

Ilaria Li Vigni

Avvocate

negli studi associati
e giuriste d'impresa



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Ilaria Li Vigni

Avvocate
negli studi associati
e giuriste d'impresa

FrancoAngeli

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*A mio Padre
che mi ha insegnato i valori dell'uguaglianza e dell'etica*

Indice

Prefazione , di <i>Aldo Bottini</i>	pag.	9
1. Lo studio legale associato dalle origini a oggi in Italia e all'estero	»	13
2. Struttura e composizione degli studi legali associati. Analisi delle posizioni delle Avvocato: socie, associate, stagiste. Le tre R: ruolo - rappresentanza - reddito	»	20
3. Accompagnare la professione, strumenti e buone prassi. Ruolo delle Associazioni Forensi	»	43
4. Interviste	»	57
5. Giuriste d'impresa. Sviluppo di una nuova professione dalla voce delle protagoniste	»	109
Postfazione , di <i>Maria Ida Germontani</i>	»	138
Ringraziamenti	»	141
Bibliografia	»	142

Prefazione

di *Aldo Bottini*

Ilaria Li Vigni non è certo nuova al tema della differenza di genere all'interno della professione forense. Nel suo saggio precedente (*Avvocate, sviluppo e affermazione di una professione*, FrancoAngeli, 2013) ci ha fornito una nitida fotografia dell'avvocatura femminile, unendo l'accuratezza della ricostruzione storica e sociologica alla particolare lucidità di chi vive le situazioni dall'interno.

Ilaria è infatti un'avvocata impegnata a tempo pieno nell'attività professionale e nella partecipazione alle istanze associative dell'avvocatura.

Ora, in questo lavoro, che del primo è la prosecuzione ideale e per certi versi necessaria, focalizza la sua attenzione su un particolare segmento del mondo forense, quello degli studi legali associati di maggiori dimensioni.

L'ottica è sempre la stessa: la differenza di genere e le sue implicazioni, l'analisi dell'esistente, la raccolta delle esperienze e le possibili azioni correttive.

L'oggetto dell'analisi è la parte più dinamica dell'avvocatura, quella che registra più velocemente i mutamenti del mercato dei servizi legali e vi si adatta. Ed anche quella destinata a coinvolgere un numero sempre crescente di avvocati.

Il processo di concentrazione degli studi è inevitabile e sempre più rapido, anche in un paese come il nostro caratterizzato sinora dal prevalere del tradizionale modello dello studio legale individuale. Questo processo evolutivo incrocia il tema della differenza di genere nell'avvocatura e vi introduce nuove connotazioni.

Da alcuni anni a questa parte, come ricorda Ilaria anche in questo libro, tra uomini e donne vi è sostanziale parità numerica nella professione forense. Alla raggiunta parità numerica si accompagna tuttora però una forte disparità in termini di ruolo, rappresentanza e reddito (le tre R, analizzate da Ilaria nel suo libro precedente *Avvocate, sviluppo e affermazione di una professione*).

Le avvocate sono spesso confinate in un ruolo subalterno rispetto ai colleghi maschi, sono meno rappresentate negli organismi istituzionali forensi, guadagnano di meno degli uomini.

Questa disparità, che si riscontra in generale nel mondo forense, assume nei grandi studi associati una connotazione specifica, ben documentata in questo libro. Anche in questi studi, dai dati raccolti, si evidenzia un numero di avvocate di poco inferiore agli uomini per quanto attiene ai numeri complessivi di professionisti occupati. Anzi, se si guarda ai professionisti di età inferiore ai 35 anni, in molti studi le donne sono più degli uomini.

Tuttavia, e questo è il tema centrale, se si guarda alla partnership, la percentuale di donne, salvo rare eccezioni, crolla a livelli che raramente superano il 20%. Vi sono addirittura studi nei quali non vi sono partner donne.

Una situazione che non stupisce, in un paese in cui il *glass ceiling*, la barriera invisibile che impedisce alle donne di arrivare agli alti gradi di ogni carriera, è ancora una realtà difficile da superare.

Le ragioni sono, in fondo, sempre le solite, quelle che vengono prese a pretesto per ostacolare la carriera delle donne in ogni ambito lavorativo.

La maternità, la difficoltà di conciliare lavoro e incombenti famigliari, l'uso strumentale che di tali difficoltà fanno i colleghi maschi per difendere la propria posizione. Queste difficoltà, comuni a tutti gli ambienti lavorativi, si declinano (in generale) negli studi legali secondo alcune peculiarità.

