ItaliaOggi

Nella riforma dell'ordinamento forense prevista una norma per questo modello associativo

Reti tra avvocati, opportunità in più per i nuovi studi legali

PAGINE A CURA DI ALBERTO GRIFONE

Il mondo dell'avvocatura deve affrontare sfide complesse per affrontare il mercato dei servizi legali. Sfide che, soprattutto per i professionisti più giovani, spingono per l'adozione di nuovi modelli per l'esercizio dell'attività, come il contratto di rete, modello che si affianca alle STA e alle STP ma che rispetto a queste ha alcune differenze. Infatti il modello dei contratti di rete, disciplinato dalla legge annuale per il mercato e la concorrenza n.124/2017, e ripreso anche nella riforma dell'ordinamento forense, si caratterizza per un'elevata flessibilità organizzativa e per la possibilità di aggregazione senza perdita dell'autonomia professionale. Questi contratti consentono agli studi di condividere competenze, risorse e clientela, favorendo modelli multidisciplinari. Si tratta di uno strumento leggero, alternativo alle forme societarie, che ben si adatta alle esigenze della giovane avvocatura: valorizza la collaborazione senza imporre rigidità strutturali tipiche di altre forme aggregative. Guardando all'ultimo Rapporto di Cassa forense, realizzato in collaborazione con il Censis, si registra una diffusione ancora limitata dello strumento, ma con un trend positivo tra i giovani avvocati. Il dato generale dell'avvocatura italiana evidenzia, infatti, una prevalenza di studi individuali (circa il 64%), con una ridotta incidenza di forme aggregate. Tuttavia, tra i giovani professionisti under 40 si registra più di apertura verso modelli aggregativi. In base al Rapporto 2026 di Cassa forense, la maggioranza degli avvocati italiani opera ancora come titolare di studio senza collaboratori; solo il 9,8% degli iscritti fa parte di studi associati o Società tra avvocati (STA). Lo strumento del contratto di rete viene quindi promosso come un'opportunità per superare il nanismo professionale, consentendo agli avvocati di collaborare con altri professionisti o imprese mantenendo la propria autonomia. Le analisi del 2026 suggeriscono che, nonostante i segnali di ripresa del reddito medio (salito a 51.912 euro), l'aggregazione tramite reti o società è fondamentale per la competitività degli studi di medie dimensioni.

«Questi modelli vanno incentivati perché rispondono alle esigenze di un mercato che richiede specializzazione, multidisciplinarietà e competitività», dice **Luigi Bartolomeo Terzo**, presidente nazionale di AIGA. «Le aggregazioni permettono economie di scala, migliore accesso al mercato e maggiore qualità del servizio al cliente. Inoltre, rappresentano una risposta concreta alla crisi del modello tradizionale di studio individuale, oggi sempre meno sostenibile. Per la giovane avvocatura, in particolare, costituiscono uno strumen-

to di ingresso più solido nella professione, riducendo isolamento e precarietà. Il giudizio sul ddl della Riforma dell'ordinamento forense e, in particolare, sull'introduzione all'art. 15 delle Reti tra avvocati e multidisciplinari, è complessivamente positivo, in quanto il riconoscimento normativo colma una lacuna attesa da tempo. La disciplina introduce uno strumento utile e coerente con l'evoluzione del mercato legale. Tuttavia, ci sono delle questioni da approfondire e migliorare, in particolare rispetto al trattamento fiscale e previdenziale. Queste criticità rischiano di limitarne l'effettiva applicazione. Nel complesso, si tratta comunque di un passo avanti significativo verso una professione più moderna. Auspichiamo un intervento correttivo che garantisca maggiore coerenza e completezza normativa, sotto l'aspetto fiscale e previdenziale. Inoltre, un rafforzamento degli incentivi sui sistemi aggregativi potrebbe favorire una più ampia diffusione di questi strumenti».

