

L'INFORMATIZZAZIONE DELLO STUDIO LEGALE

di Giovanna Stumpo¹

L'Avvocatura nel contesto socio- tecnologico di riferimento- Premessa

Dati CENSIS del 2008 individuano nel 78% gli Studi legali che dichiarano di puntare sull'organizzazione come strumento competitivo e nell'84% quelli che ricercano nel modello organizzativo la minimizzazione delle inefficienze correlate allo sviluppo del lavoro. A fronte di tali percentuali sono tuttavia ancora pochi gli Studi che hanno compreso che il buon funzionamento ed una adeguata organizzazione dei processi, delle persone e dei sistemi operativi, influenzano fortemente il risultato delle prestazioni professionali e quindi, in senso lato, "la qualità" dei servizi offerti. Perché la qualità è strettamente correlata alle procedure di sviluppo del lavoro ed alle metodologie organizzative, in un contesto di mercato, che oggi più che mai richiede risposte rapide, esaustive ed a prezzi contenuti.

Soprattutto, si trascura spesso di considerare che le nuove tecnologie e gli strumenti informatici rappresentano anch'essi una imprescindibile componente dell'organizzazione. Facilitano la comunicazione, servono all'aggiornamento ed al reperimento delle fonti; fanno parte del "sistema di gestione"; servono per ottimizzare i tempi di sviluppo delle attività; consentono di realizzare i processi "con modalità controllate"; fungono da "facilitatori" per lo Studio nell'inter-relazione efficace e duratura con i principali *Stakeholders*, primo tra tutti il cliente.

Manca, cioè nel nostro mondo professionale, la consapevolezza del fatto che, anche e proprio attraverso le nuove tecnologie è possibile migliorare la qualità del servizio e dell'ambiente di lavoro, con innegabili ricadute positive sia interne che esterne allo Studio. Perché l'organizzazione efficiente, è tale solo se riesce a stare al passo con i tempi e con le evoluzioni del macroambiente. Ossia della società in cui viviamo; peraltro generalmente indicata dagli esperti² come "*Information society*" proprio in virtù dei cambiamenti epocali e strutturali che le tecnologie informatiche, così come quelle telematiche, hanno prodotto in ogni settore della nostra esistenza privata e pubblica. Basti pensare, ad esempio, all'informatizzazione delle comunicazioni, della sanità, dei trasporti, delle attività bancarie, solo per fare alcuni esempi.

I cambiamenti strutturali del nostro modo di vivere e di impostare reciproche relazioni influenzano fortemente non solo la nostra società civile, le nostre abitudini, le nostre aspettative, ma anche gli aspetti organizzativi della nostra esistenza. Nel settore commerciale o industriale, la gestione informatica dei dati ottenuti dalle operazioni compiute dalla clientela (e più facilmente monitorabili ed aggregabili con l'uso accorto degli attuali sistemi informativi) ha portato a vantaggi competitivi, operativi, gestionali e decisionali. Nel settore bancario, ad esempio, il ricorso all'*home banking* e l'uso della tecnologia *web-based* è diventata ora ineliminabile, tanto da costituire sia una barriera

¹ Relatore dell'incontro - dibattito "*Verso la riforma dell'ordinamento forense*" -Organismo Unitario dell'Avvocatura Italiana, Unione distrettuale dei Consigli degli Ordini Forensi della Toscana- Fondazione Carmignani - Collesalveti 15.5.2009. Per contatti ed info avv.grstumpo@libero.it.

² Per tutti si veda F. BRAVO, *Il supporto tecnologico all'organizzazione dello Studio Legale*, in A .A. V. V. *La gestione dello Studio Legale* a cura di G. STUMPO, Collana Strumenti e Soluzioni di Guida al Diritto, Il Sole 24ORE ed., 2009.

all'ingresso del mercato per nuovi operatori, sia un importante fattore concorrenziale. *Idem* per altri settori, come ad esempio per il manifatturiero e per le realtà operanti nel commercio elettronico indiretto. Anche nella gestione dei servizi erogati dalla P.A. nei confronti dei propri utenti l'informatizzazione introdotta qualche anno fa con il Codice della P.A. digitale e tutt'ora in atto, costituisce parte di un processo irreversibile (*e-government*).

L'innovazione tecnologica, dunque, è prima di tutto innovazione sociale e culturale. Le tecnologie, diffusamente adottate nella società civile (*Information Society*), richiedono che anche i contesti organizzati per l'erogazione di servizi, inclusi quelli legali, si allineino alle aspettative ed alle mutate esigenze del mercato; ossia di chi, andando a costituire la curva della domanda di servizi legali, fa ormai largo uso quotidiano di tali tecnologie. Sotto questo profilo, lo Studio Legale moderno è dunque quello che si dimostri in grado di promuovere internamente una vera e propria "cultura della conoscenza e dell'innovazione tecnologica", come leva strategica della crescita e dello sviluppo organizzativo³.