L'assenza dal lavoro per maternità spesso comporta la "riassegnazione" di pratiche e clienti ad altri colleghi, con conseguente maggiore difficoltà dell'avvocata al proprio rientro a riprendere la propria posizione in studio.

C'è poi la questione degli orari: l'avvocato, come si sa, non ha orario, lavora sino a tardi la sera e spesso anche durante il fine settimana. Questo è certamente vero, ma comporta spesso che, soprattutto in alcuni ambiti, trattenersi in studio sino a tarda sera (o addirittura "fare notte") sia considerato di per sé un titolo di merito, così come farsi vedere in studio il sabato e la domenica. Trattative e *closing* notturni fanno parte dell'esperienza di tutti gli avvocati, con punte particolarmente elevate tra chi si occupa di operazioni societarie, complice talvolta la differenza di fuso per le vicende transnazionali.

Tutto ciò talvolta persino al di là delle effettive esigenze: si fissano alle 19 o alle 20 riunioni che potrebbero tenersi tranquillamente il giorno dopo, per abitudine o per colorare di "urgenza" la pratica.

È evidente che ciò mette in una situazione di difficoltà le avvocate che hanno figli piccoli da accudire. Tanto che in alcune aziende sono state emanate apposite direttive di non fissare riunioni oltre una certa ora.

Si aggiunga che, spesso, alcuni tradizionali canali di contatto con la clientela o con i potenziali clienti passano per attività "sociali" che si svolgono in ore serali (cocktail, cene, eventi, ecc.).

E l'acquisizione di clientela, come si sa, è forse il principale motore per lo sviluppo di carriera in uno studio legale.

Tutto questo può spiegare la maggiore difficoltà delle donne a competere con i colleghi maschi nel percorso di carriera che porta alla *partnership*, ancor più degli antichi pregiudizi, che comunque in parte permangono.

Detto questo, sono personalmente convinto, anche sulla base della mia esperienza, che gli studi associati di più grandi dimensioni offrano maggiori possibilità, rispetto ad uno studio tradizionale, di superare questi ostacoli e di fare passi avanti sulla strada di una effettiva parità di genere. L'organizzazione del lavoro in *team* strutturati, tipica di questi studi, consente infatti di rendere meno "traumatici" tanto l'assenza per maternità quanto il rientro.

Anche la questione degli orari e delle "emergenze" notturne e festive è più gestibile in un ambiente che valorizza il lavoro di gruppo e la consapevolezza che scadenze e adempimenti non sono un problema (solo) individuale. E poi c'è la tecnologia, che certo non è appannaggio dei soli grandi studi, sulla quale però questi ultimi hanno più possibilità di investire.

I nuovi strumenti di lavoro in mobilità (piattaforme gestionali accessibili da remoto, *smartphone*, *tablet* e condivisione sul *cloud*) possono dare una spinta formidabile alla diffusione, anche tra gli avvocati, di modalità di lavoro che non necessitino sempre e comunque della presenza fisica in studio.

Anche le modalità di acquisizione della clientela nei grandi studi stanno cambiando: meno legate a "relazioni sociali", spesso passano attraverso gare (*pitch*) che prescindono (o dovrebbero prescindere) dalle relazioni costruite nella vita mondana. Certo tutto questo deve accompagnarsi ad un mutamento di mentalità e alla rimozione di molti pregiudizi, purtroppo ancora presenti nel mondo forense.

Non solo: deve diffondersi la consapevolezza della positività dell'apporto specificamente femminile alla professione.

Personalmente, ho la fortuna di lavorare in uno studio dove vi è un sostanziale equilibrio di genere, anche nella *partnership*.

Ho imparato ad apprezzare il punto di vista femminile nel lavoro quotidiano dell'avvocata e nella gestione dello studio, la sensibilità e le capacità di impegno, comprensione e mediazione di cui sono portatrici le colleghe, la loro capacità di analisi di situazioni complesse.

Credo quindi che i grandi studi organizzati, grazie anche all'afflusso di un gran numero di giovani avvocate motivate e preparate, potranno essere il laboratorio migliore per sviluppare una effettiva parità di genere nell'avvocatura.

1. *Lo studio legale associato dalle origini a oggi in Italia e all'estero*

1. Concetto di law firm ed evoluzione storica: dagli anni '60 ad oggi

Law firm, letteralmente, “*impresa legale*” nata negli Stati Uniti è la denominazione dello studio legale composto da un numero superiore a circa 50 collaboratori (tra avvocati, praticanti avvocati, personale di segreteria e personale ausiliario) ed organizzato al proprio interno come un'impresa, appunto.

