire con chi l'avvocato possa collegarsi e sotto quale forma, è necessario che l'avvocato comprenda se stesso ed il suo ruolo nell'odierna realtà economica e sociale. Tale comprensione non può essere soltanto storica, tradizionale o auto-referenziale, ma – per quanto ispirata al nostro prestigioso passato – deve essere incentrata sulla realtà di oggi e protendersi verso una prospettiva temporale di medio termine.

In linea con la mia visione, già altre volte espressa in questa rivista, partirei

da poche premesse: l'avvocato oggi è tendenzialmente considerato – o comunque come tale viene percepito da clienti imprese – un prestatore di servizi (legali) specializzati, in concorrenza con altre categorie (alcune le abbiamo citate prima: notai, commercialisti, banche d'affari, fondi, *advisors* di varia natura), senza la protezione di un numero chiuso (e anzi con una struttura professionale – specie in Italia – dove il numero degli iscritti agli albi è di gran lunga superiore a quanto l'economia richieda), con un'opinione pubblica ostile (abbiamo visto tutti la reazione assolutamente positiva al c.d. decreto Bersani), una classe politica quanto meno indifferente, un'Università non in grado di selezionare e indirizzare, un sistema della giustizia sostanzialmente in crisi.

Ciononostante, l'avvocato ha dinanzi a sé, quale effetto dell'incremento del livello di consapevolezza degli individui (i quali, al contrario delle imprese, considerano l'avvocato come lo strumento-chiave per l'accesso alla tutela giurisdizionale) e dei gruppi organizzati, il crescere del bisogno di giustizia a cui si ricollegano lo sviluppo di forme alternative di composizione delle liti (arbitrati e ADR in testa), l'ampliamento del "numero" dei diritti, l'allargamento dei settori nei quali è richiesta la capacità di rapido reperimento, conoscenza e interpretazione delle regole, l'aumento dei soggetti bisognosi di protezione (nuove aggregazioni assumono rilevanza giuridica e politica: pensiamo ai consumatori e ai soggetti che saranno portatori di *class actions*).

Ancora, assistiamo alla rinnovata sensibilità al delicato tema del conflitto di interessi, alla rivalutazione dell'indipendenza, alla richiesta da parte della clientela di risposte sempre più rapide, precise, innovative e (naturalmente) giuridicamente fondate, in assenza dei quali elementi la clientela non esita (ed esiterà sempre meno) a porre l'avvocato (al pari di qualsiasi altro professionista) dinanzi alle sue responsabilità anche in termini risarcitori.

### 3. La centralità dell'assenza di conflitto di interessi e della permanenza dei requisiti di indipendenza e specializzazione.

Dato un quadro di riferimento di fatto, dobbiamo ora cercare di comprendere se abbia un senso che l'avvocato si "allei" con altre professioni (il commercialista, il consulente del lavoro, il notaio, il geometra e così



Bangkok: mercato fluviale

via) o attività e se questa alleanza abbia da essere strutturata e esclusiva oppure no.

La risposta appare fluida: mentre solo dieci anni or sono un collegamento strutturato tra l'avvocato e un altro professionista sarebbe stato probabilmente foriero di risultati positivi, quanto meno per il suo carattere innovativo, ma anche perché l'avvocato non era nell'occhio del ciclone dell'attenzione politica (come se i problemi strutturali dell'economia italiana dipendessero dalla liberalizzazione della nostra professione...), oggi lo scenario è radicalmente mutato: l'avvocato deve riconquistare terreno sul piano del-

l'autorevolezza anche sociale e, nel fare ciò, deve rispondere a quanto gli viene da tutti i settori richiesto: e cioè di essere indipendente, autorevole, rapido, specializzato, lontano da conflitti di interessi o anche solo dall'apparenza di tali conflitti. Quindi, l'avvocato che intenda valutare se allearsi con altri professionisti dovrà innanzi tutto porre l'accento sui questi temi-chiave.