1. Investire nelle tecnologie informatiche per ottenere vantaggi competitivi: ogni Studio deve scegliere il proprio specifico corredo tecnologico

Come già per il settore manifatturiero, anche quello delle libere professioni lo sviluppo del lavoro è ormai inconcepibile senza il supporto di un "apparato tecnologico-informatico minimale" (un personal computer, una fotocopiatrice, un fax, uno scanner, il telefono cellulare e la connessione ad internet). L'informatizzazione dello Studio legale, inteso come organizzazione nella quale vengono erogati servizi legali da parte di professionisti in un contesto che assume complessità variabile, non può però prescindere da una considerazione preliminare sugli assetti organizzativi e relazionali.

Ciò in quanto, *"da un lato l'apporto che l'Information Technology può dare allo Studio è da valutare in funzione delle caratteristiche peculiari della struttura che se ne serve; d'altro lato occorre comprendere che l'introduzione delle tecnologie in Studio sarebbe riduttiva se limitata alla semplice automazione dei processi operativi, al fine di recuperare una maggiore efficienza ricalcando in maniera automatizzata schemi di processi di business già attivi. Al contrario, l'uso delle nuove tecnologie inevitabilmente presuppone anche un impatto sull'assetto gestionale dell'organizzazione medesima, spesso comportandone il rimodellamento"* (c.d. *re-engenning*). Nel caso dell'attività forense, è di comune esperienza che l'attività professionale venga esercitata con assetti e modelli organizzativi diversi. I tratti differenziali del modo dell'esercizio della professione possono essere dati dalla specializzazione, dalla dimensione organizzativa, dalla distribuzione territoriale, dalla diramazione in dipartimenti o in settori di specializzazione interna, dal ruolo delineato per i soggetti che compongono la struttura organizzativa, dal tipo di governance scelto, dal modello organizzativo adottato (per funzioni, a matrice, etc.)⁴.

Nel contesto legale le modalità di impiego delle nuove tecnologie nell'esercizio della professione sono quindi influenzate e strettamente dipendenti da una pluralità di fattori, ed in particolare dalle caratteristiche dimensionali ed organizzative dello Studio e dal mercato di riferimento (anche con riguardo al cliente-target).

Il livello minimo di informatizzazione consigliabile allo Studio varia quindi in relazione al rapporto che ciascuno Studio ha con gli elementi detti.

³ V. più diffusamente G. STUMPO, *Il management dello Studio Legale – Professionisti vincenti con internet e pc*, in Italia Oggi quotidiano, 2.2.2006.

⁴ Così F. BRAVO, fonte cit...

- Le dotazioni dello Studio unipersonale

Per lo Studio piccolissimo (unipersonale), la strumentazione informatica minimale dovrebbe comprendere quantomeno:

- ✓ un elaboratore elettronico, dotato di sistema operativo e delle normali periferiche di *input* e di *output* (*mouse*, tastiera, *monitor*, stampante, *scanner*, lettore CD e DVD, masterizzatore, etc.), con i relativi *drivers*;
- ✓ gli applicativi necessari per le funzioni di *office automation* (elaboratore testi, foglio di calcolo, *database*, etc.), disponibili anche con licenze *opensource* e non necessariamente in formato proprietario;
- ✓ il collegamento ad Internet (preferibilmente con ADSL), ed i dispositivi necessari per i collegamento (es. *router/modem*);
- ✓ gli applicativi necessari per la comunicazione e la ricerca delle informazioni via Internet, con particolare riferimento quantomeno agli applicativi per l'invio, la ricezione, la memorizzazione e l'archiviazione della posta elettronica e per la navigazione su Internet (*browser*);
- ✓ gli strumenti informatici per l'accesso e la fruizione delle banche dati giuridiche, contenenti giurisprudenza, legislazione e dottrina;
- ✓ gli strumenti informatici per la sicurezza del sistema e delle informazioni ⁵;
- ✓ i dispositivi di memorizzazione delle informazioni ⁶.

È poi consigliabile l'uso di un *software* gestionale per lo sviluppo dell'attività professionale.

- Le dotazioni dello Studio piccolo (un avvocato con collaboratori e praticanti senza personale di segreteria)

Le caratteristiche delle dotazioni strumentali minime consigliabili per Studi di dimensioni piccole potrebbero prevedere quantomeno la replica, per ciascuna postazione di lavoro (assegnata rispettivamente ad ogni avvocato, collaboratore e/o praticante), delle dotazioni minime strumentali suggeribili per la postazione di lavoro dello Studio unipersonale.

Devono tuttavia essere fatte salve alcune eccezioni, dovute ad esigenze delle condivisione delle risorse (ad es. uso condiviso di stampanti, *scanner* ed altre periferiche o dispositivi) ovvero legate ai ruoli o alle mansioni o ai compiti eventualmente differenziati tra i soggetti che compongono la struttura (ad es. per la digitalizzazione dei documenti tramite *scanner*).

