

Diverse le critiche al ddl delega del governo: concepito su una figura tradizionale di avvocato
Tra le critiche, la mancanza di un'apertura internazionale

Riforma forense, per gli studi organizzati è un'occasione persa

PAGINE A CURA

DI ANTONIO RANALLI

La riforma dell'ordinamento forense segna un passaggio cruciale per una professione chiamata a ridefinirsi. In un mercato sempre più competitivo, globale e digitalizzato, l'avvocato «generalista» cede il passo a competenze verticali, strutture organizzate e modelli operativi capaci di integrare servizi, governance e innovazione.

Lo scorso 4 settembre è stato approvato dal Governo un disegno di legge delega per la riforma dell'ordinamento forense, cui dovranno far seguito entro sei mesi i relativi decreti attuativi.

La proposta di riforma punta a regolamentare forme associative e societarie più complesse, a valorizzare reti multidisciplinari e a rafforzare l'uso degli strumenti digitali, dall'intelligenza artificiale alla gestione dei processi giudiziari. Allo stesso tempo, introduce limiti e tutele che alimentano un intenso dibattito sull'equilibrio tra indipendenza, apertura al capitale e competitività internazionale.

Ne emerge un confronto tra visioni opposte: da un lato la spinta alla modernizzazione, dall'altro il timore che l'impianto complessivo finisca per frenare l'evoluzione della professione. In questo scenario, il futuro dell'avvocatura si gioca sulla capacità di coniugare tradizione, efficienza e innovazione.

«La proposta è stata accolta con entusiasmo dal Cnfm e è stata fortemente criticata dall'Associazione Nazionale Forense (ANF), che l'ha definita «inadeguata, obsoleta e conservativa. Per chi svolge la professione di avvocato nel contesto di uno studio legale internazionale strutturato come un'azienda - o come si suol dire, per i cosiddetti "avvocati d'affari" - è difficile non vedere in questa riforma un'occasione mancata», spiega **Laura Orlando**, managing partner di **Herbert Smith Freehills Kramer**. «L'impressione è che questa riforma sia stata concepita avendo in mente una figura stereotipica tradizionale di avvocato - principalmente operante in piccoli studi di matrice personale e principalmente dedicato all'attività contenziosa - e trascurando le numerose forme in cui oggi si estrinseca la professione legale. Il disegno di legge prevede che le asso-

ciazioni tra avvocati potranno definirsi «forensi» solo se la maggioranza dei soci è iscritta all'albo, mentre le società tra avvocati dovranno garantire che almeno due terzi del capitale sociale e dei diritti di voto, ma anche del diritto di partecipazione agli utili, siano avvocati iscritti all'albo o professionisti iscritti in albi di altre professioni.

La presenza di soci non professionisti sarà ammessa soltanto a investitori o per prestazioni tecniche specifiche, ma in minoranza e senza un privilegio sugli utili. Le reti professionali multidisciplinari saranno possibili solo in presenza di almeno due avvocati. In ogni caso, la riforma ribadisce che l'incarico professionale resta personale e la responsabilità nei confronti del cliente non è delegabile alla società. Tutte queste limitazioni rischiano di minare l'appetibilità del mercato legale italiano e scoraggiare gli investitori, in aperta controtendenza rispetto alle altre giurisdizioni.

La disciplina interviene poi sui rapporti di monocomittenza, in cui l'avvocato lavora prevalentemente per un singolo cliente, o in modalità di collaborazione continuativa come prestazioni d'opera professionale intellettuale. Si tratta della situazione in cui si trovano moltissimi avvocati che operano in grandi studi senza esserne soci. Se da un lato viene sancito il principio generale (ormai sostanzialmente sdoganato nella prassi) che tali situazioni non debbono essere assimilate al lavoro subordinato, garantendo flessibilità e autonomia al professionista, dall'altro il disegno di legge non coglie l'occasione per introdurre specifiche forme di tutela per gli avvocati collaboratori di grandi strutture. Per giudicare questa riforma, e valutare se davvero sarà in grado di introdurre qualche forma di innovazione per la professione forense, molto dipenderà dai decreti attuativi e dalle previsioni transitorie.

