

# *diritto e formazione*

Rivista del  
Consiglio Nazionale Forense



---

Consiglio  
Nazionale  
Forense

---

Periodico  
per la formazione e  
l'aggiornamento degli  
Avvocati

---

**Diritto  
e formazione**  
ANNO III

**n. 6 - 2009**  
Futurgest  
Edizioni

---

Essere indipendenti:  
Giorgio Ambrosoli

Il crack *Lehman Brothers*

Le SS.UU. sul *dies a quo*  
delle indagini preliminari

P.A. e danno da ritardo

Il futuro dei giovani avvocati

La formazione linguistica  
dell'avvocato

Il *legal marketing*

Gli obblighi dell'antiriciclaggio

## Diritto e formazione

### *Direzione*

Alarico Mariani Marini  
Roberto Chieppa

### *Comitato di direzione*

Maurizio Paganelli (*Coordinatore*)  
Alessandro Barca  
Amelia Bernardo  
David Cerri  
Fabio Cintioli  
Claudio Contessa  
Vincenzo Lopilato  
Francesco Macario  
Giovanni Pascuzzi  
Ubaldo Perfetti  
Maria Rosaria San Giorgio  
Giuseppe Santalucia  
Pierluigi Tirale

### *Comitato Scientifico*

Guido Alpa  
Vincenzo Carbone  
Alberto de Roberto  
Adelino Cattani  
Sergio Chiarloni  
Giuseppe Conte  
Giovanni Iudica  
Cesare Mirabelli  
Stefano Racheli  
Eligio Resta  
Umberto Vincenti  
Vincenzo Zeno Zencovich

### *Gli autori di questo numero*

Gastone Andreazza  
*Magistrato*  
David Cerri  
*Avvocato*  
Roberto Chieppa  
*Consigliere di Stato*  
Giuseppe Colavitti  
*Avvocato*  
Vincenzo Comi  
*Avvocato*  
Giuseppe Conte  
*Prof. ordinario di Diritto privato*  
Claudio Contessa  
*Consigliere di Stato*  
Lucio Crieri  
*Avvocato*  
Angelo D'Alessandro  
*Avvocato*  
Fabio Maria Ferrari  
*Avvocato*  
Mara Magagna  
*Avvocato*  
Alarico Mariani Marini  
*Avvocato*  
Marina Perrelli  
*Magistrato*  
Giulio Ramaccioni  
*Avvocato*  
Giulia Rizza  
*Docente in tecniche informatiche*  
Maria Rosaria San Giorgio  
*Consigliere di Cassazione*  
Giuseppe Santalucia  
*Magistrato*  
Stefano Tenca  
*Magistrato*  
Giovanni Vaglio  
*Avvocato*  
Vincenzo Zeno Zencovich  
*Professore di Diritto comparato*

### Diritto e formazione

Rivista bimestrale del  
CNF per la formazione e  
l'aggiornamento degli avvocati

*Direttore responsabile:*  
Filippo Galli

*Redazione:*  
redazione@dirittoeformazione.it

*Composizione e layout interno:*  
FUTURGEST

*Logo e copertina:*  
Marco Tortoioli Ricci

Reg. n. 270 Tribunale di  
Rovereto del 6/03/2007  
Iscrizione al ROC nr. 16919  
del 02/05/2007

Numero 6/2009  
chiuso in redazione  
il 28/12/2009  
in distribuzione  
dal 11/01/2010

I contributi pubblicati in  
questa rivista potranno essere  
riprodotti dall'Editore su  
altre proprie pubblicazioni, in  
qualunque forma

Pubblicità inferiore al 45%

Casa Editrice Futurgest srl,  
38068 Rovereto (TN),  
via Maioliche 57H  
tel 0464 411492 -  
fax 0464 490570  
e-mail: [vendite@futurgest.it](mailto:vendite@futurgest.it)  
web: <http://www.futurgest.it>

Tipografia:  
La grafica srl  
38060 Mori (TN),  
Via Matteotti 16

### Diritto e formazione

#### **Condizioni di abbonamento**

Abbonamento annuo Italia  
per 6 fascicoli: € 90,00 (l'abbonamento  
decorre dalla data di sottoscrizione)

Prezzo di un singolo fascicolo: € 20,00  
(escluse le spese di spedizione postale)

Le richieste di abbonamento, le  
comunicazioni per le variazioni di  
indirizzo e gli eventuali reclami per  
mancato ricevimento di fascicoli vanno  
indirizzati a Futurgest srl - Ufficio Diritto  
e formazione, Via Maioliche 57H,  
38068 Rovereto (TN), Tel. 0464 411492,  
Fax 0464 490570, [vendite@futurgest.it](mailto:vendite@futurgest.it)  
<http://www.futurgest.it>

Il pagamento può essere effettuato  
direttamente all'Editore seguendo le  
indicazioni che trovate nel modulo di  
abbonamento in terza di copertina.

I fascicoli non pervenuti all'abbonato  
devono essere reclamati al ricevimento  
del fascicolo successivo.  
Dopo tale termine si rispediscono, se  
disponibili, contro rimessa dell'importo  
relativo.

Per ogni effetto l'abbonato elegge  
domicilio presso la Casa editrice.

