

Marketing Oggi

Il quotidiano dei professionisti di marketing, media e pubblicità

OGNI GIORNO IN EDICOLA

Italia Oggi
Sette**Avvocati Oggi**

Inserito speciale di ItaliaOggi7

IL PRIMO GIORNALE DEI PROFESSIONISTI DELLA GIUSTIZIA

Appalti, per l'Ue il patrocinio ha due volti

La direttiva Bolkenstein torna a far sentire la propria presenza. A rievocarne il fantasma è stata l'Autorità per la vigilanza sui contratti pubblici di lavori, servizi e forniture. In una determinazione datata 7 luglio, di cui viene data notizia su ItaliaOggi di martedì scorso (il testo è disponibile su www.italiaoggi.it/documenti), gli avvocati vengono chiamati in causa per la natura della prestazione che questi devono svolgere nei confronti della Pa. «Il patrocinio legale, cioè il contratto volto a soddisfare il solo e circoscritto bisogno di difesa giudiziale del cliente», si legge nella delibera, è inquadrabile «nell'ambito della prestazione d'opera intellettuale, in base alla considerazione per cui il servizio legale, per essere oggetto di appalto, richieda qualcosa in più, «un quid pluris per prestazione o modalità organizzativa». Ai fini della tracciabilità dei flussi finanziari, quindi, non sarà necessario acquisire il Codice identificativo gara (Cig) per affidare l'incarico di patrocinio a un legale. L'Authority ha basato il proprio avviso sul parere della Corte dei conti, Sezione regionale di controllo per la Basilicata, sulla base del quale «non sembra sufficiente l'aver qualificato «servizio» la prestazione libero professionale resa dall'avvocato per ritenerla senz'altro compresa nella categoria dei «servizi legali», di cui all'allegato II B richiamato dall'art. 20 del Codice dei contratti pubblici». Sarebbe, invece, appalto di servizi «il conferimento di incarico per prestazioni che prevedano, oltre al patrocinio legale delle vertenze che sorgeranno entro un arco di tempo determinato, anche l'attività di consulenza legale a favore dell'ente». Chi si attendeva che l'Europa avrebbe semplificato la vita, si sbaglia di grosso.

Roberto Miliacca

Viaggio di AvvocatiOggi negli organigrammi dei più grandi studi d'avvocati. Molti gli under40 pronti a scalare le posizioni per diventare soci, in meno di 10 anni



Riccardo Rossotto, name partner di R&P Legal

DI GABRIELE VENTURA

Meno di dieci anni. È quanto è lontano, per un giovane avvocato fresco di esame di stato, il sogno della partnership in un grande studio legale d'affari. Così, a 35 anni, ci si può ritrovare seduti allo stesso tavolo di «grandi vecchi» come Franco Bonelli o Carlo d'Urso, che hanno mosso le pedine dell'economia e della finanza degli ultimi trent'anni, a decidere con il proprio voto strategie e sorti dello studio, a condividere gli utili, e magari a immaginare come bruciare le tappe per salire, un giorno, sul gradino più alto. Tra gli otto e i dieci anni è infatti il tempo medio necessario per passare dalla qualifica di collaboratore a partner. Questo tecnicamente. Poi, per bruciare le tappe, la differenza la fanno l'intraprendenza, la capacità di procacciare clienti, di guidare un team, di svolgere la propria attività in autonomia, ma anche il trend di crescita professionale, l'attività svolta in progetti chiave per lo studio e così via.

Insomma, l'avvocato con una marcia in più, a 33-34 anni diventa partner ed

entra nella cabina di regia degli studi legali che seguono le operazioni che contano.

D'altra parte, il cambio generazionale negli studi legali è in atto ormai da tempo, con governance sempre più strutturate e fondate su criteri meritocratici che permettono ai giovani di entrare nel gotha delle firm.

Proprio per comprendere chi sono gli avvocati che diventeranno grandi e le politiche messe in atto dalle law firm per favorire la crescita dei giovani, AvvocatiOggi ha fotografato l'età media dei partner e la durata e gli step del percorso interno per arrivare alla tanto agognata partnership.

Ed è emerso che in alcuni casi si scende al di sotto dei 40 anni (i 33 partner di R&P Legal, guidato dal senior partner Riccardo Rossotto, hanno in media 38 anni). Per salire sul gradino più alto di Bonelli Erede Pappalardo ci vogliono invece dieci anni. Lo studio, infatti, ha di recente rivisto la governance, accorciando la scala punti dei soci per raggiungere la vetta del lockstep da 14 a dieci scalini.

