

Lo sviluppo delle attività delle law firm passa attraverso una serie di organismi di comando

Governance negli studi legali: per crescere servono strategie

PAGINE A CURA
DI FEDERICO UNNIA

Gli studi legali sono sempre più simili ad un'impresa, la cui crescita e gestione richiede meccanismi che coinvolgano tutte le risorse presenti, favorendo non solo un passaggio di competenze tra i soci ma, soprattutto, favorendo l'avvicendamento generazionale, male endemico di molte pmi italiane. Si apre dunque una nuova stagione nella governance degli studi legali.

Un tema che riguarda tutti gli studi legali d'affari, grandi e piccoli. «Lo Studio ha una governance incentrata su due organi principali, oltre naturalmente all'assemblea dei soci: il Comitato strategico ed il Comitato remunerazioni, entrambi con 5 membri», spiega **Filippo Modulo**, managing partner di **Chiomenti**. «Del Comitato strategico fanno parte il presidente ed i due managing partner. Il Comitato strategico si riunisce settimanalmente ed il Comitato remunerazioni con la frequenza richiesta dall'assolvimento delle proprie prerogative. I due managing partner governano lo Studio e si confrontano su tutte le questioni rilevanti con il Comitato strategico. Lo Studio sta in questo momento implementando il Piano strategico posto alla base del proprio mandato, definendo i piani di sviluppo dei propri dipartimenti e aree di practice. Un aspetto essenziale è saper coniugare gestione e attività professionale in evoluzione, riuscendo ad integrare competenze manageriali di elevato standing ed assicurando una governance che guardi sempre avanti di almeno 10 anni rispetto alle scelte che si devono affrontare. Visione di lungo termine con esecuzione per fasi in rapida sequenza. Spazio al futuro ed alle nuove generazioni».

Gianni e Origoni è stato tra i primi studi a dotarsi di una governance, già nei primi anni '90. «Nel tempo, con l'aumento delle dimensioni dello Studio e della complessità dell'organizzazione, la governance è divenuta sempre più articolata e strutturata», ricorda **Rosario Zaccà**, co-managing partner dello studio legale **Gianni & Origoni**. Lo studio, che conta 99 soci, è gestito da alcuni organi istituzionali: un senior partner, a cui sono affidati i compiti di indirizzo strategico che vengono svolti in coordinamento con il Comitato esecutivo e i mana-



Filippo Modulo



Rosario Zaccà



Alberto Maggi



Giovanni Stefanin



Giovanni Lega



Guido Testa

ging partners; due managing partners, nominati ogni due anni, che siedono anche nel Comitato esecutivo; il Comitato esecutivo, composto in tutto da 7 membri, che svolge funzioni di gestione e amministrazione dello Studio. Vi sono poi altri Comitati a cui sono delegate funzioni specifiche: tra di essi, il Comitato compensi, che delibera in merito ai compensi dei Soci, e il Comitato Conflitti. Lo studio prevede, inoltre, la presenza di Office Partners presso ciascuna delle 11 sedi dello Studio.

I vari dipartimenti e i vari focus team dello Studio sono coordinati da uno o due Soci responsabili. Infine, il coordinamento di specifiche funzioni/attività (per esempio il recruiting, la formazione interna, il knowledge management, solo per citarne alcuni) è affidato a rotazione a singoli Soci o gruppi di Soci. «Sono stati introdotti cambiamenti statutari che hanno concretizzato la direzione verso cui uno studio legale moderno deve andare per interpretare al meglio le esigenze dei propri clienti e assicurare gli standard di qualità richiesti dal mercato. Oggi abbiamo una governance molto diffusa, volta a favorire la partecipazione dei colleghi a tutti gli aspetti della vita dello Studio: attualmente oltre il 40% dei nostri Soci ricopre un ruolo nel-

la governance. Prestiamo molta attenzione al fatto che ci sia un'adeguata rotazione perché siamo convinti che ciò favorisca anche la crescita delle capacità di management dei nostri professionisti, componente fondamentale di una professione che è cambiata nel tempo per includere appunto anche gli aspetti che riguardano la gestione della macchina organizzativa di uno studio grande e complesso come il nostro».

