

Crisi finanziaria, crisi dei diritti, crisi dei sistemi, crisi del mondo del lavoro, crisi della giustizia, crisi delle professioni. Siamo quotidianamente informati dai media di nuovi pericoli, sempre più allarmanti, che si sommano a quelli vecchi e mai risolti. Le aziende chiudono i battenti, licenziando centinaia di dipendenti, le famiglie si ripiegano su se stesse; si respira nell'aria un senso di insicurezza, è palpabile la crisi di fiducia. E la fiducia viaggia sui binari invisibili della percezione.

E' convinzione diffusa che ci vuole una crisi per provocare un cambiamento profondo. Le crisi scardinano le regole, modificano le relazioni, negano le assunzioni ma possono offrire opportunità agli individui e alle organizzazioni. Il Congresso rappresenta l'occasione per riflettere sulle ragioni ed il perimetro delle tante crisi che intersecano il nostro mondo professionale, ed individuare l'atteggiarsi e le future potenzialità del nostro mercato di riferimento.

Aiuto, il mondo è in crisi!

Sino a due anni fa l'economia mondiale ha conosciuto una fase assai lunga di crescita sostenuta, con basse oscillazioni del ritmo di sviluppo del prodotto, inflazione bassa e stabile in tutte le aree principali. In particolare le economie di grandi paesi emergenti presentavano un elevato tasso di sviluppo, che facevano apparire stabili e sicure le aspettative di crescita. La prospettiva è radicalmente mutata a causa degli eventi verificatisi dall'estate del 2007 all'autunno dell'anno scorso, sino a cedere con rapidità il campo ad una forte e generalizzata volatilità dei mercati e dell'attività economica, insieme a una diffusa incertezza sul futuro.

Come è noto, la crisi ha avuto le sue prime manifestazioni con le difficoltà di chi aveva massicciamente investito in prodotti finanziari "strutturati", legati all'andamento dei mutui ipotecari (e quindi all'andamento dei prezzi degli immobili sottostanti) concessi negli Stati Uniti a prenditori con basso merito di credito (cosiddetti *subprime*). La rapida diffusione della crisi ad altri settori del mercato finanziario e, da ultimo, all'economia reale; è stata però favorita da un più ampio contesto di fragilità del sistema finanziario ed economico internazionale, i cui elementi di instabilità si erano gradualmente accumulati nel tempo.

La internazionalizzazione dei mercati e lo sviluppo delle nuove tecnologie

dell'informazione e della comunicazione ha prodotto effetti rilevanti sulla produttività e sulla crescita economica, nonché su tutti i blocchi costitutivi del sistema finanziario. In particolare è grandemente aumentata la cartolarizzazione delle attività bancarie, parallelamente all'offerta di strumenti finanziari (cosiddetti "strutturati": ABS, CDO, ecc.) molto complessi da valutare. Soprattutto negli Stati Uniti, dal modello di intermediazione creditizia tradizionale si è passati a un sistema in cui i prestiti concessi vengono trasformati in altri prodotti finanziari che hanno come collaterale espresso soprattutto, anche se non solo, i mutui sulle abitazioni concessi con *loan-to-value ratios*¹ anche superiori al 100 per cento, nella fallace prospettiva di un'ininterrotta tendenza all'aumento dei loro prezzi, e quindi ceduti sul mercato. Questi strumenti, in astratto previsti per ridurre il rischio, ridistribuendolo su una moltitudine di investitori, e per accrescere la disponibilità di capitale e quindi la capacità di prestito delle banche, hanno sostanzialmente finanziato la c.d. "nuova economia", consentendo altresì di ridurre il costo dei prestiti.

Alla complessità degli strumenti strutturati ha però fatto riscontro una sostanziale assenza di trasparenza, in particolare riguardo alla loro valutazione, legata a modelli statistici e spesso condotta sulla base di dati incompleti e insufficienti. Comportamenti opportunistici degli amministratori, il sistema incentivante costituito dalla remunerazione dei manager, l'assenza di efficienti sistemi di controllo delle agenzie di rating hanno però impedito di fatto una valutazione corretta del merito creditizio.

In questo contesto si è registrato altresì un disavanzo degli Stati Uniti nei propri conti con l'estero, con il paradosso che l'espansione sostenuta della più grande economia del pianeta risultava finanziata con i capitali provenienti dal resto del mondo, inclusi i paesi in via di sviluppo,

“La crisi finanziaria è scoppiata non a seguito della fuga dal dollaro ma per la crisi del mercato immobiliare e il conseguente deprezzamento dei prodotti della finanza strutturata. La scintilla iniziale si è inserita in quel quadro di più generalizzata fragilità, e si è rapidamente diffusa senza particolari impedimenti; d'altra parte il deficit commerciale della bilancia dei pagamenti

¹ Rapporto tra l'ammontare del finanziamento erogato e il valore del bene ipotecato.

degli Stati Uniti non è che la controparte dell'insufficienza di risparmio, in primis delle famiglie americane, eccessivamente indebitate e con al loro attivo in larga parte immobili (a lungo sopravvalutati), essi stessi garanzia di strumenti finanziari derivati²".

La forte espansione della domanda globale ha poi generato pressioni inflazionistiche, alle quali le istituzioni di politica monetaria hanno reagito aumentando i tassi d'interesse; il conseguente e progressivo sgonfiamento della bolla immobiliare si rifletteva a sua volta con effetti domino sui prodotti strutturati, costruiti in particolare sul comparto dei mutui *subprime*, che presentavano maggiori rischi di insolvenza.

Ecco innescata la crisi finanziaria, trasformatasi rapidamente in una crisi globale, ed incubata in un contesto caratterizzato da una diffusa opacità sulle effettive condizioni di salute dei mercati e dei singoli operatori.

L'esperienza storica indica, peraltro, che le crisi finanziarie, soprattutto quelle che hanno colpito fortemente il settore bancario, hanno generalmente avuto conseguenze profonde e prolungate per le economie reali.

Il resto è cronaca: dopo mesi in cui i nostri organi di governo si sono affrettati a minimizzare, quando non a negare, una crisi che era sotto gli occhi di tutti, cominciano ad essere diffuse le prime cifre anche in Italia.

E' del marzo di quest'anno la notizia, resa nota dall'INPS, che tra gennaio e febbraio del 2009 più di 370.000 lavoratori dipendenti hanno perduto il loro posto di lavoro, presentando la domanda di disoccupazione: il 46,13% in più rispetto al medesimo periodo dell'anno precedente. Mentre dall'XI rapporto di AlmaLaurea risulta che il primo bimestre del 2009 mostra, nelle richieste da parte del mondo produttivo di laureati, un calo del 23% rispetto al 2008.

Klaus Schmodt-Hebbelche, un economista dell'OCSE, avverte come l'organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico non preconizza più una ripresa economica nell'anno in corso ma solamente a "*un certo punto del 2010*". La colpa è della recessione, che, ancora in gran parte in una zona d'ombra, era sfuggita alle osservazioni dell'ultimo outlook dell'Ocse. Con l'uscita del prossimo rapporto, dunque, bisogna aspettarsi dei numeri "*ribassati in modo molto significativo*", in generale, mentre per quanto

² I. Visco, La crisi finanziaria e le previsioni degli economisti, Università di Roma La Sapienza, 2009.

riguarda l'Italia le stime del Pil saranno "*molto peggiori*" rispetto alla crescita negativa dell'1% e del +0,8% nel 2010 previste a novembre. Una revisione al ribasso che riguarda tutti i Paesi dell'area Ocse, dal momento che la recessione nel 2009 "*è più profonda*" di quanto era stato previsto. Tanti saluti alla limitata crescita positiva prevista già a partire dal secondo semestre del 2009 che, senza indicazioni precise viene collocata in "*un qualche punto del prossimo anno*"³.

Il crollo dei mercati o il credit crunch⁴ non producono soltanto danni all'economia ma hanno effetti importanti sulla struttura sociale e la qualità della vita.

Innanzitutto la finanziarizzazione⁵ del mondo industriale contribuisce all'aumento delle disuguaglianze nella distribuzione del reddito e della ricchezza, aumento che ha, a sua volta, un impatto rilevante sul futuro delle società industriali e sui loro sistemi democratici di governo in quanto accompagnato da una diminuzione della mobilità sociale.

In secondo luogo l'aumento della disuguaglianza, oltre che la ricchezza, riguarda anche la sicurezza. I cittadini meno attrezzati sopportano rischi maggiori man mano che gli investitori agiscono per ottenere più elevati rendimenti.

Infine si verifica una spersonalizzazione delle relazioni interpersonali e fra imprese. Laddove un tempo i rapporti dipendevano anche dalla fiducia e non soltanto dalle garanzie, ora vi sono solo relazioni contrattuali.

Con la ulteriore conseguenza dell'erosione generalizzata di fiducia fra i componenti della società e della crescente tendenza a regolare i rapporti al di fuori dei Tribunali, Per dirla con Attali, le relazioni basate sui contratti si fanno, infatti, valere davanti agli arbitri, e non bisognano di un giudice.

“La gravità delle minacce che pesano sull'economia mondiale e l'analisi teorica che abbiamo svolto richiedono di realizzare un programma coerente

³ A. Camboni, Ocse. Crisi profonda, nel 2009 previsti numeri "molto peggiori", su <http://www.fondazioneitaliani.it/index.php/Ocse.-Crisi-profonda-nel-2009-previsti-neri-molto-peggiori.html>

⁴ Cioè la stretta creditizia.

