

Affari
Legali*Diversi studi
meditano
di trasformarsi
in società*

da pag. 29

Diverse law firm italiane iniziano a pensare di trasformarsi in una Società tra avvocati

Governance negli studi legali, il modello azienda si fa largo

Pagine a cura
di **FEDERICO UNNIA**

Prima che la pandemia stravolgesse il mercato della consulenza legale molti studi, soprattutto di medie dimensioni, guardavano con interesse all'adozione della forma di Stp (società tra professionisti), soluzione utile per una migliore gestione, anche finanziaria, delle attività dello studio. Ora potrebbe essere una necessità. Occorre però prima risolvere le criticità fiscali che rendono inefficiente trasformare un'associazione professionale in Stp. Consentire il passaggio da fiscalità per cassa a quella per competenza in un paio di anni permetterebbe di diluirne l'effetto e l'adozione di processi e procedure più adatti. Ne sono convinti diversi studi legali, che intanto hanno impostato la propria governance su modelli "aziendalistici".

«La governance del nostro studio, dal quest'anno, è caratterizzata dalla presenza di un Comitato strategico di cinque membri, inclusivi del presidente e di due managing partner, da un Comitato remunerazioni composto di cinque membri ed un Comitato probiviri di tre membri», spiega **Filippo Modulo**, managing partner di **Chiomenti**. Lo scorso aprile, l'Assemblea dei soci ha nominato il Comitato strategico alla guida dello studio per il prossi-

mo triennio, con **Francesco Tedeschini** eletto presidente, con **Modulo** e **Gregorio Conso** quali managing partner. **Giulia Battaglia** e **Massimo Antonini** completano il Comitato strategico. Nominato il nuovo Comitato remunerazioni e Comitato probiviri che affiancano quello Strategico nella gestione dei percorsi di carriera e delle policies dello studio. «Si discute da decenni di società tra professionisti, è stato il titolo della mia tesi di laurea nel 1994; la verità è che queste società non sono ancora decollate per un insieme di fattori storici e normativi, in particolare fiscali» chiosa **Modulo**. «Sarebbe opportuno affinare la normativa applicabile alle Stp secondo criteri incentivanti all'aggregazione e al lavoro di squadra tra professionisti senza pregiudizio per le caratteristiche essenziali dell'esercizio della professione, autonomia, indipendenza, regime delle responsabilità e rispetto della deontologia in un quadro fiscale non penalizzante. Iniziando a mettere in comparazione il regime attuale, proprio dei professionisti individuali e delle associazioni tra professionisti con quello tipicamente applicabile alle società ed operando gli aggiustamenti funzionali a rendere i due regimi equivalenti, non in peius per i professionisti ovviamente».

A fine maggio l'Assemblea de-

gli associati di **BonelliErede** ha rinnovato il Consiglio degli associati e le cariche apicali. Ad **Andrea Carta Mantiglia**, **Stefano Nanni Costa** e **Stefano Simontacchi**, si sono aggiunti, quali nuovi componenti del Consiglio degli associati, **Giulia Bianchi Frangipane**, **Riccardo Bordi**, **Eliana Catalano**, **Massimiliano Danusso**, **Giuseppe Manzo** e **Silvia Romanelli**. Importante novità è rappresentata dall'istituzionalizzazione delle quote rosa attraverso il meccanismo che assicura la presenza di almeno un membro del genere meno rappresentato all'interno del Consiglio. I soci hanno approvato la nomina di **Simontacchi** a residente e di **Carta Mantiglia** a managing partner.

Per gestire al meglio le complessità che caratterizzano una realtà numerosa e complessa, invece, lo studio **Gianni & Orioni** si è dotato da anni di una governance strutturata che attualmente si articola in diversi