Se uno solo di questi elementi rischia di essere compromesso, o vi è comunque il rischio che venga percepito come compromesso, l'avvocato dovrà valutare strade diverse rispetto all'alleanza in corso di valutazione.

#### 4. L'individuazione dell'obiettivo del collegamento.

Abbiamo quindi superato il primo scoglio. Resta il secondo, altrettanto importante: nella valutazione di un'aggregazione con altre professioni l'avvocato deve chiedersi se l'aggregazione incrementerà il livello qualitativo e quantitativo della sua attività. In altri termini, se i suoi clienti, attuali o potenziali, ne otterranno dei vantaggi dall'aggregazione e se e saranno in grado di comprenderli.

L'errore fondamentale sarebbe quello di porsi un differente quesito: i professionisti con i quali l'avvocato pensa di allearsi gli porteranno nuovi clienti? Tale domanda è sbagliata per almeno tre ragioni: la prima, perché è possibile che gli altri professionisti stiano immaginando di incrementare la loro attività attraverso i clienti dell'avvocato. La seconda è che l'accento deve essere posto su quel che i clienti (anche potenziali) desiderano o apprezzeranno: dubito che oggi come oggi la clientela possa essere attratta dal solo fatto della multidisciplinarietà: chi va dall'avvocato va per un problema specifico (e sempre più il cliente selezionerà l'avvocato sulla base della specializzazione di questi). La terza domanda, che tocca un tema con il quale noi avvocati ci muoviamo ancora con disagio, si ricollega ai costi della struttura e all'incremento (o decremento) del margine derivante da una aggregazione multidisciplinare. Basti pensare che la dinamica dei costi e del margine varia fortemente, anche all'interno della nostra professione, a seconda del tipo di specializzazione: per fare un esempio futuribile, chi si occuperà in via preferenziale di *class action* avrà costi, e soprattutto dinamiche finanziarie legate alla necessità di anticipare spese (arriviamo a una valutazione di quello che in un'azienda chiameremmo capitale circolante) ben superiori rispetto a chi si occupi di materia locatizia.

#### 5. Il problema dell'esclusiva e della sua apparenza. I potenziali limiti delle strutture solo apparentemente multidisciplinari.

Una variabile di grande importanza è data dall'esclusiva relativamente alle aree coperte dai potenziali alleati. Nelle strutture effettivamente unitarie (e quindi negli studi, peraltro pochissimi, realmente multidisciplinari: al pari peraltro delle unioni tra avvocati operanti in settori differenti), il problema è stato affrontato e risolto alla radice dai partecipanti, i quali avranno ben consi-

derato i vantaggi derivanti dall'esclusiva reciproca, rispetto all'inevitabile venir meno della possibilità di essere ricercati da colleghi degli alleati.

La questione si presenta più sottile per quanto riguarda quei collegamenti tra diverse attività (ma il discorso vale anche per le aggregazioni solo formali tra avvocati con specializzazioni differenti) che, sotto l'aspetto dell'unitarietà, in effetti rappresentino, in maniera non dichiarata, una semplice divisione di spese o, in modo più efficiente e moderno, una centralizzazione dei servizi generali (centralino, ricevimento, sale riunioni e così via), a cui dovrebbe fare da contrappeso la possibilità di presentazione verso l'esterno come strutture multidisciplinari e/o di dimensioni medio-grandi. In tali casi, in sintesi, vi dovrebbero essere i vantaggi della libertà individuale, di un costante confronto professionale, di un interscambio di clientela e di un maggiore impatto sugli eventuali clienti nuovi; sull'altro piatto della bilancia, però, potrebbero esserci situazioni nelle quali i colleghi degli alleati tenderebbero a rivolgersi a quello specifico avvocato – per ben evidenti ragioni – con difficoltà (se non diffidenza), oltre che una mancanza di strategie, modalità operative, obiettivi e visioni effettivamente comuni. Quindi, con riferimento a queste organizzazioni non esclusive, occorrerà preliminarmente valutare se, nel medio periodo, il confronto professionale sia effettivo, l'impatto commerciale sia reale e, *last but not least*, se lo scambio di clientela tra i partecipanti sia almeno pari al venir meno di incarichi da parte di soggetti terzi.