⁵ Per R.Dore, La finanziarizzazione dell'economia globale, in Stato e Mercato, dicembre 2008, per finanziarizzazione si intende l'accumulo di una quota di reddito sempre maggiore nelle mani di chi opera nel settore finanziario in dipendenza di tre fattori: la maggiore complessità e la natura speculativa dell'intermediazione fra chi risparmia e chi impiega i capitali; la subordinazione del management alle posizioni dei proprietari delle grandi imprese e quindi l'appannamento della responsabilità sociale delle stesse; la promozione di una cultura azionaria da parte dei governi, sulla base della convinzione che ciò avrebbe reso i soggetti nazionali più competitivi a livello internazionale.

in tutti i paesi in cui la deriva del mercato ha provocato devastazioni. Questo programma può essere definito da una sola ambizione: riequilibrare il potere dei mercati con quello della democrazia. E, in prima istanza, riequilibrare il potere dei mercati finanziari con il potere dello stato di diritto.[...]Certuni denunceranno allora i pericoli inerenti ad una maggiore burocrazia. Hanno torto: tutte le organizzazioni umane hanno bisogno in qualche modo di una burocrazia, siano esse banche, imprese o amministrazioni pubbliche. La questione è di sapere al servizio di chi questa burocrazia agisce e se essa è sufficientemente capace e controllata per svolgere la sua funzione nel modo più efficace⁶”.

Crisi del diritto, crisi dei diritti

“Un nuovo ideale ha avuto risonanza sulla scena del mondo globalizzato: I diritti umani. Unisce la destra e la sinistra, la chiesa e lo stato, il ministro e il ribelle, il mondo in via di sviluppo e i liberals di Hampstead e Manhattan. I diritti umani sono diventati il principio di liberazione dalla oppressione e dalla dominazione [...]. Ma il loro fascino non è limitato ai diseredati della terra. Stili di vita alternativi, consumatori ingordi di beni e cultura, amanti del piacere e playboy del mondo occidentale, il proprietario di Harrod’s, l’ex direttore del management della Guinness così come l’ex sovrano di Grecia, tutti hanno presentato le loro rivendicazioni nel linguaggio dei diritti umani”. Così Costas Douzinas, esponente del movimento dei *Critical Legal Studies*, inizia il suo libro dedicato al tema della fine dell’età dei diritti⁷.

In Italia sulla stessa lunghezza d’onda Danilo Zolo, secondo il quale «è chiaro che l’espansione anomica del repertorio dei diritti fondamentali solleva un’incontestabile aporia: se tutto è fondamentale, niente è fondamentale⁸».

Da più parti la c.d. inflazione dei diritti viene indicata come la ragione più importante della crisi o addirittura della fine dell’età dei diritti. Da un lato si lamenta una estesa dispersione dell’impegno delle istituzioni internazionali

⁶ J.Attali, *La crise, et apres?*, ed. Fayard, 2008.

⁷ C.Douzinas, *The End of Human Rights. Critical Legal Thought at the Turn of the Century*, Oxford, Hart, 2000.

⁸ D.Zolo, *Fondamentalismo umanitario*, in M.Ignatieff, *Una ragionevole apologia dei diritti umani*, Milano, Feltrinelli, 2003

sul fronte della tutela dei diritti umani, invitando alla focalizzazione dell'attenzione su un numero ristretto di diritti umani essenziali⁹. Dall'altro si evidenzia come la proliferazione dei diritti umani, fino ad includere diritti che chiaramente non sono necessari per proteggere la capacità di agire o i bisogni e la dignità delle persone, impoverisce le finalità dei diritti umani e al contempo indebolisce la risolutezza delle azioni dirette a rafforzarli¹⁰.

Ne è derivata la rivendicazione di una politica deflazionistica dei diritti, vale a dire di una loro nuova definizione e di un loro possibile catalogo in chiave minimalista. *«I diritti umani sono soltanto un'agenda sistematica della "libertà negativa", una cassetta degli attrezzi contro l'oppressione, una cassetta degli attrezzi che gli attori individuali devono essere liberi di usare se lo ritengono opportuno all'interno del più ampio contesto delle credenze culturali e religiose in cui vivono»* scrive Ignatieff¹¹. Ed aggiunge: *“quello che si può oggi lamentare non è un'inflazione dei diritti(e, ancor meno, delle garanzie per la loro attuazione e tutela), quanto piuttosto un abuso del linguaggio dei diritti e, soprattutto, una proliferazione delle retoriche dei diritti”*.

Ma la crisi dell'età dei diritti origina anche da una tensione, a volte irriducibile, fra valori che permeano religioni, culture, nozioni del bene, del male e della vita molto differenti fra loro¹².

Alla fine degli anni ottanta ci siamo in qualche maniera illusi che, conclusa la guerra fredda, vi sarebbe stata una completa attuazione della protezione dei diritti, della loro universalità e della tutela della loro inviolabilità. In realtà il nuovo assetto geopolitico non solo non ha fatto registrare la fine delle contrapposizioni fra blocchi di paesi diversi, ma ha visto mettere in dubbio sempre più frequentemente i principi della universalità e intangibilità dei diritti, di pari passo con quelli della salvaguardia delle istituzioni democratiche e del mantenimento della pace.

⁹ Così A. Cassese, *I diritti umani oggi*, Bari, Laterza, 2005, pagg. 211-229.

¹⁰ A. Gutmann, *Human Rights as Politics and Idolatry*, Princeton, Princeton University Press, 2001.

¹¹ M. Ignatieff, *Una ragionevole apologia dei diritti umani cit.*, pag. 59.

¹² S. Veca, *I diritti umani e la priorità del male*, in *Una ragionevole apologia dei diritti umani cit.* sostiene che, poiché l'idea del bene ci divide, mentre quella ci unisce è l'idea del male, il discorso sui diritti umani debba dare la precedenza alla rimozione del male piuttosto che alla realizzazione del bene.

Principi che entrano in crisi non soltanto quando il richiamo ai diritti viene retoricamente utilizzato per ottenere il consenso su guerre che hanno avuto motivazioni ben diverse, e spesso il carattere di guerre ai civili¹³. Ma anche dalle deroghe al principio della universalità introdotte, a partire dallo scorso decennio, dapprima come risposta alle emergenze prodotte dai nuovi fenomeni migratori, e poi, dopo l'11 settembre, come reazione ai rischi del terrorismo internazionale.

Saltano i principi del riconoscimento reciproco degli stati sovrani e del divieto di ingerenza negli affari interni con la invenzione di concetti quali quelli di guerra preventiva o stato canaglia, che, strumentalizzandoli, minano i diritti umani, utilizzando il diritto di ingerenza umanitaria in modo asimmetrico e intermittente. Che fine fanno i diritti se, accanto al paradigma tradizionale del diritto internazionale, che è destinato a valere solo per alcuni paesi a sovranità iperprotetta, se ne crea un altro, non più paritario, ma basato su confuse superiorità morali e che va utilizzato nei confronti di nemici cui si nega persino lo status di nemici legittimi, incarnando il Male assoluto da estirpare ad opera di chi si arroga il diritto di considerarsi custode del mondo?

Sul primo momento di crisi, quello dovuto al contrasto fra visioni e civiltà differenti, a riprova di gravi breccie, è stata prodotta una sconfinata letteratura su diritti e cittadinanza, sulla possibilità che le popolazioni migranti possano non essere titolari degli stessi diritti goduti dai cittadini dei paesi in cui migrano, sulla possibilità stessa di limitare il diritto di migrare.

In ordine alla risposta al terrorismo internazionale abbiamo assistito all'indebolimento delle libertà tradizionali, delle quali si è negato il riconoscimento a chi sia terrorista, o sia solo sospettato di esserlo, legittimando la creazione di tribunali speciali o di forme di segregazione che violano le convenzioni internazionali e utilizzano trattamenti definibili come vere e proprie forme di tortura. Ma, più in generale, appellandosi ad una esigenza di sicurezza, si accettano misure restrittive che incidono sul diritto alla riservatezza, alla libertà di comunicazione e informazione, e su quella di

¹³ Definisce "war on civilians" i conflitti degli ultimi 15 anni W.Zinn, *Terrorism and War*, Seven Stories Press, 2002.

espressione di tutti i cittadini.¹⁴

A ben vedere, quindi, il problema non è tanto o solo quello della inflazione di pretese di cui si chiede la tutela, ma quello di una sempre maggiore delegittimazione dei principi costitutivi della dottrina dei diritti, vale a dire quelli, proclamati nella Carta dell'ONU del 1945 e nella Dichiarazione Universale dei diritti dell'uomo del 1948, della universalità e inalienabilità dei diritti, della difesa delle istituzioni democratiche e del mantenimento della pace.

Come ha osservato Tecla Mazzaresse¹⁵, quella che viene messa in discussione è la necessità della congiunzione e interazione dei diritti e lo stesso principio che, come scriveva Bobbio nel 1990, «*Diritti dell'uomo, democrazia e pace sono tre momenti necessari dello stesso movimento storico*» e che «*senza diritti dell'uomo riconosciuti e protetti non c'è democrazia; senza democrazia non ci sono le condizioni minime per la soluzione pacifica dei conflitti*¹⁶». Il minimalismo dei diritti spesso disconosce il legame tra democrazia e diritti o quello fra democrazia e pace. Non a caso, ancora una volta nella versione di Ignatieff, «*democrazia e diritti non avanzano necessariamente di pari passo*» e «*riportare la stabilità - anche se autoritaria e non democratica - è più importante della democrazia e dei diritti*¹⁷».

La proposta del minimalismo sottace, cioè, che ciò che essa rimette davvero in discussione, ancor prima e ancora più significativamente del catalogo dei diritti e delle possibili modalità delle loro garanzie, è la «tensione» stessa fra liberalismo e democrazia.

Se dal piano internazionale passiamo alla vita di tutti i giorni, non v'è dubbio che assistiamo ad un costante attacco ai diritti, presentati come un peso e un vincolo non sostenibile da un mondo flessibile.

¹⁴ V.Monetti, La legislazione antiterrorismo dopo l'11 settembre: il contesto internazionale e l'Italia, in *Questione Giustizia*, 1, 2002; L. Magliaro, La libertà della persona dopo l'11 settembre, in *Questione Giustizia*, 2-3, 2004.

¹⁵ T.Mazzaresse, Minimalismo dei diritti: pragmatismo antiretorico o liberalismo individualista?, in *Jura Gentium*, I, 2005.

¹⁶ N.Bobbio, *L'età dei diritti*, Torino, Einaudi, 1990.

