



II Lunedì 13 Luglio 2020

STUDI & CARRIERE

ItaliaOggi7

Taglio ai compensi, ricorso alla cig per i dipendenti e accorpamento di spazi fisici

# Studi legali, la crisi da Covid costringe a stringere la cinghia

Pagine a cura

DI ANTONIO RANALLI

Che impatto ha avuto e sta avendo l'emergenza Covid-19 sugli studi legali? Il lockdown e il picco di pandemia hanno causato rallentamenti e danni economici a moltissimi settori dell'economia. Non se sono esenti gli studi professionali, che si sono dovuti organizzare per garantire i propri servizi. *Affari Legali* ha chiesto ad alcuni studi che tipo di impatto ha avuto l'emergenza sanitaria sulla loro struttura, in termini economici e organizzativi, e cosa si profila per il futuro. Alcuni degli studi contattati hanno preferito glissare e non comunicare le misure adottate per fronteggiare l'emergenza, ma è indubbio che l'impatto del Coronavirus sul settore legale è stato ed sarà molto sensibile. «La crisi del Covid-19 ha avuto ed avrà impatti significativi sulla legal industry in Italia», dice ad *Affari Legali* **Roberto A. Jacchia**, managing partner di *De Ber-*

Le distribuzioni di utili sono state ridotte o rinviate. Le assunzioni di collaboratori sono ferme come pure aumenti, bonus e promozioni, ma solo in pochi casi risultano riduzioni del loro numero o riduzioni dei compensi. Il messaggio è concentrarsi sul «chi, cosa, come e dove» del day after. La vera key-issue sarà come arrivare per primi a nuovi contenuti ad alto valore aggiunto specifici del post Covid-19».

Ci si interroga anche, sulla risposta che gli studi legali daranno in autunno all'eventuale rallentamento dell'operatività. «Innanzitutto, molto dipenderà dai tempi e dalla

me per accrescere la collaborazione e la condivisione interna nonché l'incrocio di domanda e offerta di competenze tra i diversi gruppi di lavoro interni allo studio (la piattaforma prescelta è *Worklayer*). In ultimo, abbiamo dato esecuzione a operazioni di lateral hire in aree tematiche che pensiamo siano sovraesposte a partire dall'autunno. Infine, una considerazione più ampia, di tipo generale, è purtroppo ragionevole attendersi dalla crisi un ulteriore distanziamento tra studi in grado di adattarsi ai profondi cambiamenti in atto (anche pre crisi) e altri studi a rischio stesso di sopravvivenza, a prescindere dalla dimensione. Se così fosse, per questi ultimi e per i loro collaboratori si aprirebbe un tema carattere sociale, dato che il sistema attuale di tutele è del tutto insufficiente».

Il Covid ha accelerato alcuni processi, fra i quali una sempre più spinta digitalizzazione, l'utilizzo del lavoro da remoto per i collaboratori e una riflessione sulla regolamentazione dello smartworking per i dipendenti anche come conseguenza, ma non solo, della rivisitazione degli spazi all'interno dello studio. «L'emergenza ha inoltre fatto emergere sempre più la necessità di accorpare studi per ragioni economiche ma anche per ragioni di energie», spiega **Anna Caimmi**, partner di *Lexant*. «Sono possibili, conseguentemente, chiusure di sedi e tagli di costi soprattutto quelli legali agli

spazio di unità. Inoltre il rispetto dei protocolli di sicurezza anti-contagio è fondamentale: si veda «Adozione di protocolli di sicurezza negli studi legali in periodo di emergenza sanitaria da Covid-19» pubblicato dal Cnf il 22/5/2020. Il Cnf precisa che, in base ai dpcm 26/4/2020 e 17/5/2020, le imprese hanno l'obbligo di rispettare il protocollo 24/4/2020, mentre ai professionisti si raccomanda genericamente l'adozione di «protocolli di sicurezza». I professionisti potrebbero quindi essere autorizzati ad adottare protocolli più semplificati».