Pubblicità: Futurgest srl – Ufficio Diritto  
e Formazione, Via Maioliche 57H,  
38068 Rovereto (TN), Tel. 0464 411492,  
Fax 0464 490570, [vendite@futurgest.it](mailto:vendite@futurgest.it)

# Sommario

## Editoriale

- Essere indipendenti  
Giorgio Ambrosoli trent'anni dopo  
*di Alarico Mariani Marini* 805

## Giurisprudenza e diritto

### CIVILE

- Il punto su... il diritto civile  
*di Maria Rosaria San Giorgio* 811

- L'acquisto *mortis causa* condizionato alle nozze dell'istituito  
(Commento a Cass. civ., Sez. II, 15 aprile 2009, n. 8941)  
*di Mara Magagna* 820

- Crack Lehman Brothers:*  
procedure concorsuali internazionali e *trust* interno  
*di Angelo D'Alessandro* 827

### PENALE

- Il punto su... il diritto penale  
*di Giuseppe Santalucia e Lucio Cricri* 832

- L'insindacabilità del *dies a quo* del termine di durata  
delle indagini preliminari  
(Commento a Cass. pen., Sez. Un., 24 settembre 2009, n. 40538)  
*di Gastone Andreazza* 844

- La truffa volta al conseguimento di un pubblico impiego:  
(molte) luci ed (alcune) ombre di un *excursus* giurisprudenziale  
in parte ancora incompiuto  
*di Fabio Maria Ferrari* 854

### AMMINISTRATIVO

- Il punto su... il diritto amministrativo  
*di Roberto Chieppa* 862

- L'evoluzione giurisprudenziale e normativa del danno da ritardo  
*di Marina Perrelli* 871

L'assunzione del pubblico dipendente tra  
il giudice ordinario e il giudice amministrativo  
*di Stefano Tenca* 881

## EUROPEO

Il punto su... il diritto comunitario  
*di Claudio Contessa* 889

Il caso "Punta Perotti": proprietà privata e diritti umani fondamentali  
*di Giulio Ramaccioni* 904

## Deontologia e processo disciplinare

Processo disciplinare  
*di Maria Rosaria San Giorgio e Vincenzo Comi* 915

## Metodologia e didattica della formazione

L'avvocatura e i giovani nella società dei prossimi decenni.  
Il rinnovamento della cultura giuridica e il futuro dei giovani avvocati  
*di Giuseppe Conte* 923

La formazione linguistica dell'avvocato  
*di Vincenzo Zeno Zencovich* 942

## Professione e cultura

Professioni legali e innovazione  
Il *legal marketing*  
*di Giovanni Vaglio e Giulia Rizza* 949

Antiriciclaggio e obblighi degli ordini professionali  
*di Giuseppe Colavitti* 955

Diario di un podestà antifascista  
GIOVANNI GELATI, Salomone Belforte & C., Livorno, 2009  
*Recensione a cura di David Cerri* 960

# Essere indipendenti

Giorgio Ambrosoli trent'anni dopo

*di Alarico Mariani Marini*

*L'indipendenza dell'avvocato è una condizione imprenscindibile perché egli possa svolgere, in modo coerente alla funzione, i compiti che gli ordinamenti costituzionale e comunitario gli assegnano.*

*Sono i compiti indicati nel preambolo del Codice di deontologia degli avvocati europei del 1988 e in quello del Codice deontologico forense italiano, richiamati nelle raccomandazioni del Consiglio d'Europa e del Parlamento Europeo, e sanciti dai principi delle NN.UU. sul ruolo degli avvocati.*

*È infatti evidente che “la salvaguardia dei diritti dell'Uomo nei confronti dello Stato e degli altri poteri”, come recita il Codice di deontologia del CCBE ed ora anche l'art. 7 del Codice deontologico forense, può essere realizzata dall'avvocato soltanto a condizione che rispetto a tali poteri egli difenda la sua piena indipendenza.*

*In astratto nessuno mette in dubbio che debba essere così, in concreto non sempre è così, ed oggi l'immagine che l'avvocatura proietta nell'opinione pubblica attraverso le cronache quotidiane trasmette il messaggio che così non è.*

*Sulla effettività della condizione di indipendenza dell'avvocato, sulla commistione di ruoli politici, istituzionali e professionali, sulla consuetudine invalsa di frequentare le anticamere del potere, è quindi necessaria una riflessione all'interno della professione, considerate anche la situazione eticamente non esaltante che sta vivendo il paese e la crisi dei ruoli in atto nella società “liquida” dominata dall'economia e dal mercato.*

*L'indipendenza dell'avvocato è inoltre speculare all'indipendenza della magistratura, che è ordine autonomo e indipendente da ogni potere (è scritto all'art. 104 della Costituzione, ma è bene ripeterlo).*

*I due ruoli, pur su piani diversi, concorrono all'attuazione della giurisdizione e del principio del giusto processo che è la condizione per la tutela effettiva dei diritti fondamentali.*

*Difendere l'indipendenza della magistratura significa quindi anche dare effettività all'indipendenza dell'avvocatura.*

*Sorprende quindi l'applauso con il quale, anche in recenti occasioni, platee di avvocati hanno accolto giudizi di politici non sempre trasparenti rispetto a quei principi costituzionali.*



