

ORGANIZZAZIONE STUDI E M&A

Il trasferimento di uno Studio: affiancamento e clausola “di salvaguardia”

di Andrea Beltrachini di MpO & Partners



“Ho deciso di cedere il mio studio professionale con MpO”

MpO è il partner autorevole, riservato e certificato nelle operazioni di cessione e aggregazione di studi professionali:

Commercialisti, Consulenti del lavoro, Avvocati, Dentisti e Farmacisti.

La fattispecie del trasferimento di uno Studio professionale, con particolare riferimento al passaggio del c.d. “pacchetto clienti”, non è disciplinata compiutamente da alcuna norma e, solo in tempi relativamente recenti, è stata oggetto di inquadramento da parte della **Corte di Cassazione**.

Solo con la **sentenza n. 2860 del 2010**, infatti, gli Eremellini, hanno saggiamente chiarito la validità dell’operazione in questione, evidenziando che, da un punto di vista giuridico, essa si realizza “attraverso l’assunzione di obblighi positivi di fare (mediante un’attività promozionale di presentazione e di canalizzazione) e negativi di non fare (quale il divieto di riprendere ad esercitare la medesima attività nello stesso luogo) - la prosecuzione del rapporto professionale tra i vecchi clienti ed il soggetto subentrante.”

Il presente articolo intende analizzare l’attività di canalizzazione della clientela, nonché la sua necessaria connessione con la clausola di verifica del fatturato e di eventuale adeguamento del prezzo.

Innanzitutto, va chiarito che non stiamo parlando di una mera attività di “presentazione” nel senso comune del termine e cioè di semplice messa in contatto del professionista subentrante con i clienti dello Studio trasferito, ma è anche vero che la “materiale” presentazione dei clienti costituisce il punto di inizio imprescindibile di tale attività.

A tal fine, quindi, è necessario allegare al contratto di cessione dello Studio un **elenco nominativo dei clienti del professionista cedente**, che quest’ultimo dovrà presentare – uno per uno – al professionista subentrante. È però altrettanto vero che l’attività finalizzata alla canalizzazione della clientela è una prestazione d’opera intellettuale. Si noti, al riguardo, che, ai sensi dell’**art. 54, co. 1 quater T.U.I.R.** “concorrono a formare il reddito i corrispettivi percepiti a

seguito di cessione della clientela o di elementi immateriali comunque riferibili all'attività artistica o professionale". Pertanto il cedente, proprio perché professionista, nella propria attività di presentazione e canalizzazione della clientela è tenuto ad una **diligenza qualificata**, superiore a quella che viene richiesta ad una persona comune.

In particolare, è necessario che egli affianchi il cessionario affinché quest'ultimo possa efficacemente ed effettivamente subentrargli nella titolarità e nella completa gestione dello Studio. Non solo da un punto di vista formale, ma anche – e soprattutto – da un punto di vista sostanziale.

Il professionista cedente, durante l'affiancamento, dovrà quindi, in estrema sintesi:

1. mantenere e sviluppare la relazione con la propria clientela, introducendo nel rapporto con il cliente il professionista subentrante, affinché quest'ultimo, in via graduale e secondo tempistiche, modalità e strategie condivise, gli si sostituisca;
2. agevolare l'ottimale interazione tra il subentrante e le risorse umane dello Studio;
3. realizzare il subentro del cessionario nella gestione dello Studio anche sotto l'aspetto più tecnico, sia illustrando ed approfondendo eventuali aspetti peculiari delle posizioni dei clienti, sia favorendo il subentrante nell'acquisire familiarità con i software ed i protocolli operativi di Studio.

Fermo quanto sopra, va chiarito comunque che ogni operazione ha una storia a sé e che oltre ai punti sopra elencati potranno essere necessarie anche ulteriori attività sulla base del concreto svolgersi dell'affiancamento.

Il **periodo di affiancamento**, infatti, avrà durata ed intensità variabili a seconda delle dimensioni dello Studio, nonché del numero e delle tipologie dei clienti. Ferma l'opportunità di una regolamentazione puntuale caso per caso, in via generale, all'inizio il professionista cedente dovrà prestare la propria opera quotidianamente e per un monte ore settimanale quasi pari a quello che impiegava precedentemente. Dopo qualche mese, invece, soprattutto una volta che il professionista subentrante avrà preso stabilmente in mano "le redini" dello Studio, il cedente potrà via via defilarsi, ferma restando una generale disponibilità a supportare il cessionario, tenuto conto delle esigenze specifiche dello Studio e/o dei singoli clienti.

