



Fabio Cappelletti

Studi legali associati: pregiudizi e miti da sfatare

Fabio Cappelletti

Studi legali associati: pregiudizi e miti da sfatare

LA SEMPRE MAGGIOR DIFFUSIONE IN ITALIA DEGLI STUDI LEGALI ASSOCIATI, E LA LORO CRESCENTE DIMENSIONE E ORGANIZZAZIONE, HANNO DESTATO IN PARTE DELL'AVVOCATURA TRADIZIONALE FORTI PREOCCUPAZIONI ED UN ATTEGGIAMENTO PREGIUDIZIALMENTE CRITICO, TENDENTE A CONTRAPPORRE CHI ESERCITEREBBE DAVVERO LA NOBILE ED ANTICA PROFESSIONE INTELLETTUALE (GLI AVVOCATI TRADIZIONALI, SVOLGENTI PREVALENTEMENTE L'ATTIVITÀ GIUDIZIALE IN PICCOLI STUDI) A CHI PRESTEREBBE SERVIZI LEGALI NELL'AMBITO DI VERE E PROPRIE IMPRESE LEGALI (GLI AVVOCATI FACENTI PARTE DI STUDI ASSOCIATI MEDIO-GRANDI PIÙ MODERNI ED ORGANIZZATI).

LA RECENTE INTRODUZIONE, CON IL D.L. 223/2006 (C.D. DECRETO BERSANI SULLA COMPETITIVITÀ), DI DISPOSIZIONI CHE SI PROPPONGONO DI TUTELEARE IL CLIENTE-CONSUMATORE, HA ULTERIORMENTE ALIMENTATO IL TIMORE DELL'AVVOCATURA TRADIZIONALE CHE I PICCOLI STUDI LEGALI NON RIESCANO A SOPRAVVIVERE E POSSANO ESSERE SCHIACCIATI DALLA CONCENTRAZIONE DEI GRANDI STUDI, TIMORE CHE NON HA MANCATO DI MANIFESTARSI ANCHE IN OCCASIONE DEL 28° CONGRESSO NAZIONALE FORENSE TENUTOSI A ROMA DAL 21 AL 24 SETTEMBRE U.S.

MOLTI DEGLI ARGOMENTI PIÙ FREQUENTEMENTE USATI CONTRO GLI STUDI ASSOCIATI MEDIO-GRANDI RIVELANO UNA LIMITATA CONOSCENZA DEL FENOMENO E PREGIUDIZI TANTO DIFFUSI QUANTO INFONDATI.

CON IL PRESENTE INTERVENTO ASLA, ASSOCIAZIONE CHE GIÀ RIUNISCE MOLTI STUDI LEGALI ASSOCIATI ITALIANI DI MEDIE E GRANDI DIMENSIONI (ED APERTA ALL'ADESIONE DI ALTRI STUDI), INTENDE FORNIRE UN CONTRIBUTO ALLA MIGLIOR CONOSCENZA DELLA REALTÀ DEGLI STUDI ASSOCIATI E STIMOLARE UN SERENO ED OBIETTIVO DIBATTITO SULL'ARGOMENTO.

1. Gli studi associati medio-grandi non sono imprese

Come anticipato, vi è chi ritiene che gli studi legali associati di medie-grandi dimensioni siano ormai divenuti delle imprese legali, dotate di una tale massa critica e forza economica da poter effettuare notevoli investimenti, anche pubblicitari, prestare servizi legali sempre più standardizzati, e così comprimere gli spazi riservati alla avvocatura tradizionale, che rischierebbe l'estinzione. Si sostiene inoltre che tali imprese legali intenderebbero competere con l'avvocatura tradizionale offrendo servizi a basso costo, peraltro di modesta qualità.

La tesi è del tutto priva di fondamento, per molteplici ragioni.