Per *TaleaTax Legal Advisory* l'emergenza è stata la conferma del cammino già da tempo: innovazione e digitalizzazione. «Questo ci ha permesso, a studio "fisico" chiuso, di continuare la nostra attività soluzione di continuità», spiega il partner **Gabriele Consiglio**. «Talea è nata sulla scelta di concentrarsi su Milano, unica sede: continueremo ovviamente a operare su Milano dove abbiamo in progetto (da prima dell'emergenza) una

riorganizzazione degli spazi e delle attività consentiranno probabilmente ai professionisti più aggiornati e attivi digitalmente di distinguersi nel percorso di crescita e carriera in seno alle varie organizzazioni. Ciò non significherà tuttavia, la probabile riduzione del numero di professionisti. Le difficoltà di mercato non implicano di per sé la perdita di fatturato anche per gli studi legali poiché, come hanno dimostrato i provvedimenti di urgenza del periodo attuale, si assiste al proliferare di risposte normative, di interventi fiscali e di incentivi per le imprese, di modifiche agli ammortizzatori sociali e misure sull'occupazione, tutti cambiamenti che alimentano la domanda di servizi legali. I clienti seppure inondati di informazioni tramite il web, continuano a ricercare risposte rapide e affidabili. Gli studi dovranno probabilmente anche rimodulare l'impiego di risorse professionali e riallocare rapidamente qualsiasi capacità in eccesso verso lo sviluppo di nuovi servizi. La realtà economica potrebbe peggiorare o comunque cambiare radicalmente e il post-Covid inciderà sulla capacità e priorità di spesa di alcuni clienti, anche strategici. Alcuni studi dovranno necessariamente dimostrarsi capaci di risparmio e di maggiore flessibilità, anche ricorrendo a forme di autofinanziamento».

Per **Luca Masotti**, partner di *Masotti Cassella*, l'emergenza «a livello della nostra struttura ha impattato più che altro in termini di cash flow: a fronte di un monte di ore fatturabili in crescita, stiamo subendo forti ritardi negli



Roberto A. Jacchia

**ti Jacchia**. «Tutti gli studi stanno gradualmente uscendo da tre mesi di lockdown con parziali e prudenti aperture fisiche, in particolare, a Milano. Tutti si sono abituati a lavorare da remoto e le riunioni virtuali hanno sostituito quelle materiali. Tutti hanno potenziato le capacità IT, sia di equipment che di formazione, e tutti hanno adottato i protocolli di protezione personale, di distanziamento sociale e di diradamento delle presenze negli uffici per ridurre al minimo i rischi. Sotto il profilo organizzativo, quasi tutti hanno imparato ad essere più autonomi nella produzione del lavoro. La modalità di lavoro da remoto durerà oltre l'emergenza, e lo studio del domani avrà bisogno di meno spazio fisico e di meno personale segretariale. Gli studi hanno in realtà avuto accesso alla cassa integrazione straordinaria per i lavoratori dipendenti e consta che abbiano in effetti utilizzato questo ammortizzatore sociale.



Fabrizio Acerbis

profondità con cui nel Paese si registrerà un recupero, almeno ai livelli pre crisi», spiega **Fabrizio Acerbis**, managing partner di *PwC TLS Avvocati e Commercialisti*. «Infatti, mentre è scontata l'assenza di una ripresa generalizzata a breve, c'è consenso sul fatto che questa situazione avrà un impatto asimmetrico sia sui diversi settori economici sia sui diversi ambiti di competenza espressa dagli studi professionali. Per quanto riguarda *PwC TLS*, riteniamo, come tutti, che un certo livello di incertezza sia inevitabile e ci prepariamo a non vedere un allentamento di tale incertezza per almeno i due semestri che vanno dal 1° luglio al 30 giugno 2021. Abbiamo attivato un monitoraggio rafforzato di tutte le dinamiche economiche e finanziarie che interessano lo studio e adottato dei piani previsionali multi scenario. In secondo luogo abbiamo mantenuto i programmi relativi alle sedi e al recruitment, anche qui rafforzando i processi e la validazione delle decisioni assunte e non ancora attuate. In terzo luogo, abbiamo se possibile ulteriormente accelerato l'ambito digitale, attraverso processi di *upskilling* (creazione di nuove competenze) e sviluppo di asset a supporto delle nostre competenze core di legali e tributaristi. In questo ambito, al *Digital Lab TLS* abbiamo chiesto di studiare anche piattafor-