*In verità non è sempre stato così; vi sono precedenti di segno diverso, purtroppo lontani.*

*Un esempio: 1973, Perugia. Al Congresso Nazionale degli Avvocati alcuni vertici della magistratura e dell'avvocatura e un ottuagenario Alfredo De Marsico propongono una condanna del cosiddetto "giudice politico" (si trattava in particolare del nuovo giudice del lavoro) sulla quale ottenere l'adesione della massima assise dell'avvocatura. Il disegno fallisce per la vivace reazione della platea congressuale e di ciò la stampa darà resoconti di inusuale ampiezza. Al Congresso Natalini Irti, uno dei relatori, interviene sul ruolo dell'avvocato e ripropone la scelta di sempre: avvocato garante o avvocato servente.*

*È una scelta anche oggi attuale in ogni settore della società, alla quale ci richiama il ricordo della tragica sorte di Giorgio Ambrosoli.*

*La ripropone il figlio Umberto, anch'egli avvocato, in un suo libro (Qualunque cosa succeda, Sironi ed., 2009) nel quale rievoca a distanza di trent'anni la figura del padre, assassinato nel 1979 per non essersi piegato alle pressioni e alle minacce del bancarottiere Michele Sindona, favorite da protezioni, omissioni e complicità di settori istituzionali e politici collusi con la P2, con la mafia e con ambienti della finanza.*

*Giorgio Ambrosoli, come è noto, era un libero avvocato al quale la Banca d'Italia aveva affidato l'incarico di commissario liquidatore*

*della Banca Privata Italiana, oggetto di un disperato tentativo di salvataggio a spese dello Stato da parte del Sindona già incriminato per bancarotta negli USA.*

*Ambrosoli, avvocato serio e corretto, liberale di vecchio stile, aveva scelto il ruolo di “garante” degli interessi della collettività e della legalità e quindi dello Stato, ma, come ha scritto Corrado Stajano, si era trovato lo Stato nemico. Stajano, nel suo libro “Un eroe borghese” (Einaudi, 1991) aveva descritto la scandalosa vicenda politico-giudiziaria che nell’arco di cinque lunghi anni aveva visto Ambrosoli, isolato, nella indifferenza generale, in condizioni di grande difficoltà condurre a termine l’incarico con rigore, coraggio ed esemplare etica professionale sino all’esito mortale per mano di un killer pagato dal Sindona.*

*Ora il figlio Umberto ripercorre la tragica storia del padre incorniciandola con levità nel clima degli affetti familiari, e arricchendola di notazioni tratte dall’agenda-diario di Giorgio Ambrosoli che ci accompagnano passo passo lungo le fasi tormentate della ricostruzione delle frodi commesse dal Sindona in danno dei risparmiatori, e delle insidie e degli ostacoli disseminati dall’Italia “ufficiale” lungo il percorso commissariale, con le sole eccezioni della Banca d’Italia e dei magistrati della Procura milanese.*

*Colpisce, non tanto lo sfondo di complicità e indifferenza al crimine ai più alti livelli che, come nota l’autore, dopo trent’anni sopravvive immutato con la sola aggiunta di una maggiore “sfrontatezza”, quanto l’isolamento totale, assoluto, compatto nel quale Giorgio Ambrosoli fu lasciato da tutti nonostante gli avvertimenti e le minacce di morte, fino alla sera in cui, solo e inerme, rientrando a casa trovò ad attenderlo la rivoltella del sicario.*

*Nel 1991, letto il libro di Stajano, in un articolo intitolato appunto “La solitudine dell’avvocato”, ci chiedevamo perchè Ambrosoli fu lasciato solo e privo di quella solidarietà che quanto meno l’Avvocatura avrebbe dovuto dargli coinvolgendo l’opinione pubblica dell’Italia sana e onesta in difesa di un avvocato indipendente e “garante” degli interessi di tutti.*

*Certo, dopo l'assassinio, la figura di Ambrosoli è stata rievocata anche nell'avvocatura in molte occasioni, e di recente dal Consiglio Nazionale Forense a Roma alla presenza del figlio Umberto, ed è giusto che sia così. Ma prima?*

*Non si tratta di ricercare caso per caso come in singoli contesti si sarebbe potuto agire, perchè il problema è a monte, è di carattere generale, e sta tutto e interamente in quella scelta tra avvocato garante e avvocato servente.*

*Se si sceglie di essere garanti della società tutto ne discende facilmente, in primo luogo all'interno dell'avvocatura. Gli avvocati in grandissima parte sono cittadini che assolvono individualmente con dignità e responsabilità la loro funzione, ma l'avvocatura è un corpo composito, numeroso e vario come la società in cui si rispecchia. Vi è di tutto ed oggi, più che in passato, vi sono avvocati "serventi" che non corrono certo rischi fatali, pessimo esempio di spregiudicatezza e servilismo per i giovani e pessima immagine della professione agli occhi del cittadino.*

*Attorno ad essi l'indifferenza della categoria, lo sguardo svogliato di istituzioni e associazioni forensi, la comodità del conformismo e la prudente ambiguità del non compromettersi.*