Anzitutto, non è vero che gli studi legali di medie-grandi dimensioni siano delle imprese: in qualunque forma costituiti, essi sono soltanto aggregazioni di professionisti ciascuno dei quali svolge la professione "sul campo" come qualsiasi altro avvocato, anche se generalmente con prevalenza dell'attività stragiudiziale rispetto a quella giudiziale.

L'attività viene svolta dai soci personalmente e sotto la propria esclusiva responsabilità professionale, e non certo limitandosi a dirigere lo studio ed i collaboratori, e cioè operando sostanzialmente quali manager d'azienda. I soci degli studi associati si avvalgono ovviamente di collaboratori, ed associano alle pratiche altri soci in ragione delle competenze specialistiche ritenute necessarie o quando il numero di incarichi già in essere non consenta loro di dedicarsi interamente in via personale, esattamente come avviene in molti studi individuali o studi nei quali più avvocati condividono spese e strutture.

Basti pensare che negli studi associati di cui trattasi vi sono mediamente da due a quattro collaboratori per ogni socio (inclusi i praticanti), rapporto non dissimile da quello di molti piccoli studi tradizionali .

Né tantomeno negli studi associati medio-grandi esiste, tra soci e rispetto ai collaboratori, un rapporto di tipo propriamente gerarchico, come nelle imprese. Vi sono indubbiamente soci più autorevoli di altri, per competenze professionali, anzianità e clientela, ma tale posizione di oggettiva preminenza, spesso condivisa tra più figure di spicco, riflette un fenomeno naturale ed è semmai attenuata rispetto agli studi tradizionali cresciuti attorno alla figura del fondatore dominus. Non diversa è la situazione dei collaboratori: il socio certo impartisce istruzioni sullo svolgimento delle pratiche, in quanto più anziano ed esperto professionalmente, ma se volesse imporre il proprio punto di vista in forza di un rapporto meramente gerarchico perderebbe i migliori collaboratori a beneficio di studi che rispettano maggiormente la professionalità dei giovani colleghi.

Un'altra notevole differenza tra le imprese (costituite in forma di società di capitali) e gli studi legali medio-grandi è quella relativa alla attribuzione dei profitti. Nelle prime gli utili vengono distribuiti ai soci in relazione ai capitali apportati, mentre nei secondi gli utili vengono ripartiti tra tutti i soci esclusivamente in funzione del lavoro prestato.

Ed è bene osservare, al riguardo, che anche gli studi membri di ASLA sono concordi nel ritenere che gli studi legali non debbano venire aperti alla partecipazione dei soci capitalisti, sia perché ciò li snaturerebbe, sia perché non ne sussiste l'esigenza. La creazione e lo sviluppo di uno studio legale non richiedono infatti investimenti così importanti da non poter essere affrontati dagli avvocati che ne fanno parte, anche facendo ricorso a finanziamenti bancari agevolmente ottenibili mediante semplici garanzie di firma sulla base dei redditi in precedenza conseguiti. Tanto più se la crescita è

armonica e graduale, come è giusto che sia. Né tantomeno occorre disporre di capitali per divenire soci, come sarà più analiticamente illustrato al successivo punto 5.

Anche l'avviamento connesso al nome negli studi legali ha caratteristiche del tutto diverse da quello delle imprese. Esso deriva infatti dall'attività e dalla reputazione di tutti i soci dello studio, anche se lo studio prende il nome dei soci maggiormente rappresentativi per l'evidente impossibilità di utilizzare il nome di tutti i soci quando essi siano molti. Tale avviamento non è trasferibile come un qualsiasi bene immateriale, in quanto se il c.d. name partner cessa di far parte dello studio viene meno il diritto di utilizzare il suo nome. Secondo l'attuale normativa ciò avviene non solo quando il name partner continua a svolgere attività professionale altrove, ma anche quando cessa per raggiunti limiti d'età o decesso, cosa che penalizza fortemente gli studi medio-grandi italiani rispetto agli omologhi studi esteri e rende più difficile assicurarne la continuità nel tempo, senza rispondere ad una effettiva esigenza di tutela dei clienti, che ben difficilmente potrebbero essere tratti in inganno da eventuali omonimie.