¹⁷ M.Ignatieff, *Diritti umani come idolatria*, in *Una ragionevole apologia dei diritti umani cit.*

Accanto alla *“lotta contro i diritti”* vi è una *“lotta contro il diritto”*¹⁸: dal crescente disagio verso i poteri terzi o autorizzati, alla tendenza a scegliersi il proprio giudice, alla messa in discussione di alcuni capisaldi della giuridicità: la laicità e validità erga omnes delle leggi, la pubblicità delle procedure giuridiche, l'indisponibilità delle garanzie effettive del pluralismo e del dissenso, il primato dell'interesse pubblico su quello particolaristico.

La spinta, nei paesi occidentali, appare quella ad un superamento di ogni nozione di limite, anche quello democratico-costituzionale, e ad una negazione delle regole utili alla eliminazione delle asimmetrie che la globalizzazione neoliberista produce. Un peso di cui liberarsi diventa l'eredità della rivoluzione francese, l'uguaglianza formale di fronte alla legge o il divieto formale di discriminazioni e status privilegiati.

*“Il corrispettivo di ciò in termini di politica del diritto è l'affermarsi di tendenze che mirano a sacrificare la portata universalistica ed emancipativa del diritto e persino la sua carica politico-pubblica, cedendo a forme radicali di privatizzazione, patrimonializzazione e particolarismo contrattualistico, fino ad arrivare, come accade sovente nel nostro patologico laboratorio italiano, ad un 'diritto á la carte”*¹⁹.

Autorità tecnocratiche erodono i territori delle autorità politiche, e discipline di origine contrattuale sostituiscono le fonti normative. Diventa sbiadita del resto la stessa figura del legislatore, che si rifrange in una molteplicità di “legiferatori” sempre più privati, mentre le regole tendono ad essere solo funzionali agli specifici effetti che ricercano, e seguono il profitto, senza più l'esistenza di alcun collegamento ad un corpo logico sistemico che lo inquadri e lo regoli preventivamente.

La grande imprenditoria si afferma anche con le tecniche giuridiche, le law-firms, vere e proprie imprese di prodotti giuridici, elaborano, funzionalmente alle necessità delle imprese transnazionali committenti, nuove forme di sapere giuridico che mascherandone la privatizzazione, riescano a mantenere l'apparenza del prodotto giuridico tradizionale, e inducano la

¹⁸ Le definizioni contrapposte sono di G.Preterossi, Tramonto del diritto moderno?, in Jura Gentium, 2005, I.

¹⁹ G.Preterossi, Tramonto del diritto moderno? cit.

conseguente fiducia nel diritto sotto le insegne protettive della legalità.

“L’esplosione del mercato della consulenza ha fatto emergere la figura del “giurista-mercante”, del “giurista impuro”, che si identifica col cliente (...). Il consulente legale, figura dai confini mobili, ha messo in crisi la configurazione tradizionale delle élites che operavano nel campo giuridico composta da “giuristi puri”, accademici e magistrati, che detenevano il monopolio dell’elaborazione e dell’applicazione della legge in un contesto totalmente separato dal mondo degli affari. (...) la globalizzazione ha indotto la marginalizzazione del campo giuridico rispetto alla dominazione economica²⁰”.

Sono ancora giustiziabili i diritti?

La sordina messa sui diritti e sulla loro tutela, insieme alle abnormi disfunzioni del sistema giudiziario italiano, hanno già da un po’ di tempo evidenziato quali sono le conseguenze della considerazione sempre meno centrale che la giurisdizione va assumendo come sistema di risoluzione dei conflitti.

Tutto ciò, se si traduce prima di tutto in un progressivo allentamento dei meccanismi di tutela del cittadino, porta in sé l’ulteriore conseguenza di erodere diversi segmenti di mercato per gli avvocati, che nell’attività di difesa in giudizio hanno tuttora il loro più distintivo e preponderante ambito di esercizio professionale.

In particolare, solo per restare ai mesi più recenti, si registrano, in tal senso, preoccupanti segnali.

Le modifiche al giudizio di cassazione introdotte dal disegno di legge n. 1441-bis

Il disegno di legge, già approvato da un ramo del Parlamento, al primo comma dell’art. 360-*bis* del codice di procedura civile ha previsto che il ricorso per cassazione può ritenersi ammissibile, solo se: a) il provvedimento impugnato abbia deciso le questioni di diritto «in modo difforme da precedenti decisioni della Corte». b) quando ha ad oggetto una «questione nuova»; c) quando in relazione alla questione dedotta, la Cassazione ritiene di doversi pronunciare

²⁰ M. Malatesta, *Professionisti e gentiluomini*, Einaudi, 2006.

«per confermare o mutare il proprio orientamento»; d) quando sulla questione esistono «contrastanti orientamenti» nella giurisprudenza della Corte.

Come tutti i giusprocessualisti hanno messo in rilievo, si tratta di un evidente attentato alla certezza del diritto, che necessariamente dovrebbe imporre che l'inammissibilità e l'improcedibilità del ricorso debbano essere fondate su dati obiettivi, che il ricorrente deve conoscere a priori, onde evitarle. Anche a voler, in questa sede, sorvolare sugli evidenti profili di illegittimità costituzionale di una norma che subordina l'ammissibilità dei ricorsi per cassazione a decisioni della Corte non subordinate a un dato preciso della legge, e che priva del secondo grado di giudizio tutti quei provvedimenti privi della revisione in appello, è evidente che si tratta di una norma, che, dietro il paravento del potenziamento della funzione nomofilattica, tende a sfoltire il pesante arretrato della Corte di Cassazione, privando, con giudizio discrezionale di un'apposita sezione filtro e senza criteri certi, una rilevante parte di controversie del giudizio di legittimità. Il che avrà pesanti ricadute sull'attività degli avvocati che patrocinano abitualmente, o anche episodicamente, avanti la Corte.

Separazioni e divorzi consensuali ai Notai

Nel febbraio del 2009, sulla scorta di un'indagine sul costo economico e sociale dei divorzi, delle separazioni e della volontaria giurisdizione, l'Eurispes ha proposto di alleggerire il carico della giustizia civile trasferendo le relative competenze ai notai.

"I notai potrebbero costituirsi come preistanza giudiziaria, per gestire il contenzioso che si sviluppa da separazioni e processi e dalle cause per volontaria giurisdizione. Il fatto che le separazioni con rito consensuale siano più del doppio di quelle con rito giudiziale induce a pensare che si tratta, nella maggioranza dei casi, di cause prive di elementi di elevata conflittualità, che potrebbero essere discusse e risolte senza ricorrere al tribunale." Perché la scelta dei notai ? " un contesto di natura diversa, come quello offerto dagli studi notarili, alimenterebbe probabilmente una minore conflittualità rispetto al tribunale e faciliterebbe una più serena e rapida risoluzione delle questioni. "

Poco importa se il Notaio, a differenza dell'avvocato, non ha alcuna esperienza in ordine alle delicate problematiche che investono i coniugi ed i minori nei momenti di crisi della famiglia, e sulla loro corretta gestione. Il notariato ha accolto con entusiasmo la proposta, preconizzando la necessità che poiché *“per separazioni e divorzi sappiamo che non esistono nemmeno delle tariffe di riferimento: dovrebbero essere previste dallo Stato d'intesa con il Consiglio nazionale del notariato e vista la funzione sostitutiva rispetto a quella del magistrato a un costo sociale piuttosto basso”²¹*.

La mediazione ai commercialisti?

Il Guardasigilli Alfano ha recentemente dichiarato: *“Più riusciamo ad introdurre nella cultura giuridica il principio che il contenzioso è l'estrema ratio e che la prima ratio è la mediazione, con il coinvolgimento dei professionisti italiani, più avremo reso efficiente il servizio giustizia e meno inflazionati i nostri Tribunali.... I dottori commercialisti possono dare una grande mano”²²*

La frase non abbisogna di ulteriori commenti.

Il perimetro dell'azione penale

Ancora una dichiarazione del Ministro di Giustizia: *“e' necessario regolamentare l'obbligatorietà' dell'azione penale del magistrato, fermo restando il principio sacrosanto che garantisce l'uguaglianza tra tutti i cittadini. Le notizie giunte in questi anni, però, sono così tante che di fatto i magistrati hanno dovuto applicare una certa discrezionalità. Noi vogliamo individuare le priorità per regolamentare la discrezionalità all'interno di un perimetro specifico”²³*.

La tendenza alla sommarizzazione della tutela processuale

²¹ M.Paolucci, Divorzio? Anche dal notaio, Italia Oggi, 26/2/2009

²² Burocrazia più snella, commercialisti all'appello, Italia Oggi, 13.3.2009.

²³ Giustizia: Alfano, lavoriamo per riforma costituzionale, comunicato stampa AGI, 5.3.2009.

E' una tendenza generale che attraversa tutti i campi del diritto. Il già ricordato disegno di legge 1441 bis sulla riforma del processo civile introduce un rito sommario nel quale, a fronte di un'ipotetica maggior celerità processuale, vi è certamente una compromissione dei diritti di difesa delle parti e del contraddittorio, oltre ad una eccessiva discrezionalità del giudice sia sulla valutazione della sussistenza dei presupposti che per lo svolgimento del processo. Nel settore penale si continua a ritenere che l'unica soluzione alla crisi del processo e in particolare alla crisi del rito ordinario sia da ricercare in una incentivazione dei riti alternativi che ha costituito una costante di questi ultimi anni (dalla riforma dell'abbreviato, al cd. patteggiamento allargato, all'ampliamento delle possibilità di ricorrere al decreto penale di condanna per finire al nuovo regime del rito immediato e di quello direttissimo previsto dal provvedimento in materia di sicurezza).

I riti alternativi, però, presuppongono una compressione delle garanzie processuali, sono espressione di una virata del processo verso un sistema inquisitorio e, soprattutto, tendono a far prevalere la esigenza punitiva su quella di accertamento del fatto.

Si intravede, chiaramente, una torsione della tradizionale attività del giudice di accertamento di diritti verso quella di mediazione sociale, con provvedimenti caratterizzati da un elevato tasso di aleatorietà ed approssimazione, funzionali, nella loro più immediata emanabilità, alle ragioni quantitative dello scambio capitalistico.