Le due figure di professionisti che compongono la *law firm*, come esamineremo nel corso di questo capitolo, sono i *partner* (ovvero i soci dello studio che dividono i profitti dello stesso) e gli *associates* (ovvero i collaboratori dello studio che ricevono un compenso, fisso ed in parte variabile).

La *law firm* è organizzata, da un punto di vista contabile, come una vera e propria azienda: il fatturato è unitario ed è prevista la redazione del Bilancio annuale, sulla base del quale avvengono le ripartizioni tra i soci.

Tali realtà professionali sono spesso divise in dipartimenti (acquisizioni e fusioni, diritto tributario, diritto commerciale/societario, diritto del lavoro, contenzioso civile) ed a capo di ogni dipartimento vi è solitamente un *partner* della *law firm* con funzioni di coordinamento.

Ultimo cenno introduttivo va compiuto per quanto concerne le materie di competenza delle *law firms*.

Originariamente, negli anni sessanta, tali studi legali si occupavano principalmente di procedure stragiudiziali, con particolare riferimento alla contrattualistica, alle fusioni ed acquisizioni societarie (le c.d. “*Merger and Acquisition*”) ed alla consulenza in genere.

Con il passare degli anni, le *law firms* hanno ampliato la loro competenza ad altri rami del diritto, quale il diritto tributario e fiscale ed il diritto del lavoro, occupandosi anche di contenzioso (c.d. *Litigation*) e creando dei dipartimenti ad hoc.

Negli ultimi vent'anni, anche il diritto penale è entrato a far parte delle competenze di alcune grandi *law firms*, con riguardo esclusivamente al diritto penale societario e tributario ed alla responsabilità delle aziende.

Il cliente della *law firm*, infatti, è nella pressoché totalità dei casi una persona giuridica che si affida all'“impresa legale” per tutte le attività di consulenza ed assistenza giuridica che le necessitano.

Nel 1949 negli Stati Uniti solo cinque studi legali contavano più di 50 avvocati, successivamente, a distanza di 40 anni, nel 1989, gli studi che hanno assunto queste dimensioni sono saliti a 287.

Si è quindi assistito ad un notevole incremento che si può ben comprendere analizzando la tabella che segue, in cui sono indicate l'esponenziale crescita del numero e delle dimensioni delle *law firms* nel ventennio 1980-2000:

<i>% di avvocati nelle law firms</i>	<i>1980</i>	<i>1991</i>	<i>2000</i>
<i>2-5 avvocati</i>	<i>81%</i>	<i>75%</i>	<i>76%</i>
<i>6-10 avvocati</i>	<i>12%</i>	<i>13%</i>	<i>13%</i>
<i>11-20 avvocati</i>	<i>4%</i>	<i>7%</i>	<i>6%</i>
<i>21-50 avvocati</i>	<i>2%</i>	<i>3%</i>	<i>3%</i>
<i>51-100 avvocati</i>	<i>1%</i>	<i>1%</i>	<i>1%</i>
<i>101 + avvocati</i>	<i>*</i>	<i>1%</i>	<i>1%</i>
<i>Law firms totali</i>	<i>38.482</i>	<i>42.513</i>	<i>47.563</i>

Tra il 1977 ed il 1989 il numero delle *law firms* con più di 100 avvocati si è quintuplicato, passando da 47 a 245.

Alla fine degli anni '80, si contavano più di 100 studi legali che avevano al loro interno più di 250 avvocati, e, di questi 250 studi, 15 avevano al proprio interno oltre 500 avvocati e 2 studi superavano quota mille avvocati.

La più grande *law firm* negli Stati Uniti d'America, nonché *leader* mondiale, è la *Baker & McKenzie*, fondata a Chicago, che conta 48 uffici in tutto il mondo e che, nel 2012, aveva alle proprie dipendenze circa 3500 avvocati.

1.1. Gli anni sessanta: il periodo “d'oro” delle grandi law firms

La cd. *golden age* delle *law firms* americane viene tipicamente collocata nei primi anni '60, quando iniziò l'affermazione e la rapida crescita di tali associazioni professionali.

Va precisato, tuttavia, che in questo periodo storico di *law firms* non si sapeva granchè.