«Riterrei opportuna una premessa: la prassi dà conto di differenti ed eterogenee tipologie di accordi di rete tra avvocati, dovute alla generale autonomia tipica dell'ambito contrattuale e alle specializzazioni che sempre più contraddistinguono i singoli professionisti e studi, oltre che alle esigenze sempre più fluide di un mercato aperto e globale», dice **Filippo Danovi**, ordinario di diritto processuale civile nell'Università degli Studi di Milano e partner dello **Studio legale Danovi & Partners:** «i contratti di rete tra studi legali si caratterizzano per la presenza di un programma comune volto a coordinare con profili di stabilità l'attività professionale, senza tuttavia incidere sull'autonomia dei singoli studi. Sono una forma di cooperazione organizzata, che consente di valorizzare competenze complementari, in una logica di reciproca integrazione funzionale più che di vera e propria fusione. Rimane centrale il ruolo dell'autonomia privata, che consente di modellare contenuti e modalità operative della rete in modo flessibile e secondo le esigenze di volta in volta ricorrenti. Non ho diretta conoscenza di dati consolidati sulla effettiva diffusione dei contratti di rete specificamente riferiti agli studi legali, ma il fenomeno è certamente in espansione, soprattutto nei contesti professionali più strutturati, ovvero quelli delle metropoli e degli studi più ramificati, che hanno correntemente esigenze di confronto e di collaborazione e dunque anche di stabili punti di riferimento per specifiche materie o in altri centri geografici. L'esperienza dimostra una diffusione disomogenea, legata alla capacità degli studi di superare modelli individualistici tradizionali. Si tratta di uno strumento ancora poco conosciuto e non pienamente interiorizzato nella prassi professionale». Quali sono le ragioni della loro auspicabile diffusione? Secondo Danovi, «i contratti di rete sono meritevoli di incentivazione in quanto rappresentano un ulteriore *atout*, che consente di accrescere la competitività degli studi, favorendo economie di scala, condivisione di risorse e ampliamento dell'offerta professionale. Permettono di affrontare incarichi complessi attraverso forme di collaborazione più strutturate, mantenendo al contempo la propria autonomia e con essa una flessi-

bilità organizzativa. La rete è lo strumento idoneo a realizzare una nuova e ulteriore "organizzazione su misura" dell'attività professionale, coerente con l'evoluzione della domanda legale. La normativa di riferimento è nel complesso adeguata sotto il profilo della flessibilità e della valorizzazione dell'autonomia negoziale, ma oltre a non essere capillarmente conosciuta sul territorio nazionale presenta margini di incertezza applicativa, soprattutto nei contesti professionali. La mancanza di una disciplina specifica per le professioni intellettuali impone un adattamento interpretativo che può generare disomogeneità. Il giudizio complessivo è dunque di apprezzamento nella necessaria presa di coscienza di un nuovo aspetto della realtà professionale, ma ancora in parte critico sotto il profilo della chiarezza e della prevedibilità applicativa».

«Il contratto di rete applicato agli studi legali si distingue per una qualità che gli è propria: la flessibilità strutturale», dice **Luca Daffra** senior partner dello **Studio Ichino Brugnatelli e Associati**. «A differenza della società tra avvocati, non impone la fusione dei patrimoni né la creazione di un nuovo soggetto giuridico. Con la rete-contratto, ogni studio mantiene la propria identità fiscale, la propria autonomia gestionale e la propria responsabilità professionale verso il cliente. Il vincolo si esplica in un programma comune: collaborazione su specifici ambiti, condivisione selettiva di risorse o competenze, obiettivi predefiniti. È uno strumento che consente di fare massa critica dove serve, senza sacrificare l'indipendenza altrove. Per uno studio strutturato, è la base giuridica per costruire alleanze operative senza i costi e le rigidità di una vera integrazione. La diffusione è in crescita, ma ancora lontana da una dimensione di massa».

I dati del Rapporto sull'Avvocatura 2025 fotografano una categoria in contrazione numerica — gli iscritti alla Cassa Forense sono scesi a 233.260, con un calo dell'1,6% — ma con redditi medi in aumento del 6,8%, segnale che il mercato premia le strutture più efficienti e organizzate. Il modello aggregativo trova la sua adozione più significativa tra i professionisti under 40, dove la propensione alla collaborazione strutturata supera il 37%. Geograficamente, il fenomeno è concentrato nel Nord del Paese, dove il tessuto imprenditoriale è già abituato a ragionare per filiere. «Un acceleratore inatteso è l'intelligenza artificiale: il 27,5% degli avvocati la utilizza quotidianamente, e la necessità di sostenerne i costi — licenze enterprise, formazione, infrastrutture — sta spingendo studi di medie dimensioni a federarsi.