CODICI & PANDETTA

Un libro per ricordare i 100 anni di storia degli avvocati di Roma nel Palazzaccio. A darlo alle stampe è l'Ordine forense della capitale, a degna conclusione delle celebrazioni che si sono svolte in queste settimane a Roma per ricordare che il Consiglio forense romano «vive» da un secolo esatto all'interno del Palazzo di giustizia di Piazza Cavour, a Roma, dove è presente anche la Corte di Cassazione. Un binomio importante, insomma, tra avvocati e magistrati, che l'ordine ora presieduto da Antonio Conte ha voluto celebrare ripercorrendo, attraverso una una mostra con foto d'epoca, la storia del Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Roma, dei grandi processi del dopoguerra e degli avvocati che hanno dato lustro al Foro romano. Tra questi, nomi come Manfredo Rossi, Carlo Martuccelli, Massimo Frattali Clementi, Mario Sanino, Giovanni Cipollone, Virgilio Gaito, Alessandro Cassiani, Edoardo Pontecorvo, ed Enrico Biamonti, decano del Foro con i suoi 98 anni, ha tenuto ai più giovani una relazione commovente.

Dentro i nostri gestionali c'è molto di più.

Uno staff di consulenti che vi affianca ogni giorno, dedicandovi la massima attenzione. Assieme ai nostri software di gestione contabilità e paghe, rilevazione presenze e gestione aziendale vi aiuteranno a svolgere al meglio il vostro lavoro. Senza errori e risparmiando tempo.

C'È DI CHE STARE ALLEGRI.

data services®
soluzioni per persone che contano

TREVISO

info@dataservices.it

VERONA

infodsverona@dataservices.it

FOGGIA

infodsfoggia@dataservices.it

Tel. 0422 705472 - www.dataservices.it

INCHIESTA AVVOCATI OGGI/Giovani legali alla caccia del

Nelle law firm in si può arrivare al

Pagine a cura
DI GABRIELE VENTURA

Servono tra gli otto e i dieci anni per scalare la vetta dei più grandi studi legali d'affari in Italia.

È infatti il tempo che ci vuole, in media, per un giovane avvocato fresco di praticantato e di esame di stato per diventare partner. Così dal punto di vista tecnico. Poi, per bruciare le tappe, la differenza la fanno l'intraprendenza, la capacità di procacciare clienti, di guidare un team, di svolgere la propria attività in autonomia, ma anche il trend di crescita professionale, l'attività svolta in progetti chiave per lo studio e così via.

Insomma, l'avvocato con una marcia in più, a 33-34 anni diventa partner ed entra nella cabina di regia degli studi legali che seguono le operazioni che contano.

D'altra parte, il cambio generazionale negli studi legali è in atto ormai da tempo, con governance sempre più strutturate e fondate su criteri meritocratici che permettono ai giovani di entrare nel gotha delle firm e sedersi al tavolo con i vari Franco Bonelli, Francesco Gianni, Giovanni Nardulli a decidere con il proprio voto le strategie e le sorti dello studio. E, cosa non secondaria, a condividere gli utili.

Proprio per comprendere chi sono gli avvocati che diventeranno grandi e le politiche messe in atto dalle law firm per favorire la crescita dei giovani, *AvvocatiOggi* ha fotografato l'età media dei partner e la durata e gli step del percorso interno per arrivare alla tanto agognata partnership.

Ed è emerso che in alcuni casi si scende al di sotto dei 40 anni (i 33 partner di *R&P Legal* hanno in media 38 anni), mentre il percorso del neo collaboratore per diventare socio varia tra gli otto e i dieci anni.

È così nel caso di uno dei più grandi e prestigiosi studi d'affari italiani, *Chiomenti*, dove l'età media dei 60 soci è di 42 anni e la «scalata» dura dieci anni. Il socio più giovane dello studio è **Massimiliano Nitti**, di 36 anni, che lavora da 13 presso la sede di Milano e si occupa principalmente di corporate m&a. «Il collaboratore che aspira alla nomina a socio», spiega **Manfredi Vianini Tolomei**, socio dello studio, «deve dimostrare di svolgere la propria attività con una sostanziale autonomia professionale e utilità per lo studio, di offrire un apporto in termini di promozione dello studio, oltre che una indiscussa e comprovata fedeltà alle regole di studio».