*L'avvocatura come corpo sociale ha sempre evitato di riconoscersi in un centro di responsabilità civili ed etiche che abbia la capacità di tenere insieme le sue molte anime e dare concretezza e significato ad una sua presenza nella società. Questa mancanza è visibile nelle molte rappresentanze di categoria, troppo spesso ripiegate su interessi settoriali e gelose dei propri piccoli spazi ed anche su velleitarismi pseudo-politici, come la stravagante proposta con la quale da qualche parte si chiede di riformare la Costituzione per fare dell'avvocato un "soggetto costituzionale". Ne derivano una autoreferenzialità ed una permanente crisi di rappresentatività che sopravvivono a occasionali unità basate su precari equilibri tra contrapposte rivendicazioni.*

*Se, dunque, l'individualismo è regola, le virtù silenziose dei singoli e le celebrazioni dell'eroismo dei colleghi Croce e Ambrosoli non sono da*

*sole sufficienti ad esprimere una posizione “politica” indipendente in difesa dei diritti e delle libertà di tutti.*

*Bisogna tener conto di questo sfondo quando ci si chiede perché l'avvocatura non reagisca nei confronti del potere, in ogni sua incarnazione, quando viola diritti umani fondamentali o sconfinava nell'illegalità, e perché non riesca a proiettare sulla società una presa di responsabilità operosa sui problemi generali del diritto e dei diritti, della giustizia della legge e delle leggi ingiuste.*

*Questa è infatti la condizione essenziale perché la professione di avvocato nel suo insieme incarni nei fatti la sua indipendenza da ogni potere e rivesta con dignità un ruolo di “garante” nella società democratica (che non consiste soltanto nel difendere in modo tecnicamente ed eticamente corretto il cliente che ti paga), e valorizzi quel profilo pubblicistico nel quale risiede la sua specificità.*

*Certo, Giorgio Ambrosoli, vittima designata senza difesa, nella sua solitaria indipendenza, ha mostrato un grande e sofferto coraggio, ed un'esemplare consapevolezza dei doveri professionali e morali che tanto più rifulgono oggi in epoca di dilagante mediocrità morale e civile.*

*È dunque doveroso che ciascuno dia concretezza al suo messaggio per trasmetterlo ai giovani che intraprendono la professione nelle Scuole dell'avvocatura ed anche nelle Università, ancora troppo lontane da quel diritto che si fa giustizia nei casi della vita, e per raccogliere l'anelito di speranza che anima le pagine che un figlio avvocato ha dedicato a suo padre, ma anche e soprattutto a tutti noi.*

Professione e cultura



# Professioni legali e innovazione

## Il *legal marketing*

di Giovanni Vaglio e Giulia Rizza

*“Già siamo arditamente lanciati verso il mare profondo; ma presto saremo smarriti nelle sue immensità prive di coste e prive di porti” (MELVILLE)*

### PREMESSA

*Il marketing, per le sue potenzialità e a seguito delle possibilità introdotte dal Pacchetto Bersani, sta suscitando un crescente interesse nel settore delle professioni legali. Nella pagine che seguono si è cercato di sviluppare una scheda tecnico applicativa del marketing per le esigenze della professione forense confrontando tecniche di mercato tipiche del modus operandi dell'impresa con le regole della deontologia professionale. Il rapporto fra marketing di impresa e deontologia è evidentemente essenziale se solo si pone mente alle notevoli differenze fra le finalità del marketing di impresa rispetto a quello pensato per la professione forense. Infatti nella attività di impresa il marketing, e soprattutto i profili relativi alla comunicazione, sono in parte rivolti alla modulazione dell'offerta in funzione della domanda e più spesso finalizzati alla costruzione di un bisogno quale presupposto della domanda. Nella professione forense la comunicazione e il marketing, seppur progettati come vedremo secondo le tecniche dell'impresa, devono essere esclusivamente finalizzati ad offrire una risposta ad un bisogno primario del cittadino.*

*Fare marketing per uno studio legale significa saper razionalizzare un modello organizzativo di stile manageriale che permetta di pianificarne le attività per una più efficace ed efficiente ottimizzazione dei risultati attesi.*

*In particolare nell'attività forense i rapporti interpersonali sono determinanti per consolidare e comunicare la professionalità dell'avvocato. A questo concorrono le strategie di posizionamento e branding ed assume specifico rilievo la capacità di relazionarsi con i media e di individuare i canali appropriati attraverso cui comunicare con il proprio target.*

---

### 1. RICERCA DI UNA DEFINIZIONE

---

Il *marketing* è un ramo della scienza economica che si occupa dello studio descrittivo del mercato e dell'analisi delle interazioni dei suoi utilizzatori con l'impresa. Comprende quindi tutte le azioni aziendali destinate al piazzamento di prodotti o servizi. Negli ultimi anni, il *marketing* ha tuttavia iniziato a concentrarsi maggiormente su un'ottica relazionale. La definizione più recente dell'*American Marketing Association Board* lo descrive infatti come *“Una funzione organizzativa ed un insieme di processi volti a creare, comunicare e trasmettere un valore ai clienti, ed a gestire i rapporti con essi in modo che diano benefici all'impresa ed ai suoi portatori di interesse”*.