Mi sembra però che i clienti (oggi più di un tempo: e in prospettiva ancor di più) si rivolgano all'avvocato sempre più per la materia strettamente legale, oltre tutto indirizzandosi a professionisti differenti a seconda del problema con un'attenzione che va ben al di là della mera tripartizione civile - penale - amministrativo. A fronte di ciò, non pochi sono i casi ove i clienti desiderano avere il *loro* notaio, il *loro* commercialista, il *loro* consulente del lavoro e così via: e anzi, ricercano nell'avvocato quella figura indipendente e autorevole che possa confortarli nel rapporto con gli altri professionisti, talvolta anche contrapponendosi a questi ultimi nell'analisi dei rischi.

#### 6. Una possibile alternativa per i giovani: la condivisione dei servizi generali.

Resta il fatto che, preso atto della tendenziale diminuzione della redditività

media della nostra professione (situazione che diventa assoluta e spesso drammatica se riferita alle nuove leve), le possibilità di ridurre i costi fissi devono essere attentamente valutate.

In quest'ottica, l'avvocato (specie giovane) potrebbe valutare non tanto la costituzione di una struttura che voglia apparire verso l'esterno, pur non essendolo, unitaria e complessa (come ho provato ad accennare sopra, i rischi di marginalizzazione da parte delle altre categorie professionali sarebbero troppo elevati), quanto l'inserimento (senza alcuna conseguenza formale: e quindi senza presentarsi per quel che non è) in una struttura di ufficio dove professionisti operanti in campi diversi dividano i servizi centrali: questa situazione permetterebbe di abbattere sensibilmente alcuni tra i costi di studio più importanti (ad esempio, centralino, rete informatica, segreteria e sale riunioni), eliminando il rischio di trovarsi già all'inizio del cammino limitati nei potenziali rapporti con altri professionisti; immutate (e forse anzi facilitate) la possibilità di interscambio e confronto con il collega della porta accanto.

#### 7. Prime conclusioni.

Le poche e superficiali riflessioni che precedono mi sembra che dimostrino come non esista una ricetta in tema di collaborazioni, siano esse effettivamente solo strutturate o apparenti: l'unico elemento che ne emerge appare essere quello della necessità di valutazioni concrete, non aprioristiche, non influenzate da sirene "quantitative", comunque rivolte a un'esaltazione della professionalità, dell'indipendenza e della specializzazione e mai, invece, alla sopravvalutazione di elementi puramente formali (una carta intestata complicata, la proclamazione di aggregazioni invece non esistenti e così via).

L'altro tema-chiave, con il quale dovremo sempre più misurarci, è quello della redditività: una aggregazione, quale ne sia la forma, dovrà portare vantaggi se non sul piano dell'incremento del fatturato (valutazione che, probabilmente, solo l'avvocato con un qualche avviamento potrà operare), quanto meno sul piano della diminuzione dei costi a fronte della necessità di avere strutture sempre più aggiornate sul piano della tecnologia e dei servizi di supporto: specie i giovani avvocati dovrebbero attentamente valutare questi elementi, affiancando alla necessità dello sviluppo della cultura dello studio associato vero, una ormai ineludibile attenzione al tema dei costi.

Fabio Alberto Regoli



## Notizie e commenti

Dalla Fondazione

# MAGISTRATI E AVVOCATI PITTORI

Non è fatto inconsueto, nella storia dell'arte, e segnatamente della pittura, imbattersi in professionisti, divenuti famosi come artisti. Basterà ricordare KANDINSKIJ, già assistente della facoltà di legge dell'Università di Mosca, che ogni studio abbandonò per ricercare i silenzi senza avvenire costituiti dal colore nero.