Anna Caimmi

spazi. È probabile una flessione nella distribuzione degli utili, ma più come conseguenza di investimenti nella rivisitazione degli spazi e del lavoro. Gli ammortizzatori sociali sono stati utilizzati per i dipendenti, mentre gli studi hanno chiesto sacrifici temporanei ai soci e agli associati per poter garantire la continuità dei compensi di tutti gli altri collaboratori. Per spirito di squadra e lungimiranza questa politica ha premiato. I team che usciranno dalla tempesta ne usciranno più compatti e con un maggior



Gabriele Consiglio

ristrutturazione della sede a beneficio dell'area reception/sale riunioni. Pensiamo che l'emergenza Covid non influisca più di tanto sulle tendenze a medio lungo periodo, per le quali abbiamo in animo semmai di investire, in primis nelle risorse umane e secondariamente in sistemi avanzati di gestione/Km. Lo studio non esclude la distribuzione di utili visto che «al momento il fatturato in Talea è più alto di quelli dell'anno scorso, a parità di periodo e perimetro», nonostante il lockdown «abbiamo continuato a lavorare a un ritmo abbastanza sostenuto, il che ci ha consentito di non toccare le risorse, lasciando invariate le retribuzioni. Siamo solo intervenuti con cig su una piccola parte dello staff le cui prestazioni - legate allo studio "fisico" - non erano più possibili. Faccio notare che, in piena emergenza, Talea ha associato, per crescita interna, due nuovi soci (*Catalano e Lissi*) e un salary partner (*Lanzoni*). Secondo **Andrea Marchetti**



Andrea Marchetti

Secondo **Andrea Marchetti**

## Il contenimento dei costi necessario per ripartire



Luca Masotti

incassi. Grazie al forte spirito di squadra che caratterizza la nostra organizzazione e alla snellezza della nostra struttura abbiamo trovato accordi con personale e collaboratori che non li penalizzano e senza far ricorso ad ammortizzatori sociali. Il ricorso allo smart working non ha impattato minimamente sulla produttività dei collaboratori essendo lo studio strutturato da anni per lavorare da remoto. Col il ritorno alla normalità, crediamo comunque di mantenere e incentivare forme di lavoro flessibile e da casa anche per venire incontro alle esigenze di chi ha figli a casa, e contiamo in questo modo di poter razionalizzare anche la struttura dei costi dello studio, con utilizzo più efficiente sia di risorse umane che degli spazi».

Poche cose hanno messo alla prova la capacità di reagire a una crisi generale, improvvisa e inaspettata, qual è stata quella della pandemia e del lockdown. «Il nostro è ormai un Gruppo», spiega **Giuseppe La Scala**, senior partner di **La Scala Società tra Avvocati**: «Alla società tra avvocati originaria si sono aggiunte una società di servizi «paralegali» (**La Scala Service**) e due altri studi partecipati (**La Scala-Cerved** e **UniLegal**), rispettivamente joint venture con Cerved e Unicredit e (**Nctm**) - al quale appartengono oggi oltre 200 professionisti e più di 120 componenti dello staff; tutti collocati in ben 4 sedi milanesi e in altre 6 sedi nell'Italia centro-settentrionale. La forte informatizzazione della struttura e la particolare qualificazione dello staff ci ha consentito di adottare lo smart working per la quasi totalità di avvocati e dipendenti. Ciò ci ha consentito di mantenere alta la produttività, nonostante la fortissima riduzione dell'attività giudiziale e il sostanziale blocco, soprattutto a marzo e aprile, dei nuovi incarichi da parte di clienti che in quelle settimane avevano altro a cui pensare. Abbiamo ipotizzato che le conseguenze economiche del lockdown comportino un calo di almeno il 20% dei ricavi su base annua, e abbiamo rivisto il budget 2020 di conseguenza. Riteniamo in particolare che - tra il rallentamento dell'attività giudiziale e il previsto impatto sulle success fee per la gestione di Npi e Utp - dobbiamo attenderci un significativo rallentamento dei flussi di cassa per il secondo