Sia nel campo civile che in quello penale, sarebbe invece necessario mantenere un sano equilibrio tra riti sommari o alternativi, con le minori garanzie che a questi si accompagnano, e rito ordinario, e la misura di questo equilibrio non può certo essere dettata dall'emergenza, dalla esigenza di reggere l'impatto dell'incredibile aumento degli affari da trattare che si è riversato sugli organi giudiziari in questi anni, in cui peraltro abbiamo assistito a un progressivo taglio delle risorse sia in termini di mezzi che di uomini.

I due poli del mercato legale

E' noto che la riorganizzazione della professione legale ha risposto, negli ultimi anni, ai tentativi delle elite che ne hanno il controllo di salvaguardare vantaggi occupazionali e finanziari in un contesto deteriorato. Ciò viene spesso perseguito a spese di gruppi professionali subordinati, poiché una professione che sta perdendo il controllo del suo mercato è tentata di trarre status e valore dalla sua organizzazione interna e dalla divisione del lavoro²⁴.

Il mondo forense appare fortemente polarizzato: da un lato i grandi studi associati, non solo italiani, ma anche inglesi e statunitensi, quasi completamente concentrati nelle città di Milano e Roma. Dall'altro le migliaia di studi individuali o medio-piccoli nei quali si esercita la professione secondo modalità organizzative più tradizionali.

All'interno degli studi grandi e medio-grandi si verifica poi un ulteriore fenomeno di polarizzazione: da un lato i professionisti "ordinari" che sono impegnati in attività di routine e sono sempre più esposti alla autorità del manager e alle pressioni del mercato, dall'altro una elite professionale che si è assicurata una solida presa su tutte le posizioni esecutive e di controllo prestigiose, all'interno delle associazioni professionali e degli studi leader. I primi devono confrontarsi con i problemi di routine giorno per giorno mentre gli altri affrontano esperienze completamente diverse, come la pianificazione strategica, il controllo operativo, e lo sviluppo organizzativo e occupazionale. Le loro condizioni occupazionali e prospettive sono opposte, mentre per i primi l'attività professionale significa lavoro sostanzialmente salariato e sempre più controllato, all'interno di una organizzazione burocratizzata e su scala gerarchica; gli altri conservano la maggior parte del loro potere e prestigio e continuano a vivere secondo le regole dell'etica professionale e secondo i valori del professionalismo. La polarizzazione, col tempo, porta ad

²⁴ Richard L. Abel, *English Lawyers Between Market and State: The Politics of Professionalism*, Oxford University Press, 2004.

una forma nuova di professionalismo, in cui un piccolo nucleo di professionisti altamente qualificati affronta i compiti più complessi e specializzati, lasciando la materia di routine ad una massa rapidamente crescente di lavoratori professionali meno costosi e meno qualificati.

Neolaureati che non si possono permettere di vivere per molti anni con un rimborso spese o una remunerazione irrisoria (quando presenti) finiscono per integrarsi nelle law firm, in cui normalmente il dominus o i soci fondatori tendono a mantenere il massimo controllo sui clienti e sul mercato, in strutture fortemente piramidali, in cui è lasciato pochissimo spazio alle autonomie dei singoli.

Nonostante siano oggetto di grande attenzione, le law firm, però, sia in campo internazionale che in Italia, non costituiscono il modello dominante di esercizio della professione legale.

Si può stimare, anzi, che gli studi legali presenti in Italia che contano complessivamente più di duecento avvocati tra soci e collaboratori siano più di dieci e meno di venti.

Il mercato di riferimento delle law firm, concentrato soprattutto su fusioni e acquisizioni, capital markets, diritto comunitario e antitrust, è elevato per valore, ma ristretto per volume di attività.

Si tratta di studi con una clientela molto sofisticata e spesso internazionale, cui forniscono competenze specialistiche multidisciplinari e plurigiurisdizionali.

Il mercato cui si rivolge, invece, la restante generalità degli avvocati è costituito da affari interni, a dimensione particolare, regolato soprattutto da legislazione nazionale. E ciò vale sia per il contenzioso che per la consulenza. *“Poche law firm fanno le grandi operazioni, c’è una fascia intermedia di buoni avvocati che si aggregano in qualche occasione e poi c’è una massa di freelance che svolge attività più ordinarie...I migliori avvocati d’affari italiani sono i più pagati d’Europa, superando con i loro 1,3 milioni di euro l’anno non*

solo i colleghi tedeschi e spagnoli ma anche i professionisti della City... a ciò contribuisce anche il forte divario in Italia fra la remunerazione degli avvocati con più esperienza e quella dei più giovani²⁵”.

Secondo la classifica stilata dalla rivista Top Legal nel 2008, le prime 100 law firm che operano in Italia, delle cui prime dieci la metà è rappresentata da filiali di importanti studi inglesi, hanno raggiunto un fatturato complessivo di 1,74 miliardi di euro: ciò significa che il 13% del mercato legale italiano è legato alla attività del 3% dell'intero corpo forense.

Come evidenziato in una inchiesta effettuata dal Censis nel 2007²⁶, *“Sul piano locale, la generalità degli avvocati, soprattutto i più giovani con studi piccoli, fronteggiano la domanda di consulenza di tipo seriale espressa in particolare da singoli individui, mentre la domanda qualificata delle imprese o delle organizzazioni complesse si incanala verso strutture di studio altrettanto complesse, come quelle societarie, ormai abbastanza diffuse, in particolare nelle medie città e nelle aree economiche più sviluppate. D'altra parte, questa strisciante polarizzazione delle occasioni professionali fra pochi che presiedono la quota migliore del mercato e molti altri destinati a coprirne la parte meno qualificata, è destinata a perdurare in presenza di una crescita quantitativa costante della categoria, che diversamente sarebbe destinata a non poter essere assorbita. Una delle conseguenze dirette di questa uniformità della domanda di consulenza legale è che gli avvocati sono in qualche modo obbligati, anche in questo caso soprattutto i più giovani, a privilegiare competenze multidisciplinari, poiché devono imparare a destreggiarsi con un po' tutte le materie legali, a scapito di una specializzazione delle competenze che, invece, rappresenta la naturale conclusione del rapporto con una domanda più esigente e qualificata.*

I problemi degli avvocati più giovani sono ancora più urgenti per le giovani avvocatesse, che sul piano sociale ed economico ancora stentano ad essere legittimate appieno per il ruolo lavorativo ricoperto, certamente con maggiore

²⁵ Law firm, sono italiani gli avvocati meglio pagati, su http://notizie.efinancialcareers.it/News_ITEM/newsItemId-9552

²⁶ Censis, Contrastare la crescita, promuovere la mobilità. Indagine sugli avvocati italiani, 2007.

fatica delle giovani imprenditrici, il cui valore sociale è ormai diventato patrimonio riconosciuto”.

Si tende a sostenere che queste due realtà possano tranquillamente coesistere, senza il timore che le law firm finiscano per sottrarre clientela agli studi di minori dimensioni, giacché operano su segmenti del tutto diversi di mercato. In realtà, se il ragionamento vale nel rapporto fra la law firm internazionale e il piccolo studio legale di provincia, la differenziazione del mercato di riferimento risulta assai meno marcata allorché il confronto avviene con studi di medie dimensioni, con sede in grandi città italiane, operanti in settori legali specializzati.

Peraltro, come vedremo, è proprio la crisi finanziaria a determinare una nuova attenzione delle law firm verso settori di attività per loro prima marginali, appannaggio quasi esclusivo dei piccoli e medi studi.

La crisi colpisce anche gli studi legali

Se la prima fase della crisi finanziaria ha visto il collasso del mercato dei subprime e dei fondi di investimento coinvolti; e la seconda è stata rappresentata dalla crisi di liquidità nel settore bancario, la terza fase assume la forma più tradizionale di una situazione recessiva in cui l'intera comunità degli affari viene colpita da problemi di liquidità e di insolvenza. La gravità della crisi dipende dal fatto che per la prima volta, dopo quasi un secolo, i problemi del mondo degli affari si coniugano alla mancanza di liquidità delle istituzioni finanziarie, che dovrebbero essere normalmente in grado di supportarlo.

La crisi finanziaria non poteva certo lasciare indenni i grandi studi legali. Titoli altisonanti sulla stampa statunitense annunciano quasi ogni giorno che centinaia di avvocati delle maggiori law firm restano senza lavoro²⁷. Più che di notizie di cronaca si tratta di veri e propri bollettini di guerra che riportano i

²⁷ Amanda Royal, *800 Law Firm Jobs Lost in One Day* in The National Law Journal del 13.2.2009, riferisce che ogni settimana mille avvocati sono rimasti senza occupazione: Morrison & Foerster ha mandato via 201 avvocati. Wilson Sonsini Goodrich & Rosati e Cooley Godward Kronish ciascuno più di 100 persone; Fenwick & West 36 ;Orrick, Herrington & Sutcliffe aveva già tagliato 75 avvocati lo scorso autunno. Gunderson Dettmer Stough Villeneuve Franklin & Hachigian ha licenziato metà degli avvocati assunti nell'ultimo anno. 38 associati e 36 componenti dello staff di Goodwin Procter, ed ottanta associati di DLA Piper, uno studio che ha circa 1,500 avvocati negli Stati Uniti e 3.800 in tutto il mondo. Vedi anche Richard Lloyd, *Latham to Cut 190 Associates, 250 Staff* su <http://www.law.com/jsp/law/LawArticleFriendly.jsp?id=1202428652246>

caduti di ogni giorno²⁸.

Oltre gli effetti normali della crisi finanziaria mondiale, come le restrizioni del credito, i fallimenti di grandi e piccole imprese e la disoccupazione viepiù crescente, la recessione che sta affliggendo le economie in Europa comporta alcune specifiche sfide agli studi legali del continente europeo. Una delle più serie riguarderà le strategie di espansione dei grandi studi britannici e statunitensi in Europa, sinora di enorme successo. Con una repentina inversione di tendenza, alcuni avamposti di quei Paesi hanno chiuso i battenti e cominciano ad emergere tensioni fra quelli che restano.