Peso: 1-2%, 34-91%

organi, tra cui l'Assemblea dei soci, un Comitato esecutivo (composto da 7 membri scelti tra soci dello Studio appartenenti a sedi e aree di attività diverse) due co-managing partner, senior partner e Comitato compensi ed Office partner. Ognuno di essi è responsabile di ciascuna delle 11 sedi dello studio. Lo Studio ha in questi anni compiuto un percorso verso una leadership sempre più corale, anche attraverso un più significativo esercizio della delega nei confronti dei soci. «Il confronto con i soci su questi temi è costante. Riteniamo che la governance debba essere costantemente monitorata, perché deve essere sempre in linea con la continua evoluzione delle esigenze interne alla struttura e degli stimoli esterni provenienti dal mercato», dice **Rosario Zuccà**, co-managing partner di Gianni & Origoni. «Faccio un esempio tratto dalla nostra recente esperienza: alcuni anni fa, la crescita dello Studio, e il conseguente aumento della complessità gestionale, hanno fatto sì che decidessimo di passare ad un modello di «*dual governance*», nominando due co-managing partner in luogo di un unico come era sempre stato in precedenza, che potessero gestire in maniera più efficace ed efficiente l'importante mole di lavoro di uno studio complesso e articolato come *Gop*. Questo modello è risultato vincente, tanto da essere poi seguito da altri studi». «Guardiamo al fenomeno delle *Stp* con interesse, cogliendovi diversi vantaggi sotto vari aspetti: organizzativo, gestionale, efficienza finanziaria, soprattutto legata al diverso regime delle ritenute alla fonte e all'impatto sulla dimensione patrimoniale dello studio. Sotto quest'ultimo aspetto penso ad esempio alla possibilità di creare in maniera fiscalmente non penalizzante delle riserve e quindi di rafforzare lo Stato Patrimoniale, cosa più difficile nell'associazione

tra professionisti, soprattutto per il diverso regime fiscale applicabile. Se però parliamo di *Stp* con intervento di capitali esterni, il nostro interesse è molto più tiepido, anche perché non ravvisiamo la necessità di ricorrere a capitali esterni in un'attività come la nostra. Ad oggi il passaggio da associazione tra professionisti a *Stp* non è semplicissimo e agevolare tale trasformazione con regole chiare aiuterebbe senz'altro a promuovere il fenomeno. Attualmente, tanto per fare un esempio, ci sono alcune riflessioni in corso sulla neutralità fiscale della trasformazione» chiosa **Zuccà**.

Modello di governance rodato, quello di **Macchi Di Cellere Gangemi Studio Legale**. «Il nostro studio ha un'assemblea a cui partecipano tutti i soci equity e un Consiglio composto da 5 soci equity di cui 2 sono ad oggi membri permanenti. Uno dei consiglieri svolge la funzione di managing partner. L'attuale struttura di governance è in vigore dal 2003» dice il managing partner **Claudio Visco**, che sulle *Stp* ha le idee chiare: «Sono poche le *Stp* costituite in Italia soprattutto per lo svolgimento di servizi di tipo seriale quali recupero crediti, compliance e comunque a basso valore aggiunto. Non sono particolarmente convinto che il fenomeno vada incentivato, in quanto le associazioni professionali, come oggi disciplinate, offrono la massima flessibilità anche rispetto alla graduazione dell'impegno finanziario tra i singoli soci. Non ritengo che la possibilità che a *Stp* partecipino anche veri soci di capitale sia coerente con i principi di indipendenza e confidenzialità che caratterizzano la nostra professione. Sarebbe innanzitutto necessario avere chiarezza circa il trattamento fiscale delle *Stp*, vale a dire se il reddito prodotto abbia natura di reddito di impresa e vada pertanto determinato in base al principio della compe-

tenza o sia al contrario prevalente la natura professionale dell'attività svolta, che porterebbe all'applicazione del criterio per cassa oggi vigente, dal punto di vista fiscale (ma non necessariamente quello associativo interno). Le differenze tra i due sistemi di tassazione sono evidenti soprattutto in considerazione del fatto che l'applicazione del criterio per competenza porterebbe a tassare anche i redditi relativi all'attività svolta ma non ancora fatturata/incassata se comunque svolta nel corso dell'esercizio. Ciò comporterebbe ovvie difficoltà anche per quanto attiene la valorizzazione del magazzino ore/attività svolte e al relativo trattamento fiscale».

