

MODELLI DI GOVERNANCE

Studi professionali, l'aggregazione oggi è una necessità

Ornella Bertolazzi

La velocità del cambiamento – normativo, tecnologico, sociale – non lascia spazio all'immobilismo. I modelli tradizionali scricchiolano sotto il peso di nuove esigenze e il professionista, da solo, rischia di non farcela. In questo scenario, l'aggregazione non è più una scelta strategica: è una necessità. Ma come conciliare efficienza e identità? Come preservare la propria autonomia in un contesto sempre più orientato alla logica finanziaria? La normativa, pur cercando di intervenire, spesso insegue una realtà che evolve più velocemente delle regole, tentando di offrire strumenti e soluzioni che possano accompagnare questa trasformazione.

Studi associati, STP, reti e modelli multidisciplinari non sono una novità, ma diventano oggi strumenti essenziali per affrontare le sfide del presente. Tuttavia, aggregarsi non è semplice. Avvocati e commercialisti sono spesso portatori di un forte ego e la costruzione di un'organizzazione condivisa richiede visione comune, equilibrio e condivisione dello stile professionale. È quindi utile chiedersi quali siano le condizioni per una aggregazione efficace e come si possa costruire una cultura organizzativa capace di valorizzare le differenze.

Uno dei nodi centrali nelle forme aggregative è la capacità gestionale. Le scuole che formano manager per gli studi professionali sono ancora poche e poco strutturate. Spesso il ruolo viene assunto dal professionista più carismatico o da chi esercita maggiore influenza, ma si tratta di una leadership informale, priva di strumenti e soprattutto di formazione specifica. La gestione di uno studio «aggregato» richiede competenze manageriali, organizzative e strategiche, declinate in modo specifico per ogni area. Dal Managing Partner all'Office Manager, passando per il Practice Manager e l'HR Manager, ogni figura contribuisce attivamente alla crescita e all'efficienza complessiva dello studio.

In questo contesto, è essenziale maggiore inclusione di presenze femminili, ancora oggi sottorappresentate nei ruoli chiave della *governance*. Eppure, l'esperienza dimostra che le donne offrono competenze manageriali solide, caratterizzate da un approccio collaborativo, orientato alla mediazione e alla costruzione del consenso, elemento e valore ormai imprescindibili di una leadership efficace.

Altro asset fondamentale del capitale umano, i giovani: investire

non solo per garantire il necessario passaggio generazionale,

ma per favorirne l'inclusione e per evitare che la professione perda di innovazione. La loro visione più attuale e il loro *mindset*, naturalmente

più vitale, sono leve indispensabili perché la tradizione professionale possa evolvere in senso attuale.

Negli ultimi anni fondi di investimento, software house e studi internazionali hanno iniziato ad acquisire studi professionali, attratti dalla stabilità dei flussi di cassa e dalla scalabilità dei modelli; non si tratta solo di piccole realtà ma anche di strutture consolidate che oggi valutano cessioni o partnership industriali.

Queste operazioni sollevano interrogativi sull'indipendenza del professionista, sulla *governance* e non solo. Il capitale non garantisce la qualità del servizio: lo fanno le persone. L'indipendenza da poteri economici e da interessi esterni resta un principio irrinunciabile, sancito dai codici deontologici. Come tutelare l'autonomia professionale in un mercato sempre più orientato alla logica finanziaria?

In questi diversi scenari si inserisce il disegno di legge delega per la riforma dell'ordinamento della professione di dottore commercialista ed esperto contabile, approvato l'11 settembre 2025, che introduce, tra le altre, novità su STP (con nuove regole per iscrizione e funzionamento), riconoscimento delle specializzazioni, equo compenso, e disciplina disciplinare.

Anche la professione forense è oggetto di riforma; tra i principali interventi normativi emerge il tema della regolamentazione delle forme collettive di esercizio della professione: criteri più stringenti per le società tra avvocati (con la specifica che due terzi del capitale, dei diritti di voto e degli utili siano detenuti da iscritti all'albo) e parallelamente il rafforzamento del segreto professionale. Le riforme in corso pongono una domanda cruciale: possono rafforzare il ruolo dell'avvocato senza snaturarne l'identità e l'indipendenza?

Di tutto questo si parlerà nel convegno organizzato da ACBGroup il prossimo 10 ottobre 2025 a Palermo, presso Villa Malfitano, dal titolo

«Aggregazione tra studi professionali – Operazioni di riorganizzazione societaria». Sarà un'occasione per confrontarsi sulle soluzioni civilistiche e societarie più adatte a sostenere l'evoluzione del mondo professionale.

Il futuro del professionista passa da qui: aggregazione, managerialità, indipendenza e visione condivisa. Non è più tempo di solisti,

ma di orchestre ben dirette.

Componente Acb

© RIPRODUZIONE RISERVATA