

La selezione dei futuri leader delle law firm è un processo sempre più complesso e cruciale

# Studi legali, ecco come vengono scelti i manager di domani

Pagine a cura  
di ALBERTO GRIFONE

È sempre più delicata e complessa la scelta di chi dovrà guidare, in un futuro più o meno prossimo, gli studi legali organizzati italiani. Da un punto di vista dimensionale e organizzativo, le law firm sono delle vere e proprie aziende, e la scelta dei futuri leader cui affidare la prosecuzione dell'attività è una sfida da affrontare e gestire con la massima attenzione. Ne va, in primo luogo, della reputazione dello studio, ma non di meno anche del business dei servizi legali. Con quali logiche e quali strumenti si muovono quindi gli studi per scegliere la prossima classe dirigente? Una domanda che Affari Legali ha rivolto a una buona fetta dell'avvocatura d'affari, e anche se in diversi casi si è scelto di mantenere il riserbo, in altri casi, invece, su questo fronte, emerge un quadro complesso che impegna gli organi di governo in confronti articolati e diluiti nel tempo.

«Nell'ambito del percorso di crescita interno sono state identificate alcune fondamentali caratteristiche per ciascun job role, dal Trainee al Partner. Pertanto, per identificare le future figure apicali, vengono presi in considerazione non solo i dati quantitativi o le capacità tecniche, ma anche le qualità soft e umane possedute dai singoli professionisti, fondamentali per avviare lo Studio verso una crescita e sviluppo futuro. Ogni professionista ha un suo percorso personale all'interno dello studio e deve avere la capacità di sviluppare e portare avanti un progetto» sintetizza **Giovanni Lega**, fondatore di **LCA Studio Legale** e presidente di **ASLA**.

«Il processo viene seguito sia dal Comitato di Gestione dello Studio, con particolare riferimento alla socia che segue i processi propri del mondo HR, sia dalla funzione Risorse Umane che coordina lo svolgimento dei processi menzionati. «Ci rivolgiamo in maniera costante a consulenti esterni per lo sviluppo di percorsi di coaching individuali, volti a supportare la crescita dei professionisti e valorizzarne ulteriormente le capacità. Inoltre, grazie al supporto di società esterne specializzate, ci è stato possibile elaborare delle valutazioni che puntano ad essere il più oggettive possibili e a 360° sui candidati ai ruoli apicali, e avere quindi un quadro completo relativo alle competenze possedute. Più di recente



Giovanni Lega



Stefano Bianchi



Luca Menci



Marco Pesenti



Roberto Jacchia



Francesco Di Caro



Luca Daffra



Mauro Zuccaro

te abbiamo svolto questa tipologia di indagine anche in autonomia, forti della conoscenza delle dinamiche e del contesto specifico di LCA. Oltre alle solide competenze e conoscenze tecnico-giuridiche per la propria materia di riferimento, sono valorizzate l'attitudine al business development, le doti di leadership, le competenze organizzative necessarie per guidare un team di lavoro, nonché le capacità relazionali e comunicative. Non da ultimo, riuscire a rappresentare e trasmettere i valori fondanti di LCA, sia all'interno sia all'esterno dello Studio, costituisce un elemento imprescindibile per le figure apicali. LCA si pone l'obiettivo di monitorare durante tutto il percorso di carriera dei professionisti la crescita individuale sotto ogni punto di vista, così da individuare il percorso professionale più in linea con le attitudini di ciascuno. A tal proposito, abbiamo strutturato dei processi di valutazione, che avvengono con cadenza annuale, e un percorso di candidatura ai ruoli apicali che prevede un monitoraggio approfondito nel corso della seconda parte dell'anno».

«La leadership nel nostro Studio è inclusiva e condivisa. Il managing partner è membro di diritto di un CdA di 5 persone che delega molte sue attribuzioni a specifici Team. I Soci più giovani che si segnalano per iniziativa, doti diplomati-

che ed esperienza di vita associativa in Pavia e Ansaldo possono essere designati come componenti di tali Team. Se questi professionisti danno buona prova di sé sul campo, la via per accedere a ruoli di primo piano nella gestione dello Studio è aperta» ricorda **Stefano Bianchi**, managing partner di **Pavia e Ansaldo**. «Lo spirito di squadra, la capacità di ascolto, il desiderio di porsi al servizio dello Studio assegnando prevalenza all'interesse comune sono criteri di fondamentale importanza nella scelta, al pari dello stile e dell'affetto societatis. Aspirare alla leadership in Pavia e Ansaldo significa anzitutto saperne interpretare i valori - lealtà, trasparenza, passione per il diritto e apertura all'innovazione - per poter rappresentare lo Studio in ogni sede, all'insegna degli elevati standard etici e professionali ai quali abbiamo inteso attenerci nel corso della nostra storia. Abbiamo vissuto non pochi passaggi generazionali senza avvertire l'esigenza di rivolgerci a consulenti esterni. Le qualità per noi decisive per poter assumere la guida dello Studio si manifestano nel tempo. Ciò detto, i tempi sono lunghi. La fiducia dei partner, dei colleghi, dei dipendenti e dei clienti non si conquista in un giorno. I partner, il CdA, il managing partner sono tutti impegnati in questo processo vitale per il futuro di Pavia e Ansaldo.

