

Aggregazioni. Legali, consulenti del lavoro e commercialisti uniscono le forze anche per gestire funzioni in outsourcing

Servizi all inclusive: lo scatto degli studi multidisciplinari

Elena Pasquini
Valeria Uva

Assottigliarsi dei confini tra consulenza pura e operatività cambia l'offerta nel mercato dei servizi professionali. A cominciare dagli studi legali, che si aprono alla multidisciplinarietà. E offrono alle aziende pacchetti all inclusive: non solo consulenza legale e contrattualistica, ma anche fiscale e, perché no, l'intera gestione delle risorse umane. Destinatarie soprattutto le Pmi, ansiose di liberarsi di funzioni e costi interni, concentrando servizi e risorse in un unico interlocutore. E così ad esempio negli ultimi mesi **Arlati Ghislandi** ha ottenuto in outsourcing la gestione delle risorse umane di Perinogotti, mentre una nuova realtà, **Lexout**, si propone con servizi di consulenza a 360 gradi non solo nel legale, ma anche ad esempio per la sicurezza lavoro.

È una delle novità post Covid: l'offerta migliore è "full service", cioè in grado di seguire tutto il processo con veri e propri "pacchetti" di funzioni in outsourcing: gestione risorse umane, appunto, ma anche consulenza strategica, sicurezza, sostenibilità, full compliance. Meglio se tempi e costi vengono compressi grazie all'automazione di attività routinarie o a basso grado di specializzazione.

Gli ultimi casi

La specializzazione è uno dei driver, come dimostra la partnership tra lo studio legale **SZA** e i commercialisti della società **FSI** per la consulenza nella crisi d'impresa. Nel team, che vede in prima linea Giuseppe Di Masi e Stefano Bombelli per **SZA** e Luca Barzaghi e Fabio Mascherini per **FSI**, anche manager e revisori dei conti remunerati in proporzione alle attività nei singoli progetti. Anche lo studio giuslavorista **Lablaw** ha stretto un'alleanza per il Triveneto con **Ceccato Tormen & Partners**, a realtà specializzata in consulenza Hr.

La soluzione per la domanda del mercato? «Strutture dinamiche in grado di rispondere a un mondo in rapida trasformazione - spiega Francesco Bruno, avvocato e coordinatore dell'Advisory Board di Lexout, società di outsourcing legale -. Gare, servizi sempre nuovi e interdisciplinari con una fortissima spinta del digital e del legal tech richiedono competenze in-

terspecialistiche e iperspecializzate oltre a una perfetta conoscenza delle dinamiche nel settore di riferimento del cliente».

«Il processo di servizio in outsourcing è così affine al supporto legale che è quasi impossibile capire quando finisce l'attività di consulenza e inizia l'assistenza amministrativa o la gestione operativa», chiarisce Massimiliano Arlati, managing partner di **Arlati Ghislandi**, studio da tempo impegnato in attività di outsourcing in campo Hr. L'approccio, rovesciato rispetto alla consulenza, include la responsabilità di gestione operativa: «Si deve entrare in un'ottica di servizio continuo e continuato e non più di progetto, con tempi e metodi», conclude **Arlati**.

«I clienti, soprattutto le grandi aziende, stanno spingendo gli studi legali a concentrarsi sulle attività a valore aggiunto, mentre, per quelle di tipo commodity o di processo si aspet-

per gestire le integrazioni, sanno guardare a un problema da diverse angolature - conferma Claudio Rorato, direttore dell'Osservatorio - e questo si traduce in una redditività maggiore».

Per il "mono" resta comunque uno spazio «a patto che sappiamo innovare», osserva ancora Rorato, ma non c'è dubbio che il multidisciplinare interceda meglio «il bisogno delle aziende di un interlocutore unico». Una spinta, quella verso l'aggregazione che la pandemia non ha fermato: «Certo - conclude Rorato - servono investimenti e tempo che ora i professionisti non hanno perché sommersi tra mancati incassi e nuovi adempimenti ma il tema è al centro del loro interesse e la consapevolezza è cresciuta».

Anche per Fabrizio Bontempo, presidente dei giovani consulenti del lavoro **Angedil**, «la multidisciplinarietà è il futuro», senza rischi per consulenti del lavoro: «Certo hanno poche attività coperte da riserva di legge assoluta - rileva - ma ormai gli altri professionisti ne riconoscono le competenze e il valore nei team».

Maria Pia Nucera, alla guida del sindacato dei commercialisti **Adc**, nota: «La pandemia ha reso gli studi fisici sempre meno importanti e ha accresciuto il ruolo delle reti e dei network tra professionisti, che rispetto ai grandi studi hanno il vantaggio di non avere costi fissi elevati».