Il *marketing* legale è l'insieme delle tecniche organizzative ed operativo-promozionali che, sulla base di processi organizzativi, consente un miglioramento della gestione dei clienti, della promozione della propria attività, al fine di acquisire e mantenere una quota del mercato dei servizi professionali legali.

---

## 2. L'INQUADRAMENTO NORMATIVO

---

A seguito delle modifiche introdotte in materia di liberalizzazione delle professioni, il concetto di *marketing* si è insinuato all'interno del dibattito ed ha cominciato ad acquistare crescente popolarità.

Negli studi legali italiani non esiste una cultura di *marketing* consolidata, poiché il concetto è di recente diffusione, e le prime aperture si sono avute tra gli studi di maggiori dimensioni o di origine anglosassone. Questo ritardo è dovuto in gran parte alle restrizioni imposte dalla deontologia.

Il c.d. Pacchetto Bersani (D.L. n.223 del 4 luglio 2006, convertito da L. n.248 del 4 agosto 2006) ha inciso profondamente su alcune norme che escludevano il sistema delle attività libero professionali ed intellettuali dai meccanismi della concorrenza, ed ha portato gli avvocati a prendere coscienza della necessità di ottimizzare le proprie capacità e potenzialità, per massimizzare la soddisfazione della clientela ed instaurare con essa un rapporto stabile e duraturo.

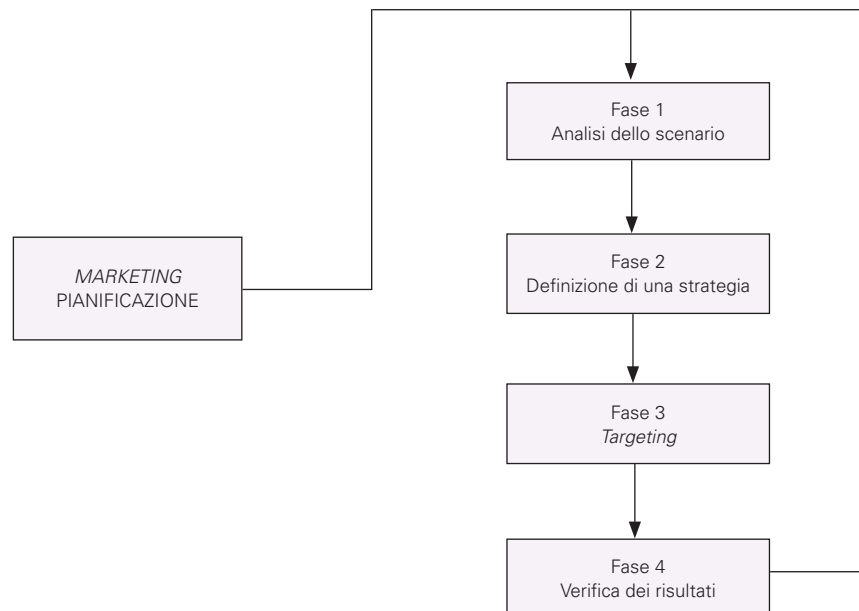
Con la seduta del 14 dicembre 2006 il Consiglio nazionale Forense ha allineato il codice deontologico alla nuova normativa. Al fine di conformarsi ai principi comunitari di libera concorrenza e di libera circolazione delle persone e dei servizi, sono stati eliminati i vincoli tariffari minimi, è stata introdotta la possibilità di costituire società composte da professionisti di diverse materie e di farsi pubblicità, ed è stato abolito il divieto di patto di quota lite, che lega il compenso del professionista al risultato raggiunto (prassi ampiamente diffusa nella maggior parte dei paesi europei e negli USA).

---

## 3. ALCUNE IPOTESI APPLICATIVE

---

Per pianificare un'efficiente strategia di *marketing*, è opportuno porre in essere determinate operazioni. Il percorso proposto come esempio può essere esemplificato nello schema seguente:



Ognuna delle fasi indicate nello schema è suddivisa in azioni. Le azioni sono indicate di seguito.

Il sistema proposto è circolare secondo gli standard Iso 9000 per la certificazione della qualità nel senso che i risultati della fase 4 dedicata al monitoraggio e alla verifica dei risultati dovranno essere utilizzate per la pianificazione della successiva strategia.

**1.** Al fine di pianificare la miglior strategia di *marketing* per le proprie esigenze, lo studio legale dovrebbe preliminarmente acquisire una profonda conoscenza del contesto in cui svolge le proprie attività, raccogliendo dati ed informazioni sul mercato, sul portafoglio clienti e sui *competitors*.

Ciò consente allo studio professionale di individuare i propri punti di forza e di debolezza, facilitando la definizione di eventuali opportunità di *business*.

**2.** In questa fase si stabiliscono gli indirizzi da seguire per la realizzazione degli obiettivi e l'assegnazione delle risorse a supporto dei programmi stabiliti.

È possibile suddividere le strategie di *marketing* da adottare all'intero dei servizi legali in diverse categorie:

- **Supporto allo sviluppo del business**

Realizzazione di attività volte al supporto e al training di coloro che sono coinvolti nel processo di vendita o di relazione con il cliente, o con altri pubblici influenti in senso lato; all'analisi della clientela per individuare categorie chiave e predisporre trattamenti specifici di fidelizzazione; all'organizzazione del *client database* da cui estrarre statistiche ed informazioni strategiche per individuare nuove opportunità di business.