Le law firm indipendenti, e più piccole, in Europa potrebbero trovarsi seriamente minacciate dalla crisi. Per la loro natura, molte non hanno la dimensione sufficiente per affrontare una recessione profonda e prolungata, laddove gli studi internazionali saranno in grado di assorbire qualche colpo e perdere parte dello staff, limitando le perdite. Per esempio il più grosso studio mondiale, Clifford & Chance, ha annunciato che impiegherà 80 avvocati in meno nei suoi uffici di Londra, che è una percentuale considerevole, quasi il 10% dei suoi avvocati nella capitale del Regno Unito. Tuttavia anche riducendosi di tale numero, Clifford & Chance continuerà ad essere un gigante degli studi internazionali, mentre una riduzione proporzionale negli studi europei indipendenti potrebbe causare un danno ben maggiore.

In Italia la situazione non è differente: come già si evinceva dalle classifiche Mergermarket di fine settembre 2008, il giro d'affari dell'M&A²⁹, per gli avvocati, è calato ancor più vistosamente, con crolli verticali del fatturato che non hanno risparmiato neanche i leader di classifica, e che di certo avranno serie ripercussioni sulle strategie degli studi legali nel 2009³⁰.

Un altro dei filoni che oggi sta risentendo di più delle difficoltà dei mercati finanziari è il private equity³¹ che, tra il 2006 e il 2007, aveva fatto produrre

²⁸ Martha Neil , February Free Fall: Major Law Firms Lay Off Another 2,000-Plus Attorneys and Staff su http://abajournal.com/news/february_freefall_firms_ax_attorneys_freeze_pay

²⁹ Per Merger & Acquisition (M&A) si intendono tutte quelle operazioni di finanza straordinaria che portano alla fusione di due o più società in una nuova società o alla fusione per incorporazione.

³⁰ Gabriele Ventura, Chi si salva e chi perde nella crisi dell'm&a, Italia Oggi del 19/1/09.

³¹ Il private equity è un'attività finanziaria mediante la quale un investitore istituzionale rileva quote di una società, sia acquisendo le azioni, sia apportando nuovi capitali all'interno di una società (*target*). Generalmente le società target non sono quotate in borsa, e presentano un'elevata capacità di generare flussi di cassa costanti e altamente

rilevanti fatturati alle law firm. I volumi però si sono quasi dimezzati rispetto allo stesso periodo del 2007, poiché la crisi, partita con un arresto pressoché totale dei finanziamenti bancari, non si è limitata allo specifico settore, ma ha bloccato la finanza strutturata e le operazioni di private equity³².

L'impatto di questa situazione congiunturale è meno forte per quegli studi che forniscono servizi a 360 gradi: in periodi come questo il contenzioso nazionale e internazionale, le ristrutturazioni e altre attività contribuiscono a bilanciare l'assenza di operazioni di private equity. La crisi costringe quindi le grandi law firm a riposizionarsi sul mercato, in particolare rifugiandosi in quei settori di practice considerati "anticiclici", ad esempio il diritto fallimentare e la ristrutturazione di imprese, e, più in generale, il contenzioso.

"Di fronte alla crisi finanziaria che ha investito l'economia globale, le "multinazionali del diritto", pianificando anche operazioni di fusione tra le proprie strutture, correggono la rotta della loro navigazione, seguendo le correnti alimentate dallo stesso vento di crisi: così le mire si rivolgono alle necessarie ristrutturazioni aziendali e alle offensive (promosse o promuovibili in sede giudiziale) contro la mala gestione del management, a fronte della contrazione dei settori (trainanti negli ultimi decenni) dell'M&A, del Real Estate e della Finanza strutturata"³³

Improvvisamente le law firm scoprono che un mercato con enormi potenzialità di crescita è la litigation, sì proprio il vecchio contenzioso: *"in un momento in cui dentro le aziende si apre una crisi di sfiducia verso il management o si operano delle ristrutturazioni è naturale che cresca la litigation. Negli Stati Uniti è molto diffusa e da questo punto di vista gli studi legali hanno molto lavoro da svolgere. Lo stesso vale per la criminal investigation, che si sviluppa ad esempio nei fenomeni di corruzione o di comportamenti scorretti nell'ambito di un'impresa. Che cosa invece è stato*

prevedibili, ovvero importanti tassi di crescita potenziale. L'investitore si propone di disinvestire nel medio-lungo termine realizzando una plusvalenza dalla vendita della partecipazione azionaria.

³² Meno operazioni con i fondi per Erede, Gianni e gli altri, Il Sole 24 ore, 1/03/2008.

³³ G.Ventura, La crisi finanziaria tocca gli studi, Italia Oggi, 16.10.2008.

*sepolto dalla crisi in atto? In primo luogo la finanza strutturata, così come viaggia in pessime acque il merger & acquisition, attività tipica degli avvocati d'affari. In un momento in cui il credito è in grave crisi, l'attività di M&A non può che essere stagnante. Ancor peggio il real estate. E comunque al di là dei singoli settori, come a Wall Street anche per noi il nemico principale è l'incertezza. Se non si sa che cosa accadrà nel prossimo futuro è difficile fare previsioni di business anche per le law firm*³⁴.

Ad esempio Allen & Overy, che nel 2007 traeva dal contenzioso il 9% degli affari generati dallo studio (rispetto al 33% dal settore societario e al 44% da quello finanziario), ha dichiarato di avere lanciato un programma per arrivare a fatturare nel settore contenzioso il 40% dei propri introiti dei prossimi quattro anni.

La specializzazione si addice agli insetti?³⁵

E' comunque un'opinione diffusa che fronteggeranno meglio la crisi quelle law firm che si mostreranno capaci di versatilità e adattabilità, nell'acquisire nuove specializzazioni e nel comunicare la loro conoscenza ed esperienza in nuovi settori del mercato legale.

Per quanto riguarda il resto degli avvocati, quelli non organizzati in law firm, sempre dall'indagine del Censis apprendiamo:

- che la loro clientela è composta al 56% da privati, al 41,9% da imprese, dal 20,8% da pubbliche amministrazioni;
- che l'ambito di attività ampiamente prevalente è quello giudiziale, pari in media al 72,9% del totale, con marcate differenze territoriali che spaziano dal 65,3% del Nord-Ovest all'83,9% dell'Italia meridionale e insulare;
- che l'area disciplinare del diritto civile risulta prevalente per oltre l'86% degli intervistati, rispetto al 9,1% di diritto penale ed al 4,7% diritto

³⁴ Bruno Perini, La crisi rimodula le grandi law firm, Il Sole 24 ore, 19.1.2009

³⁵ Così R.A. Heinlein, Time Enough for Love, Putnam's Sons edition, 1973: *Un essere umano dovrebbe essere capace di cambiare un pannolino, pianificare un'invasione, macellare un maiale, progettare un edificio, scrivere un sonetto, bilanciare i conti, costruire un muro, aggiustare un osso, confortare i morenti, prendere ordini, dare ordini, cooperare, agire solo, risolvere equazioni, analizzare un nuovo problema, concimare un terreno, programmare un computer, cucinare un pasto saporito, combattere con valore, morire cavallerescamente. La specializzazione si addice agli insetti.*

amministrativo;

-che fra i civilisti la maggior parte o non ha un'area di specializzazione (32,4%) o è orientato alla contrattualistica (22,6%). A grande distanza gli specializzati in diritto di famiglia e minori (9,8%) e del Lavoro (9,3%), e ancor meno diffuse le specializzazioni in diritto societario, esecuzioni, bancario e fallimentare, con percentuali che variano dal 3 all'1,4%. Se questa è la situazione, adottata la debita cautela rispetto ad una indagine condotta su un campione significativo per collocazione geografica, ma ristretto per numero di iscritti all'albo, vi è da fare un doppio ordine di considerazioni.

Se lo svolgimento dell'attività nel settore contenzioso risulta decisamente preponderante, gli effetti della crisi non tarderanno a farsi sentire. Crisi della giurisdizione, restringimento delle competenze riservate, sconfinamento delle agguerrite law firm nel settore della "litigation", minori disponibilità finanziarie da parte di imprese e cittadini per affrontare i costi di controversie giudiziarie dall'esito, se non incerto, quanto meno lontanissimo, sono tutti fattori che influiranno pesantemente sulle attività e sui guadagni degli avvocati.

D'altro canto il non alto grado di specializzazione può rivelarsi un fattore positivo, consentendo il passaggio da un'area all'altra del mercato legale.

In controtendenza con la forte spinta alla specializzazione, diffusa negli ultimi anni, è oggi la capacità di assumere identità cangianti, che nel tempo possono strutturarsi e destrutturarsi, la capacità la possibilità di apprendere, cambiare e generare nuove modalità di risposta ai bisogni del cliente che può consentire di resistere meglio alla crisi.

Questo non può che avere inevitabili ricadute in termini di formazione, perché se sino ad oggi si è privilegiato il concetto di "esperto tecnico" di uno specifico settore del diritto, la messa in discussione della professionalità specifica, della stabilità e delle certezze delle conoscenze acquisite deve stimolare la capacità dei professionisti di riprogettarsi, di far evolvere le competenze agibili, di procedere ad una revisione del loro bagaglio di teorie, di tecniche e metodi di intervento, tali da renderli adattabili e in grado di cogliere le occasioni che il mercato legale può loro offrire, uscendo dalla limitata base di clienti che l'esperienza solo in un campo particolare del diritto

comporta. La tendenza dovrebbe essere quella del passaggio da un comportamento reattivo rispetto alla domanda di servizi legali da parte di una clientela tradizionale, ad un comportamento pro-attivo rispetto ad una clientela evolutiva, che, indubbiamente, è il risultato dell'intergioco fra la domanda di un determinato cliente e l'offerta di competenze e conoscenze da parte del professionista.

Quello che si ritiene auspicabile non è, naturalmente, una conoscenza superficiale in tutti i molteplici e variegati mondi del diritto, ma la strutturazione del nostro lavoro, così come ogni lavoro intellettuale nella modernità avanzata, con il rispetto di alcune modalità che consentano il percorso inverso da avvocato a giurista.