2. Gli studi associati medio-grandi sono tutti studi italiani

Un altro mito da sfatare è che gli studi associati medio-grandi operanti in Italia siano studi legali inglesi o americani.

Anzitutto, molti degli studi in questione sono studi italiani del tutto indipendenti dalle law firm anglosassoni. Essi si avvalgono normalmente di rapporti stabili con studi esteri, comunitari e non, in funzione della necessità di assistere clienti italiani operanti all'estero o clienti stranieri con interessi in Italia, ma tali rapporti non valgono certo a differenziarli da qualsiasi altro studio italiano.

Ma anche gli studi associati facenti parte di network internazionali, per lo più inglesi o americani, sono formati quasi esclusivamente da avvocati italiani, regolarmente iscritti all'Albo professionale ed alla Cassa Avvocati. Il più stretto legame di tali studi con il network di appartenenza può incidere maggiormente sul modello organizzativo e sulle procedure interne, o sulla tipologia di clientela e di lavoro svolto, ma non determina un alcun tipo di dipendenza. Prova ne è che sono tutt'altro che infrequenti i casi in cui lo studio italiano esce dal network di riferimento ed entra a far parte di altri network o rimane del tutto indipendente.

In conclusione, tutti gli studi in questione sono studi italiani che svolgono per lo più attività internazionale, e non già studi esteri presenti in Italia.

3. La specializzazione è il motore delle aggregazioni professionali medio-grandi

E' del tutto illogico sostenere che gli studi legali associati di medie-grandi dimensioni mirino a realizzare profitti crescenti fornendo servizi legali standardizzati, a basso costo e di modesta qualità, come si sostiene farebbero le imprese.

Anzitutto ciò non è vero neppure per quelle imprese, e sono molte, che si propongono di fornire beni o servizi di qualità per creare valore aggiunto, e sottrarsi così alla pura e semplice competizione sul prezzo. Competizione assai difficile, in quanto richiede un'organizzazione efficientissima ed è fortemente esposta alla concorrenza.

Ciò vale ovviamente anche per gli avvocati di qualsiasi tipo ed in qualunque forma organizzati: il valore aggiunto può essere riconosciuto dal cliente solo in funzione della qualità delle prestazioni rese, incluso il livello delle competenze specialistiche, mentre lo svolgimento di attività non complesse e del tutto fungibili porta inevitabilmente a lavorare con margini limitati, tanto più insopportabili quanto più l'organizzazione di studio è complessa e costosa.

La specializzazione è proprio il fattore che spiega perché anche molti avvocati di cultura e tradizione italiana, tendenzialmente individualisti, abbiano deciso di unirsi tra loro, e di far crescere le aggregazioni embrionali da decenni già utilizzate per la sola condivisione delle spese e delle strutture, trasformandole in veri e propri studi unitari ed organizzati.

In particolare, è l'esigenza di servire una clientela sempre più sofisticata ed internazionale, e di essere in grado di fornirle in un unico contesto competenze specialistiche multidisciplinari e multigiurisdizionali, il vero motore delle aggregazioni professionali formatesi. Negarlo significa dimenticare un principio economico elementare: è la domanda che crea l'offerta, e non viceversa.

Vi sono infatti clienti, e particolarmente le imprese multinazionali, che si rivolgono abitualmente allo studio internazionale di riferimento per ogni loro necessità, o che addirittura per regole interne si devono necessariamente rivolgere a tale studio. Essi pertanto, quando operano all'estero, richiedono di potersi avvalere di studi facenti parte del relativo network, o quantomeno ad un'unico studio nazionale in grado di trattare a livello specialistico qualsiasi pratica. Ma analoga esigenza è sempre più sentita anche dalle grandi imprese nazionali.

Vi sono inoltre pratiche fortemente multidisciplinari che possono essere svolte solo da uno studio associato dotato al proprio interno di specialisti in grado di coprire ogni area coinvolta.