La rete, in questi casi, diventa una risposta concreta a un problema di sostenibilità economica dell'innovazione» aggiunge. Formula che per Daffra merita attenzione: «La prima ragione sono le economie di scala. Più studi possono mettere a fattor comune investimenti, per esempio nel settore IT, che potrebbero non essere sostenibili per i singoli. La seconda riguarda la multidisciplinarità: una rete può essere mista, includendo avvocati, commercialisti, consulenti del lavoro, ingegneri. In un mercato che richiede risposte integrate su materie come la

sostenibilità ESG o la crisi d'impresa, presentarsi come un unico interlocutore è un vantaggio competitivo reale. Per il cliente, infine, la rete garantisce capillarità territoriale e standard qualitativi omogenei: uno studio di Milano può assistere una commessa a Bari avvalendosi di un retista locale, con riduzione dei costi e continuità del servizio. Non è una questione di dimensioni, ma di efficienza organizzativa. In questo contesto, il giudizio è positivo nell'intenzione, parziale nell'esecuzione. La Legge 124/2017 ha avuto il merito storico di riconoscere che la concorrenza nel mercato legale è un valore, non una minaccia, aprendo la strada a forme organizzative più evolute».

Più prudente l'approccio di **Ugo Ettore Di Stefano**, senior partner di **Lexellent**: «Nel contesto italiano, ricco soprattutto di piccolissimi studi e singoli professionisti, teoricamente il contratto di rete potrebbe aver spazio per forme di cooperazione più agili rispetto a quelle più strutturate che invece, anche per tradizione culturale, i colleghi avvocati fanno fatica ad accogliere (in primis la società tra avvocati). In realtà, molti aspetti e caratteristiche tipiche dell'avvocato, abituato a gestirsi autonomamente, credo non faciliteranno la reale adesione a questa tipologia contrattuale che, mi risulta, sta avendo scarsa applicazione. La nostra è una normativa ancora embrionale che dovrebbe sviluppare maggiormente incentivi, vantaggi, contributi su investimenti, costi, a favore di chi decide di intraprendere questa strada. L'importanza dell'aggregazione tra avvocati italiani potrebbe aiutare a competere, almeno in parte e per alcuni servizi, anche rispetto ai grandi studi stranieri presenti in Italia, trovando un giusto compromesso in

termini di dimensioni e struttura, utile soprattutto per le piccole medie imprese, che rappresentano il cliente tipo del nostro territorio. Un passo dal puro elemento fiduciario che oggi lega avvocato-cliente alla valorizzazione di realtà che pur restando autonome e snelle riescono a coprire diversi ambiti e necessità».

Un punto fondamentale è la definizione della governance. Tema sul quale persino i grandi studi legali, spesso organizzati come vere e proprie grandi società, non riescono talvolta a superare i personalismi del professionista. «Coordinare progettualità, servizi offerti, cooperazione, decisioni strategiche in una rete non è semplice, ma è ciò che credo può determinare il successo o fallimento del progetto. In secondo luogo la creazione di contratti di rete deve avvenire a seguito di un progetto ben chiaro agli aderenti che accolga, selezionando attentamente, chi realmente possa portare contributi e trarne benefici», aggiunge Di Stefano.