Ebbene dal 13 al 27 febbraio, nelle belle sale del Palazzo Capris di Cigliè, si è svolta una mostra di pittura dal titolo "Toghe col pennello" cui hanno partecipato magistrati e avvocati del distretto della corte d'Appello di Torino.

Non è la prima volta che, sotto il comune denominatore dell'espressione artistica, gli operatori della Giustizia mostrano un volto diverso dal consueto; ma erano ormai trascorsi circa vent'anni dall'ultima volta che una simile iniziativa era stata promossa dal Consiglio dell'Ordine.

Molti di coloro che allora avevano esposto le loro opere non ci sono più e sono stati affettuosamente ricordati, in apertura della manifestazione, dall'avv. Piero FIORETTA che un valido contri-

buto ha dato alla organizzazione dell'esposizione.

L'iniziativa ha avuto successo a giudicare dall'impossibilità di ospitare tutti gli artisti presenti nei Tribunali, e dal numero dei visitatori che, alla cerimonia dell'inaugurazione, non hanno trovato posto a sedere. Un po' per simpatia, un po' per curiosità e un po' per sincero interesse a questa forma artistica, coloro che hanno presenziato alla mostra hanno dato segno di apprezzare il gusto estetico e la sensibilità dei pittori.

Tutti gli stili sono stati rappresentati: dai bei disegni a matita di raffinati veristi, agli olii e agli acrilici, agli acquerelli di surrealisti, impressionisti, espressionisti, astrattisti; tutti hanno dimostrato di saper volare sopra e fuori dalle aule giudiziarie, e con grande sensibilità di espressione. Tutti hanno dato corpo alle loro sensazioni con paesaggi, figure, colori, liberandosi, diciamo così, dalla paralisi che ci lega agli obblighi quotidiani.

Molti che si conoscevano solo come avvocati e magistrati, sono stati conosciuti, e voglio aggiungere, piacevolmente, come pittori.

Non è qui possibile commentare le opere di tutti i partecipanti cui va, come al presidente della Fondazione, avv. Pierluigi AMERIO, un sincero ringraziamento per la disponibilità dimostrata.

Ricordiamo, almeno per nome, gli artisti:

Vittorio BALDI; Pier Giorgio BALESTRETTI; Stefano BOGLIONE; Quinto BOSIO; Nicola CICCARELLI; Oliviero DAL FIUME; Elena DE FILIPPIS; Patrizia DISTEFANO; Guglielmo DURAZZO; Paolo FAIS; Piero FIORETTA; Giuliana GABRI; Liana GALEOTTI MAZZOLENI; Vincenzo LAPICCIARELLA; Sandra LIMONICI; Roberto MATTEI; Sabrina MOLINAR MIN; Elena RIVAUTELLA; Rosario SCALISE; Ettore SERAFINO; Carlo Alberto ZABERT.

Molti di costoro offriranno una loro opera per un'asta benefica che sarà tenuta il 6 novembre 2007 presso la sede della Fondazione a Palazzo Capris. Partecipate numerosi.

**Oliviero Dal Fiume**



## Dalle Associazioni

### DALL'AGAT

**È** con orgoglio che affronto questi due anni come presidente dei giovani avvocati di Torino.

Non temo le osservazioni sul “corporativismo”, né i nasi arricciati di chi considera le associazioni professionali come congreghe protettrici di interessi personali ed egoisti.

Per l'Agat parlano i fatti: gli incontri di formazione, i seminari di approfondimento, la massimazione delle sentenze della Corte d'Appello dal 1990, le tante iniziative che portiamo avanti da sempre.

Invito i giovani a iscriversi per sapere cos'è davvero un'associazione e per dare nuovi stimoli a chi ne fa già parte.

Invito i colleghi oltre i 45 anni a fare iscrivere i giovani di studio, perché la partecipazione dei praticanti e dei giovani avvocati dipende anche dai loro domini.