Le informazioni relative alle *law firms* – in particolar modo aventi ad oggetto la loro organizzazione interna, i compensi dei *partners* e de-

gli *associates*, i volumi di fatturato, i rapporti con i clienti, compresa la loro identità – non solo non erano condivise all'esterno, ma anche all'interno dello studio non tutti ne erano a conoscenza.

Uno dei primi sociologi che si avventurò nel mondo delle *law firms* fu Erwin O. Smigel che, negli anni che vanno dal 1957 al 1963, intervistò circa duecento avvocati che lavoravano nelle *law firms* di New York, cercando di comprendere il loro cursus, le loro aspirazioni, le loro mansioni all'interno dello studio ed il reddito.

Un altro studioso che contribuì allo sviluppo della letteratura in tema di *law firms*, sebbene non di Wall Street ma di Chicago, fu sicuramente Robert Nelson alla fine degli anni ottanta.

Nel corso degli anni '60 le maggiori *law firms* americane si strutturano secondo il modello "*Cravath's system*" inaugurato appunto, qualche decennio prima, dall'omonimo studio *Cravath, Swaine & Moore*.

Questo sistema organizzativo interno prevedeva, come già accennato in precedenza, una suddivisione all'interno dello studio in due gruppi di avvocati, gli *associates*, che entravano a far parte della *law firm* subito dopo essersi laureati presso la *law school* e che ricevevano un compenso annuale ed i *partners*, avvocati con maggiore esperienza all'interno dello studio che dividevano i profitti conseguiti dallo studio stesso.

Quasi sempre il numero degli *associates* superava il numero dei *partners* e solo pochi degli *associates* potevano realmente aspirare alla carica di *partner* dello studio.

Così strutturato, lo studio poteva contare oltre che su un maggiore numero di ore lavorate dal singolo avvocato (*associate*), al fine di ricevere la promozione a *partner*, anche su un vero e proprio patto di fedeltà tra gli *associates* stessi e lo studio, sempre per il medesimo fine.

Nei primi anni '60 a New York vi erano 21 *law firms* composte da un numero superiore a 50 avvocati, un numero destinato a crescere esponenzialmente negli anni successivi.

Pochi anni prima la più grande *law firm* di New York e di tutti gli Stati Uniti era la *Shearman & Sterling & Wright* composta da 35 *partners* e 90 *associates* per un totale di 125 avvocati. Solamente altre 3 *law firms* new-yorkesi contavano un numero di avvocati superiore a 100, mentre le altre 20 *law firms* di Manhattan avevano al proprio interno circa 50 avvocati.

Le assunzioni dei singoli avvocati avvenivano generalmente attraverso la selezione di giovani laureati direttamente presso le *law schools* più prestigiose ed i professionisti, nella maggior parte dei casi, iniziavano e concludevano la carriera all'interno della stessa *law firm* fino a diventarne *partner*.

Le grandi *law firms*, in linea di massima, non sottraevano avvocati alle altre realtà professionali: non vi erano, infatti, trasferimenti orizzontali tra i vari studi.

I grandi studi legali assumevano solo professionisti di comprovato valore: i meriti accademici non erano gli unici parametri di scelta, ma era necessaria una forte personalità ed un solido background culturale e di studi.

Tipicamente lo stereotipo preferito dalle *law firms* era il “*white male face*”, nel 1960 era molto difficile scorgere avvocati di colore e/o appartenenti alle minoranze all’interno di un grande studio legale.

Lo stesso dicasi per le donne, come approfondiremo nel corso della narrazione: negli anni sessanta, le professioniste erano circa il 2-3% del totale.

Il tempo necessario per diventare *partner* variava da studio a studio, ma per coloro che entravano a far parte di una *law firm* negli anni '60 il tempo medio era di circa 10 anni.

Una delle regole base della struttura di una *law firm* negli anni '60 era la “*up-or-out rule*”, la quale prescriveva che, decorso un certo periodo di tempo, il giovane avvocato o diveniva *partner* oppure doveva lasciare lo studio.

Per gli *associates* che non raggiungevano tale promozione, lo studio stesso riusciva a trovare loro un nuovo posto di lavoro o all’interno delle società clienti o in altri studi di piccole dimensioni.

Si diveniva *partners* a seconda del volume di fatturato portato allo studio, delle ore fatturate, dei clienti procacciati per lo studio e del rapporto di fiducia che legava il singolo avvocato con il singolo cliente.