C'è comunque chi sta portando avanti questa rivoluzione. È il caso di **IUSTLAB**, rete digitale italiana di avvocati e studi legali di cui fanno parte diverse migliaia di avvocati e studi legali distribuiti su tutto il territorio italiano. «L'accesso alla rete è gratuito e l'unico requisito è l'iscrizione all'Albo degli avvocati. La piattaforma si sostiene attraverso contributi volontari da parte dei professionisti aderenti (avvocati e studi legali)», spiega **Luca Pennisi**, founder di IUSTLAB. «Grazie a una struttura organizzativa molto snella, a costi di gestione contenuti e a un nome già ampiamente conosciuto tra gli avvocati, riusciamo a mantenere un modello sostenibile puntando su un'elevata qualità del servizio, senza ricorrere ad investimenti significativi. I contratti di rete consentono a studi indipendenti di collaborare in modo strutturato mantenendo la propria autonomia, in linea con la natura della professione forense. Segnalo la possibilità di aggregare competenze e presentarsi in modo più competitivo su materie complesse. A tendere questo modello riflette un'esigenza più ampia del settore: fare rete senza perdere identità. Oggi questa logica si sta estendendo anche a livello organizzativo e digitale, dove la collaborazione può avvenire in forme più flessibili e scalabili. La diffusione è ancora limitata rispetto al potenziale, soprattutto per ragioni culturali. Il bisogno di fare rete è sempre più evidente, tra studi e professionisti che vogliono aumentare visibilità e accesso al mercato. In parallelo, si stanno affermando modelli digitali che rispondono allo stesso bisogno in modo più immediato. IUSTLAB è una rete italiana che consente a cittadini e imprese di individuare avvocati per area legale e località, consultando nel dettaglio competenze, esperienze e pubblicazioni. Andrebbero incentivati perché migliorano il funzionamento del mercato legale, favorendo la collaborazione e la specializzazione. Contribuiscono a spostare la competizione da una logica di prezzo a una logica di qualità e competenza. Le reti digitali possono rafforzare questo

meccanismo, rendendo più trasparente la scelta del professionista e valorizzando il merito. La normativa è adeguata e sufficientemente flessibile, ma la sua diffusione è rallentata principalmente da fattori culturali e operativi. La professione forense è storicamente individuale, e l'adozione di modelli collaborativi richiede tempo. È necessario favorire strumenti e infrastrutture che rendano semplice lavorare in rete».

Altra realtà è **Armodìa Professionisti Associati**, studio associato composto da avvocati e commercialisti, e **Moore Global**, un network internazionale non esclusivamente legale. «Il contratto di rete rappresenta la terza via tra lo studio individuale e la grande law firm internazionale. La caratteristica più significativa è la flessibilità strutturale: permette di aggregare competenze ultra-specialistiche sotto un unico progetto strategico, mantenendo però l'agilità e l'identità dei singoli studi. Vediamo nella condivisione del know-how e nella standardizzazione dei processi qualitativi il vero cuore della rete. Non è solo un accordo di collaborazione, ma un impegno comune a investire in innovazione tecnologica e internazionalizzazione, garantendo al cliente una risposta multidisciplinare che il singolo professionista non potrebbe offrire», spiega **Marianna Carroccio,** partner di Armodìa professionisti Associati. «Siamo di fronte a un cambio di paradigma. Sebbene l'avvocatura italiana sia stata inizialmente cauta, oggi assistiamo a una diffusione esponenziale, accelerata dalla necessità di gestire la complessità dei mercati post-pandemici. I contratti di rete stanno diventando lo strumento d'elezione per gli studi "boutique" che vogliono competere su mandati complessi e cross-border. Notiamo un interesse crescente soprattutto nelle aree dove il diritto incontra l'innovazione (digitale, transizione ecologica, M&A), dove la massa critica e la capillarità sul territorio — anche internazionale — diventano requisiti indispensabili per i grandi player aziendali. Detto questo ritengo che incentivare le reti professionali significhi modernizzare il sistema legale del Paese. Infatti, la rete permette di spalmare i costi di infrastrutture tecnologiche (AI, cybersecurity), favorisce l'iper-specializzazione. Il cliente non ha più un generalista, ma un team di esperti coordinati che operano con una visione d'insieme. Supportare queste aggregazioni significa elevare lo standard di tutela legale per le imprese. La normativa italiana è matura solo in parte, per questo il giudizio è di chiaroscuro: mancano una efficace semplificazione burocratica che renda la costituzione della rete un processo immediato e un'evoluzione dei codici deontologici che recepisca appieno queste nuove forme aggregative».

© Riproduzione riservata

Supplemento a cura
di Roberto Miliacca
rmiliacca@italiaoggi.it
e Gianni Macheda
gmacheda@italiaoggi.it

Cresce, soprattutto tra i giovani, la scelta della rete

Valletta
PR ADVISORY

Rassegna Stampa

LEXELLENT
Your partner in law.