Il direttivo che lavorerà con me e che è punto di riferimento dell'associazione è formato da: Marco D'Arrigo, Costanza d'Ormea (Tesoriera), Anna Garbagni, Alberto Griva, Matteo

Rossomando, Angelica Scozia, Enrico Tardy (Vice Presidente), Alessandro Tufani (Segretario).

Nel Collegio dei Probiviri siederanno: Mauro Aimi, Stefano Altara, Enrico Dogliotti, Nicoletta Domenichini, Giorgia Ilotte.

Confido nei suggerimenti e nelle idee che i colleghi, giovani e meno, praticanti e avvocati, vorranno farci arrivare per migliorare sempre di più l'attività e la vita associativa.

**Cristina Martinetti**



## Dai Collegi

# PUNTUALIZZAZIONI

Ho letto quanto scritto, a proposito del processo in Torino alle Brigate Rosse, da vari autori (Collegi e non) pubblicato sul numero 94 del marzo 2007 de *la Paziienza*.

Non entro nel merito del contenuto di tali scritti – taluni indubbiamente pregevoli per spirito e sostanza – e mi limito a puntualizzare su alcune affermazioni che ivi compaiono, che non mi paiono storicamente esatte.

Premetto che, poiché il numero de *la Paziienza* è uscito in corrispondenza con il trentesimo anniversario dell’assassinio di Fulvio Croce (1977) e voleva ricordarlo, forse si sarebbe potuto dare maggiore rilievo alla figura dell’Uomo, figura che finisce di passare in secondo piano di fronte alla esposizione delle vicende giudiziali (e non) e alla narrazione autobiografica operata da taluno dei difensori al processo poi (come noto) conclusosi nel successivo anno 1978.

Ignoro invero cosa sappiano i Collegi – che trent’anni orsono non erano ancora tali – dell’Uomo.

Fulvio Croce non era solo il Presidente dell’Ordine Forense torinese, difensore designato ex art. 130 del vecchio codice di procedura penale che, come tale, ha pagato per la follia omicida dei brigatisti, ma era anche il Vicepresidente della romana Unione delle Curie (seconda solo per importanza al Consiglio Nazionale forense): lo era divenuto anche per la stima e la considerazione di cui godeva quale vecchio gentiluomo piemontese (era parente di Costantino Nigra) dotato di fine umorismo, capitano degli Alpini, legionario fiumano, convinto liberale, uomo dotto e sottile giurista, avvocato stimato per il suo garbo e la sua cortesia, ma che sapeva essere duro e severo allorché le circostanze lo richiedevano.

Ma non è di questo, ho premesso, che intendo parlare.

Ho letto in uno degli articoli pubblicati che, dopo l’assassinio del Presidente, il Consiglio dell’Ordine degli Avvocati avrebbe deciso che “mai i consiglieri avrebbero potuto assumersi un qualsiasi incarico che fosse a difesa di coloro che avevano rivendicato l’assassinio del Presidente dell’Ordine degli Avvocati”. Ciò non è vero.

Il Consiglio non ha mai assunto una delibera consimile anche se è innegabile che, nell’ambito dello stesso, esistessero opinioni di segno opposto.

Per il vero, la vicenda non può essere compresa se non si tiene conto della c.d. questione Autodifesa della quale, nel citato numero de *la Paziienza*, non ho trovato notizia.

E poiché questa è storia, ritengo doveroso farne cenno per opportuna informazione di coloro che evidentemente non sono informati, o hanno dimenticato.

La questione “autodifesa” venne evidenziata in Consiglio dall’avv. Grande Stevens che riferì circa lo studio fatto in proposito dai proff. Chiavario, Barosio, Lozzi e Siniscalco allorché, iniziato nel 1976 il processo ai brigatisti rossi, si verificò la revoca a opera di costoro dei difensori di fiducia, il rifiuto

di accettare la difesa da parte dei difensori d’ufficio indicati dal Consiglio, la nomina ex lege a difensore del Presidente dell’Ordine, le intemperanze di udienza, il rinvio del processo.