«Gli sviluppi sono strettamente collegati alle sfide, e le sfide sono determinate da un mercato più complesso e competitivo, con clienti più consapevoli ed esigenti. A queste sfide il nostro studio sta rispondendo puntando, tra l'altro, su efficienza e qualità. Oggi il cliente vuole un'assistenza completa da parte dello Studio e al tempo stesso competenze estremamente specializzate da parte del singolo professionista: pertanto, all'approccio «full service» di Gop, si affianca una sempre maggiore specializzazione professionale e conoscenza del settore industriale da parte dei nostri professionisti. Da qui lo sviluppo di un'organizzazione a matrice che, accanto alle tradizionali «practice area» ha visto affermarsi i «focus team», team multidisciplinari formati da professionisti con specializzazioni diverse», conclude Zaccà.

«L'assemblea dei soci, che in Legance è composta dai partners, che nel nostro studio sono solo equity, nomina un associato amministratore (managing partner), un comitato di gestione, che comprende altri quattro componenti oltre al managing partner e un comitato remunerazione, che include a sua volta cinque componenti oltre ai membri del comitato di gestione e si occupa della compensation dei soci. Altri organi rilevanti sono gli office partners, il comitato conflitti, il comitato strategico, organo di composizione allargata che svolge funzioni consultive del comitato di gestione, l'insurance partner e il compliance partner» spiega **Alberto Maggi**, managing partner di **Legance Studio legale**. Il managing partner cura l'ordinaria amministrazione, opera in stretto contatto con gli organi e con le funzioni di staff e si consulta per le questioni di maggior rilevanza con il comitato di gestione. A quest'ultimo fanno capo tutte le decisioni di maggiore rilevanza gestionale e strategica, che adotta interagendo con gli altri organi statutari e le funzioni preposte. «In considerazione della crescita della base associativa, abbiamo incrementato da nove a dieci il numero dei componenti del comitato remunerazione, per continuare ad assicurare un'adeguata rappre-

sentatività sostanziale della partnership», dice Maggi.

«Mi sento però di dire che lo sviluppo di maggior rilievo si è registrato con l'ingresso nella governance di soci giovani, che è avvenuto in occasione della recente tornata di nomine degli organi per il triennio 22\24. Vogliamo che il programmato passaggio di testimone fra la generazione dei soci fondatori ed i soci più giovani, che Legance sta progressivamente ponendo in essere, avvenga in modo armonico e senza disperdere competenze professionali ed esperienze gestionali».

Governance a doppia guida anche in PwC Tls. «Lo studio è oggi guidato da due managing partners, **Marco Meulepas** ed il sottoscritto, con responsabilità rispettivamente per l'area fiscale e per quella legale. Questa Governance duale consente di seguire da vicino i progetti di sviluppo e trasformazione in ambito legale e fiscale, cogliendo le opportunità di business nei diversi mercati», racconta **Giovanni Stefanin** managing partner di **PwC Tls**. «Le due practices sono ulteriormente organizzate in dipartimenti specializzati per aree di competenza e cluster di clientela, tenuto anche conto della dimensione territoriale (PwC Tls è presente a Milano, Roma e in altre 15 città in Italia). Le competenze fiscali e legali si coordinano con quelle del Network PwC per offrire al mercato servizi multidisciplinari integrati (quelle che noi chiamiamo Piattaforme). Abbiamo rivisto la governance dello Studio lo scorso anno ed in questo momento stiamo pensando a meri interventi di «manutenzione ordinaria». I clienti hanno esigenze complesse, che spesso richiedono più competenze, magari dislocate in diversi territori.

Per rispondere a queste esigenze, l'organizzazione delle realtà professionali diventa necessariamente complessa, il che richiede una governance strutturata. Ad esempio, per garantire l'uniformità delle posizioni tecniche prese all'interno dello Studio (che conta oltre 900 professionisti) abbiamo istituito un c.d. Policy Panel, da consultare in presenza di tematiche controverse».

Lea Studio Legale ha modificato recentemente la propria governance con la previsione di un Comitato strategico e l'introduzione di un direttore generale. Il nuovo modello si pone l'obiettivo di fronteggiare la crescita in un'ottica

Gli studi sono delle vere e proprie aziende da organizzare

di sviluppo sostenibile, soprattutto attraverso la preservazione dei propri valori fondanti, indipendentemente dalle dimensioni che la struttura ha assunto e assumerà in futuro. Il Comitato strategico avrà funzioni strategiche e direzionali. I componenti, nominati dai soci, sono **Luciano Castelli, Gianluca De Cristofaro, Benedetto Lonato, Angela Petrosillo e Giangiacomo Rocco di Torrepadula**, oltre al managing partner, **Giovanni Lega**. Il direttore generale, l'ing. **Alessandro Di Fusco**, avrà un ruolo di coordinamento di tutti gli aspetti esecutivi e fungerà da collegamento tra il Comitato strategico e le singole funzioni, che supervisiona d'intesa con un socio o professionista referente per ognuna.