La riforma dell'ordinamento forense rischia di guardare al passato invece che al futuro. «La riforma dell'ordinamento forense punta ad aggiornare la professione ma rischia in realtà di rappresentare un passo indietro», dice **Giovanni Lega**, presidente di **ASLA** - Associazione Studi Legali Associati e fondatore di **LCA Studio Legale**. «Il linguaggio usato nel testo è

ambiguo e non riflette l'evoluzione del mondo legale. In particolare, la definizione delle attività «esclusive dell'avvocato» - limitate a quelle connesse all'attività giurisdizionale - esclude ambiti come M&A, quotazioni in Borsa o project financing, rivelando una visione superata e poco aderente alla realtà delle nuove specializzazioni dell'avvocatura. La riforma delle società tra avvocati (STA) desta forte preoccupazione: l'obbligo per gli avvocati di detenere non solo i due terzi del capitale e dei diritti di voto, ma anche dei diritti agli utili, limita la libertà organizzativa e contraddice i principi del diritto societario. Una misura che riduce la flessibilità economica, scoraggia gli investimenti e penalizza soprattutto i giovani professionisti, ostacolando la crescita di strutture più moderne e competitive.

Il divieto di prestare attività al socio non professionista o a soggetti a lui collegati è una norma discutibile: impedirebbe a giovani avvocati di assistere familiari soci o a law firm internazionali di collaborare con le proprie sedi estere, mostrando una visione miope e distante dalla realtà del mercato legale globale. La riforma dell'ordinamento forense cita inoltre gli avvocati monocommittenti, ma senza definirli chiaramente. Si limita a classificarne l'attività come prestazione professionale autonoma, per tutelarne l'indipendenza. Tuttavia, restano irrisolti i temi centrali: quali diritti spettino a questi avvocati e come superare la doppia imposizione del 4%, che continua a penalizzare sia i collaboratori sia gli studi. Manca il sostegno dell'esercizio collettivo della professione e, proprio le strutture associate, sono le uniche in grado di garantire innovazione e competitività all'avvocatura del futuro.

«Specializzazione, aggregazione e innovazione tecnologica: sono le tre direttrici sulle quali si fonda essenzialmente la proposta di riforma della professione forense, destinata a ridefinire il ruolo dell'avvocato nella società contemporanea», dice **Massimo Di Terlizzi**, chairman e avvocato di **Pirola Pennuto Zei & Associati**. «Conformemente alle esigenze di mercato e alle crescenti - e ormai consolidate - richieste di competenze verticali da parte della clientela, nazionale e internazionale, con questa proposta di

riforma la figura dell'avvocato «generalista» lascia spazio a quella di un professionista «settoriale» e la possibilità di conseguire il titolo di «avvocato specialista» ne è la principale espressione. La necessità di offrire un'assistenza settoriale puntuale, completa e trasversale, in un mercato sempre più competitivo e tecnologicamente evoluto, ha favorito, e continua a favorire, la proliferazione di strutture professionali organizzate, fondate su un approccio sinergico, rispetto alle realtà individuali.

In questo contesto, si inserisce il *favor* della proposta di riforma per le aggregazioni collettive e integrate, quali associazioni professionali forensi, società di avvocati, reti tra avvocati e reti multidisciplinari, la cui presenza sta crescendo in misura sempre più importante. Il futuro della professione forense deve quindi ritenersi ad appannaggio di strutture professionali organizzate, in grado di offrire un alto livello di specializzazione, servizi integrati, efficienza ed evoluzione tecnologica. In un mondo in cui il progresso tecnologico è dirompente, la capacità di padroneggiare gli strumenti digitali che governano i processi giudiziari e la struttura professionale, rappresenterà inevitabilmente un fattore decisivo. Non a caso, la riforma include tra i temi oggetto di formazione obbligatoria l'utilizzo, nell'esercizio dell'attività professionale, degli strumenti digitali e dell'intelligenza artificiale. L'avvocato del futuro dovrà quindi essere un professionista sempre più specializzato, facente parte di un'organizzazione nella quale collaborazione, continua formazione e tecnologia convivono.