- **Comunicazione/Promozione**

Organizzazione di seminari, creazione di *network* con associazioni operanti nell'ambito di riferimento, *website*, *newsletter*, comunicazione interna, differenziazione dalla concorrenza.

- **Sviluppo dei servizi**

Attività di ricerca sui trend; individuazione dei bisogni dei clienti attraverso interviste o sondaggi; implementazione di servizi o pacchetti di servizi progettati per incontrare specifiche esigenze.

- **Valutazione del servizio fornito**

Misurazione della soddisfazione dei clienti; sviluppo di soluzioni per il miglioramento servizi; valorizzazione delle relazioni con il cliente.

**3.** Lo studio professionale dovrà quindi individuare i clienti cui intende rivolgersi ed i servizi proposti. A tal fine, è opportuno analizzare il proprio portafoglio, per poter identificare il mercato potenziale cui rivolgersi.

I sistemi di *customer relationship management* (CRM) consentono oggi di poter gestire questo tipo di attività in maniera molto efficace, permettendo sia di migliorare le comunicazioni con i clienti ed abilitare tutti i canali di interazione che questi possono usare per mettersi in contatto, che di accrescere la loro conoscenza tramite la registrazione, la correlazione e l'analisi dei dati.

**4.** In questa fase, che conclude il processo e dà l'avvio ad un nuovo ciclo, vengono verificati gli obiettivi iniziali, individuate le attività necessarie per focalizzare le proprie azioni

Analisi ambientale  
– Definizione dello  
scenario

Definizione della  
strategia – Realizza-  
zione di un piano di  
azione

Targeting

Verifica dei risul-  
tati – Audit inter-  
no – Monitoraggio e  
controllo

e valutata la strategia attuata, per esempio attraverso un sistema di feedback. Senza la fase di controllo sui risultati il processo di *marketing* non consentirebbe allo studio legale di strutturare un processo di miglioramento continuo delle proprie performance e di ottimizzazione delle proprie risorse.

---

#### 4. IL SUPPORTO TECNOLOGICO DEL LEGAL MARKETING

---

Con lo sviluppo delle tecnologie informatiche, al tradizionale canale telefonico, se ne sono aggiunti altri:

- VoIP (*Voice over Internet Protocol*)  
Questa tecnologia permette di innescare un contatto vocale direttamente dalla pagina Web aziendale, facendo viaggiare la voce sulla stessa connessione su cui viaggiano i dati di internet.
- Web chat, instant messaging  
Consentono di mantenere un contatto tramite messaggi testuali, creando comunità collegate in tempo reale, informando su quali e quanti utenti sono connessi in rete e abilitando sessioni di comunicazione
- Altri servizi informativi, come SMS, e-mail, l'utilizzo di tecnologia WAP
- Ticket on-line per la segnalazione di problemi o la richiesta di assistenza
- Tracciamento interno di ogni comunicazione "da" e "per" il cliente
- Storia di preventivi, pagamenti e fatture del cliente
- Analisi della navigazione per utenti profilati, con l'ausilio di *web analyzer*

Le tecnologie informatiche giocano inoltre un ruolo determinante nella pianificazione e nell'attuazione delle attività di comunicazione

---

#### 5. PRESENTARSI ALL'ESTERNO – PROMOZIONE E COMUNICAZIONE

---

In questa fase è necessario sintetizzare il proprio messaggio al mercato e promuovere la propria offerta di servizi.

L'allineamento tra gli obiettivi strategici, il mezzo utilizzato, il messaggio ed il target a cui ci si rivolge rappresenta il fattore critico dell'attività di promozione della propria immagine e dei propri servizi. La promozione risulterà tanto più efficace quanto più la struttura saprà differenziarsi rispetto alla offerta dei *competitors*.

Con lo sviluppo delle tecnologie informatiche, ad oggi molti studi legali hanno un proprio sito internet, ed utilizzano strumenti di *social network*.

- Web site  
La comunicazione online richiede un basso investimento economico, ma è uno strumento estremamente funzionale, in particolare per i giovani professionisti che decidono di entrare nel mercato.  
Tuttavia, è bene evitare il "sito vetrina", estremamente autoreferenziale. Per ottenere buona visibilità in internet è necessario trasmettere un *plus* aggiunto, offrire informazioni che siano realmente di aiuto per chi si trova ad avere a che fare con questioni legali. Come ad esempio la possibilità per l'utente di trovare, su supporto multimediale, una sintesi che spieghi esattamente i diritti, i doveri e gli obblighi imposti dalla normativa, o consentirgli, attraverso la compilazione di form per la registrazione, l'accesso a servizi di *newsletter* e ad informazioni più approfondite sugli argomenti di interesse.

- Social Network

I *social networks*, uno su tutti *Facebook*, sono uno strumento facile ed intuitivo da utilizzare, e sono quindi un nuovo e rapido mezzo di comunicazione, ideale per operazioni di *self-made marketing*, ma anche come strumento per scambiare informazioni tra professionisti legali. Addirittura, un tribunale australiano ha stabilito che il *social network* può essere mezzo idoneo per notificare informazioni legali ad imputati irreperibili, ma presenti su *Facebook*.