Mi riferisco alla interazione tra loro dei saperi "esperti", spostando l'accento sulle relazioni e connessioni; sulla valorizzazione delle specializzazioni interstiziali, delle competenze multiple, delle cerniere tra saperi diversi e contigui. Operazione che incide sui modi di produzione e acquisizione del sapere.

Ma anche allo sviluppo di forme di comunicazione capaci di superare le difficoltà di traduzione tra linguaggi specialistici, che consentano di fare interagire gli esperti tra di loro e quindi di farli uscire dal loro ambito di specializzazione, .e al contempo di comunicare all'opinione pubblica più vasta.

Avvocati a lezione di marketing?

Come abbiamo detto, la crisi finanziaria ed economica, che ha un'incidenza non solo sulla disponibilità di risorse finanziarie o sul sistema di finanziamento delle imprese, ma anche sull'economia reale, indurrà una probabile contrazione del volume di affari di quasi tutte le aree legali. Peraltro, una certa sproporzione fra la dimensione della crisi e il mero dato finanziario, induce alla sensazione che, nel mondo dei servizi professionali, l'essenza di questa crisi stia in un deficit di fiducia, rispetto alla quale può giocare un ruolo importante una diversa e mirata comunicazione.

Sino a pochi anni fa era decisamente inusuale associare il termine marketing

agli studi professionali: la situazione è cambiata in primo luogo per effetto della diffusione anche in Italia delle law firm internazionali, e delle spinte, a livello normativo, nella direzione della liberalizzazione nel settore libero professionale.

Inoltre, tecniche di marketing si sono fatte strada anche nel settore degli studi professionali a causa della forte competizione prodotta dall'enorme incremento degli iscritti all'albo.

Naturalmente comportamenti tesi all'acquisizione di clientela sono, più o meno consapevolmente, sempre esistiti: il passaparola, lo sviluppo della competenza tecnica e la forza delle relazioni sociali sono sempre stati strumenti utilizzati dagli avvocati, e vengono tuttora considerati i fondamenti del marketing professionale³⁶.

La dimensione degli studi ed i mercati legali di riferimento non sono naturalmente indifferenti al fine della individuazione delle strategie di mercato, con riguardo alle iniziative da intraprendere, ai mezzi economici da impegnare, alla tipologia di strumenti da utilizzare con profitto.

Come risulta da un sondaggio sul legal marketing in Italia condotto alla fine del 2007³⁷, la percentuale delle law firm che hanno dichiarato di ritenerlo 'piuttosto importante' o 'molto importante' è salita dal 57% del 2004 al 90%. E a partire dal 2006 sono stati creati molti dipartimenti di studi legali dedicati specificamente al legal marketing. Il 70% degli studi che ha risposto al sondaggio ha una persona che si occupa a tempo pieno del marketing e il 13% ha quattro o più persone specificamente addette a tale compito. Ci si riferisce ad una figura che, anche mantenendo altre responsabilità, sia in grado di pianificare, coordinare le azioni di marketing e di monitorarne l'efficacia e l'efficienza.

Il sondaggio evidenzia inoltre che seminari, newsletter e brochure sono in testa alla lista degli strumenti di marketing più diffusi; acquistano popolarità le relazioni con i media internazionali, mentre perdono appeal quelle con i

³⁶M. D'Agnolo, Nuovi strumenti di promozione dello studio professionale, in *Diritto e Pratica delle Società* n. 18/2008.

³⁷ Silvia Hodges, Legal marketing survey in Italy 2007, si può leggere in <http://www.legalmarketing.it/italiano/comment/LMKeyfindings2007.pdf>

media nazionali. Fra i mezzi meno usati la pubblicità e i gadget. La maggior parte dell'attività di marketing è tutta interna agli studi, poiché solo il 30% dichiara di utilizzare professionisti esterni per relazioni con i media, statistiche o addestramento al marketing.

Infine la maggior parte delle law firm destina al marketing un budget annuo compreso fra 30,000 e 60,000 euro.

Anche se si comincia con insistenza a parlare di marketing anche per gli studi medio-piccoli, è indiscutibile che alcuni dei mezzi strategici utilizzati dalle law firm non sono facilmente esportabili. E' il caso della organizzazione di seminari su argomenti giuridici di interesse per la propria clientela fidelizzata, che si trasformano in una leva di persuasione efficace, improntata al confronto su tematiche d'interesse ed alla conseguente attenzione alle domande dell'utenza; della sponsorizzazione di eventi culturali o sportivi, con l'intento di far conoscere lo studio, ma anche evidenziare il legame fra i valori e la storia dello sponsor e quelli espressi dalla istituzione o dall'evento sponsorizzato; della organizzazione di eventi speciali, dai concerti alle mostre; della formazione della figura del business development manager o della presenza di un ufficio o di un addetto stampa.

Così come si giustifica solo in riferimento alle law firm un servizio strutturato di CRM (Customer Relationship Management), che garantisce che tutti i componenti di un'organizzazione che possono intervenire nei contatti con la clientela abbiano le informazioni giuste sul cliente, sul suo valore e sulle sue necessità e dispongano degli strumenti per garantirgli un'esperienza positiva. Servizio di cui si avverte la necessità nel caso in cui gli studi abbiano una dimensione organizzativa complessa ed una dislocazione territoriale che non garantisca più la vicinanza geografica alla clientela, e diventa quindi impossibile per l'avvocato gestire personalmente le relazioni con tutti i propri clienti di prestigio.

Altri strumenti sono invece utilizzabili anche dagli studi medio-piccoli: alcuni di essi derivano dalla sempre maggiore consapevolezza che la relazione con la clientela si struttura non più secondo i modelli tradizionali, che privilegiavano la convinzione che la cultura giuridica fosse un patrimonio elitario per i soli addetti ai lavori. Altri utilizzano innovazioni tecnologiche ad

alta potenzialità di diffusione e penetrazione. Altri ancora incidono sugli aspetti organizzativi e gestionali dello studio legale.

Del resto, la sempre più marcata consapevolezza delle differenze che esistono fra il concetto di pubbliche relazioni e quello di pubblicità tout court, rende possibile superare la naturale diffidenza del professionista, non a torto preoccupato di tutelare il proprio decoro professionale.

Ogni professionista, se vuole, è in grado di investire parte del proprio tempo sul marketing di sé stesso, migliorando l'efficacia della propria comunicazione scritta e verbale, diventando al contempo persona, servizio, beneficio per il cliente, marchio e media comunicativo, senza per questo abiurare i tradizionali valori di dignità e sobrietà.

Nel mondo professionale più che l'immagine è la reputazione il più formidabile mezzo per acquisire e conservare clientela.

La formazione della reputazione dipende da due tipi di fonti: le informazioni provenienti dallo studio professionale (comunicazione istituzionale, brochure, siti, newsletter etc) e le informazioni ottenute da chi ha avuto contatti diretti con lo studio professionale (passaparola, partnership, collaborazioni, articoli su giornali, servizi televisivi etc). E' quindi fondamentale nel primo caso mantenere le promesse e la parola data e nel secondo far in modo che tutte le persone che entrano in contatto con lo studio stesso trasferiscano all'esterno, in modo credibile, informazioni positive sull'esperienza vissuta³⁸.

Il passaparola da parte di clienti soddisfatti o da parte di dipendenti e collaboratori è tuttora per moltissimi avvocati l'unico strumento di marketing utilizzato. In altri casi il professionista viene scelto dopo essere stato apprezzato per le proprie pubblicazioni, in un evento formativo o addirittura come legale della propria controparte, per le capacità umane e tecniche dimostrate. Altre volte ancora funziona una rete informale di segnalazioni di colleghi e altri professionisti.

Quanto sin qui, per decenni, avvenuto si scontra oggi con una serie di

³⁸ G.Vecchiato e E.M. Napolitano, La comunicazione istituzionale dello studio professionale e la pubblicità, in Marketing, comunicazione e relazioni pubbliche per gli studi professionali, Franco Angeli, 2007.

problemi che ne rendono più difficile il funzionamento: dal più volte ricordato straripante numero degli iscritti all'albo, alla considerazione che tutta una giovane generazione di professionisti è cresciuta all'interno di realtà in cui la clientela era già stata acquisita dal dominus dello studio. Si tratta di giovani avvocati, da qualcuno definiti "nati in cattività", che, pur preparati sul piano tecnico, non hanno sviluppato capacità relazionali tese all'acquisizione della clientela e che fanno fatica ad emergere con una reputazione propria.

La fiducia e la reputazione rimangono due aspetti fondamentali, che non possono però più essere esclusivamente affidati al passaparola o alla lenta sedimentazione di esperienze, di contatti, di rapporti personali. Esse possono quindi essere alimentate con azioni di comunicazione continuative e specifiche e divenire, da risorsa spontanea, una risorsa progettata e pianificata.

Con riferimento ai notai, ma l'asserzione è valida per ogni professionista intellettuale, è stato affermato che *"A noi non interessa tanto comunicare un'immagine quanto una sostanza reale di chi siamo e cosa facciamo e quanto utili siamo in questa società"*³⁹.

E allora, il professionista legale titolare di uno studio medio-piccolo e con un limitato budget da destinare ad attività di marketing, quali azioni può porre in essere?

I mezzi di comunicazione tradizionali perdono importanza rispetto ai nuovi media. Sempre meno la gente si fa le sue opinioni sulla base di quello che legge sui giornali. Non solo perché legge sempre meno i giornali e segue altre fonti di informazioni, ma perché crede a quello che legge sui giornali solo quando conferma le sue esperienze personali o quando è conforme alle sue opinioni.

Ci sono attività, e quelle professionali sono fra queste, che non possono essere pubblicizzate a colpi di spot. Solo una paziente e costante attività mirata di relazioni con i diversi destinatari può portare risultati sulla reputazione di un professionista. Questo non vuol dire enfatizzare le proprie

³⁹ P.Piccoli, Presidente Consiglio Nazionale Notariato, Notai in punto di morte In Prima Comunicazione 22.2.2008

capacità imprenditoriali, al contrario sono valori tradizionali a fare la differenza: la correttezza, il talento, l'impegno, il sacrificio, la disponibilità. Sono, ancor oggi, questi gli argomenti da comunicare, ma con un approccio diverso per essere credibili.