Per **Francesco Inturri**, partner e head of legal **Andersen Italia** «senza chiaramente disperdere i valori ed i principi su cui si fonda la professione legale, ritengo che la legge delega si ponga l'obiettivo di «modernizzare» l'approccio della professione legale. La possibilità di disciplinare l'ingresso nelle società tra avvocati da parte di soci investitori va, senza dubbio, in questa direzione; tale opportunità, se declinata in modo corretto, costituirà un'opportunità per gli studi legali per avere maggiori strumenti per competere, soprattutto a livello internazionale.

Sul piano dell'accesso alla

professione, è importante che chi darà esecuzione alla delega affronti il tema di come attrarre le nuove generazioni verso la professione forense; ad esempio, rispetto agli odierni dubbi sulle modalità di esecuzione dell'esame di Stato, vi è urgenza che si faccia chiarezza, intraprendendo una strada in modo risoluto. Rispetto agli obblighi legati alla formazione continua, la sempre maggiore specializzazione degli avvocati dovrebbe essere tenuta in considerazione, modulando ad esempio la tipologia di crediti da acquisire; non vedo una prospettiva innovativa nella delega in questo senso. Le prospettate modifiche al sistema disciplinare offrono l'opportunità di snellire le procedure sanzionatorie, soprattutto per le condotte considerate più lievi, e trova un personale plauso l'auspicata introduzione dell'istituto della riabilitazione per i professionisti colpiti da sanzioni diverse dalla radiazione. Complessivamente trovo che la riforma miri a consolidare dignità e autonomia della professione legale, non tralasciando comunque le necessità di trasformazione, a mio avviso, necessaria per consentire a chi si struttura di competere con player presenti in contesti normativamente più vantaggiosi.

Il sistema normativo non ha ancora posto una regolamentazione delle attività degli studi legali di dimensioni medio grandi, nonostante essi siano attivi nel nostro Paese almeno dagli Anni Sessanta del secolo scorso. «Così, spesso si riesce solo a fatica, attraverso interpretazioni analogico-evolutive della disciplina dettata per l'avvocatura esercitata (potremmo dire) in modo tradizionale, che poco ha in comune con le c.d. law firm, a colmare il divario con gli altri player del mercato», spiegano **Marco Giustini**, co-managing partner e **Giovanni Gigliotti**, partner dello **Studio Legale Pavia e Ansaldo**. «A questo proposito, occorre considerare che nella c.d. avvocatura d'affari la concorrenza travalica i confini nazionali: i nostri studi si confrontano con l'offerta di studi primariamente europei ed americani, ma non solo. È dunque facile intuire come una serie di limitazioni imposte agli avvocati italiani possa di fatto alterare l'equilibrio del mercato rilevante ed il gioco della concorrenza a discapito delle professionalità

interne. Per gli investitori stranieri, ad esempio, è assolutamente normale conoscere il c.d. «track record» degli avvocati e dello studio da cui si fanno assistere. Ciò però contrasta con l'attuale divieto (pressoché assoluto) di comunicare il nome dei clienti, che è invece uno dei presupposti più comuni per l'inserimento nelle c.d. directories che a livello globale «recensiscono» l'avvocatura e che sono utilizzate da molti general counsel per permettere l'accesso ai c.d. beauty contest, vere e proprie «gare» per l'affidamento di un incarico. La riforma dell'ordinamento forense potrebbe poi essere un'ottima occasione anche per riconoscere la legittimità dei «chinese walls», ossia per concedere la possibilità ad uno studio legale di fornire assistenza a più clienti formando al proprio interno diversi team di avvocati e consulenti, che non condividano (o condividano solo in parte) le informazioni che ricevono. Si tratta di procedure molto comuni (e pacificamente legittime) all'estero, dove si riconosce che in alcuni casi concreti l'assistenza di un unico studio legale in favore di più parti costituisce un vantaggio per il cliente. In Italia si resta invece ancorati a una concezione astratta del conflitto di interesse, per cui è inammissibile, ad esempio, che un unico Studio possa assistere contemporaneamente acquirente, venditore e garanti nel corso di una acquisizione a struttura complessa. In altri ordinamenti ciò è risolto nel modo più semplice: la rinuncia ai vincoli previsti dalle disposizioni in materia di conflitto di interesse è «disponibile» per il cliente. In Italia si sconta a riconoscere un concetto così banale, perché il cliente continua ad essere visto come parte necessariamente «debole» del rapporto. Se ciò è condivisibile quando ci si riferisce a persone fisiche o piccole società, non lo è affatto quando si tratta di multinazionali con uffici legali interni strutturati o di realtà simili».