Dalla trasformazione in società tra avvocati per azioni, lo **Studio La Scala società tra Avvocati** è governato da un cda di 5 membri, del quale i due senior partner sono membri di diritto (presidente e vice presidente). Il socio amministratore delegato è il capo delle funzioni operative e di staff (coordinate da un direttore generale, ovviamente non avvocato). Un Comitato soci composto dai senior partner dall'ad propone al Cda le politiche di remunerazione dei soci e di modifica (in partecipanti e loro «peso») della compagine societaria, sottoposte poi alla ratifica dell'Assemblea dei soci. Quest'ultima si riunisce ogni tre mesi per l'approvazione della trimestrale e la deliberazione sulle scelte di indirizzo. Vi è poi la presenza di un Collegio Sindacale, come in tutte le Spa. «Stiamo lavorando a un nuovo statuto che regoli in modo più accurato il rapporto tra soci e S.t.A.p.A.. La governance attuale non ne verrà modificata» precisa **Giuseppe La Scala** senior partner di La Scala so-





Stefano Simontacchi



Filippo Modulo



Rosario Zaccà



Giuseppe La Scala



Marco Graziani



Damiano Lipani



Peso:1-2%,34-91%

Oggi gli avvocati scelgono l'associazione professionale

cietà tra avvocati. «Vogliamo favorire e premiare la stabilità dei rapporti. «Istituzionalizzare» maggiormente lo studio. Che sempre più non deve apparire come un patchwork di professionisti e che non può essere considerato dai suoi componenti più importanti come un tram sul quale si può salire per brevi tragitti. Noi siamo contenti della nostra esperienza e la consigliamo a tutti gli Studi che hanno dimensioni importanti e si pongono l'obiettivo di sopravvivere ai propri fondatori. Certamente va chiarito l'aspetto fiscale in quanto far pagare le imposte sugli utili considerando nella sua composizione solo i ricavi effettivamente incassati. Come accade per i professionisti che operano in forma individuale o in associazioni professionali. Non si capisce perché – soprattutto rispetto a queste ultime – le società tra professionisti debbano essere trattate diversamente).

Altra realtà interessante è **Legance - Avvocati Associati**, la cui governance è stata designata – sin dalla sua fondazione – per garantire collegialità e istituzionalità nella gestione delle attività quotidiane e nella pianificazione delle attività di studio. La gestione è affidata a un Comitato, formato da 5 associati eletti dall'Assemblea con mandato triennale, tra i

rapporti interni, etc.). Inoltre, occorre valutare bene, caso per caso, come replicare in modo efficace il modello di governance e di remunerazione che i soci di un'associazione professionale si sono dati».

Discorso a parte merita la modifica alla legge professionale forense che dal 2018 ha introdotto la società tra avvocati (Sta). Per il momento i

Nasce la prima Spa tra professionisti nel settore sanitario

DI FEDERICO UNNIA

Nasce la prima Spa tra professionisti nel settore sanitario. Costituita ed iscritta alla sezione speciale presso l'Ordine degli Avvocati di Milano, **Best In Health Spa**, società di professionisti, è la prima del suo genere. La nuova società si rivolge a tutte le realtà, nazionali ed internazionali, che operano o intendono operare in area sanitaria e socio-sanitaria, in particolare Fondi di investimento, Management sanitario, Start up innovative, Ong e Fondazioni. La società, che coordina il lavoro di 4 studi nazionali nei quali operano oltre 50 professionisti, presenta un approccio fortemente innovativo. I soci fondatori di **Best In Health** sono per lo Studio Legale **Stefanelli&Stefanelli** gli avvocati **Silvia Stefanelli**, **Andrea Stefanelli** ed **Eleonora**

Lenzi; il Prof. **Luiigi Recchioni** per lo **Studio Recchioni**; gli architetti **Massimo Lepore**, **Raul Pantaleo** e **Simone Sfriso** dello **Studio TamAssociati** e **Roberta Pegararo** di **BCC-Business Coach**.