Quella forense è una delle categorie più popolate di Facebook. Il gruppo “Gli avvocati di Facebook” conta quasi 6 mila iscritti, ed i membri crescono quotidianamente in doppia cifra. Lo strumento consente di estendere e sviluppare la rete di nuove conoscenze tra i colleghi. I membri del gruppo si scambiano pareri prevalentemente su casi pratici: decreti ingiuntivi, eredità contese, strumenti finanziari e deontologia professionale. Ma anche altri temi, come la riforma della professione, cui è dedicato un gruppo *ad hoc*, “Praticanti avvocati e studenti vs riforma esame di abilitazione”.

---

## 6. PROFILI DI DEONTOLOGIA

---

Il testo dell'art. 17 del codice deontologico forense, rubricato “*informazioni sull'attività professionale*” e i successivi artt. 17 *bis* e 18 definiscono le regole della comunicazione forense e pongono precisi limiti all'attività finalizzata al marketing”. Il quadro normativo così delineato supportato dalle decisioni rese sul punto dallo stesso CNF e dai consigli dell'ordine consente di ricostruire in modo abbastanza dettagliato lo strumentario del *legal marketing*.

Tra i mezzi consentiti: carta da lettera, biglietti da visita, targhe; brochures informative inviate anche a mezzo posta, ma solo a soggetti determinati; annuari professionali, rubriche, riviste giuridiche, repertori e bollettini con informazioni giuridiche; rapporti con la stampa (ma in relazione con il successivo art. 18).

Sono vietati in ogni caso: i mezzi televisivi e radiofonici; i giornali (quotidiani e periodici) e gli annunci pubblicitari in genere; i mezzi di divulgazione anomali e contrari al decoro (distribuzione di opuscoli o carta da lettere o volantini a collettività o a soggetti indeterminati, nelle cassette delle poste o attraverso depositi in luoghi pubblici o distribuzione in locali, o sotto i parabrezza delle auto, o negli ospedali, nelle carceri e simili, attraverso cartelloni pubblicitari, testimonial, e così via); le sponsorizzazioni; le telefonate di presentazione e le visite a domicilio non richieste; l'utilizzazione di Internet per offerta di servizi e consulenze gratuite.

Sono invece consentiti, previa approvazione del Consiglio dell'Ordine, seminari e convegni organizzati direttamente dagli studi professionali; siti web e reti telematiche, purché propri dell'avvocato o di studi legali associati o di società di avvocati, nei limiti della informazione. Con riferimento ai siti già esistenti l'avvocato è tenuto a procedere alla segnalazione al Consiglio dell'ordine di appartenenza entro 120 giorni.

Per quanto attiene ai contenuti dell'informazione, oltre ai consueti, è oggi consentito l'inserimento di fotografie, ma non si distingue tra immagine del professionista o dello studio. Sono tuttavia ribaditi i limiti generici dell'attinenza all'attività professionale, della necessità, dei canoni di dignità e decoro.

È inoltre possibile indicare un logo e la certificazione di qualità<sup>1</sup>: in quest'ultimo caso, l'avvocato deve depositare presso il Consiglio dell'Ordine il giustificativo della certifica-

---

1 Sull'argomento sia consentito il richiamo a VAGLIO, *Avvocati fra tradizione e nuovo modelli organizzativi*, su questa Rivista, 2007, 155 ss.

zione in corso di validità e l'indicazione completa del certificatore e del campo di applicazione della certificazione ufficialmente riconosciuta.

Sono vietati: i dati che riguardano terze persone; i nomi dei clienti, anche se vi sia il consenso degli stessi; le specializzazioni (salve le ipotesi previste dalla legge); i prezzi delle singole prestazioni (è vietato pubblicare l'annuncio che la prima consultazione è gratuita); le percentuali delle cause vinte o l'esaltazione dei meriti; il fatturato individuale o dello studio; le promesse di recupero; l'offerta comunque di servizi (in relazione a quanto disposto dall'art. 19). Per quanto riguarda i siti *web* il codice consente la realizzazione di pagine dedicate che siano prive di *banner* e *pop-up*. Non affronta invece la problematica della partecipazione ai *social network*. Ciò perché all'epoca della sua stesura questo strumento non era particolarmente sviluppato. Sulla questione si devono ritenere estese per analogia le indicazioni riguardanti i siti internet e più in generale le regole sulla condotta dell'avvocato contenute non solo nella sezione del codice dedicata alla comunicazione ma anche le disposizioni degli artt.5 e seguenti.

#### CONCLUSIONI

Riflettendo sull'argomento presentato in queste pagine e sulle discussioni più recenti sulla riforma della professione ci si può rendere conto di come sia in atto in questi anni il progressivo cambiamento della professione forense. Si tratta di un processo i cui passi a volte rapidi, a volte lenti e stanchi sono solo in parte determinati dagli avvocati mentre molto più spesso sono frutto del progressivo mutare della struttura dei rapporti sociali, della differente sensibilità verso le problematiche che riguardano la professione e il suo porsi nella società ed infine il progressivo affacciarsi della professione forense nell'ambito dell'attività di impresa. Ne sono testimoni gli interventi dell'autorità garante della concorrenza e il dibattito sul tema in ambito comunitario. Qualità, *marketing*, gestione della comunicazione sono quindi tutti aspetti di questa visione di imprenditoriale della professione che tuttavia non deve, a parere di chi scrive, rinunciare al proprio ruolo di portatrice e attuatrice di valori fondanti l'agire umano *"Già siamo arditamente lanciati verso il mare profondo; ma presto saremo smarriti nelle sue immensità prive di coste e prive di porti"*.