La caratteristica ultra-individuale dello Studio anche se di piccole dimensioni e la maggiore complessità organizzativa che la natura interpersonale dello sviluppo della

⁵ *Back-up* periodico; *antivirus*; *antispam*; *antispysware*; *firewall*; applicazione di sistema di autenticazione per l'accesso e la gestione dell'elaboratore elettronico, con previo rilascio di credenziali univoche di autenticazione; *screen saver* automatico con blocco del *computer* in caso di assenza o inattività etc..

⁶ DVD, *hard disk*, dischi rimovibili, etc..

prestazione comporta, rende pertanto consigliabile inserire, tra le dotazioni strumentali minime anche:

- un *server* per la gestione condivisa delle informazioni e dei documenti, in modo che le singole postazioni di lavoro possano essere usate come *client*, che accedono alle diverse risorse dello Studio (ad esempio ai *server* e ai dati ivi memorizzati, nonché alle diverse periferiche munite di scheda di rete, come stampanti e *scanner*) mediante apposita rete LAN (*Local Area Network*) interna o tramite rete *wireless*;
- una rete telematica (tipo LAN o *wireless*), in grado di interconnettere le postazioni di lavoro, il *server* e le periferiche.

Il *server* può essere utilizzato anche per centralizzare il *software* gestionale, a valere anche quale primo elementare sistema informativo di Studio.

- Le dotazioni dello Studio medio

Se la grandezza dello Studio è condizionata non tanto dal profilo relativo alla complessità organizzativa interna ma solo dalla numerosità dei soggetti coinvolti nell'organizzazione, le dotazioni strumentali minime consigliabili non si discostano molto da quelle suggerite sopra. Occorrerà tuttavia considerare attentamente il numero delle postazioni di lavoro, nonché il sistema di gestione delle informazioni elettroniche (dati, documenti etc.) e di accesso alle stesse. L'archiviazione su *server* dovrà comunque subire un'articolazione maggiore, rispondente alla suddivisione del lavoro, al coinvolgimento del professionista, del praticante e della segretaria (o delle segretarie), sulle singole pratiche, sui diversi documenti, etc.

Ove invece lo Studio presenti una complessità non tanto e solo numerica, bensì strutturale ed organizzativa - come solitamente avviene per via della distinzione delle funzioni connesse alla presenza del personale di segreteria ed ai ruoli svolti in via esclusiva da alcuni professionisti e/o da specifiche funzioni strutturate per distinte aree di *practice*- la dotazione strumentale minima suggeribile può cambiare anche sensibilmente, sino a ricalcare quella adottata dagli Studi di grande dimensione.

- Le dotazioni dello Studio grande

Negli Studi di grandi dimensioni ove la complessità dei processi di sviluppo del lavoro è particolarmente alta per numero dei soggetti coinvolti, per tipologia ed articolazione della struttura organizzativa, per numerosità delle funzioni/ unità organizzative operanti e per sedi operative, il sistema operativo dovrebbe operare secondo logiche diverse rispetto a quelle tipiche delle realtà organizzative più semplici.

Secondo gli esperti *"tali Studi dovrebbero partire, come base, dalla dotazione minima suggerita per gli Studi di dimensioni medie, per poi arricchirsi di quelle ulteriori funzionalità che sono necessarie per supportare le funzioni previste ed i processi individuati nella più complessa organizzazioni. Solitamente, infatti, gli Studi di grandi dimensioni operano come vere e proprie imprese e si avvalgono di un'unità organizzativa o di una funzione IT, che internalizzano o che esternalizzano secondo le strategie scelte da chi opera in posizione apicale. Ulteriori funzioni o unità organizzative vengono solitamente istituite nel settore del marketing e della qualità, anche qui internalizzate o esternalizzate a seconda delle strategie adottate. L'incremento di funzioni distinte rispetto a quella di mera fornitura dei servizi legali, fa sì che il sistema informatico in uso presso lo*

*Studio legale di grandi dimensioni trascenda le funzionalità elementari dei consueti sistemi gestionali di tipo tradizionale, per essere strutturato secondo logiche e principi di funzionamento tipicamente delineati in materia di sistemi informativi aziendali”*⁷. Entrano allora in gioco funzioni di CRM, *software* di tipo collaborativo (videoconferenza, *wiki* ed altri *goupware*), applicativi per il *knowledge management*, sistemi di gestione e di analisi degli indicatori di *performance*, e così via.

2. Tecnologie informatiche ed applicazioni utili allo Studio Legale

Nel corso del tempo abbiamo potuto assistere al passaggio dall’uso originario dell’informatica destinata ad automatizzare le attività routinarie e finalizzata a fornire un supporto alle funzioni amministrativo-contabili di elaborazione dati, ad un uso più evoluto, caratterizzato dall’impiego di sistemi di elaborazione delle informazioni, orientati a supportare i processi decisionali semistrutturati e in parte anche non strutturati. Per questo l’IT e l’analisi organizzativa costituiscono due importanti elementi, tra loro intimamente connessi; che vanno cioè gestiti in una prospettiva strategica, anche in considerazione del rilevante impatto che hanno sulla competitività e lo sviluppo del *business*.