L’argomento venne inserito nel luglio 1976 tra i temi da discutere al biennale Congresso nazionale degli Avvocati che si sarebbe tenuto a L’Aquila dal 9 al 13 settembre 1977. Croce designò me come relatore per l’Ordine di Torino. Gli altri relatori sul tema erano gli avvocati Vincenzo Cavallari di Bologna, Arturo Sorgato di Venezia, Orazio Campo di Palermo.

Preparai la relazione e prima di inviarla alla Segreteria del Congresso, la feci leggere all’avv. Fulvio Croce che la approvò integralmente senza chiedere la modifica di una sola virgola.

Illustrai poi la relazione a L’Aquila, a settembre 1977, dopo che Fulvio Croce era stato assassinato.

Preciso che, dopo l’assassinio del nostro Presidente e prima dell’apertura del Congresso, partecipai come Segretario del Consiglio, a talune riunioni. Ne rammento una, con il presidente della Corte d’Appello di Torino dott. Casoli e funzionari venuti da Roma, ove mi vennero date precise assicurazioni che si sarebbe provveduto a emettere subito un provvedimento legislativo sulla autodifesa. Poi si rimandò a dopo il Congresso. Vi era infatti opposizione da taluni ambienti (ad esempio il presidente di allora del Tribunale di Torino, avv. Proso, mi disse che non comprendeva il perché gli avvocati volessero rinunciare alla rappresentanza giudiziale esclusiva, per ottenere la quale si erano battuti nel secolo precedente).

In realtà vi era molta disinformazione, la stessa che rilevo esservi attualmente sul punto: ed è la stessa che, al Congresso di L’Aquila, portò alla non approvazione (per una minima differenza di voti) della mozione favorevole alla autodifesa.

Alla cena che concluse i lavori congressuali ero, come ovvio, amareggiato. Parlando con i Presidenti di taluni ordini minori (per iscritti e quindi per numero di voti) e tornando sull’argomento mi sentii dire “Ma, Fioretta, se le cose erano così come mi dici, avremmo votato a favore: non lo sapevamo”.

Io avevo trascorso sei giorni al banco della Presidenza con gli altri relatori e non potevo evidentemente trovarmi nel contempo tra i congressisti per spiegare la fattispecie e le relative problematiche: non era compito mio, bensì dei componenti delle Delegazioni che affiancavano me e gli altri relatori (tutti favorevoli fuorché l’avvocato Sorgato).

Così, per usare un termine caro al vecchio amico e collega avv. Alfredo Noya, per una “sfasatura” di voti non passò la mozione sull’autodifesa. E, ovviamente, lo Stato che non aveva brillato né prima, né durante, né dopo, si dimenticò

del problema solo compiendosi dei risultati raggiunti con la celebrazione nel 1978 del processo: risultati che, a mio sommo parere, non paiono così definitivi da giustificare particolare compiacimento ove si ponga mente ai fatti più recenti e alla ripresa della attività eversiva.

Aggiungo che le relazioni sull'autodifesa sono pubblicate negli Atti del XIV Congresso Nazionale giuridico forense in volume che esiste presso la biblioteca dell'Ordine degli Avvocati.

Sarebbe opportuno che, prima di scrivere (e, me lo si permetta, di "pontificare" in proposito) ci si informasse di come stiano le cose.

Per chi non ha avuto modo (e debbo ritenere sia la stragrande maggioranza dei Colleghi) di leggere la relazione mia (e di Croce che la approvò integralmente), non essendo questa la sede per riportarne l'intero contenuto (la relazione stessa, stampata, riempiva ben 32 facciate) ne riassumo qui di seguito i punti salienti.

1) Ogni individuo imputato ha diritto di difendersi.