## ABBONATI a Diritto e formazione!

INVIA PER FAX AL nr. 0464 490570 QUESTO COUPON  
UNITAMENTE ALL'ATTESTAZIONE DEL VERSAMENTO DI € 90,00

Sì, desidero abbonarmi a DIRITTO e FORMAZIONE, la Rivista giuridica bimestrale del CNF per la formazione e l'aggiornamento degli Avvocati, edita da Futurgest srl.

CONDIZIONI DI ABBONAMENTO	COME EFFETTUARE IL PAGAMENTO
Abbonamento annuo a <b>Diritto e formazione</b> per 6 fascicoli bimestrali: € 90,00 (per Italia)	
<p>L'abbonamento decorre dalla data di sottoscrizione e si intende perfezionato al ricevimento del presente coupon debitamente compilato, unitamente all'attestazione del versamento della quota di abbonamento. L'abbonamento comprende l'accesso tramite registrazione gratuita al sito <a href="http://www.dirittoeformazione.it">www.dirittoeformazione.it</a> nel quale troverai:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• i numeri di Diritto e formazione in versione digitale + l'archivio storico</li><li>• i testi delle sentenze e delle leggi citate</li><li>• i sommari e gli indici completi di motore per la ricerca full text</li></ul> <p>I fascicoli non pervenuti all'abbonato devono essere reclamati al ricevimento del fascicolo successivo. Dopo tale termine si rispediscono, se disponibili, contro rimessa dell'importo relativo. Per ogni effetto l'abbonato elegge domicilio presso la Casa editrice.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Tramite bonifico bancario</b> alle seguenti coordinate: Banco Posta IT83 M076 0101 8000 0008 9305 122 intestato a Futurgest Srl Editrice. Indicare nella causale "Abbonamento a DF" e specificare il nome dell'intestatario dell'abbonamento.</li><li>• <b>Tramite bollettino postale</b> C/C nr. 89305122, intestato a Futurgest Srl Editrice. Indicare nella causale "Abbonamento a DF" e specificare il nome dell'intestatario dell'abbonamento.</li><li>• <b>Mediante carta di credito</b> direttamente dal sito <a href="http://www.dirittoeformazione.it">www.dirittoeformazione.it</a></li></ul>

### INTESTATARIO DELL'ABBONAMENTO

COGNOME (o Ragione Sociale)		
NOME		
CODICE FISCALE	P. IVA	
INDIRIZZO	CAP	CITTÀ
TEL.	CELL	E-MAIL

### DATI PER LA FATTURAZIONE DELL'ABBONAMENTO (SE DIVERSI DALL'INTESTATARIO)

COGNOME (o Ragione Sociale)		
NOME		
CODICE FISCALE	P. IVA	
INDIRIZZO	CAP	CITTÀ
TEL.	CELL	E-MAIL

Clausola contrattuale: La sottoscrizione dell'abbonamento dà diritto a ricevere informazioni commerciali su prodotti e servizi da FUTURGEST. Se non li desidera, barri qui  Informativa ex D. Lgs. 196/03: FUTURGEST S.r.l., Titolare del trattamento, tratta i dati personali liberamente conferiti per fornire i servizi indicati e, se lo desidera, per aggiornarLa su iniziative e offerte del Gruppo. Potrà esercitare i diritti dell'art. 7, D. Lgs. 196/03 rivolgendosi al Responsabile del trattamento presso FUTURGEST S.r.l - via Maioliche 57H, - 38068 Rovereto. I dati potranno essere trattati da incaricati preposti agli ordini, al marketing, all'amministrazione, al servizio clienti e potranno essere comunicati alle Società del Gruppo per gli stessi fini della raccolta, a società esterne per l'evazione dell'ordine e per l'invio di materiale promozionale e agli istituti bancari. Consenso: Attraverso il conferimento del Suo indirizzo e-mail, del numero di telefax e/o di telefono e/o di cellulare (del tutto facoltativi) esprime il Suo specifico consenso all'utilizzo di detti strumenti per l'invio di informazioni commerciali.

**PARTICOLARI CONDIZIONI DI FAVORE  
PER LE SCUOLE FORENSI  
E GLI ENTI DI FORMAZIONE**

informazioni: 0464 411492 - [abbonamenti@dirittoeformazione.it](mailto:abbonamenti@dirittoeformazione.it)

*www.dirittoeformazione.it*

**Registrati al sito  
www.dirittoeformazione.it  
e troverai:**

i numeri di Diritto e formazione in versione digitale

i testi delle sentenze e delle leggi citate

l'archivio storico di Diritto & formazione

i sommari e gli indici  
completi di motore per la ricerca full text

**La registrazione,  
riservata agli abbonati alla rivista  
Diritto e formazione,  
è gratuita!**