In uno Studio istituzionale come il nostro è un dovere per chi lo guida offrire a chi ne abbia il talento le opportunità di farsi valere e apprezzare per prendere il testimone, assicurando così allo Studio una leadership solida e ispirata da una visione in cui possa riconoscersi, con convinzione ed entusiasmo, tutta la nostra comunità».

L'individuazione delle seconde linee è il risultato di un processo strutturato e continuativo, integrato nei sistemi di valutazione e sviluppo dello studio», dice **Luca Menci**, chief People & culture officer di **Gance Avvocati Associati**. «I soci monitorano nel tempo l'evoluzione dei percorsi professionali, valutando non solo la crescita tecnica, ma anche la capacità di assumere responsabilità crescenti, di contribuire in modo attivo allo sviluppo della practice e di operare in coerenza con il modello valoriale e organizzativo dello studio. L'approccio è orientato alla sostenibilità della leadership nel medio-lungo periodo. La selezione delle seconde linee si fonda su un insieme articolato di criteri, tra cui l'eccellenza professionale e continuità nella qualità delle prestazioni, la gestione dei team e sviluppo dei collaboratori, il contributo allo sviluppo del business, alla fidelizzazione dei clienti e al posizionamento dello studio e la visione strategica e prospettiva

di lungo periodo. Il processo è ispirato a principi di meritocrazia, inclusività e pari opportunità, senza alcuna distinzione legata a genere o ad altri fattori non pertinenti. L'attività è condivisa tra la compagine dei Soci e gli organi di governance, coadiuvati dalla funzione HR. I Soci apportano la valutazione professionale e strategica; la funzione HR supporta il processo attraverso metodologie, strumenti e una visione sistemica, assicurando coerenza, trasparenza e attenzione allo sviluppo delle persone. Questo assetto consente un equilibrio efficace tra responsabilità professionale, governance e sostenibilità organizzativa. L'identificazione delle seconde linee avviene lungo un orizzonte temporale di medio-lungo periodo, attraverso momenti ricorrenti di valutazione, confronto e aggiornamento. Questo approccio consente di garantire continuità organizzativa, preparazione progressiva ai ruoli apicali e riduzione dei rischi di discontinuità, assicurando al contempo flessibilità rispetto all'evoluzione del contesto e delle esigenze dello Studio».

«In una struttura particolare e complessa come la nostra, con caratteristiche molto simili a quelle di un'azienda, sono determinanti le capacità manageriali, la visione organizzativa e la capacità di relazione con il cliente», dice **Marco Pesenti**, senior partner di **La**



## Alcuni studi valorizzano la capacità di attrarre nuovi clienti

### Scala Società tra Avvocati.

«Vengono premiati i professionisti capaci di gestire team, processi e relazioni con i clienti in modo strutturato, contribuendo allo sviluppo sostenibile dello Studio, queste caratteristiche si affiancano e, in qualche modo, prevalgono rispetto alla capacità di sviluppare e incrementare il business. Il primo incubatore dei futuri soci è la categoria dei managing associate, professionisti ai quali sono già affidate la gestione diretta di un team e le relazioni operative con il cliente. In questa scelta sono premianti soprattutto le capacità manageriali, intese come abilità di guidare persone, organizzare processi e prendere decisioni in contesti complessi. Importantissima è anche la capacità di considerare la compagine dei soci come il primo team di appartenenza; a monte deve esserci, poi, la condivisione dei valori: uno spartiacque decisivo rispetto alle competenze tecniche e anche alla stessa capacità di sviluppo del Business. Il processo di valutazione è in capo al Consiglio di amministrazione, che valuta le proposte formulate dai diversi soci e le sottopone all'Assemblea. L'obiettivo è garantire continuità e coerenza nella governance. Non ricorriamo a società esterne specializzate. Riteniamo che la conoscenza approfondita delle persone, affiancata a percorsi di formazione, in particolar modo dedicati ai nostri managing associate, sia l'elemento chiave per valutare il potenziale di leadership. Questo approccio ci consente di effettuare scelte coerenti con la nostra cultura e il nostro modello organizzativo. I processi di identificazione delle figure apicali si sviluppano nel medio-lungo periodo e si basano su una valutazione continua delle competenze professionali e manageriali. In questa logica, a gennaio abbiamo nominato cinque nuovi soci, tutti cresciuti all'interno dello studio, attraverso percorsi di crescita strutturati e coerenti con le esigenze organizzative e di sviluppo del business. Tra i 5 soci nominati quest'anno, 4 sono sotto i 40 anni e 3 sono donne».