Ad esempio, se un gruppo multinazionale intende acquisire un altro gruppo operante in diversi Paesi, è evidente che opterà per uno studio legale internazionale presente in ogni giurisdizione interessata, o dotato di stabili rapporti di collaborazione con studi nazionali che possano prestare assistenza in relazione ad ogni materia coinvolta, perché sarebbe diseconomico e poco efficiente selezionare in ciascuno dei Paesi coinvolti singoli specialisti e coordinarli tra loro.

4. Gli studi medio-grandi necessitano di regole ed organizzazione

Non è vero neppure che entrare a far parte di uno studio legale medio-grande spiani la vita professionale e sia privo di controindicazioni, come sembrano sostenere taluni.

Non si tratta solo di riuscire a far coesistere una pluralità di professionisti con personalità ed esigenze diverse, in un Paese nelle quali le professioni sono sempre state concepite e disciplinate come individuali, ma anche di sopportarne regole, procedure e costi di struttura.

Ogni professionista facente parte di simili organizzazioni è tenuto all'osservanza di numerose regole senza le quali la convivenza sarebbe impossibile, rinunciando così ad una parte importante della propria sovranità, e deve necessariamente avvalersi di strutture adeguate e costose. Prova ne è che non pochi soci di studi medio-grandi optano poi per ritornare ad una dimensione più limitata e vivibile.

Va considerato infatti che, se in uno studio di piccole dimensioni ogni decisione viene assunta e implementata dal titolare o dai soci d'accordo tra loro, in uno studio di medie-grandi dimensioni occorre delegare a taluni singoli soci il compito di occuparsi, nel comune interesse, dei vari aspetti inerenti la gestione dello studio, accettarne le decisioni e dotarsi di uno staff che presidi alle funzioni non indelegabili, quali le questioni logistiche, amministrative ed organizzative.

Se così non fosse, uno o più soci dovrebbero occuparsi di tali aspetti pressoché a tempo pieno, con conseguente snaturamento del ruolo, che diventerebbe di manager e non di avvocato.

Ma anche l'uso corrente di una terminologia aziendalistica ha contribuito a generare gli equivoci che portano alcuni ad assimilare gli studi medio-grandi alle imprese, del tutto impropriamente.

Negli studi medio-grandi vi è sì almeno un managing partner, cioè un socio al quale è affidata la responsabilità generale della gestione dello studio, ma non si tratta di una figura assimilabile quella dell'amministratore delegato di una impresa. Il managing partner non è sovraordinato agli altri soci, normalmente non è remunerato specificamente per tale attività e continua ad esercitare quale avvocato. Per tali ragioni, e proprio per evitare un suo distacco eccessivo o permanente dalla professione, in molti studi il managing partner viene sostituito periodicamente.

Negli studi in questione è normalmente presente anche un office manager. Si tratta di un professionista o dipendente, non avvocato, al quale è affidata la gestione dei soli aspetti organizzativi che possono essere delegati, in quanto non richiedenti le competenze e le esperienze che solo un avvocato può avere. E' dunque una figura del tutto diversa da quella del direttore generale di un'impresa, al quale è affidata la responsabilità generale dell'intera gestione operativa.

Ancor più ancillare è ovviamente il ruolo di altre persone eventualmente facenti parte dello staff, quali i responsabili dell'amministrazione, del personale, dei sistemi informatici, della comunicazione, ecc..

5. Il ruolo e le prospettive dei giovani avvocati

E' stato affermato che gli avvocati non soci che collaborano stabilmente con gli studi medio-grandi sarebbero di fatto dei dipendenti, che come tali dovrebbero essere inquadrati, e che la progressiva crescita del numero di avvocati-dipendenti porterà ad un forte peggioramento della qualità ed alla estinzione del ceto medio dell'avvocatura. Si è parlato addirittura di bracciantato intellettuale.

Si tratta di un tema di particolare rilevanza, in quanto concerne per lo più i giovani avvocati e le loro prospettive.