«Nel momento in cui il mercato legale internazionale corre verso modelli sempre più moderni, aperti e competitivi, la riforma dell'ordinamento forense presentata dal Consiglio Nazionale Forense sembra muoversi in direzione opposta», commenta **Marco Pesenti**, senior partner de **La Scala Società tra Avvocati**: «l'articolo 16 del disegno di legge, che disciplina l'esercizio della professione forense in forma societaria, introduce limiti talmente stringenti alla partecipazione del socio finanziatore da rendere di fatto difficile ogni reale apertura del settore al capitale esterno. La modifica proposta impone che il socio finanziatore non possa anche essere cliente della società e che non possa avere una partecipazione agli utili superiore a 1/3. Una scelta che viene giustificata in nome della tutela dell'indipendenza dell'avvocato, ma che finisce per trasformarsi

in un freno allo sviluppo di uno dei comparti professionali non proprio più avanzati del Paese. Senza peraltro, almeno al momento, pensare alle società già costituite e allo tsunami che le travolgerebbe se in proposito non ci fossero delle norme ad hoc. L'articolo 16, più che garantire indipendenza, difende un'idea antiquata di professione, ancora legata al mito dello studio «artigianale», fondato sulla figura individuale dell'avvocato, e impermeabile a logiche imprenditoriali. Ma la vera indipendenza professionale non si tutela negando l'accesso a capitali, bensì attraverso regole chiare di governance, trasparenza e deontologia. Peraltro siamo sicuri di poter affermare che l'avvocato «tradizionale» magari monocomitante (come ce ne sono tantissimi) o comunque impegnato quotidianamente a procacciarsi la clientela, sia in grado di difendere meglio la sua autonomia e indipendenza rispetto all'avvocato/socio di una società tra avvocati dove ne ha l'amministrazione, siede nel CdA, la maggioranza del CdA è composta da avvocati, approva e deposita bilanci pubblici e trasparenti? Il socio finanziatore, se correttamente regolato, può rappresentare una leva strategica per crescere, innovare e garantire servizi legali più efficienti e specializzati, perché solo con importanti investimenti si possono formare strutture professionali adeguate in grado di competere sui mercati (anche internazionali), di remunerare correttamente professionisti e dipendenti, investire in tecnologia, applicare processi formativi costanti, introdurre piani welfare, inserire adeguati codici etici».

Per **Luca Tufarelli**, founding partner di **Ristuccia Tufarelli & partners** «lo schema di disegno di legge delega approvato dal Consiglio dei Ministri getta, a nostro avviso, le prime basi per una modernizzazione della professione forense. Riteniamo particolarmente interessante la tematica relativa alle società tra avvocati (STA) che sembra finalmente poter essere annoverata tra gli strumenti evoluti di gestione dell'esercizio della professione in forma associata. Lo strumento della STA, va detto, non ha avuto un grande successo ma la delega contenuta nell'attuale disegno potrebbe risolvere gran parte degli impedimenti fiscali, previdenziali e di governance che ne hanno limitato l'utilizzo. La STA, soprattutto in forma di società di capitali, potrebbe infatti favorire un miglior accesso dei giovani alla professione anche nell'ambito degli studi di media dimensione. Il tutto con una garanzia di limitare il turn over in un momento in cui si registra una certa difficoltà nella ricerca di giovani talentuosi desiderosi di avviarsi alla professione forense. Infatti, la STA, a differenza della associazione professionale, può consentire anche