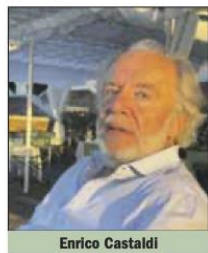
semestre di quest'anno e per almeno il primo trimestre 2021. I primi provvedimenti sono stati, dunque, il taglio del 30% dei compensi ai soci, del 20% ai professionisti, e l'adozione della cassa integrazione per i dipendenti (per il 50% delle ore di lavoro, in media). L'accelerazione nell'adozione dello smart working ci ha indotto a ripensare gli spazi interni delle nostre sedi e a prevedere che, anche



Giuseppe La Scala

per il futuro, tutti i professionisti possano operare a distanza per almeno un giorno alla settimana. Abbiamo così disdetto la più piccola delle nostre sedi milanesi e abbiamo concentrato gli spazi per i nostri professionisti che operano nel capoluogo lombardo».

Dal 24 febbraio, prima Milano, poi a seguire le sedi di **CastaldiPartner** a Parigi, Lione, Londra e Bruxelles sono stati in smart working volontario, per poi essere chiusi, per poi tornare all'apertura con presenze volontarie. «Per noi il lavoro da remoto è una modalità che applichiamo da anni», spiega **Enrico Castaldi**. «Di diverso sicuramente c'è che negli ultimi mesi non è stata una libera scelta. Ora, dobbiamo ritrovare quell'equilibrio di lavoro da re-



Enrico Castaldi

moto con momenti di presenza negli uffici e non solo per necessità di coordinamento o per riunioni, ma anche per sviluppare socialità. Non chiederanno sedi e neanche ci saranno riduzioni di personale. Anzi, contiamo di proseguire con il nostro programma di sviluppo. Nei giorni scorsi abbiamo comunicato l'inizio della nostra attività nel settore IP, con la costituzione di una alleanza globale con **Kern & Weil**, boutique parigina specializzata in proprietà intellettuale, marchi e brevetti. Per il momento abbiamo solo rivisto i budget per i costi di trasporto, spese di rappresentanza e

marketing; tutte attività impattate da tre mesi di fermo». Per sopperire alla carenza di ammortizzatori sociali **CastaldiPartner** ha creato un fondo solidaristico «al quale abbiamo destinato una frazione di stipendi e compensi, con ritenute mensili che vanno dal 35% al 5%, applicando un principio di progressività. Questo fondo costituisce una riserva finanziaria. Poi, se non ce ne sarà più bisogno, ad emergenza finita, lo restituiamo».

Dal punto di vista internazionale l'impatto è stato forte. Come testimonia **Francesco Sciaudone**, managing partner di **Grimaldi Studio Legale**, presente con la **Grimaldi Alliance** in oltre 40 giurisdizioni. «Ci sarà un ripensamento delle sedi e una maggiore spinta all'*home working*», spiega



Francesco Sciaudone

Sciaudone, «per ridurre i costi dei collaboratori e delle sedi. Più in generale, ci sarà una riduzione dei costi fissi per uffici, staff, convegni, marketing e avvocati. In generale è stato fatto ricorso alla cig in deroga, mediante il Fis, per il personale. Molti studi hanno già sospeso le distribuzioni degli utili, tagliati i draws e i compensi e chiesto capital contribution ai soci. Solo le strutture più efficienti, capaci di operare senza ricorso all'indebitamento, con una profitabilità elevata e costi «sotto controllo» potranno superare con tranquillità le turbolenze che riserverà il mercato. Non sono esclusi fenomeni di m&a, di consolidamento degli studi, molti si accorgeranno di avere strutture non sostenibili con un mercato in calo strutturale e con un peggioramento della willingness to pay dei clienti. Come **Grimaldi** siamo intervenuti molto presto e abbiamo una struttura perfettamente in equilibrio, pronta per surfare le onde della crisi».

Gli studi legali internazionali hanno di fatto messo in atto delle iniziative basate su due diversi approcci, uno conservativo, e uno proattivo. «L'approccio conservativo ha privilegiato la continuità aziendale», afferma **Francesco Marconi**, partner di **Andersen Tax & Legal**. «Introducendo politiche di riduzione immediata dei compensi professionali e del numero dei collaboratori, oltre al congelamento di tutti quei costi non ritenuti strettamente necessari al funzionamento della struttura. L'approccio cosiddetto «proattivo», scelto

pure da **Andersen** in Italia, ha naturalmente richiesto un'importante analisi dei costi, della sostenibilità economica e delle prospettive di sviluppo del business, introducendo tuttavia anche valori di resilienza, di attenzione al mantenimento