Ed invero, gli strumenti resi possibili dall’*Information Technology* concorrono a realizzare uno degli elementi portanti dell’organizzazione di Studio – il sistema operativo - e lo supportano, in termini di:

- ✓ processazione/ standardizzazione/velocizzazione dei processi e delle attività;
- ✓ raccolta, aggregazione, repertoriamento, “interscambio” di dati, informazioni, fonti di conoscenza (i.e. formazione di apposito/i *database*);
- ✓ inter-relazione, collegamento interfunzionale ed interattivo tra risorse interne ed esterne;
- ✓ raccolta e condivisione del “patrimonio” delle conoscenze (del *know-how*);
- ✓ gestione sistemica ed ordinata di dati, informazioni e documenti;
- ✓ monitoraggio e controllo (dei processi/ dell’andamento delle attività, della *performance*);
- ✓ “reportistica” automatizzata ai vertici;
- ✓ sviluppo delle “dinamiche di comunicazione esterna” tramite la rete ed internet⁸.

-Il supporto tecnologico allo sviluppo del lavoro

La qualità è intrinsecamente legata al metodo ed agli strumenti di lavoro. Sotto questo profilo per lo Studio sono soprattutto le varie applicazioni offerte dal *software* gestionale⁹

⁷ Così F. BRAVO, fonte cit..

⁸ Per ulteriori approfondimenti si rimanda più diffusamente a M. POLITI, “*I sistemi informativi e le nuove tecnologie come “strumento della qualità”*”, in A. A. V. V. *Studi Legali Informatica e Qualità: percorsi, tecniche e strategie*, Collana I Quaderni OUA, anno 2007 ed anche G. STUMPO, *Cogliere la sfida delle nuove tecnologie, in Organizzare lo Studio Legale*, Collana I Quaderni dell’Ordine, Ordine degli Avvocati di Milano, anno 2008.

⁹ Come scegliere il *software* di gestione? Uno studio effettuato nell’anno 2008 dalle Commissioni informatiche dell’Unione Triveneta dei Consigli dell’Ordine degli Avvocati e del Consiglio dell’Ordine di Udine ricorda che i parametri principali da prendere in considerazione nell’acquisto del gestionale di Studio sono: i) il prezzo: il costo di una o più licenze, il canone annuo e l’eventuale costo di assistenza (sempre al netto d’IVA); ii) l’interfaccia: gradevolezza estetica, intuibilità dei comandi e praticità nella navigazione all’interno del programma; iii) semplicità d’uso, in rapporto a un utente di conoscenze informatiche medie, nell’ambito della categoria professionale di

(di *office*, o di natura “open” o di natura proprietaria) che fanno del supporto informatico un requisito minimale ed indispensabile per lo sviluppo delle attività giornaliere e la gestione efficiente delle risorse. Le principali applicazioni rese possibili dal gestionale consistono in particolare in:

- ✓ automazione: programmi per l’elaborazione di testi, fogli elettronici, di *charts*, di diagrammi ecc.; anche per via della parallela diffusione della posta elettronica, fanno parte della “gestione elementare o di base” e non possono mancare in Studio; non fosse altro che per comunicare con l’esterno, in versione soft;
- ✓ gestione documentale (*document management*): è la funzionalità che consente di generare un atto, un documento, una pratica in formato elettronico e con modalità automatiche; passando per una prima fase di apertura/protocollo, a quelle successive correlate alla progettazione e sviluppo della pratica, nei suoi diversi stadi di lavorazione; rendendola perciò disponibile in una logica di “*work in progress*”, e consentendo di conservarla ed archivarla, sempre in modo soft, senza quasi alcun dispendio di carte. In una logica integrata e condivisa di dati, informazioni, e contenuti;
- ✓ condivisione di documenti e flussi di lavoro (*workflow management*): è la funzionalità che consente di operare sulle pratiche e sue singole parti (atti, lettere, documenti ecc.), in modo condiviso; si dà da arrivare a lavorare su uno stesso documento/ su una stessa pratica/ su uno stesso atto “a più mani” e consentendo a più risorse, a diversi responsabili, a livelli funzionali distinti di concorrere alla composizione, alla gestione e al controllo del documento/ dell’atto/ della pratica, alla base del processo in essere;
- ✓ archivio gestione pratiche: la funzione principale del gestionale è quella di avere raccolte in un unico archivio dati (*database*) relazionale tutte le informazioni relative ad ogni e a tutte le pratiche di Studio; nel loro stato di “pratiche vive”, “pratiche sospese”, “pratiche archiviate”; interrogabile, aggiornabile e “stampabile”, dalle persone a tal fine autorizzate;
- ✓ gestione agenda informatizzata: è la funzione correlata all’agenda elettronica di Studio; con date e scadenziari relativi agli impegni (ad es. appuntamenti) ovvero (per il giudiziale) ai termini di rito, ed agli adempimenti da assolvere sul piano procedurale. In alcuni casi l’agenda informatizzata opera in modo integrato con la gestione automatizzata delle pratiche e consente quindi di correlare impegni, eventi, udienze, in riferimento alle pratiche e agli atti in lavorazione e/o al professionista di riferimento, che si integrano perciò, in un *unicum* organico;
- ✓ gestione delle anagrafiche: come già per le pratiche, attraverso il gestionale è possibile repertoriare dati ed informazioni relative a clienti, controparti, fornitori esterni (ad es. i corrispondenti); generando così le c.d. “anagrafiche di Studio, quali elenchi informatici, per una facile consultazione ed aggiornamento, a cura di tutte le risorse interne;
- ✓ gestione della contabilità: è la funzione correlata alla gestione documentale ed all’agenda; consente di effettuare il computo delle spettanze (sulla base del tariffario