Qui le tipologie di intervento sono tutte comunemente espresse da termini inglesi, ovviamente non a caso.

Il networking. “Dietro al termine anglosassone di networking si nascondono il tradizionale concetto del passaparola, integrato da una efficace capacità di conversazione/credibilità e di relazione. Un vero e proprio processo finalizzato alla creazione di rapporti e relazioni che -solo in un secondo eventuale momento- potranno trasformarsi in vere e proprie relazioni professionali”⁴⁰.

Si tratta per il professionista di aprirsi all'esterno, ad esempio partecipando ad eventi, conferenze, convegni, incontri che in qualche modo interessino la propria sfera professionale. Maggiore è la conoscenza dei temi trattati, migliore la possibilità di dialogo con gli altri partecipanti e, di conseguenza, la possibilità di far emergere la propria credibilità associata ad una specifica competenza tecnico-giuridica.

Lasciare e scambiare con gli altri partecipanti il proprio biglietto da visita, ma soprattutto tempestivamente dar corso ad eventuali richieste di approfondimenti o di invio di documentazione, rende possibile stringere relazioni professionali o di collaborazione.

La Beauty Parade. Si tratta di incontri con i probabili clienti, durante i quali lo studio dovrà dare dimostrazione di poter adeguatamente rispondere alle esigenze degli stessi, non solo per parametri quantitativi, come la dimensione dello studio o il numero dei collaboratori e degli addetti, ma anche qualitativi, ad esempio la particolare esperienza di alcuni professionisti nel settore di interesse del potenziale cliente.

Questi viene sostanzialmente invitato ad una vera e propria visita dello studio,

⁴⁰ S. Martello, Guida al Marketing dello Studio Legale, Il Sole 24 ORE, Milano, 2007.

possibilmente durante l'orario di lavoro, durante la quale possono essere presentati i professionisti ed i loro collaboratori, mostrate la biblioteca, le sale riunioni e le attrezzature in dotazione, a volte organizzato un pranzo informale.

Si tratta di comunicare, coinvolgendo l'intero studio, professionalità e possibilità di soluzioni veloci ed efficaci.

La comunicazione con la clientela. Un dialogo costante con la clientela non solo crea una sensazione di correttezza, trasparenza e affidabilità, ma la fidelizza nel medio-lungo termine.

Quando si parla di comunicazione va ricordato che il tipo di rapporto che si stabilisce tra un avvocato e il suo cliente, è essenzialmente basato sulla fiducia. Una fiducia che il professionista si conquista sul campo, non tanto grazie alle sue qualità tecniche, che spesso il cliente non è in grado di valutare appieno, ma, soprattutto, in virtù della sua capacità di entrare empaticamente in sintonia con il proprio interlocutore. Se è vero che il vantaggio competitivo deriva dalla qualità delle conoscenze, è pure vero che il semplice possesso della conoscenza non assicura l'ottenimento di vantaggi.

Tutti gli esperti di marketing evidenziano, come fattore differenziante, la dimensione relazionale: per offrire un servizio di qualità si deve essere empatici, capaci di rispondere, rassicuranti.

Il vantaggio strategico consiste nella capacità di risolvere problemi in modo comunicato, inclusivo e distribuito, così che il cliente diventi parte attiva del processo di produzione di nuova conoscenza, ed il professionista sia facilitatore dell'accesso alla conoscenza, nel fluire del rapporto professionale.

Il cliente non si limita più ad essere un interlocutore esterno all'organizzazione, ma diviene un co-produttore di valore aggiunto, perché diventa soggetto attivo e partecipativo nello scambio di conoscenza.

Gli strumenti informatici. Molti gli utilizzi degli strumenti informatici per offrire un valore aggiunto: dai siti internet che non contengono solo informazioni sullo studio, ma sono ricchi di contenuti e di pubblicazioni, attraverso cui

vengono proposti approfondimenti di temi specifici, alle mailing list di clienti ai quali inviare newsletter personalizzate con informazioni e notizie basate sulle aree di interesse individuali, ovvero sul settore di pertinenza della loro attività.

E' stata pure rilevata, al fine di sviluppare la propria attività o di promuovere iniziative idonee ad intensificare i rapporti con la propria clientela, l'utilità di creare un data base della clientela all'interno del quale raccogliere tutte le informazioni relative ai vari clienti che possano contribuire ad identificare il modo migliore per assisterli. Proprio con riguardo alla implementazione delle attività di informazione ai clienti a mezzo di circolari, mailing, newsletter, inviti ad iniziative organizzate dallo studio, un elenco ben organizzato di nominativi, individuati con precisione per aree di interesse e competenza, può rendere più efficaci le attività stesse.

In generale la Rete rappresenta oggi un elemento fondamentale del ragionamento, non solo per gli effetti che ha sul modo di relazionarsi con gli stakeholders (con la Rete non si dialoga solo con i consumatori, ma anche con istituzioni e gruppi di interesse), ma soprattutto perché si può interagire in modo efficace ed economico, nell'intero spazio del web, a costi inferiori rispetto a qualsiasi altra attività di marketing e comunicazione off line.

Esistono specifici corsi che formano i professionisti sull'impatto delle strategie di comunicazione, sull'analisi delle comunità virtuali e social media; sulle tecniche di monitoraggio della reputazione on line; sulle tecniche di presenza nelle comunità virtuali e strategie di interazione con partecipanti e leader; sulle nuove modalità di creazione e diffusione delle notizie (comunicazione Rss e podcasting, filtri collaborativi, bookmark sociali, siti di condivisione foto e video, ecc)

In generale va rilevato che, nonostante il veloce moltiplicarsi dei siti internet di studi legali, esiste tuttora un gap tra le potenzialità comunicative delle tecnologie e la capacità dei professionisti di approfittarne. Le usano poco e tendono a farlo con gli schemi del vecchio mondo, in particolare con poca attenzione all'interazione col cliente.

I social network. Il 2008 ha visto una enorme diffusione di community, blog e social network. “I giovani avvocati se ne sono accorti e alcuni di loro hanno cominciato ad accostarsi ai nuovi media. Molti di loro hanno aperto lo Studio e utilizzato i social media per facilitare il processo inevitabile di reperimento delle fonti e per fare marketing. Grazie ai Social Network è possibile raggiungere potenziali clienti e fornitori e sopperire alla mancanza di un grosso budget per il marketing. Armati di un profilo sui siti di SN tipo Facebook o LinkedIn, i professionisti di Studi indipendenti possono ormai agganciare potenziali clienti e collaboratori praticamente a costo zero, fatto salvo naturalmente il tempo lavoro “dirottato” su queste attività. Alcune loro competenze normative, rese pubbliche e messe a disposizione in aree comuni, all'interno di Hub che permettono a membri affini di confrontarsi ed esprimersi su tematiche professionali, fungono da grimaldello ai fini di nuove possibilità di collaborazione”⁴¹.

A livello europeo Facebook è nettamente il primo social network con oltre 22 milioni di utenti e un tempo medio speso sul sito di quasi 3 ore contro i 14 milioni e circa di mezz'ora di tempo su MySpace. Facebook è considerato il più elegante e sobrio dei social network, adatto anche ad un'utenza più adulta e professionale, ma allo stesso tempo divertente e apprezzato dai giovani per la presenza di varie applicazioni che consentono molta interattività tra gli utenti. Analizzando i profili demografici si evincono infatti grandi differenze nell'utenza dei due siti: più giovane per MySpace, più adulta e professionale per Facebook. Interessante notare la maggiore concentrazione di donne su Facebook (più della metà degli utenti del sito, ben al di sopra della media dei navigatori, contro il 43% degli utenti su MySpace che invece è in linea con la media), di utenti nella fascia 25-34 anni, laureati o in possesso di master e soprattutto di lavoratori (impiegati, lavoratori autonomi, rappresentanti). Su MySpace prevalgono invece i diplomati, che stanno completando il percorso di studi, o in cerca di prima occupazione. Il profilo demografico degli utenti di Facebook è sempre più in linea con quello di LinkedIn, il principale social network di tipo professionale, che ha un'utenza più adulta (25-49 anni), una

⁴¹ Sabrina Sambrotta, I pro dei nuovi media per gli Studi Legali, Avvocati 24, Il Sole 24 ore su <http://avvocati24.ilsole24ore.com>

concentrazione molto elevata di "masterizzati" (il 14% degli utenti contro il 3% della media italiana) e una prevalenza di lavoratori, soprattutto dirigenti e manager. Sembra quindi che già oggi Facebook venga utilizzato anche per scopi professionali e probabilmente lo sarà in misura sempre maggiore in futuro. In questo contesto si spiega una recente iniziativa di marketing che ha visto Facebook siglare un accordo con CareerBuilder -inizialmente attivo solo negli USA ma che verrà poi esteso agli altri paesi- per fornire agli utenti annunci di lavoro compatibili con i rispettivi profili. I siti di social network sono innanzitutto dei mezzi formidabili per fare incontrare persone, cui poter chiedere consigli o consulenze e, con molta attenzione, per fare marketing personale online. Il loro utilizzo è diverso in base al sito che si sceglie: ad esempio LinkedIn risulta utile per entrare in contatto con persone che si vuol conoscere, mentre Facebook è più utile quando si vuol far conoscere a un gruppo specifico di persone un evento che si vuole promuovere o un avvenimento interessante che si vuole sostenere⁴².

Quindi, se si riesce ad usarlo selettivamente, LinkedIn è il sito più adatto per mettere in contatto gruppi ristretti di persone che abbiano in comune interessi di tipo professionale, quindi ad esempio per trovare nuovi partner, nuovi collaboratori o, comunque, per costruire la propria presenza professionale online. Può invece raggiungersi un pubblico più ampio utilizzando Facebook, ove è utile ritagliarsi una nicchia specifica e focalizzare l'attenzione sui propri obiettivi, ad esempio aderendo a gruppi, all'interno del network, legati alla professione.