«L'esperienza che abbiamo maturato negli anni, potendo seguire differenti fasi della realizzazione di progetti complessi nel settore della sanità ci ha portati ad unire le rispettive competenze, al fine di porci quale unico interlocutore di soggetti anche stranieri interessati a rilevare e ristrutturare o a



Silvia Stefanelli

Stefanelli, presidente, Andrea Stefanelli, vice presidente e Simone Sfriso.

realizzare nuovi investimenti in sanità. La complessità della normativa vigente, nei più diversi settori (autorizzative, appalti, diritto del lavoro, compliance) crediamo possa essere affrontata in modo coordinato e più sostenibile finanziariamente attraverso una consulenza globale» dichiara Silvia Stefanelli, presidente. La governance della società prevede un Comitato di gestione composto da Silvia

© Riproduzione riservata

chiarimenti ad alcuni suoi aderenti, in risposta a quesiti specifici, confermando che eventuali dividendi ricevuti da un avvocato in qualità di socio di una STA, ai fini della determinazione del contributo cd. «soggettivo», non si sommano ai compensi professionali che il medesimo fattura ai propri clienti, o alla stessa Studi cui è socio. L'adozione del Regolamento consen-

ti impongono ai clienti di ricercare competenze verticali per settori merceologici o industry». «Da un lato vogliamo acquisire competenze sempre più specifiche su determinati mercati, con una maggiore capacità di penetrazione e, da un altro, permettere l'integrazione operativa tra i professionisti dello Studio, attraverso l'obbligo «incrocio» tra practice ed Industry. Questa, nella nostra ottica, è un'esigenza fondamentale nel momento in cui le dimensioni dello Studio crescono e così anche il numero dei professionisti e, quindi, è necessario ricercare sinergie interne al fine di mantenere una comunanza di intenti e un'identità organica e garantire la condivisione dei principi dello Studio e far circolare internamente e conoscere professionisti. La figura della Stp sembra ancora troppo ibrida per essere di reale interesse ed indurre al cambiamento. Peraltro, sono ancora troppe le incertezze sulla disciplina delle Stp che invece è ormai sostanzialmente chiara e consolidata per le Associazioni Professionali» conclude Lipani.

Una nuova realtà è **FgaLex**, boutique legale costituita sotto la forma di società tra avvocati. Alla nuova realtà partecipano attualmente 10 soci fra avvocati, dottori commercialisti ed esperti del settore bancario e finanziario, con sede a Roma e a Milano. La presidenza della società è stata affidata a **Camilla Cionini Visani**, attualmente direttrice generale di ItaliaFintech, associazione Italiana che raggruppa gli imprenditori del Fintech mentre amministratore delegato è **Alberto Zoppi**, partner della società. Con la

costituzione della Sta si vuole assicurare un'assistenza interdisciplinare a clienti del ceto bancario, finanziario ed imprenditoriale.

«Dal 2009 abbiamo adottato un sistema di ripartizione dei profitti basato sul cd lock step aggiustato, con una crescita automatica delle quote sino ad un tetto massimo e la ripartizione annuale di una parte del profit-

to secondo criteri di performance specifica» ricorda **Claudio Eistici** partner di **R&P Legal Tax**. «Stiamo valutando correttivi alla discrezionalità del Pot per rendere meno flessibile la parte premiale annuale e più legata a performance misurabili in termini oggettivi. La Stp sarebbe un ottimo strumento per realtà come le nostre che basano le proprie analisi e ripartizioni sui criteri di competenza e non solo di cassa. Inoltre consentirebbe di allocare risorse economiche a patrimonio per rendere finanziariamente autonoma la gestione dello studio».

«Siamo strutturati con organismi direttivi collegiali su ogni singola sede, con competenze gestionali su base locale. Ogni sede territoriale partecipa al consiglio di indirizzo nazionale che delibera le linee di indirizzo e le regole di funzionamento nei rapporti tra soci; l'attuazione di tali linee di indirizzo e delle regole è governata dal Consiglio Direttivo nazionale di 5 membri con il Presidente. Questa modalità di governance è stata adottata dal 2010. Riteniamo che la Stp possa essere uno strumento che agevolerebbe la formazione di strutture professionali multidisciplinari, che si collocerebbero sul mercato dei servizi professionali con maggiori capacità competitive» ricorda **Franco Casarano**, Presidente di **LS Lexjus Si-nacta**.

Supplemento a cura di **Roberto Miliacca** rmliaeca@italiagoggi.it e **Gianni Macheda** gmacheda@italiagoggi.it

© Riproduzione riservata