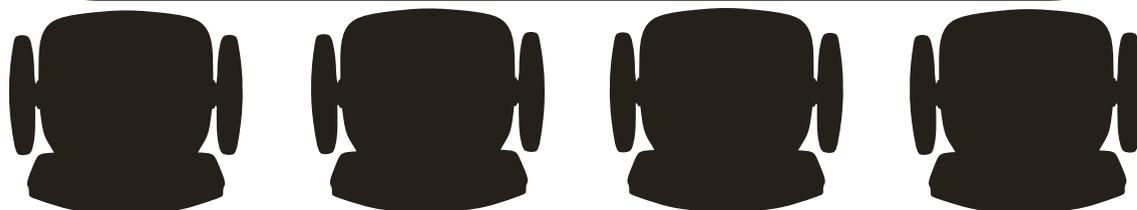


Arrivano gli avvocati manager (con Cda)

Gli studi legali scelgono di adottare modelli di governance che li rendono sempre più simili alle aziende, dai Consigli di amministrazione, al chief operating officer, passando per i comitati esecutivi. Ma ogni realtà ha la sua ricetta



DI LUIGI DELL'OLIO

Tenere il passo di un mercato che evolve continuamente. Rispondere alle esigenze imposte dalle nuove normative.

Gestire il passaggio generazionale tra i professionisti. Le ragioni possono essere tante, ma l'approdo è comune: sempre più studi legali scelgono di adottare modelli di governance che li rendono simili alle aziende clienti. Anche se i percorsi scelti sono differenti, frutto della tradizione di ogni singola realtà e di una diversa lettura del mercato. L'ultimo a muoversi in questa direzione è stato La Scala, realtà con 280 professionisti, nove sedi e un giro d'affari di 24 milioni di euro, che ha deciso di trasformarsi in Società tra avvocati per azioni (Stapa), cogliendo l'opportunità offerta dalla nuova legge per il mercato e la concorrenza (n.124 del 2017). "Già da tempo ci consideravamo un'impresa legale, dato che siamo un'organizzazione specializzata nel credit

servicing. Spesso ci troviamo a competere con società o gruppi societari, per cui abbiamo deciso di strutturarci come loro per essere più competitivi", racconta l'ad Christian Faggella. Tra le novità, l'adozione di un sistema avanzato per il controllo di gestione e l'adozione di un'organizzazione su funzioni di servizio a supporto degli avvocati. "Gli studi legali sono aziende industriali che vendono un servizio in un vero mercato fortemente competitivo, internazionale, in cui la differenza viene fatta certamente sulla qualità, ma anche dal prezzo, spesso determinato dal cliente", commenta Franco Toffoletto, managing partner di Toffoletto De Luca Tamajo. "Per questo devono avere un'organizzazione agile e ben definita, che sia efficiente e sufficientemente strutturata per poter gestire incarichi anche transnazionali sempre più complessi". Tra il 2010 e il 2015, lo studio ha operato una revisione completa dell'organizzazione

interna per generare efficienza. “Questo processo già nel 2016 ci ha permesso una riduzione di compiti esecutivi (prima svolti da persone e oggi dal software) per un valore di 350mila euro annui”, aggiunge Toffoletto. Il percorso ha visto l’ingresso di un chief operating officer, la creazione del dipartimento di ricerca e sviluppo e l’introduzione di un nuovo software gestionale per svolgere tutte le funzioni, inclusi la contabilità industriale, il pricing e lo staffing”. Per José Paulo Graciotti, consulente brasiliano che ha da poco pubblicato il libro *La Governance Strategica degli Studi Legali* (edito in Italia con Cedam), presentato all’evento *Diritto al futuro* di Asla-Associazione studi legali associati, gli studi legali devono letteralmente reinventare il proprio modello di business, sia sul fronte della relazione con la clientela, sia soprattutto re-ingegnerizzando organizzazione e gestione, anche con l’ausilio delle tecnologie più innovative, compresa l’intelligenza artificiale. Per l’esperto le priorità devono essere una maggiore attitudine degli avvocati ad assumersi rischi, l’investimento

“È finito il tempo in cui uno o pochissimi partner decidevano tutto, dalle strategie agli arredi degli uffici”

esecutivo, un’assemblea dei soci, diversi comitati su base di competenza, oltre a essersi strutturati in dipartimenti”, aggiunge Lega. Che ricorda come Lca si sia allineata a questa evoluzione: “Ha un brand, ha una governance molto simile a quella di un’azienda, un managing partner, un cda e un comitato esecutivo, un’assemblea soci e dipartimenti anche economicamente responsabili per practice o industry”. Anche gli studi più grandi del mercato italiano si sono mossi in questa direzione già da tempo. BonelliErede tre anni fa ha gestito il passaggio di testimone dal presidente uscente Alberto Serravalle alla coppia di managing partner, Marcello Giustiniani



in capitale intellettuale e l’adozione di uno stile di gestione simile alle imprese. “In Italia gli studi legali associati sono a tutti gli effetti una giovane realtà perché fino a poco tempo fa la legislazione, quasi inesistente, ne ostacolava lo sviluppo”, commenta Giovanni Lega, managing partner di Lca Studio Legale e presidente di Asla. “Il Decreto Concorrenza 2017 ha definitivamente dichiarato che gli studi legali sono parificati alle imprese e possono costituire tra loro Società per azioni, Società a responsabilità limitata, anche nella forma della cooperativa, e ha aperto, fino al massimo di un terzo del capitale, l’ingresso a soci non avvocati o di puro capitale”. Anche se mancano ancora i regolamenti attuativi per chiarire aspetti di natura fiscale, contabile e giuslavorista. In questo sviluppo è stato obbligatorio un passaggio: “Oggi molti studi posseggono organi come il managing partner, un Consiglio di amministrazione e un comitato

e Stefano Simontacchi. Mentre Chiomenti è passato alla quarta generazione con la nomina di un nuovo gruppo alla guida operativa composto da professionisti poco più che quarantenni. A cominciare da Filippo Modulo come managing partner e Paolo Giacometti come responsabile dell’amministrazione. Dunque il cambiamento riguarda tutti, anche se con scelte differenti. “La governance varia a seconda delle dimensioni e della presenza internazionale degli studi”, riflette Stefano Bianchi, managing partner Pavia e Ansaldo, studio che ha optato per un modello di leadership condivisa, con sei comitati e cariche elettive con mandato biennale. “Non esistono formule magiche e immutabili per gestire al meglio le law firm. Di certo”, conclude, “è finito il tempo in cui uno o pochissimi partner decidevano tutto, dalle strategie agli arredi degli uffici”. **F**

Nella foto, da sinistra, Franco Toffoletto, José Paulo Graciotti e Giovanni Lega.