«La nostra attuale forma organizzativa è l'associazione tra professionisti, equiparabile alla società semplice. La nostra struttura di governance, marcatamente democratica, prevede un CdA composto da due amministratori eletti dall'Assemblea di tutti i soci per tre anni con maggioranze qualificate, più il senior partner attualmente non elettivo, e un Comitato Remunerazioni composto di tre soci diversi dagli amministratori, per la stessa durata, sempre con maggioranze qualificate. L'attività dei componenti degli organi non è remunerata», dice **Roberto Jacchia**, partner dello **Studio Legale De Berti Jacchia Franchini Forlani**. «Questa attività è svolta con-



Ferdinando Pastrello

giuntamente dal Consiglio e dal Senior Partner. Non ci sono criteri formalizzati, ma piuttosto un mix di elementi, che dovrebbero essere presenti nei componenti degli organi: disponibilità di tempo e di *animus* per svolgere la funzione, conoscenza, esperienza e comprensione dei meccanismi e del funzionamento dello Studio, anche sotto il profilo contabile e amministrativo, capacità di leadership e di comunicazione interna ed esterna, mix di età e di orizzonti professionali dei componenti, tale ad assicurare la massima rappresentatività di tutti i soci e la continuità della gestione nel tempo e programma di lavoro e obiettivi nel medio termine ed eventuali progetti speciali rivolti a nuove materie e industrie, nuovi pitch e nuove persone. E prevista la previa formalizzazione delle candidature, accompagnate da un programma di lavoro per il triennio successivo, almeno 30 giorni prima dell'Assemblea chiamata ad eleggere gli organi, da comunicare a tutti i soci a cura del senior partner. Le candidature sono ovviamente precedute da interlocuzioni informali tra i soci per individuare le figure più adatte, più disponibili e più promettenti nell'ottica di medio/lungo termine. Concretamente, il processo di rinnovo degli organi incomincia nel terzo anno di carica».

«L'identificazione è il frutto di un processo. Tutti i professionisti sono oggetto di continua osservazione e valutazione, in primis dai loro partner di riferimento. I criteri di valutazione hanno natura meritocratica e si riferiscono a diverse dimensioni: la capacità tecnica, di gestire i clienti, di supportare e formare i professionisti più giovani, la dedizione, l'aver sposato il progetto Fivers. Il comitato di gestione analizza tutte le valutazioni e partecipa ai colloqui nell'ambito dei quali le stesse sono condivise con i professionisti», dice **Francesco Di Caro** founder e Co-managing partner dello **Studio FIVERS**. «I criteri sono meritocratici. Quindi capacità e impegno nelle diverse attività richieste ai professionisti nelle diverse fasi del loro percorso di crescita. Ad oggi ci rivolgiamo a professionisti esterni, head hunter in particolare, nella selezione dei professionisti, ma non nella loro valutazione.



Non riteniamo possibile definire ex ante i tempi necessari per identificare le figure trainanti di domani, ma siamo da tempo consapevoli dell'esigenza di individuare e formare professionisti che sappiano dare continuità a Fivers e alla sua crescita. Di qui la forte attenzione al processo di valutazione e al coinvolgimento anche dei professionisti più giovani all'interno di comitati operativi che ci supportano nella gestione dello studio, per intradurli anche a questa attività. La valutazione dei singoli professionisti e l'individuazione tra di loro di talenti competono innanzitutto ai partner di riferimento, che sono a contatto con loro quotidianamente, vedono come lavorano e come si pongono con i clienti e sono anche in grado di cogliere se hanno una propensione a guidare lo Studio. Sono loro a doverli segnalare al comitato di gestione nell'ambito delle valutazioni periodiche. Il comitato di gestione ha il compito di garantire un approccio unitario alle attività di valutazione e individuazione dei talenti e pari opportunità a tutti i professionisti, nell'ambito di un approccio meritocratico».