riferimento; iv) versatilità: adattabilità del programma alle specifiche esigenze del singolo Studio e possibilità di personalizzazione diretta da parte dell’utente; v) dopo vendita: disponibilità della *software house* (SH) di fornire assistenza sia *on line*, sia telefonicamente (per problemi tecnici, di fruizione del programma e di installazione), tenendo conto della rapidità ed efficacia della risposta e degli eventuali costi; frequenza delle modifiche effettuate, semplicità di installazione, attenzione della SH alle segnalazioni dell’utenza. Sul punto v. anche D. COLIVA, *L’informatizzazione dello Studio Legale*, nel Volume *Organizzare lo Studio Legale*, di G. STUMPO, D. COLIVA e T. VALLONE, Maggioli ed., 2007.

- ovvero del *timesheet* per la tariffazione oraria), il controllo delle movimentazioni economiche sulle pratiche (acconti, saldo ecc.) e lo sviluppo delle fatture;
- ✓ rete locale di computer per la condivisione (*sharing*) delle risorse: la LAN è la rete informatica che consente a più computer e dispositivi collegati tra loro tramite cavi, di comunicare e di condividere informazioni e risorse in “rete locale”. Anche nota come rete interna o “intranet”, la *Local Area Network* offre diversi vantaggi (ad es. è possibile condividere periferiche costose, come le stampanti; effettuare l’inoltro di dati tra utenti senza l'uso di *floppy disk*; centralizzare programmi informatici essenziali per lo sviluppo di processi di supporto, come gli applicativi finanziari e contabili; istituire sistemi di *backup* automatico dei *file* ecc.).

A supporto del sistema gestionale e per quanto attiene al c.d. “lavoro collettivo/condiviso” sono da annoverare anche specifici strumenti elettronici utilizzabili per diverse attività di cooperazione nello sviluppo del lavoro. Più precisamente si tratta di:

- sistemi di conferenza elettronica (*computer conference system*), ossia strumenti che permettono una discussione asincrona, come la posta elettronica, sia quelli che consentono la discussione sincrona, come la videoconferenza;
- sistemi di progettazione di gruppo (*co-authoring*); dotazioni che consentono di realizzare elaborazioni comuni, con modalità sincrone o asincrone, di oggetti informatici (ad es. documenti testuali, immagini, prodotti multimediali, etc.) da parte di un *team*, come nel caso di strumenti c.d. «*wiki*»;
- sistemi di supporto alle decisioni di gruppo (*group decision support system*); applicativi utili per facilitare l’adozione di processi decisionali nell’ambito di un gruppo di lavoro, aumentando la produttività delle riunioni, anche virtuali.

Programmi informatici specifici (ad es. per la contabilità, la gestione della biblioteca, la registrazione /il monitoraggio dei tempi di sviluppo del lavoro e di evasione degli incarichi) e le banche dati (su CD-rom, su DVD o in rete) integrano il quadro degli strumenti tecnologico- informatici base, utili allo sviluppo efficiente del lavoro di Studio.

Infine, con ricorso ad apposito *hardware* e *software* è possibile affiancare o sostituire al tradizionale sistema di archiviazione fisica della pratica (e relativa documentazione), il sistema di archiviazione ottica documentale; con vantaggi concreti in termini di abbattimento di costi e spazi, di efficienza organizzativa/dei processi produttivi interni, di riduzione dei tempi di ricerca e di esibizione dei documenti).

- L'utilizzo manageriale delle nuove tecnologie; il Sistema Informativo di Studio

Con ricorso alle dotazioni informatiche lo Studio è in grado di realizzare lo sviluppo del lavoro, con modalità efficienti, standardizzate e rapide. Di più, le nuove tecnologie dell’informatica si traducono in un prezioso strumento della qualità, in quanto consentono la realizzazione del *database* interno, con ciò fornendo il supporto sistemico ed operativo necessario a gestire i processi e le relative interazioni, con modalità controllate.