Francesco Marconi

dell'occupazione e di tutela dei singoli individui. In una fase di incertezza economica e sociale come quella che stiamo vivendo, tutti gli studi stanno risparmiando e raccogliendo risorse finanziarie per affrontare al meglio la situazione. L'obiettivo non è più la distribuzione di un dividendo ai partner, quanto piuttosto contenere al meglio possibile i danni derivanti dalla crisi economica. Si dovranno necessariamente riconsiderare le modalità di utilizzo degli spazi «fisici» aziendali, andando a prediligere soluzioni che ne migliorino l'occupazione, riducendone magari al contempo le metrature utilizzate. Ritengo poi che questa emergenza accelererà ulteriormente nuovi processi aggregativi in ambito legale, seguendo un trend già in atto negli ultimi anni. Sarebbe auspicabile anche un processo di ridefinizione e di semplificazione per facilitare la costituzione di società tra professionisti, anche multidisciplinari. Il vero tema sarà tuttavia quello legato all'attenzione che i management avranno rivolto alle persone, alla salvaguardia della loro salute e del loro posto di lavoro, durante questo periodo di navigazione in acque agitate. A mio avviso saranno infatti le persone l'elemento fondante per le organizzazioni legali».

Per **Angelo Bonisconi**, managing partner dello studio **Cba**, «la nostra reazione è stata quella di affrontarla seguendo approcci tipicamente aziendali su varie direttrici. Innanzitutto attraverso il cash management. Inoltre operando sul cost management e quindi intervenendo sulle diverse nature di costo con l'obiettivo di abbassare il livello della leva operativa e da ultimo con delle valutazioni di business opportunity e quindi formulando delle previsioni sul post Covid. Abbiamo provveduto a una riduzione non operando in modo verticale ma piuttosto in modo selettivo avendo riguardo alla loro natura. Non prevediamo la chiusura o il ridimensionamento di alcune sedi ma ci faremo guidare da scelte di opportunità legate al territorio e alle previ-

sioni post Covid. Potremmo anche assistere al potenziamento di sedi utilizzando modelli diversi da quelli del passato: più innovativi e più partecipativi. Gli interventi sullo staff professionale e di supporto vanno presi in considerazione ma non ritengo sia la prima azione da intraprendere. La formazione, la crescita interna e organica dei team, la loro armonizzazione, il clima sociale, la condizione dei valori dello studio sono elementi intangibili che rappresentano la vera aspirazione degli studi professionali, la cui costruzione avviene col tempo. Quindi prima di metter mano al «perimetro», prima di pensare a ridimensionamenti



Angelo Bonisconi

sono indispensabili riflessioni che non attengono al breve periodo ma al medio/lungo. Da qui il ruolo dei soci, coloro che definiscono le strategie degli studi e ne danno esecuzione: sono loro che si faranno carico degli investimenti legati al Covid e quindi anche quelli legati alla struttura dello studio, assumendosene i rischi. Potrebbe esserci un impatto sui loro dividendi nel breve periodo ma occorrerà anche analizzare come e cosa i soci intralderanno per il futuro. Ritengo che alcune modalità che abbiamo vissuto come straordinarie diventeranno ordinarie. Infine, quanto ai sussidi o agli interventi da parte dello Stato ho una visione molto critica. Attendersi degli interventi da parte dello Stato avrebbe significato illudersi: questi interventi sono sostanzialmente assenti per tutta l'economia e quindi anche per gli studi professionali. Per esempio gran parte degli studi che hanno fatto ricorso alla Fis hanno anticipato la cassa integrazione ai propri dipendenti per evitare loro problemi economici e finanziari. Ritengo che sarebbero bastate poche previsioni quali, ad esempio, la riduzione delle ritenute d'acconto così da evitare di vedere i professionisti diventare creditori cioè finanziatori dello Stato. In questo modo gli studi professionali sono nella posizione di dover finanziare lo Stato, oltre che il proprio business».

© Riproduzione riservata

Supplemento a cura di **ROBERTO MILACCA**  
**rmilacca@italioggi.it**  
 e **GIANNI MACHEDA**  
**gmacheda@italioggi.it**