«Il nostro studio privilegia una visione di crescita interna: la quasi totalità dei nostri partner attuali ha percorso l'intera carriera internamente. Identifichiamo le "secondo linee" monitorando costantemente non solo l'eccellenza tecnica, ma soprattutto l'allineamento ai valori della nostra partnership. Il potenziale leader è colui che dimostra una naturale attitudine alla guida del team e una profonda comprensione della visione strategica di lungo periodo dello Studio, agendo già in un'ottica di responsabilità condivisa. La scelta si fonda su due pilastri fondamentali e complementari. Da un lato, la solidità professionale e la capacità di gestire in totale autonomia mandati di estrema complessità, garantendo ai clienti un advisor di fiducia. Dall'altro, la componente imprenditoriale: premiamo la capacità di "originare" e di attrazione di nuovi clienti. Un futuro partner deve saper coniugare il rigore tecnico con una visione di business capace di generare valore e nuove opportunità per l'intera struttura» dice **Luca Daffra**, senior partner dello **Studio Ichino Brugnattelli e As-**

**sociati**. «Riteniamo che la valutazione del talento interno sia una prerogativa inscindibile dalla nostra identità. Pur confrontandoci con i migliori benchmark del mercato legale internazionale, preferiamo non delegare questa attività a strutture esterne. Il monitoraggio quotidiano operato dai partner e i processi di revisione annuale interna ci forniscono una conoscenza granulare del professionista, ben superiore a quanto possa offrire un'analisi esterna, garantendo una crescita coerente con la nostra cultura. Non adottiamo schemi rigidi o tempistiche predefinite secondo modelli "up-or-out", poiché crediamo che la maturazione professionale sia un percorso individuale. Il processo di identificazione è fluido e costante: la promozione avviene quando il professionista è ritenuto pienamente maturo per sostenere le responsabilità del ruolo. Questa flessibilità ci permette di valorizzare il merito nel momento esatto in cui il potenziale si trasforma in una solida capacità di leadership e gestione. La responsabilità del percorso di crescita ricade sulla compagine dei soci, che agisce in una logica di tutoraggio attivo. Tuttavia, la decisione finale circa la nomina di nuovi partner è prerogativa dell'Assemblea dei Soci. Si tratta di una scelta collegiale di natura strategica, volta a garantire che il nuovo ingresso sia pienamente condiviso e supportato dalla base associativa, assicurando così la massima coesione della governance e la stabilità futura dello Studio».

La compagine dei soci individua le seconde linee sulla base di un percorso di crescita meritocratico e codificato, fondato su valutazioni annuali delle competenze, delle performance e degli obiettivi assegnati», dice **Mauro Zuccaro**, HR manager dello **Studio Previti Associazione Professionale**. «Il processo è gestito internamente, con il coinvolgimento diretto dei soci e dei responsabili di Dipartimento, e si sviluppa in modo continuativo nel tempo, attraverso un monitoraggio costante dei profili. Sono premianti la solidità delle competenze tecniche, la capacità di gestire in autonomia i mandati e la relazione con il cliente, nonché le attitudini organizzative e di leadership. Vengono inol-

tre valorizzati il raggiungimento degli obiettivi assegnati, la continuità delle performance nel tempo e l'allineamento ai valori e alla cultura dello Studio. Il processo è gestito internamente e fa carico alla compagine dei soci, unitamente alla funzione Risorse Umane che coordina il processo di monitoraggio delle performance. Si tratta di coloro che sono responsabili della valutazione, dell'indirizzo strategico e dell'accompagnamento delle seconde linee nel percorso di crescita verso ruoli di maggiore responsabilità. I processi di identificazione si sviluppano nel medio-lungo periodo e sono parte integrante del percorso di crescita professionale. La valutazione è continuativa, con momenti strutturati di revisione annuale, che consentono di monitorare in modo costante l'evoluzione delle competenze e delle responsabilità. Le tempistiche sono dunque progressive: la valutazione parte dall'ingresso come praticanti e si sviluppa nel tempo, accompagnando la crescita delle risorse. L'identificazione matura quindi lungo il percorso formativo e operativo, in base a competenze, performance e potenziale».

«Lo studio ha definito un Career Development Framework per gli associate, basato su competenze tecniche, collaborazione e gestione del team, capacità di gestione del cliente ed efficacia personale», spiega **Ferdinando Pastrello**, direttore generale di **Morri Rossetti & Franzosi**. «L'accesso alla partnership (*Partnership track*) avviene attraverso un percorso dedicato, fondato su anzianità di collaborazione, contributo alla crescita dello Studio (sviluppo del business e valorizzazione delle risorse), promozione dei valori e della cultura dello studio, nonché standing e reputazione. Sono premianti non solo i risultati raggiunti, ma anche le modalità con cui vengono conseguiti. Ciascun criterio è valutato sia sul piano quantitativo sia su quello qualitativo-comportamentale, con particolare attenzione alla coerenza con i valori, lo stile professionale e la cultura collaborativa dello studio. La Senior partnership, coadiuvata dal direttore generale, garantisce coordinamento e allineamento ai criteri e ai valori dello studio. Quando si ricorre a head hunter per la ricerca di profili senior o per operazioni di lateral hire, i candidati vengono valutati applicando gli stessi criteri e principi dei percorsi interni. I processi di identificazione sono continuativi e sempre in essere, integrati nella gestione ordinaria delle risorse e nei percorsi di sviluppo professionale dello studio».

© Riproduzione riservata

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