Lo scopo e l’importanza del ricorso agli strumenti tecnologici da parte dello Studio risiede anche in questo; ossia nelle possibilità offerte dalla tecnologia applicata alla gestione, di realizzare il sistema informativo interno; che può essere definito come «*un insieme di persone, apparecchiature, applicazioni e procedure che permettono all’organizzazione di*

disporre delle informazioni necessarie nel posto giusto e al momento giusto» e, sotto altro profilo, si sostanzia in un «insieme di componenti fisiche e procedurali sia umane che tecnologiche le quali interagiscono scambiando dati e producendo informazioni»¹⁰.

Al pari del gestione, il sistema informativo rappresenta un supporto organizzativo necessario; seleziona le fonti, raccoglie ed aggrega dati ed informazioni utili per apportare decisioni strategiche ed operative da parte di chi ricopre ruoli decisionali nell'ambito della struttura. Con innegabili vantaggi per lo Studio in termini di *management* che - in estrema sintesi- si concretano in:

- ✓ maggiore approfondimento della conoscenza del *business*, grazie alla raccolta ed all'aggiornamento di informazioni e dati correnti sul microambiente e l'ambiente esterno (principalmente mercato, cliente target e concorrenza);
- ✓ disponibilità di fonti rilevate/ rilevabili ed utilizzabili/analizzabili in tempo reale (per prendere decisioni basate sui "dati di fatto");
- ✓ migliore controllo dei processi di sviluppo del lavoro/di erogazione del servizio e degli standard di qualità;
- ✓ fluidità dei processi e più efficace adattabilità delle soluzioni organizzative ai repentini cambiamenti di mercato;
- ✓ possibilità di monitoraggio dei tempi dedicati allo sviluppo delle attività e dei "carichi di lavoro" assegnati;
- ✓ più efficace monitoraggio dell'andamento dei processi e di eventuali scadenze (attraverso ad es. sistemi di allarme/allerta resi possibili direttamente dal gestionale); con conseguente riduzione di rischi di inefficienze ed errori;
- ✓ miglioramento dei livelli di comunicazione interna (di interfaccia, di inter-relazione tra i diversi livelli funzionali) e più in generale nell'ambiente di lavoro;
- ✓ sviluppo di un "sistema di reportistica" di tipo contabile, economico e finanziario;
- ✓ attivazione di un sistema di organizzazione, gestione e controllo di ausilio ai vertici per scelte future;
- ✓ patrimonializzazione, condivisione trasparente, ed arricchimento/implementazione del *know-how* e della conoscenza;
- ✓ valore aggiunto reale per il cliente (in termini di facile prospettazione di dati ed informazioni oggettive; rapidità di risposta, aggiornamento periodico, completezza delle informazioni fornite; puntualità nell'evasione degli incarichi/negli aggiornamenti; prospettazioni di tipo statistico ed analitico ecc.).

- Tecnologie informatiche e *Knowledge Management*: patrimonializzare la conoscenza di Studio

Per lo Studio, la sfida di saper cogliere i vantaggi derivanti dalle tecnologie informatiche si sostanzia nella realizzazione di un sistema di gestione capace di aggregare dati ed informazioni in ingresso, che entrano in un processo (di comprensione, interpretazione, validazione da parte delle funzioni individuali e complessive) e di "sistematizzarle" per analizzarle in modo critico, nella loro evoluzione di "dati in uscita", utili ai vertici per l'assunzione di decisioni future, in chiave prospettica.

Consentendo di effettuare una "analisi basata sui dati di fatto" e di arrivare a sviluppare un "sistema di *reporting*", di tipo economico, organizzativo e gestionale, le nuove

10 Cfr. A. CARIGNANI-F. RJOLA (a cura di), *ICT e sistemi informativi aziendali*, MC Grow- Hill ed., 2007.

tecnologie rendono cioè più semplice, rapido e sistemico il controllo dei “fattori limitanti le prestazioni” - di processo, di metodo, di attività- (con l’obiettivo di eliminarli/correggerli), ed al contempo permettono di agire con efficaci azioni di mantenimento e potenziamento delle variabili strategiche positive dello Studio.

Ma vi è di più. Il processo di sviluppo del sistema informativo di *management* è di fondamentale importanza anche per lo Studio che intenda mantenere, aggiornare e migliorare la “base di conoscenza” (risorse tangibili ed intangibili) che fa parte del suo patrimonio intellettuale (il *knowledge* ed il *know-how*).

Con l’espressione *knowledge management* (gestione della conoscenza) si intende cioè quel particolare processo che, grazie al supporto tecnologico, consente di conservare (ed arricchire) le conoscenze e le metodologie di sviluppo/realizzazione del lavoro, arricchendole nel tempo e rendendole fruibili internamente mediante:

- ✓ la codificazione del *know how*, in particolare per ciò che concerne il profilo della «produzione», ossia degli aspetti relativi alla fornitura del servizio legale: (i.e. “memorizzazione” in appositi archivi elettronici delle principali specificità che hanno caratterizzato il ciclo realizzativo di singoli progetti, fasi di lavoro, attività o pratiche, con l’obiettivo di costituire, nel tempo, una base storica di partenza e di riferimento per futuri progetti/fasi/attività o pratiche similari, nonchè per la continuazione/evoluzione/miglioramento nel tempo dello stesso progetto/attività/pratica);
- ✓ la predisposizione di tecniche e «linguaggi» condivisi tra i soggetti interessati alla gestione della conoscenza (i.e. sviluppo di “una metodologia ragionata” utile alla c.d. tesaurizzazione del *know-how* di Studio, che si realizza con il “repertoriamento” delle conoscenze sviluppate internamente (con la c.d. “storicizzazione” secondo uno specifico “codice di archiviazione” di atti sviluppati, di format di particolare utilizzo; del *database* clienti/pratiche etc.) e con la “patrimonializzazione” di conoscenze, dati ed informazioni anche esterni allo Studio, utili allo sviluppo del lavoro (ad es. salvataggio e “repertoriamento” secondo lo stesso codice di repertoriamento/archiviazione/storicizzazione di massime, sentenze, articoli di dottrina, estratti di normativa, ricerche ect.);
- ✓ la condivisione della conoscenza e l’interazione, mediante i predetti «linguaggi», di tutte le forze produttive; al fine di rendere la conoscenza patrimonio condiviso dell’intera organizzazione (i.e. scelta da parte dei Vertici di rendere fruibili le conoscenze e le metodologie di raccolta/repertoriamento/aggiornamento e accesso a tutte le risorse umane; pianificandone la disponibilità nel tempo, e ponendole alla base dello sviluppo efficiente e rapido del lavoro.

Il sistema informativo, utilizzato nei passaggi visti a fini di *knowledge sharing*, consente di mettere a disposizione e di gestire in maniera condivisa la conoscenza via via formata all’interno dello Studio, evitando che vada dispersa o che rimanga isolata, soprattutto qualora la struttura sia di dimensione ampia e/o con una ramificazione estesa, anche per dislocazione geografica delle sedi o reticolare delle unità produttive del caso.

Lo sviluppo delle reti avvenuta tumultuosamente negli ultimi 10/15 anni, ha profondamente modificato lo scenario e le modalità di gestione nel mondo dell'impresa, della Pubblica Amministrazione, delle professioni. L'avvento di grandi reti pubbliche e private, e l'introduzione di Internet hanno consentito di operare e di dialogare con i sistemi informativi e le applicazioni elettroniche in tempo reale, attraverso i confini e la geografia, mettendo in comunicazione operatori e fruitori distribuiti sul territorio e dando loro la possibilità di inter-agire con modalità "a-fisiche" e de-localizzate.

Proprio grazie ad Internet "i servizi in rete" prendono sempre più piede e sono sempre più diffusi anche nel contesto legale. Il *web* è lo strumento più utilizzato per effettuare ricerche, reperire materiali, attingere a fonti di conoscenza, ed ormai per tutti molti degli strumenti di lavoro possono essere ottenuti attraverso la rete, in modo semplice e facendo risparmiare tempo e danaro.

Collegando il computer ad Internet il professionista individuale come lo Studio di medio grandi dimensioni può quindi sviluppare le proprie attività, via *web*. Ed in particolare utilizzare la rete per:

- ✓ effettuare ricerche, reperire materiali, attingere a fonti di conoscenza e ad informazioni;
- ✓ trasferire e ricevere e scambiare *file*, documenti informatici e messaggi mediante *e-mail*;
- ✓ dialogare con il cliente ed gli altri principali *Stakeholders*.
- ✓ sviluppare il c.d. *networking* (associazionismo in rete).

Grazie anche alla sempre maggiore diffusione dei certificati digitali contenenti la funzione *software* di firma digitale, si sta sempre maggiormente affermando la fruibilità dei servizi connessi al mondo giustizia via rete e posta elettronica certificata; quali ad es. il Polisweb e l'imminente rilascio e diffusione del Processo civile telematico¹¹; applicazioni che, una volta a regime, consentiranno al professionista di dar corso all'attività giudiziale ed ai relativi adempimenti, con modalità delocalizzata e senza più necessità di spostamenti fisici.

Il collegamento del gestionale alla rete e ad Internet consente poi di affiancare allo Studio tradizionale e "fisico", anche lo Studio legale *on-line*; ove si usi un *server* accessibile facilmente via Internet, ad esempio, il sistema informativo può contemplare la possibilità di rendere accessibile ai clienti in area riservata del sito, tramite un normale *browser*, le informazioni relative alla loro pratica, attingendole direttamente dal sistema informativo dello Studio. Sempre tramite Internet, il sistema informativo può consentire anche ai professionisti di accedere alle pratiche, sempre in area riservata e protetta da sistemi di autenticazione, per poter lavorare utilizzando strumenti collaborativi per la gestione condivisa del lavoro e con modalità de-localizzate. Il sito dello Studio, può anche assolvere alle funzioni utili alla consulenza *on-line* con nuovi clienti e di interfaccia per i pagamenti tramite sistemi elettronici, già largamente impiegati nei siti di commercio elettronico. Sempre attraverso il sito, lo Studio può accrescere la sua visibilità ed ampliare il proprio mercato di riferimento; partecipando a "chat" e "forum di discussione" ed offrendo prestazioni e servizi, che pur esulando dalla consulenza legale strettamente intesa, sono utili in termini di "valore aggiunto" al cliente. Sotto questo profilo, rilevano