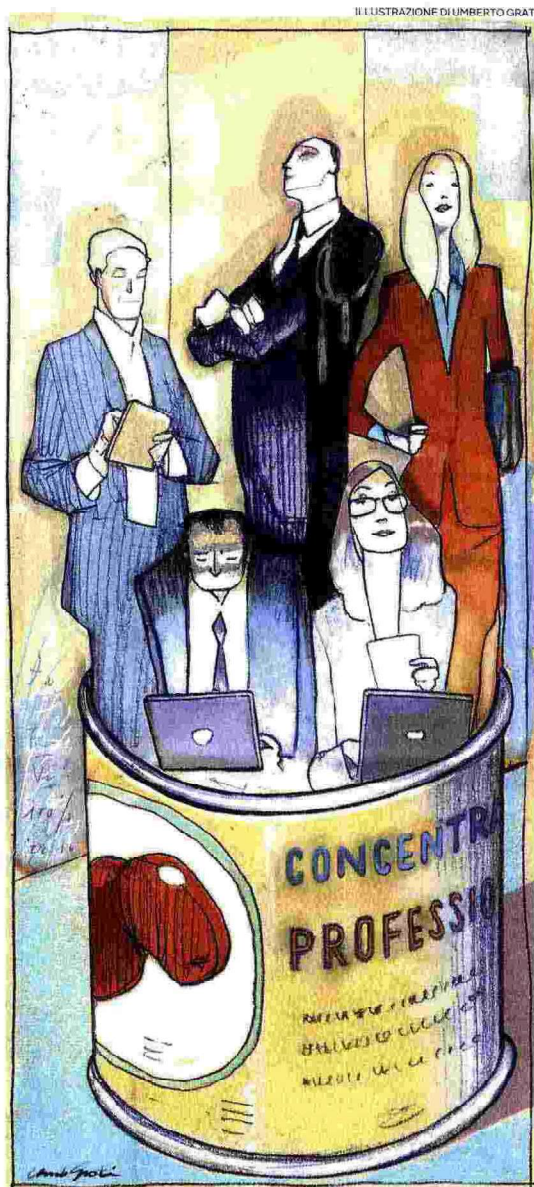
50%

Prelievo sulle operazioni Fisco e contributi pesano per la metà sugli incassi da cessione degli studi

tano di ricevere servizi con taglio industriale e focus sui costi», afferma Federico Sutti, Italy managing partner di **Dentons studio** che a livello globale ha lanciato la società di consulenza **Nextlaw In-house Solutions**. Si attendono nuovi player per il futuro. Ma, sottolinea Sutti, «questo non dovrebbe impattare sulle attività legali più specialistiche».

La multidisciplinarietà

È la chiave di tutte queste operazioni: non "invasioni di campo" ma integrazione di professionisti diversi, ognuno con la propria attività riservata. Un modello vincente in termini di competitività. E infatti lo studio multidisciplinare è al primo posto nel **Competitività index** elaborato dall'Osservatorio professionisti e innovazione digitale del Politecnico di Milano (si veda la scheda a fianco), rispetto agli studi "mono" di avvocati, commercialisti e consulenti del lavoro. «Dimostrano una maggiore propensione all'innovazione, all'utilizzo di tecnologie anche



LA COMPETITIVITÀ

Primi in organizzazione

L'Osservatorio "Professionisti e innovazione digitale" del Politecnico di Milano ha ideato un indice di competitività degli studi professionali basato su 5 leve per la gestione del cambiamento:

- introduzione di nuove modalità di lavoro, anche supportate dalle tecnologie;
 - processi lavorativi che puntano all'efficienza interna ed esterna;
 - sceita del target di mercato e comprensione dei suoi bisogni;
 - empowerment delle risorse umane;
 - collaborazione interna ed esterna (clienti, stakeholder).
- Gli studi multidisciplinari raggiungono l'indice più alto (489 punti su mille) anche grazie alla spinta verso una organizzazione interna più efficiente

GLI INCENTIVI

All'aggregazione tra studi

A frenare la diffusione del modello multidisciplinare è anche la penalizzazione delle operazioni di M&A tra studi. Ordini, associazioni e singoli hanno firmato la petizione lanciata da MpO per incentivare le operazioni che prevede:

- l'applicazione del "Bonus aggregazioni", previsto per le aggregazioni aziendali (Dl Legge 34/2019), anche alle aggregazioni professionali;
- la neutralità fiscale per il conferimento o trasformazione di attività professionali e studi associati in Stp;
- una tassazione agevolata (ad esempio flat tax) per i professionisti, prossimi alla pensione, che intendono cedere la propria attività professionale