2) La Convenzione internazionale consente all'imputato di autodifendersi: ciò in quanto può non esservi obiettività e autonomia da parte del difensore d'ufficio designato (la Convenzione internazionale voleva porre rimedio agli inconvenienti verificatisi in processi politici: taluni dei quali in Spagna e altri nell'America Latina).

3) Il diritto alla difesa è sacro. Ma una cosa è un diritto e altra cosa è un obbligo: avere il diritto alla difesa non significa avere l'obbligo di difendersi, così come avere il diritto alla vita non significa avere l'obbligo di vivere.

4) Parlare di "difesa tecnica" operando una dicotomia tra difesa tecnica e difesa nel merito, non ha senso. La difesa tecnica sovente sconfinava nel merito: è sufficiente considerare come una eccezione di forma sia idonea a provocare la conclusione del processo (ad esempio sotto il profilo della nullità di un atto, della decorrenza di termini o della prescrizione).

5) L'Italia aveva aderito alla Convenzione ma, more solito, non aveva promulgato la necessaria legge per l'attuazione: infatti il nostro codice escludeva la possibilità di una "autodifesa" (espressamente prevista nel Patto Internazionale sui diritti civili e politici approvato dall'assemblea generale dell'Onu il 16/12/1966). Occorreva pertanto una modifica al codice di procedura penale vigente.

6) Il diritto dello Stato di difendersi e di processare l'eversore è fuori discussione.

Chi tenta la rivoluzione sa che, se vincerà, avrà poteri e onori; se perderà, verrà spazzato via. È un rischio che corre, lo conosce, e non può lagnarsi delle conseguenze che gliene derivano.

Questo, in poche righe, il sunto della relazione (che, come detto, è pubblicata e che, chi ne ha interesse, può andare a leggere).

\* \* \*

Ringrazio dell'attenzione e porgo cordiali saluti.

Piero Fioretta



## AGENZIA INVESTIGATIVA DELLE ALPI

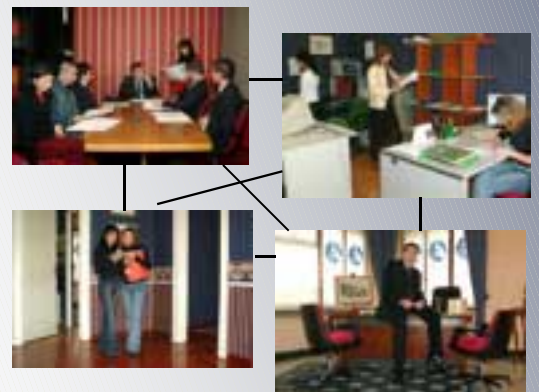
### LE NOSTRE INDAGINI

- Recupero crediti
- Analisi imprenditoriale di una persona fisica
- Indagini su collaboratori, soci, rappresentanti
- Indagine tutela marchi e brevetti
- Bonifiche telefoniche e ambientali
- Indagini matrimoniali e prematrimoniali
- Separazioni o divorzi e ridiscussioni degli alimenti
- Indagini relative a furti o sottrazione di beni
- Indagini per la tutela delle persone
- Ricerca persone scomparse
- Indagini per la difesa nel processo penale

### ALCUNI PUNTI DI FORZA

- Totale ed assoluta riservatezza
- Protezione dei dati con le più sofisticate tecniche
- Prove fotografiche e giudiziali valide in tribunale
- Account personale per ogni Cliente *on line* 24 h 24
- 250 studi legali come Clienti
- Dottore in legge in sede

### IL NOSTRO STAFF



## Agenzia Investigativa delle Alpi

Via Ventimiglia, 76 Torino

tel. 011.66.70.949, fax. 011.66.71.418

indagini@indagini.com, www.indagini.com

www.indagini.com



**Forum**

# GLI AVVOCATI: IDENTITÀ E MERCATO

La redazione de *la Paziienza* ha deciso di convocare un *Forum* di discussione e dibattito sui problemi trattati e affrontati in questo numero. L'incontro si terrà presso i locali del Consiglio dell'Ordine il prossimo **21 Novembre** con inizio alle ore 12.00. Verrà, comunque, data pubblicità dell'evento.