ai giovani avvocati forme di partecipazione e di fidelizzazione nella forma dell'assegnazione di diritti o opzioni di sottoscrizione del capitale che potranno maturare al verificarsi di certi obiettivi. La struttura societaria, inoltre, garantisce ai soci la possibilità di poter contare sull'incremento del patrimonio sociale che potrà, con la minore tassazione dell'utile delle persone giuridiche, essere destinata alla fornitura di migliori servizi ai dipendenti, ai collaboratori e ai soci lavoratori, nonché forme integrative di «welfare». Riteniamo dunque che la STA, se ben regolamentata, potrebbe svolgere un suo ruolo centrale per una governance dello studio molto più moderna e flessibile».

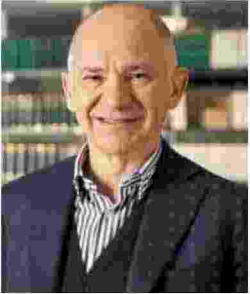
«La riforma dell'ordinamento forense segna un cambio di paradigma nel rapporto tra avvocatura, impresa e società incidendo profondamente sul futuro della professione», dice **Pietro Montella**, founding partner di **Montella Law**. La revisione del regime delle incompatibilità e il riconoscimento delle reti professionali interdisciplinari delineano un modello di avvocato più integrato nei processi economici e organizzativi, senza rinunciare a indipendenza e deontologia. L'ampliamento delle attività compatibili – che ora comprendono cariche in consigli di amministrazione, ruoli di amministratore di condominio o di agente sportivo – riconosce la maturità di una professione capace di assumere responsabilità gestionali e strategiche.

L'ingresso dell'avvocato nei consigli di amministrazione e negli organi di governance rappresenta una naturale evoluzione della funzione legale. L'avvocato diventa colui che sposta il baricentro dalla difesa del diritto alla prevenzione dei conflitti, rafforzando la compliance e traducendo la complessità normativa in valore competitivo per l'impresa. In un contesto normativo complesso e in continua trasformazione, la competenza giuridica diventa strumento di prevenzione strategica: anticipare il rischio significa proteggere il valore, garantire trasparenza e rafforzare la fiducia degli stakeholder. Parallelamente, la regolamentazione delle reti professionali consente sempre di più agli avvocati di aprire a forme di collaborazione che rispondono alla logica del rischio integrato: giuristi, tecnici, economisti e data specialist che lavorano insieme per presidiare le aree di vulnerabilità aziendale. È un passaggio essenziale per affrontare la complessità delle sfide contemporanee – dal diritto dell'innovazione alla sostenibilità – in un contesto sempre più interdisciplinare. La riforma, in questo senso, non indebolisce l'identità dell'avvocato, ma la proietta oltre il perimetro tradizionale della difesa: l'avvocato diventa attore della legalità diffusa, capace di portare competenza giuridica e responsabilità etica nei centri decisionali

li pubblici e privati».

© Riproduzione riservata

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



Marco Pesenti



Luca Tufarelli



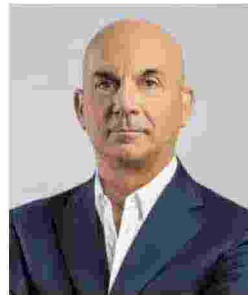
Pietro Montella



Laura Orlando



Giovanni Lega



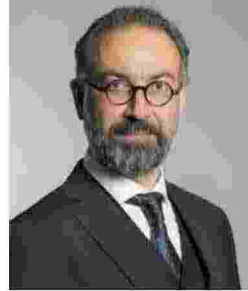
Massimo Di Terlizzi



Francesco Inturri



Marco Giustiniani



Giovanni Gigliotti