Negli anni '60 il lavoro delle *big law firms* si concentrava prevalentemente sul diritto societario, finanziario, bancario e solo per i clienti più prestigiosi ci si occupava anche di diritti reali.

Il diritto di famiglia, ed in generale tutti i cd. diritti minori venivano delegati ad altri avvocati di uffici esterni.

Le pratiche giudiziali occupavano un decimo del tempo del lavoro complessivo delle *law firms*, tanto che le maggiori *law firms*, addirittura, rifiutavano di accettare incarichi di natura giudiziale, salvo quando venivano coinvolte dai migliori clienti, citati in giudizio in qualità di convenuti.

1.2. Lo sviluppo successivo agli anni '60

Negli anni '70, la tradizione e il sistema delle *law firms* iniziò progressivamente a trasformarsi.

Il primo motivo di trasformazione può essere ravvisato nel notevole incremento della domanda di assistenza legale nelle pratiche relative al diritto societario.

Il mercato iniziò, inoltre, a subire un notevole incremento nel campo del diritto civile, del diritto del lavoro, della proprietà intellettuale, della contrattualistica, soprattutto a livello internazionale.

Con il passare degli anni, le *law firms* cominciarono ad aprire nuove sedi sia nazionali sia internazionali.

Tra il 1960 ed il 1985, il numero di studi legali con più di 50 avvocati aumentò quasi di dodici volte e le grandi *law firms* aprirono uffici in gran parte del mondo.

La crescita esponenziale della domanda di lavoro relativa ai servizi di assistenza legale comportò notevoli trasformazioni sia sia all'interno delle società clienti delle *law firms* sia all'interno delle *law firms* stesse.

Fu in questo periodo che le società multinazionali iniziarono ad implementare i propri uffici legali interni, nella speranza che questi potessero contenere le spese per la gestione dei costi relativi ai servizi legali forniti dagli studi legali.

I nuovi uffici legali interni riuscirono a mantenere i costi precedentemente molto elevati e riuscirono ad aumentare la concorrenza tra le singole *law firms* con le quali poterono iniziare, tra l'altro, a negoziare i costi per i servizi professionali.

Queste cambiamenti ebbero un notevole un impatto anche sulla struttura dei singoli studi legali.

Nel momento in cui le *law firms* sentirono la pressione del mercato, dovettero procedere ad una razionalizzazione interna, finalizzata all'aumento dei profitti ed alla diminuzione dei costi.

Una delle prime modifiche necessarie affinché le stesse *law firms* potessero rimanere sul mercato fu cambiare il sistema di fatturazione.

Alcuni studi legali iniziarono a quantificare le loro prestazioni secondo uno schema basato sulla fatturazione di ogni singola ora di lavoro prestata per il cliente, affinché quest'ultimo potesse tenere sotto controllo i costi e gli fosse del tutto trasparente il sistema di fatturazione.

Prima di questa riforma il cliente non era quasi mai a conoscenza dei sistemi di fatturazione in uso tra gli avvocati i quali provvedevano a fatturare i costi al cliente secondo uno schema che si potrebbe definire a *forfait* sulla base delle tariffe stabilite dall'*American Bar Association*.

Tale sistema di fatturazione divenne legge nel 1975, con una decisione della Suprema Corte che sancì che i compensi stabiliti con le tariffe della *Bar Association* violavano le regole base della concorrenza.

Il sistema di fatturazione secondo le ore di lavoro prestate per ciascun cliente divenne a partire dalla suddetta decisione il modello *standard* di determinazione dei compensi professionali.

Un'altra decisione della Suprema Corte che contribuì alla trasformazione delle *law firms* fu assunta nel 1977 con l'abrogazione del divieto di pubblicità per gli studi legali.

A partire da tale decisione furono pubblicate una serie di riviste che esploravano in particolare il mondo delle *law firms*, comparando prestazioni e costi, rendendo pubblici bilanci e tariffe.

Si sviluppò, quindi, una sorta di “concorrenza aperta” tra studi legali che cambiò radicalmente l’organizzazione interna degli stessi e l’apporto del singolo professionista.

Nel 1961 un avvocato a tempo pieno fatturava circa 1200 ore all’anno. Nel corso degli anni ’80, a causa della maggiore concorrenza tra gli studi legali, ad un avvocato era richiesto di fatturare circa 1800 ore all’anno, un decennio successivo ad un associate veniva richiesto di fatturare circa 2500 ore all’anno.