«Negli ultimi anni», ribadisce Giovanni Lega, managing Partner, «Lca è molto cresciuta e dunque il cambio di passo a livello organizzativo era necessario, sulla scia della nostra costante propensione alle innovazioni, ma soprattutto per la responsabilità sociale sempre più rilevante che Lca, come ogni attore della business community, ha verso la società che ci circonda. Lo studio legale associato è un'azienda che offre un servizio. Questa mentalità deve riflettersi anche in una naturale evoluzione della sua struttura organizzativa, che ne valorizzi il carattere emancipato e flessibile, in un contesto in cui le regole legali e deontologiche convergono verso il benessere delle persone e dell'ambiente, che sempre più si propaga verso l'esterno a beneficio del servizio offerto. Con questi principi in mente abbiamo deciso di redigere volontariamente, in maniera antesignana, un nostro bilancio sociale». Resta attivo il ruolo del Comitato Interdipartimentale, che costituisce l'organo di collegamento fra il Comitato strategico e i singoli dipartimenti, nonché del Comitato saggi, che sorpassa alla distribuzione degli utili ai soci. Insieme a Giovanni Lega, è confermato **Salvatore Sanzo** come Presidente.

Tornando ai grandi studi internazionali, la governance di **Orriick** a livello globale è regolata dal partnership agreement e prevede la figura di un Chairman, due managing partner, due lead partner, il board, un management committee, e inoltre: Business unit leaders, Sector leaders e Partner in charge. «In Italia abbiamo semplificato questo sistema prevedendo un Office leader, un Executive committee, composto dall'Office leader più altri 6 soci, e l'assemblea plenaria dei soci» spiega **Guido Testa**, partner e Office leader di **Orriick Italia**. All'Office leader è affidata la gestione corrente dello studio, mentre le questioni di carattere straordinario più rile-



Vittorio De Luca

vanti - come le policy applicabili ai collaboratori e ai dipendenti, le scelte in tema di recruiting di professionisti o le questioni immobiliari - vengono condivise in sede di Executive committee.

Queste tematiche vengono frequentemente discusse anche in sede di Assemblea plenaria dei soci, con l'obiettivo di ottenere una formulazione condivisa delle delibere finali su questioni che toccano la globalità degli uffici italiani. «Riteniamo imprescindibile andare verso una formula di governance condivisa, dove comitati ad hoc o singoli professionisti siano responsabili di monitorare tematiche specifiche, come ad esempio la diversity, equity & inclusion, la sostenibilità o l'evoluzione degli spazi fisici dello studio», dice Testa. «Abbiamo quindi conferito a singoli membri del comitato esecutivo il compito di elaborare proposte che indirizzino lo studio verso soluzioni efficienti e al passo con i tempi. Aggiungo che i condizionamenti esterni, a partire dalla pandemia ma non escludiamo il cambiamento climatico di cui abbiamo dimostrazioni quotidiane, hanno impresso un'accelerazione esponenziale all'interesse su speci-



Stefano Previti

fiche tematiche, che richiedono una gestione tempestiva. Mi riferisco sicuramente al remote working, ma anche alla necessità di governare l'impatto sull'ambiente della nostra attività lavorativa, trovando un nuovo punto di equilibrio che faccia al contempo tesoro del passato e delle evoluzioni sociali in atto».

Dalla grande law firm allo studio di impronta familiare. «Immaginiamo e gestiamo lo Studio come una azienda. La governance è regolata da alcune policy approvate dai soci. L'assemblea dei soci - che è sovrana - nomina il managing partner. La carica dura 3 anni ed è rinnovabile. Ai soci possono essere attribuite deleghe particolari come ad esempio la ricerca e la gestione dei talenti o l'ICT (Information and Communication Technologies)», sottolinea **Vittorio De Luca**, managing partner dello studio **De Luca & Partners**. Nato come associazione familiare, in quanto i 4 soci storici sono padre e tre fratelli, lo Studio tuttavia si è sempre sviluppato con criteri meritocratici e da oltre 15 anni i soci ragionano e si comportano come se non appartenessero ad una famiglia, perseguendo logiche che prescindono



Margherita Grassi Catapano

no dai legami di parentela. «Il presente ed il futuro dello Studio prevede l'allargamento della partnership a nuovi professionisti. Non a caso, è del 2022 la nomina di un quinto socio. Altri ne verranno» chiosa.