Ciò premesso, va evidenziato che la presentazione della clientela e l'affiancamento sono **obbligazioni c.d. "di mezzi"**: il professionista cedente, infatti, è obbligato ad affiancare con diligenza il subentrante e la sua obbligazione può dirsi adempiuta anche qualora non tutta la clientela presentata, per le più svariate ragioni, decida di continuare con il nuovo professionista. È fisiologico, per altro, che in uno studio professionale si registrino annualmente dei movimenti di clientela in entrata ed uscita.

Nel trasferimento dello Studio, a ben vedere, cedente e subentrante si trovano quindi su due posizioni non perfettamente coincidenti. All'obbligazione "di mezzi" del cedente fa infatti da

contraltare l'**aspettativa di un risultato**, cioè l'effettivo subentro del cessionario nei rapporti la clientela. È quindi necessario un meccanismo contrattuale che introduca una componente "di risultato" nell'attività di affiancamento.

Ciò sulla scia dell'insegnamento delle **Sezioni Unite della Corte di Cassazione (sent. n. 15781 del 2005)**, che hanno acutamente messo in luce che "*in realtà, in ogni obbligazione si richiede la compresenza sia del comportamento del debitore che del risultato*".

Per questo motivo si rende necessario l'inserimento di una c.d. **clausola di salvaguardia**, la quale preveda una verifica degli esiti dell'attività di affiancamento ed il conseguente adeguamento del prezzo in ragione di eventuali variazioni del fatturato.

Più nel dettaglio:

- il corrispettivo di cessione viene ricavato applicando un moltiplicatore al fatturato cedibile dello Studio (c.d. fatturato di riferimento)
- al termine del periodo di affiancamento, viene effettuata una verifica relativa al fatturato effettivamente prodotto ed incassato dai clienti effettivamente passati/canalizzati e dalla nuova eventuale clientela acquisita grazie all'interessamento del cedente;
- si procede alla riduzione o all'aumento del corrispettivo tenendo conto della differenza (in positivo o in negativo) dei due fatturati e del moltiplicatore applicato originariamente al fatturato di riferimento.

Riguardo l'ultimo punto, nel concreto, si possono comunque prevedere delle clausole aggiuntive quali ad es. l'adozione di una logica di competenza anziché di cassa, la previsione che la clausola di salvaguardia opererà solo in presenza di una variazione significativa (in percentuale) tra i due fatturati, l'ampiamento del periodo oggetto di verifica etc. Anche con riferimento alla formulazione della clausola di salvaguardia, si precisa che la sua contrattualizzazione va "ritagliata *ad hoc*" sulla base delle specifiche peculiarità di ogni singola operazione.

L'inserimento della clausola di salvaguardia, comunque, non esclude una diligente cooperazione tra le parti. Anzi, l'operare della clausola si fonda proprio sull'osservanza del **principio di continuità gestionale** e sul passaggio graduale dei rapporti.

È, infatti, quasi pleonastico dire che la verifica ed il confronto al termine dell'affiancamento hanno senso solo se nei riguardi della clientela ceduta sono state mantenute, per tutto il periodo, le medesime condizioni economico-contrattuali-finanziarie già in essere. Inoltre, a ben vedere, se il cessionario apportasse mutamenti nella struttura e nell'organizzazione dello Studio (ad es. risolvendo rapporti di lavoro o collaborazione, cambiando il software e/o i protocolli operativi in uso etc.), cioè potrebbe causare un calo dell'operatività dello Studio nel breve periodo e, di conseguenza, una perdita di clientela, per ragioni estranee all'affiancamento prestato dal cedente ed ascrivibili, invero, ad una *mala gestio* del

subentrante. Ecco allora che quest'ultimo non potrebbe chiedere, in caso di diminuzione del fatturato, una corrispondente diminuzione del corrispettivo.

Affinché il trasferimento di uno Studio sia soddisfacente per entrambi i soggetti coinvolti, quindi, sono necessari da un lato una proficua sinergia nell'affiancamento e nella canalizzazione della clientela e, dall'altro, un meccanismo contrattuale che protegga comunque entrambe le parti nel caso di eventuali scostamenti rispetto alle previsioni. Con la nota finale che, comunque, se si realizza la sinergia di cui sopra, i rischi di uno scostamento negativo sono minimi!