Il declino delle condizioni di lavoro all’interno dei singoli studi legali fece sì inoltre che la *partnership* fosse meno ambita e molti professionisti si trovano, oggi, a ricoprire la carica di senior associate per un lungo periodo.

2. La struttura e organizzazione delle *law firms*

Prima di addentrarci nella tematica della questione di genere nell’ambito delle c.d. *law firms*, occupiamoci di fornire una definizione di tale tipologia di studio legale, con particolare riferimento ai ruoli dei singoli professionisti.

Quindi sarà necessario fornire, in sintesi, l’evoluzione storica di tali forme professionali associate per comprendere meglio il titolo specifico di questo saggio, ovvero la tematica del genere nell’ambito di tali realtà professionali.

Una premessa è d’obbligo: le *law firms*, come approfondiremo nella seconda parte di questo capitolo, sono nate nell’esperienza di *common law*, principalmente negli Stati Uniti alla fine degli anni ’60 e si sono affermate, a livello mondiale, nei tre decenni successivi, arrivando a convogliare gran parte delle prestazioni di natura legale nell’ambito della contrattualistica internazionale, del diritto societario e fiscale.

È per tale ragione che, in tale introduzione sistematica, partiremo dall’esperienza americana per dare un quadro generale dell’ambito di cui si stiamo occupando, per poi approfondire in particolare la questione nel nostro Paese.

Secondo la definizione data dal *Black’s law dictionary* per *law firm* si intende un’associazione di avvocati che praticano la professione legale insieme, solitamente condividendo la clientela ed i profitti, in uno studio organizzato tradizionalmente come una *partnership*, ma sempre più spesso al giorno d’oggi organizzata al pari di un’impresa o di una società a responsabilità limitata.

Le *law firms*, organizzate in diversi modelli, a seconda della conformazione dello studio stesso, sono solitamente strutturate in:

1. *Sole proprietorship*, ossia una *law firm* con un unico proprietario, all’interno della quale l’avvocato titolare dello studio legale è l’unico responsabile e beneficiario di tutti i guadagni, perdite e debiti.

2. *General partnership*, ossia una società di persone, all'interno della quale tutti gli avvocati sono proprietari, nonché solidalmente responsabili dei debiti contratti dallo studio.
3. *Professional Corporation*, ossia una società per azioni che distribuisce pacchetti azionari in modo simile alle grandi società finanziarie quotate in borsa.
4. *Limited liability company*, nella quale gli avvocati proprietari sono chiamati "associati", ma non sono direttamente responsabili nei confronti dei terzi creditori della *law firm*.
5. *Professional association*, la quale opera in maniera simile a una *professional corporation* o ad una *limited liability company*.
6. *Limited liability partnership* (LLP) è ciò che più di avvicina al modello di Società a Responsabilità Limitata (SRL), presente nel nostro ordinamento, nella quale gli avvocati proprietari sono chiamati *partners*, i quali non sono responsabili nei confronti dei terzi creditori della *law firm*, eccetto che in casi molto limitati.

A prescindere dal tipo di struttura scelta, è in vigore una legge generale promulgata dalla *American Bar Association*, seguita in quasi tutte le giurisdizioni del Paese, la quale sancisce che solo gli avvocati possono essere proprietari di una *law firm*.

Di conseguenza, le *law firms* non possono incrementare il proprio capitale tramite offerte pubbliche sul mercato della borsa, come succede alle grandi società quotate nel mercato economico.

Questa legge è stata promulgata per prevenire possibili conflitti di interesse: incombe, infatti, sull'avvocato, innanzitutto, il dovere deontologico di essere fedele nei confronti del proprio assistito.

Tali doveri di carattere deontologico che ogni avvocato è tenuto a garantire al proprio assistito, potrebbero essere messi a rischio se costui lavorasse in uno studio legale quotato nel mercato borsistico.

Per quanto concerne l'organizzazione interna, le maggiori *law firms* hanno adottato il c.d. "*Cravath's system*", prevedendo due figure di avvocati al proprio interno: i *partners*, comproprietari nonché direttori generali delle operazioni legali, gli *associates* (*junior* o *senior*) che sono degli avvocati dello studio, collaboratori dei *partners*, ed infine un gran numero di dipendenti di svariata natura, come, ad esempio, i paralegali.

Nel capitolo successivo ci occuperemo di analizzare nello specifico tali ruoli professionali, destinati a mutare nel tempo sia per quanto concerne le specifiche competenze sia per quanto riguarda la retribuzione economica.