In *Legance*, invece, il percorso dura tra i 12 e i 14 anni e i 29 partner hanno in media 44 anni. «Tra i criteri previsti dal nostro statuto per essere ammessi alla partnership», spiega il managing partner **Giovanni Nardulli**, «vi sono: preparazione e capacità di svol-

gere in maniera autonoma sotto il profilo tecnico l'attività professionale, stima goduta all'interno e all'esterno dello studio; trend di crescita professionale, sia personale che della propria area di pratica professionale; attività svolta in progetti di particolare interesse per lo studio; disponibilità di mostrata nei confronti dei colleghi; svolgimento dell'attività di formazione professionale nei confronti dei professionisti con minore esperienza; costante rispetto delle regole di studio».

In *Pavia e Ansaldo* l'equity partener più giovane (42 anni) è **Nico Moravia**, responsabile del dipartimento di diritto amministrativo. «Per diventare socio», sottolinea il managing partner **Roberto Zanchi**, «occorre aver raggiunto livelli di eccellenza sia sotto il profilo della qualità professionale che dei risultati economici, e quindi avere la capacità di originare e gestire importanti rapporti con i clienti. Oltre a questo è importante che il collaboratore abbia



Davide D'Affronto

dimostrato nelle sue attività di condividere i principi di etica e professionalità che lo studio da sempre promuove».

In *Dla Pi-per*, invece, il partner più giovane è **Domenico Gaudiello**, di 34 anni, responsabile del dipartimento public finance a Roma. Mentre l'età media dei 37 soci è di 42 anni e il percorso per arrivare alla partnership dura tra gli otto e i dieci anni.

Sara Lautieri, classe 1974, è il socio più giovane di *R&P Legal*. Per quanto riguarda il percorso, invece, «una volta superato positivamente l'esame di stato», spiega il senior partner **Riccardo Rossotto**, «gli step sono sostanzialmente collegati a un criterio meritocratico che valuta la qualità dei lavori eseguiti dal candidato e la sua capacità di assumere nuovi mandati dalla clientela e di consolidare e sviluppare quelli già esistenti».

Ha 34 anni il partner più giovane dello studio legale associato **Carnelutti, Pietro Pouché**. «La nostra percentuale di retention è molto alta», spiega il senior partner **Luca Arnaboldi**, «quella di turnover si è abbassata moltissimo e di questo ovviamente siamo soddisfatti per evidenti motivi, ma anche perché è il risultato di un lungo percorso».

In *Simmons & Simmons* la palma del più giovane va a **Davide D'Affronto**, 34 anni, appena nominato socio. «Attualmente», afferma lo studio, «il 35% degli attuali soci ha iniziato in Simmons come praticante e l'80% è stato promosso socio in Simmons».

Per **Claudio Visco**, managing

partner di *Macchi di Cellere Gangemi*, «nel passaggio di un avvocato da collaboratore a socio si valuta anche la sua capacità di gestione dei giovani collaboratori, di apportare clienti e sviluppare i rapporti già esistenti e di svolgere lavoro amministrativo e attività promozionale per lo studio».

Mentre a parere di **Riccardo Bianchini Riccardi**, managing partner di *Eversheds Bianchini*, «in termini operativi gli avvocati devono dimostrare una serie di competenze: la gestione autonoma di clienti e pratiche di importanza sempre più rilevante, l'acquisizione di nuova clientela, la capacità di



Valeria Morosini

sviluppare cross selling inter-

IL CASO/1 - LATHAM & WATKINS

On deck call: la chiamata

In *Latham & Watkins* il momento decisivo per un giovane avvocato che punta alla partnership è al settimo anno. Poi, o cresci o sei fuori. Si perché dopo sette anni e mezzo il collaboratore viene valutato sulla base di una serie di parametri (i cosiddetti four prongs o quattro pilastri per la partnership), e se non viene considerato «on track» per diventare partner oppure di counsel, con un lungo preavviso è invitato a lasciare lo studio.

Questo il sistema di crescita dei giovani in una law firm americana come *Latham & Watkins*, dove infatti, in perfetto stile «a stelle e strisce», il collaboratore quando viene valutato la prima volta dopo sette anni e mezzo riceve la «on deck call»: un'espressione che deriva dal gergo del baseball, dove essere «on deck» significa essere prossimi a scendere in campo. A oggi, i partner dello studio in Italia sono dieci, con un'età media di 44 anni, e il più giovane è **Jeff Lawlis**, di 38 anni. A spiegare le strategie dello studio per favorire la crescita interna dei giovani è il partner **Tommaso Amirante**.

Domanda. Avvocato, quanto dura in media il percorso interno allo studio per raggiungere la partnership?