¹¹ In tema v. T. MOROSETTI e P. LESSIO, *Servizi informatici per gli avvocati*, Collana I Quaderni dell'Ordine, Ordine degli Avvocati di Milano, anno 2005. Più recentemente, sulle prime applicazioni concrete del processo civile telematico v. G. STUMPO, *Decreto ingiuntivo on-line, Milano parte senza carta*, in Italia Oggi quotidiano, 2.01.2007.

anche in chiave di strumenti di *web-marketing* da organizzare e gestire in Studio nei confronti della clientela acquisita, attraverso le nuove tecnologie e la rete:

- ✓ i bollettini di informazione periodica sui principali argomenti di interesse giuridico;
- ✓ le notizie relative a seminari, convegni ed iniziative di formazione organizzate dallo Studio;
- ✓ i servizi specifici fruibili via *web* e tramite il sito (ad es. l'accesso alla c.d. *e-library* (letteralmente biblioteca *on-line*) che consente al cliente di accedere a volumi, riviste, banche dati di dotazione - ovvero la fruibilità di materiale documentale sviluppato in occasione di seminari, convegni e iniziative di formazione di Studio);
- ✓ le *news* (breve documento di sintesi che illustri le principali novità ovvero stampa di articoli di giornale con le notizie che riguardino il cliente in prima persona ovvero che concernono suoi principali concorrenti o novità nell'ambito del suo settore di mercato);
- ✓ le "*contact lists*" (liste di contatto) con nomi, numeri di telefono, indirizzi mail e specifica delle aree di specializzazione dei singoli professionisti che lavorano sulla posizione cliente; per un facile e veloce reperimento.

Conclusioni

Secondo la definizione data dalla più importante enciclopedia *on-line* Wikipedia "*La Tecnologia dell'Informazione e della Comunicazione (in lingua inglese Information and Communication Technology, in sigla ICT) è l'insieme di studio, progettazione, sviluppo, implementazione, supporto e gestione dei sistemi informativi computerizzati con particolare attenzione alle applicazioni software ed ai componenti hardware che le ospitano. Il fine ultimo dell'ICT è la manipolazione dei dati tramite conversione, immagazzinamento, protezione, trasmissione e recupero sicuro delle informazioni. L'ICT può essere considerata anche come risorsa essenziale delle organizzazioni, all'interno delle quali diventa sempre più importante riuscire a gestire in maniera rapida, efficace ed efficiente il volume crescente di informazioni. Proprio per questo motivo l'ICT va considerata come arma strategica in grado di mettere a disposizione dati e informazioni qualitativamente migliori nell'ambito dell'organizzazione, e grazie alle diffusione della tecnologia e dell'interconnettività, può aiutare le organizzazioni a ridefinire i propri rapporti con clienti, fornitori e altre organizzazioni attraverso il cosiddetto IT Service Management (ITSM)*".

Del pari, in letteratura viene rimarcato che il «*sistema informativo rappresenta una componente fondamentale e sempre più rilevante di ogni organizzazione. Alla definizione di sistema informativo si può arrivare esaminando la missione e gli obiettivi di un'organizzazione, le risorse disponibili e i processi di gestione delle risorse*»¹². Ne discende, secondo questo approccio, che al variare delle caratteristiche, degli obiettivi e del tipo organizzazione che ne fa uso, il sistema gestionale ed informativo andrebbe pensato e realizzato in maniera di volta in volta diverso. Ed anche che ogni organizzazione che abbia o voglia avere tratti distintivi diversi da un'altra, deve ponderare il proprio sistema informativo in maniera personalizzata, sia per la propria vitalità strutturale e funzionale, sia per logiche concorrenziali.

A tali deduzioni non può sottrarsi lo Studio legale; che è chiamato, negli attuali scenari di mercato, a gestire la propria organizzazione mediante sistemi gestionali ed

12 Cfr. A. CARIGNANI - F. RJOLA cit..

informativi realizzati con le logiche dell'organizzazione moderna, in chiave integrata con *l'Information Society*¹³.

¹³ Qualunque scelta tecnologica si adotti, è sempre buona norma evitare, per quanto possibile, di modellare l'organizzazione dello Studio in relazione alle possibilità offerte dai sistemi informatici e gestionali pre - confezionati dalle SH ovvero scelti con approssimazione. Il giusto approccio allo sviluppo tecnologico presupporrebbe infatti di abbracciare una diversa impostazione; che, muovendo dall'analisi dello stato attuale dell'organizzazione dello Studio e del suo sviluppo futuro come pianificato in una prospettiva di breve, medio e lungo periodo, faccia giungere lo stesso a modellare il sistema operativo in relazione alle proprie specifiche esigenze ed aspettative.