La rappresentazione che viene fatta di tali figure professionali è quanto mai errata e fuorviante.

Gli studi medio-grandi selezionano con grande cura i giovani colleghi, nella consapevolezza che essi rappresentano un investimento per il futuro e la loro principale ricchezza.

Anche in ragione della forte concorrenza tra gli studi ad assicurarsi i giovani avvocati migliori, essi sono remunerati sin dalla pratica professionale in misura adeguata, e sufficiente a consentire loro anche di sostenere autonomamente i costi necessari per trasferirsi e vivere in una grande città.

I giovani vengono adeguatamente formati, anche mediante la partecipazione a corsi interni ed esterni, e svolgono una pratica effettiva, spesso con la necessaria multidisciplinarietà assicurata dalla presenza di diverse competenze specialistiche.

Normalmente ogni studio medio-grande predetermina e rende

noto agli interessati lo sviluppo di carriera prospettico, dal praticantato all'eventuale ingresso quali soci, secondo regole uguali per tutti e che prescindono da aspetti personalistici.

Tutti hanno dunque l'opportunità di divenire soci, opportunità che diverrà concreta o meno in funzione della capacità e dell'impegno di ciascuno. E va sottolineato, al riguardo, che negli studi medio-grandi non viene richiesto al giovane socio di acquistare, pagandola, la propria quota di partecipazione agli utili: vengono infatti normalmente utilizzati sistemi a punti, assegnati gratuitamente al momento dell'ingresso nell'associazione professionale, e periodicamente incrementati, proprio per non creare barriere all'ingresso dei giovani migliori.

Ma anche chi non diviene socio dello studio nel quale si è formato, se ha adeguatamente capitalizzato quanto ha avuto la possibilità di apprendere, potrà divenire socio di altri studi, formare il proprio studio, solo o con altri colleghi, divenire giurista d'impresa, anche in posizione dirigenziale, o continuare a collaborare con studi medio-grandi, che si contendono e remunerano assai bene i collaboratori più validi.

E' perciò di fondamentale importanza che i giovani avvocati non siano formati né inquadrati quali dipendenti, perché ciò condizionerebbe negativamente il loro approccio alla professione e limiterebbe fortemente le loro prospettive future. Né servirebbe fornire loro le tutele riconosciute ai lavoratori dipendenti, delle quali beneficerebbero per un periodo breve, essendo comunque destinati a divenire, con la piena maturazione professionale, avvocati del tutto autonomi e liberi professionisti ad ogni effetto.

6. Conclusioni

In conclusione, l'assimilazione degli studi legali associati medio-grandi alle imprese è del tutto inappropriata. Essi costituiscono delle entità peculiari, sostanzialmente di tipo cooperativistico, formate dall'unione su base paritetica di avvocati che svolgono personalmente un'attività squisitamente professionale, in forma organizzata.

Tali studi non sono né saranno in futuro alternativi ai piccoli studi tradizionali, non li fagociteranno, né vanno ad essi contrapposti.

L'avvocato generalista svolge, e continuerà a svolgere in futuro, un ruolo essenziale nell'assistenza giudiziale, e nell'assistenza stragiudiziale di base, anche di ottimo livello e su questioni complesse, e costituisce un punto di riferimento insostituibile per la clientela per la quale la personalità del rapporto è indispensabile. Così è anche per l'avvocato specialista di una singola materia, che nel proprio ambito spesso raggiunge livelli di assoluta eccellenza.

Gli studi associati medio-grandi si rivolgono ad un segmento di mercato diverso, e non v'è ragione perché non possano coesistere con i piccoli studi tradizionali, nel quadro di una cornice normativa più adeguata e rispondente alle rispettive e diverse esigenze, così come avviene all'estero, e nei Paesi più evoluti da molto tempo.

A CURA DEL COMITATO ESECUTIVO ASLA

©2006 Asla Associazione Studi Legali Associati

Art Direction: Edoardo Steiner

www.aslitalia.it

www.aslaitalia.it