Risposta. Il cd track è lungo 8 anni. È possibile, in presenza di specifiche circostanze che devono essere puntualmente identificate, allungare questo percorso quando, ancorché il collaboratore non risulti ancora pronto per la partnership alla metà del settimo anno, appaia ragionevole immaginare che lo sviluppo del collaboratore lo porti in quella direzione. Non si può mai «tirare lungo» solo per tenersi un collaboratore che, «si sa», non sta andando verso la partnership. Questo processo è particolarmente importante perché lo studio si relaziona con i propri collaboratori secondo la logica dell'«up or out». Alla metà del settimo anno chi non dovesse essere considerato «on track» per la partnership verrebbe, con un lungo preavviso, invitato a lasciare lo studio.

D. Quali step bisogna affrontare per arrivare alla partnership?

R. I praticanti diventano collaboratori al loro terzo anno di esperienza professionale indipendentemente dal



Tommaso Amirante



Nico Moravia



Pietro Pouché



Domenico Gaudiello

potere. Molti i soci under 40

10 anni comando

no con i colleghi, la capacità di gestire seminari di formazione sia interni che rivolti ai nostri clienti».

Per accedere alla partnership in **Ashurst**, invece, «i professionisti devono raggiungere un livello di eccellenza tecnica in linea con gli elevati standard dello studio», afferma il managing partner **Franco Vigliano**, «essere capaci di gestire in assoluta autonomia i clienti e le situazioni più complesse, avere sviluppato una attitudine a gestire il lavoro di un team e guidare i colleghi più giovani».

In **Toffoletto e soci** il partner più giovane è **Valeria Morosini**, di 39 anni. «Il nostro studio

investe moltissimo sui giovani», sottolinea il managing partner **Paola Tradati**, «offrendo loro la possibilità di una crescita professionale di altissima qualità e di livello internazionale, nella prospettiva di sollecitare lo sviluppo di nuove idee e soluzioni creative».

I 114 partner di **Pirola Pennuto Zei** hanno invece in media 42 anni, e il percorso per diventare soci dura dai nove agli 11 anni.

De Berti Jacchia Franchini, infine, conta 23 soci con un'età media di 48 anni e la partner più giovane, **Tiziana Zona**, ha 36 anni.

© Riproduzione riservata

del 7° anno e mezzo

passaggio dell'esame di avvocato. Ci siamo resi conto che far determinare la carriera dal passaggio dell'esame creava delle differenziazioni irragionevoli e abbiamo optato per questa soluzione. Per l'ammissione alla partnership, lo studio valuta i così detti "four prongs", i quattro pilastri della partnership: "first chair", ovvero un misto di capacità tecnica, autonomia, personalità nella relazione con clienti e controparti, "team spirit", ovvero attitudine al lavoro di team, capacità di sviluppare efficaci relazioni interpersonali con colleghi, serena attitudine alla leadership, capacità di sacrificio; "commitment", e cioè impegno, ore di lavoro, disponibilità a variare i propri programmi in funzione delle necessità; e "business development potential", ovvero attitudine alla generazione di lavoro nuovo, capacità di sviluppare nuova clientela e mantenere quella esistente, visibilità nel proprio mercato di riferimento, etc. Tutte queste cose sono oggetto di analoga attenzione e lo studio non è disposto a transigere su nessuno di questi pilastri della partnership che sono tutti ugualmente importanti. Inoltre, il business development è potential non actual: i clienti si deve dare prova di volerli conquistare e di saperlo fare non di averli già trovati.

D. Quali iniziative ha sviluppato lo studio per favorire la crescita dei giovani avvocati?

R. Lo studio organizza con regolarità formazione interna, sponsorizza la partecipazione a eventi formativi esterni, finanzia corsi di preparazione all'esame di avvocato, sponsorizza master all'estero per i più meritevoli e organizza, quando possibile e concretamente utile, percorsi di lavoro all'estero in altri uffici dello studio. Lo studio inoltre continua a pagare regolarmente il collaboratore durante tutti i periodi in cui allo stesso è consentito di assentarsi dallo studio per preparare l'esame scritto e poi quello orale. Visto che per preparare i collaboratori alla partnership non basta che conoscano bene il diritto ma serve anche che imparino a conoscere lo studio nel suo insieme e le altre attività che saranno poi loro demandate, i collaboratori fanno parte di molti importanti comitati, fra i quali anche l'Associate Committee, che si occupa della carriera dei collaboratori fino alla proposta per la partnership. Nel nostro ufficio per esempio: un senior associate ha la responsabilità principale per il recruitment, un altro per la formazione interna, un terzo per le attività di pro-bono; un quarto per supervisionare lo staffing. Essere socio non vuol dire solo lavoro fatturabile ed è bene che i collaboratori siano preparati.

