

ORGANIZZAZIONE STUDIO

A fine anno si rivedono i patti associativi: consigli pratici

di Michele D'Agnolo

La **revisione periodica dei patti associativi** può essere garanzia di successo e longevità sia per le **associazioni professionali** che per le **società tra professionisti**, considerando tuttavia che queste ultime, nascendo con un “vizio originale”, presentano in merito qualche nuova problematica.

Mentre la sostanza dei sodalizi industriali e commerciali è plutocratica, i **rapporti** all'interno dello studio professionale duraturo dovrebbero tendere alla **meritocrazia**. Nelle società commerciali il conferimento di denaro o di beni, opportunamente valutati, rappresenta la regola e cristallizza conseguentemente “in eterno” il potere di *governance* ed il diritto alla percezione degli utili dell'attività economica esercitata in comune, di norma proporzionato al valore degli apporti; negli **studi professionali** invece, il **conferimento** è più **complesso e mutevole**.

L'apporto del professionista al sodalizio comune è formato di **elementi materiali** e (con viva prevalenza) di **elementi immateriali**.

In particolare, il professionista porta con sé all'interno dello studio il proprio bagaglio di competenze e conoscenze, nonché il proprio portafoglio di relazioni, di contatti con clienti (attuali e potenziali) colleghi, professionisti, uffici pubblici di riferimento e così via: si tratta di **poste fondamentali**, che il professionista deve continuamente coltivare e rimpinguare, se vuole mantenersi “sulla cresta dell'onda”. Ma prima ancora del suo impegno, **un bravo professionista** trasmette la propria **carica vitale**, la propria **energia**, il proprio **entusiasmo**, preziosissimo per affrontare le mille difficoltà che si presentano nella quotidiana lotta per la sopravvivenza ed il successo: quando l'energia viene a mancare, il sodalizio si spegne.

Non è difficile quindi capire come gli **apporti del professionista al sodalizio comune**, essendo immateriali strettamente connessi alla stima reciproca con gli altri associati, al proprio benessere psicofisico ed alla propria disponibilità mentale, possono **essere estremamente variabili nel tempo**: il professionista innamorato sarà magari meno presente in studio e poco motivato, quello preoccupato per disgrazie familiari avrà bisogno di immediate maggiori entrate. Ancora, il professionista frustrato avrà bisogno di nuovi stimoli professionali, quello arrivato di tirare i remi in barca: il professionista ingiustamente inquisito, infine, rappresenterà un “doppio peso”, in quanto dovrà essere mantenuto mentre apporterà allo studio solo influssi negativi.

Non è sempre facile rendere compatibili gli obiettivi economici e lavorativi dei **singoli professionisti** con i loro **mutevoli apporti** e con le **necessità** dello studio: è questa la vera **sfida del managing partner** che deve continuamente “riallineare le stelle”, anche servendosi dello statuto. Alle volte ci sono professionisti più ambiziosi che capaci, che riescono a strappare condizioni migliori perché si sono saputi rendere indispensabili; altre volte, invece, ci sono professionisti molto bravi che rimangono intrappolati nelle maglie di statuti gerontocratici o parentali, incapaci di valorizzarli.

È quindi **buona norma alla fine di ogni anno**, o al massimo **ogni paio di esercizi**, “tirare le somme” e **rivedere i patti associativi**. Un buon patto associativo è come una calzamaglia: si adatta al nostro fisico e riesce a gestire le nostre oscillazioni di “peso” sia dopo le diete primaverili che dopo gli stravizi del Natale.

Alcuni dicono che gli **accordi si possono cambiare** anche con riferimento alla **distribuzione dei risultati dell'anno che sta finendo** (o **appena trascorso**). Da questo punto di vista, la **norma fiscale** dimostra di conoscere profondamente la natura dei sodalizi professionali, **consentendo** (caso più unico che raro) **un riparto addirittura postumo** rispetto allo scadere dell'esercizio: ad oggi tuttavia, tale previsione **non risulta applicabile alle società tra professionisti (S.T.P.)** e pertanto, anche se nessuno ne parla, per le stesse rappresenta un grande limite.

Personalmente, a prescindere dal veicolo giuridico prescelto, preferisco che ci sia **un patto prestabilito**, sufficientemente complesso da catturare tutti gli elementi principali dell'apporto, ma sufficientemente semplice da consentire di orientare i comportamenti. Se il patto è noto *ex ante*, le eventuali **modifiche statutarie** nelle quote di partecipazione ai risultati, arrivando con un ritardo di un esercizio rispetto alla mutata situazione, assumono un **ruolo adattivo**, consentendo:

- di **meditare meglio** su quanto è accaduto, senza agire di impulso;
- al *managing partner*, di **infondere il principio** secondo cui ad ogni aumento o riduzione degli **apporti** alla lunga seguono **conseguenze** positive o negative proporzionali.

Nei patti associativi non si parli però soltanto di utili e perdite; vanno infatti **disciplinati altri aspetti** che, spesso trascurati, al momento opportuno possono invece essere estremamente preziosi nella gestione di potenziali conflitti, come ad esempio **le clausole** inerenti:

- i **percorsi di carriera dei giovani**, stabilendo, in particolare, le modalità ed i tempi del **ricambio generazionale** (anche la regina d'Inghilterra ha recentemente cambiato la legge di successione al trono, privilegiando George ad Harry senza tuttavia pensare minimamente di abdicare);
- le **modalità di liquidazione dello studio**. Spesso definite in maniera frammentaria ed incompleta, dette clausole, al momento opportuno, possono rendere impossibile spartirsi i clienti e i collaboratori;
- le **clausole solidaristiche**, come il finanziamento del periodo di malattia o infortunio, le borse di studio per nuove specializzazioni o l'anno sabbatico (clausole che devono

essere economicamente sostenibili, in quanto creano passività potenziali fuori bilancio);

- gli aspetti riguardanti la *governance*. Non è detto che tutte le decisioni debbano essere prese all'unanimità e non è detto che tutte le decisioni debbano essere discusse collegialmente. Abituiamoci a gestire e farci gestire.

In conclusione, una **corretta manutenzione e integrazione delle clausole statutarie** permette allo studio di mantenere il **corretto equilibrio tra risorse ed impieghi acquisendo stabilità**, precondizione essenziale per lo sviluppo.