Servizi innovativi. Più problematico appare per i piccoli studi il perseguimento di strategie che puntino su servizi innovativi o, ancor più, mercati innovativi.

Se infatti qualsiasi professionista può cogliere le opportunità che le modifiche delle normative vigenti o delle condizioni di mercato possono offrire (si pensi ai piani di risanamento per le imprese in crisi, ai sistemi ex D.lgs.231/2001, alla contrattualistica in materia di approvvigionamento energetico per le piccole e medie imprese, o ancora alle sinergie con consulenti specialisti in

⁴² I dati sono rilevati da D. Dirceo, I social network servono per sviluppare il business?, su <http://avvocati24.ilsole24ore.com>

altri settori della conoscenza), le ridotte dimensioni organizzative non consentono di ipotizzare una realistica penetrazione in mercati esteri che attraggono professionisti del mondo occidentale più strutturati.

Naturalmente anche quella di inserirsi in un meccanismo di rete con altri professionisti o costituire uno studio associato o multi professionale può essere una scelta strategica. Con l'avvertenza, da un lato, che non sempre queste forme di aggregazione più o meno grandi consentono realmente di costruire uno "one stop shop", dall'altro, che non ogni settore di riferimento dell'attività legale consente e giustifica un'organizzazione complessa e costosa.

L'analisi della redditività della clientela. In una situazione di crisi è opportuno verificare la effettiva redditività delle pratiche esistenti che, seppure redditizie in passato, potrebbero divenire fonte di perdite o generare problemi di pagamento, e vagliare la possibilità di differenziare le aree di attività, ciò che potrebbe portare ad individuare opportunità e potenzialità prima non prese in considerazione.

Spesso si perde tempo dietro clienti che non rivestono un ruolo chiave, si dice di "sì" a troppi potenziali clienti che non produrranno un valore reale per lo studio. E' importante quindi rimanere focalizzati su quei segmenti di mercato che offrono opportunità di espansione, anche attraverso una analisi schietta della situazione attuale.

Opportuna è pure la valutazione dei costi, del valore aggiunto di alcuni servizi, della possibilità di esternalizzarli, della alternativa alle funzioni di supporto di cui gode lo studio. Così come una riflessione sulle modalità di distribuzione dei profitti dello studio.

Il prezzo della prestazione. Infine spesso il professionista si chiede se deve abbassare il prezzo per "inseguire" la clientela. In realtà questa strategia non porta a buoni risultati soprattutto nel medio periodo. Seppure la misura del compenso può essere un elemento importante per il posizionamento strategico dello studio nei confronti del cliente e dei concorrenti, spesso una

richiesta troppo bassa induce a dubitare della qualità del servizio, mentre una richiesta elevata, unita a caratteristiche di particolare competenza, può contribuire ad imporre come esclusiva e qualitativamente elevata la prestazione.

L'inflazione dell'offerta

Non si può concludere questa riflessione senza accennare ad un nodo importante delle condizioni di lavoro e di reddito degli avvocati: quello legato al loro eccessivo numero.

Come ha dichiarato al Congresso Nazionale Forense di Bologna dello scorso autunno il Presidente della Cassa di Previdenza, il PIL dell'avvocatura a livello di singolo avvocato si riduce sempre più, a dimostrazione che la torta delle opportunità professionali offerte dal mercato è da dividere tra un numero sempre più numeroso di commensali.

Il fatturato complessivamente prodotto dall'avvocatura italiana negli ultimi dieci anni è più che raddoppiato passando da circa 4 miliardi di euro del 1996 a oltre 9 miliardi nel 2006. Mentre dal 1980 ad oggi gli avvocati sono più che quadruplicati passando da circa 45.000 a oltre 200,000 nel 2008. Nello stesso periodo anche la quota di ricchezza prodotta dall'avvocatura ha avuto maggior peso sull'intero Paese Italia: se nel 1980 dei 203 miliardi di euro di PIL nazionale lo 0,1 % era attribuito all'avvocatura, nel 2007 dei 1.236 miliardi di euro di PIL nazionale l'avvocatura ha prodotto lo 0,6%.

Nello stesso periodo anche la popolazione italiana è cresciuta, ma gli avvocati sono cresciuti più velocemente passando da 0,8 avvocati ogni mille abitanti nel 1980 a 3,1 avvocati ogni mille abitanti nel 2007⁴³.

L'aumento del numero di avvocati, che, sino a quando si mantiene in un certo rapporto con la popolazione, può costituire un mezzo per facilitare l'accesso alla giustizia dei cittadini, oltre un determinato limite costituisce invece una concausa di malfunzionamento del sistema.

Considerando il numero degli avvocati come *proxy* dell'intensità della concorrenza nel mercato dei servizi legali, da un punto di vista economico è possibile identificare due canali attraverso i quali tale variabile può incidere

⁴³ I dati sono tratti da P.Rosa, I numeri degli avvocati italiani, Modello 5, nov-dic.08.

sulla litigiosità. In primo luogo, la maggiore concorrenza può portare a una riduzione del prezzo del servizio e quindi, a parità di altri fattori, rendere più conveniente in termini relativi intraprendere un'azione legale. In secondo luogo, come evidenzia la letteratura sui servizi professionali, i professionisti potrebbero rispondere alla accresciuta pressione concorrenziale con l'adozione di comportamenti volti a stimolare la domanda per i propri servizi, sfruttando le asimmetrie informative nel rapporto con i clienti. Gli incentivi a indurre la domanda sono più forti quando la struttura dei compensi dei professionisti non dipende dal risultato della prestazione, ma è determinata esclusivamente in base al carico di lavoro svolto.

Una recente indagine ha messo in luce come livelli più elevati di sviluppo economico e di capitale sociale riducono la litigiosità, mentre una maggiore complessità sociale tende ad accrescere la domanda di giustizia. L'effetto del numero di avvocati in rapporto alla popolazione sulla variabile dipendente risulta positivo e statisticamente significativo. In base all'evidenza empirica, le variabili che hanno maggiore impatto sul tasso di litigiosità sono il valore aggiunto pro capite e il numero di avvocati per abitante. Passando dalle province con valore aggiunto pro capite (avvocati per 100.000 abitanti) in corrispondenza del 25-esimo percentile della distribuzione a quelle con valore aggiunto pro capite (avvocati per 100.000 abitanti) in corrispondenza del 75-esimo percentile, il tasso di litigiosità si riduce (aumenta) da 1.745 (1.043) procedimenti ogni 100.000 abitanti a 1.108 (1.564)⁴⁴.

Nonostante l'aumento del tasso di litigiosità, gli avvocati mantengono, nella stragrande maggioranza, redditi assai modesti.

In più la remunerazione dell'attività professionale è sempre stata non solo di tipo monetario, ma anche di tipo sociale, poiché una parte rilevante del reddito totale dei professionisti è stata costituita dal prestigio sociale di cui godevano. Il processo di professionalizzazione è, storicamente, anche un metodo di stratificazione sociale volto a creare un elevato prestigio sociale per gli appartenenti al gruppo professionale e fa sì che l'innovazione che si accompagna alla nascita di una professione possa essere remunerata, oltre che con i profitti di monopolio, anche con un elevato status sociale.

⁴⁴ A. Carmignani e S. Giacomelli, La giustizia civile in Italia: i divari territoriali, Occasional Papers Banca d'Italia n.40, febbraio 2009.

“Se è molto elevato lo status ottenuto nella fase di consolidamento della professione, quando essa tende a rafforzare le posizioni di privilegio ottenute, allora esso diventa un ostacolo per l’attività innovativa, con conseguenze negative per la crescita”⁴⁵

Oggi alla modestia dei guadagni economici si accompagna la perdita di prestigio sociale dello status di professionista. Non tutti coloro che svolgono la professione dispongono effettivamente di un potere rilevante di mercato, ma una larga maggioranza opera in un mercato fortemente competitivo e spesso nemmeno come professionisti indipendenti. Coloro che sono in grado di controllare il mercato e di assicurarsi le rendite di monopolio costituiscono la elite della professione; gli altri, pur condividendo con la elite lo status di professionista, godono in misura molto inferiore delle rendite di monopolio.

La ricordata indagine Censis ha del resto evidenziato che *“tra i fattori che rendono critica la professione di avvocato è il numero sempre crescente di colleghi a comparire in cima alle preoccupazioni, indicato dal 63,8% del campione. La saturazione dell’offerta di servizi legali e il livello alto di concorrenza che ne deriva sono l’elemento di maggior criticità per l’avvocatura con un distacco ragguardevole rispetto agli altri fattori ipotizzati”*

Molti preconizzano una proletarizzazione del ceto forense.

“Non penso mai al futuro. Arriva così presto”, ha scritto con arguzia Albert Einstein.

Con la circolare n. 25 del febbraio 2009 l’INPS ha annunciato l’avvio di una procedura articolata per l’individuazione di 40.000 avvocati domiciliatari dell’INPS, che agevolino il lavoro degli avvocati interni dell’Ente, fissando una remunerazione per l’attività di domiciliazione di sole euro 250,00 per ciascuna causa. Migliaia di avvocati hanno già chiesto di essere inseriti nell’elenco.

E’ una notizia di quelle che creano un certo sgomento.

Si può parlare di strategie per affrontare e difendersi dalla recessione economica. Si può parlare di mettere in atto una politica più aggressiva per

⁴⁵M.Carillo, A. Zazzaro, Professionalizzazione, status sociale e crescita, Istituto di studi economici dell’Università di Napoli, w.p. n.9/2000.

riappropriarsi degli spazi che rischiamo di perdere a vantaggio di altri soggetti professionali. Più probabilmente ci serve un nuovo paradigma basato sulla nostra appartenenza alla complessa tradizionale rete di relazioni e pratiche sociali, di cui siamo uno degli snodi cardinali, e che non si riduce alla sola efficienza economica, perché ha come caratteristica qualificante l'attitudine a creare inclusione sociale.

Palma Balsamo