© Riproduzione riservata

Supplemento a cura
di **ROBERTO MILIACCA**
rmiliacca@class.it

Età e percorso dei partner dei maggiori studi legali

STUDIO LEGALE	NUMERO SOCI	ETÀ MEDIA DEI SOCI	DURATA MEDIA DEL PERCORSO INTERNO ALLO STUDIO PER ARRIVARE ALLA PARTNERSHIP (PRATICANTATO ESCLUSO)
ASHURST	12	40 ANNI	7-10 ANNI
CARNELUTTI STUDIO LEGALE ASSOCIATO	18	42 ANNI	7-8 ANNI
CHIOMENTI	60	45 ANNI	10 ANNI
DE BERTI JACCHIA FRANCHINI FORLANI	23	48 ANNI	ALMENO 6 ANNI
DLA PIPER	37	42 ANNI	8-10 ANNI
EVERSHEDS BIANCHINI	11	45 ANNI	8-10 ANNI
LATHAM & WATKINS	10	44 ANNI	8 ANNI
LEGANCE	29	44 ANNI	12-14 ANNI
MACCHI DI CELLERE GANGEMI	31	45 ANNI	10 ANNI
NCTM	42	48 ANNI	N.D.
PAVIA E ANSALDO	32	47 ANNI	10 ANNI
PEDERSOLI E ASSOCIATI	29	44 ANNI	N.D.
PIROLA PENNUTO ZEI E ASSOCIATI	114	42 ANNI	9-11 ANNI
R&P LEGAL	33	38 ANNI	10 ANNI
SIMMONS & SIMMONS	14	43 ANNI	8 ANNI
TOFFOLETTO E SOCI	12	40 ANNI	10 ANNI

Elaborazione AvvocatiOggi-ItaliaOggi7

IL CASO/2 - BONELLI EREDE PAPPALARDO

Due lustri per entrare nella stanza dei bottoni

IL CASO/ La composizione per età dello studio Bonelli Erede Pappalardo

NUMERO TOTALE SOCI		60					
RANGE DI ETÀ SOCI BEP		36-73 ANNI					
ETÀ DEI SOCI							
	SOCI	% SU TOTALE					
UNDER 40	13	21,7%					
UNDER 45	33	55,0%					
UNDER 50	49	81,7%					
UNDER 55	51	85,0%					
CATEGORIE DI SOCI							
	SOCI	% SU TOTALE					
PARTNER	51	85,0%					
SALARIED PARTNER	9	15,0%					
POSIZIONI NELLE CARICHE SOCIALI							
	UNDER 40	UNDER 45	UNDER 50	UNDER 55	UNDER 60	TOTALE	% SIGNIFICATIVE
Presidente				1		1	
Consigliere	1	1	1		2	5	50% under 50, 1/3 under 45
Membro comitato remunerazione	1	1	3		1	6	83% under 50, 1/3 under 45
Coordinatore di dipartimento	3	3	6			12	100% under 50, 50% under 45

Ci vogliono dieci anni per entrare nella stanza dei bottoni di **Bonelli Erede Pappalardo**. Che vuol dire il punto più alto per la carriera di qualsiasi avvocato italiano, trattandosi dello studio legale che fattura di più in tutta la Penisola. E che sta pensando ormai da tempo al ricambio generazionale dei soci fondatori che hanno costruito l'impero di Bep,

avvicinando sempre di più la struttura della governance al modello delle grandi imprese e delle firm anglosassoni. Le ultime novità, decise dall'assemblea dei soci dello scorso maggio, vanno anche in direzione della crescita dei giovani. In pratica, lo studio ha accorciato la

scala punti, passando da 14 a dieci scalini: il che vuol dire che in dieci anni un nuovo socio può fare l'intero percorso, raggiungendo la vetta dello studio legale.

Un periodo di tempo che si avvicina alla media degli studi europei. In più, il sistema del lock-step modificato adottato da Bonelli Erede Pappalardo permette agli avvocati di avanzare non solo per anzianità, ma anche in base alla performance, in modo da aprire le porte ai giovani più intraprendenti.

Lo studio, a oggi, è formato da 60 soci, 51 partner e nove salaried partner. Il range dell'età dei soci va dai 36 ai 73 anni, con 13 partner al di sotto dei 40 anni, 33 under 45, 49 con meno di cinquant'anni e 51 under 55.



Franco Bonelli



Sergio Erede