## Ricordi

Caro Gianfranco, prima che tu chiudessi i tuoi occhi per sempre, mi sarebbe piaciuto ricordarti e commentare con te le ragioni del nostro comune vissuto ultraquarantennale, cominciando dal fortunato caso che, nella lontana antvigilia del Natale del 1965, senza sponsor o referenti, per averti qualcuno fatto il mio nome, ti presentasti nel mio studio per offrire la tua collaborazione. Offerta che accolsi volentieri per l'entusiasmo, la serietà delle motivazioni che avevi addotto e per le condivise scelte ideologiche.

Ma se tali connotazioni erano prognosticamente più che sufficienti per l'instaurazione di un rapporto professionale soddisfacente, rassicurante ed amicale non lo erano perché tu riuscissi a trasformarlo in un rapporto, in una comunanza di vita fraterna, difficilmente ripetibile, non scevra da episodiche divergenze di opinioni che, inevitabilmente superate, la valorizzavano.

Ciò è avvenuto per le tue doti naturali, caratterizzate da una rara, totale assenza di invidia, da una innata trasparenza, da una capacità di relazionarti con colleghi avversari o meno, nelle controversie giudiziali o a prescindere da esse, con una genuina carica non di semplice colleganza ma di simpatia, di amicalità, corredata da "battute", ricche di humour, così come da una ferma, appassionata esposizione delle tue difese, avanti ai Giudici, rispettandone ruolo e dedizione alla loro funzione, sapendo anche allentare la tensione, che poteva apparire o crearsi in alcune occasioni, con moti di spirito, oltre che, naturalmente con i colleghi e collaboratori dello studio che ti hanno e a cui hai voluto bene.

Era, pertanto, inevitabile che, colleghi e no, persone note o meno, venuti a conoscenza della tua dipartita, abbiano voluto manifestare la loro stima, simpatia e rimpianto per essere

stato colpito, iniquamente, da una patologia che ti ha condotto a morte.

Ma non solo!

Quello che valorizza la tua vita professionale è la scelta, convinta, coerente e costante di dedicare le tue qualità e doti di avvocato alla appassionata difesa e alla tutela, specie in materia previdenziale, dei diritti, che ritenevi lesi, dei componenti la "fascia debole" della società, di migliaia di persone con insufficienti beni materiali, con deficit culturali, consentendo loro, dopo averli ascoltati con pazienza e comprensione cercando di rassicurarli, di riuscire a migliorare, sia pure parzialmente, la loro "minorità" socioeconomica.

Hai, cioè, assolto a una delle funzioni che onorano la "toga", che hai indossato con tanta dignità.

Nell'ultimo anno della tua vita, le sofferenze fisiche e psicologiche, a causa del "male oscuro" che ti aveva fisicamente menomato, sono state mitigate dal calore della continua presenza e dall'affetto dei tuoi cari che hanno ricambiato, gratificandoti, dell'amore che, soprattutto e sopra tutti, hai loro dimostrato, certo che nel proporre, nello studio del quale sei stato un punto essenziale di riferimento, l'inserimento del figlio Flavio, questi ne avrebbe raccolto il testimone.

Caro Gianfranco, non ho avuto la possibilità di farti leggere queste mie valutazioni, d'altronde a te note, così come non ho la possibilità di riempire il vuoto che hai lasciato, così come non l'hanno più neppure i colleghi dello studio che hanno avuto la benigna sorte di averti come amico, e non solo come collega, così come non l'hanno più i bisognosi della tua difesa, così come non ho la speranza di dirti "arrivederci", ma posso, almeno, confermarti un sofferto "addio" e un commosso "grazie".

**Giuseppe Scalvini**