«Abbiamo un rappresentante della direzione, che è delegato dagli associati e che rappresenta il vertice dell'organizzazione, al quale rispondono le varie funzioni: HR, comunicazione, sviluppo del business, IT, nonché i dipartimenti che gestiscono gli incarichi professionali e si coordinano con la direzione attraverso i loro responsabili. Organizzare l'associazione in forma societaria è un potenziale sviluppo in teoria interessante, ma in pratica complicato da alcuni ostacoli importanti, soprattutto fiscali», ricorda **Stefano Previti**, managing partner dello **Studio Previti Associazione professionale**. «Le profonde trasformazioni economiche e del lavoro dell'avvocato incidono molto sui temi della governance. Nel nostro caso la necessità di un forte coordinamento con la componente tecnologica ci ha portato a creare una apposita struttura societaria che lavora in modo ben coordinato con

lo studio e propone soluzioni e servizi di legal tech».

«Abbiamo scelto di essere uno studio boutique per poter seguire meglio un numero limitato di clienti e attualmente abbiamo un organico di 12 persone», dice **Margherita Grassi Catapano** fondatrice di **WLex Studio legale**. «Nonostante questo abbiamo una nostra strategia di governance che in primo luogo valorizza le persone, come qualcosa di molto importante su cui investire. I nostri valori, che comprendono anche attività caritatevoli così come l'attenzione alla diversità e all'inclusione, sono racchiusi nel nostro codice etico. Siamo organizzati per filoni verticali di specializzazioni e seguiamo trasversalmente le esigenze dei clienti. L'obiettivo primario di uno studio legale oggi è di raggiungere un alto grado di specializzazione, che non vada a discapito di una visione di insieme della realtà e delle esigenze del singolo cliente (per questo fondamentale il coordinamento tra le varie competenze verticali), ma è uno «status» ormai imprescindibile per garantire un servizio misurato alla complessità del periodo che stiamo vivendo. Avendo scelto di seguire solo i grandi aziende e non persone fisiche, le richieste della nostra clientela richiedono una disponibilità costante e una velocità di risposta praticamente immediata. La struttura dovrà quindi essere sempre più snella ma nello stesso tempo altamente qualificata».

— © Riproduzione riservata —

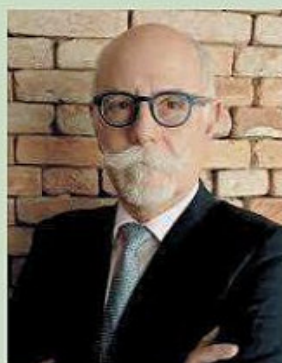
Supplemento a cura di Roberto Miliacca
rmiliacca@italiaoggi.it
e Gianni Macheda
gmacheda@italiaoggi.it

UN LIBRO PER TROVARE IDEE SU COME AFFRONTARE LE NUOVE SFIDE

Organizzarsi per gestire il cambiamento nella legal industry

Strategia, Governance, Informazione, Tecnologia, Talenti e Lavoro sono i sei elementi della formula di trasformazione delle law firm di medie e grandi dimensioni, per posizionarsi saldamente nel mercato dei servizi legali 4.0. I sei elementi «organizzativi» amplificano l'impatto della qualità professionale della competenza legale, che rimane però la condizione indispensabile da coltivare.

Ne è convinto **José Graciotti** - consulente di strategia per gli studi legali - autore del volume «La Governance strategica degli Studi legali», curato da **Marco Ferraro**, founder e managing partner di



José Graciotti



Marco Ferraro

Fga - Ferraro Giove e Associati. «L'organizzazione degli studi legali è cambiata radicalmente anche solo rispetto agli ultimi 10 an-

ni. La giustizia si sta digitalizzando, le udienze sono virtuali, nel BtoB i clienti chiedono previsioni solide e collaborazione efficiente. Fga è impegnato da anni nella costruzione di un modello di organizzazione interno, che viene certificato ogni anno secondo le norme Uni. È un trend che non si invertirà mai più e che richiede un cambiamento culturale degli avvocati ma anche delle imprese clienti che dovranno coinvolgere i legali nella gestione del rischio», ricorda Ferraro.

— © Riproduzione riservata —