

PASSAGGIO GENERAZIONALE

L'elefante nella stanza

In Italia gli studi fanno i conti con l'ingombrante presenza accademica e familiare. E stanno attuando diversi approcci alla successione: familiare, manageriale, aziendalistico. Ma il grado di rischio sulla riuscita può essere molto diverso

di **Elena Bonanni e Massimo Morici**



LA NUOVA ERA AVVIATA DALLA PANDEMIA ha segnato il tramonto di un'epoca nella gestione dello studio: alcuni modelli, che potevano resistere in passato, oggi sono ancor più a forte rischio sopravvivenza. Le avvisaglie si sono registrate nel 2020 con le prime fusioni e acquisizioni in un sistema che da anni si interrogava sul consolidamento, ma che non aveva mai trovato la spinta e la ricetta giusta per metterlo in pratica. Parallelamente, si è assistito a tendenze centrifughe: spin off da grandi studi, rotture di sodalizi ultradecennali, uscite di rilevanti name partner. In questo quadro, l'elefante nella stanza degli avvocati si chiama passaggio generazionale.

Il tema racchiude in sé una molteplicità di questioni connesse con le difficoltà interne non risolte degli studi: la pianificazione di lungo periodo, l'accompagnamento alla leadership, l'istituzionalizzazione del potere. Ma tutti concorrenti a creare valore di lungo periodo per lo studio, come fa notare John Maxwell nel libro *"The 21 Irrefutable Laws of Leadership"*: il valore che rimane di un leader si misura dalla sua successione.

Il modello per una buona successione

Il tema in Italia si conferma spinoso. Non solo per gli studi. Anche per le aziende la materia risulta ancora tra quelle meno esplorate. Tuttavia, la visibilità sui meccanismi di successione sta assumendo sempre più rilevanza per gli investitori in ottica di lungo periodo. Sul tavolo delle buone pratiche figura non solo l'esistenza o meno di un piano di successione (per il Ceo ma anche per i top manager), ma anche la sua disclosure agli stakeholder e le iniziative adottate al Cda. Per esempio: il board ha discusso di una pianificazione della successione di medio-lungo periodo (5 anni)? Ha identificato un Ceo ad interim in caso di emergenza? Ha identificato una pipeline di candidati interni? Ha svolto un'analisi sulle competenze per le future esigenze strategiche?

Ecco che per piano di successione non si intende la mera spiegazione di un processo di nomina, né la sola indicazione dei nominativi dei successori. Si tratta dell'insieme di regole, principi e tempistiche

per pianificare concretamente la successione delle figure chiave esistenti in modo che risponda alle esigenze future. Per uno studio legale, la lettura è doppia: da un lato c'è il tema delle capacità manageriali di conduzione dello studio, dall'altro quello della successione dei clienti. La successione è infine condizionata dalla visione strategica che lo studio ha per la propria crescita: interna, lateral o M&A.

Alcuni temi chiave per le aziende sono rilevanti anche per gli studi legali: la pianificazione di lungo periodo, l'individuazione metodica di successori e lo sviluppo delle seconde linee, la selezione e l'individuazione delle competenze strategiche, l'assegnazione di ruoli chiari e definiti a chi è a capo del decision making. Pianificare la successione rappresenta un esercizio che richiede regole e lungimiranza. E che, per l'assetto peculiare delle insegne, si intreccia con un secondo rilevante snodo di governance: l'istituzionalizzazione. Per uno studio legale, quindi, il tema del passaggio generazionale riguarda in primo luogo le misure e le strutture idonee per personalizzare la struttura e per assicurare alle sue componenti un assetto sostenibile a lungo termine.

All'estero, gli studi legali hanno adottato un insieme di regole o prassi per accompagnare il processo, facilitato dal maggiore grado di istituzionalizzazione raggiunto. Una pianificazione del passaggio generazionale di successo prevede infatti che l'organizzazione sia strutturalmente pronta a vivere (e non a sopravvivere) oltre il suo fondatore. Questo significa fare strada per tempo alla condivisione dei poteri e attuare uno spostamento dell'asse decisionale dal singolo alla squadra, riducendo l'impostazione verticistica dello studio. Il risultato sarà un modello organizzativo di tipo orizzontale per unità e aree di competenza che fanno capo a specifici responsabili.

In secondo luogo, il passaggio generazionale non può prescindere dalla necessità di preservare il patrimonio relazionale dello studio in modo da garantire il prosieguo dei rapporti con un cliente anche al momento del ritiro o del venire meno del socio che li ha originati. Nella gestione dei clienti entra maggiormente in gioco la necessità di una pianificazione

di lungo periodo. Il perché arriva dall'approccio inglese con la regola dei "tre win": tutti e tre gli attori in gioco—studi legali, avvocati e clienti—devono essere soddisfatti.

La pianificazione richiede che i clienti ricevano servizi di qualità durante tutto il processo di transizione che, secondo le stime degli studi anglosassoni, non può essere inferiore ai tre anni. Di solito, però, le insegne anglosassoni iniziano a lavorare al passaggio di consegne ben prima, circa cinque anni dall'effettiva uscita di un socio. E lo possono fare perché hanno regole chiare e definite su quando i partner si ritireranno. Per gli studi più piccoli e meno istituzionalizzati, il processo di creazione di un passaggio generazionale potrebbe arrivare a richiedere anche dieci anni.

Nella gestione efficace ed equa del ritiro dei soci risiede forse l'aspetto che riflette la maggiore distanza tra l'esperienza anglosassone e quella italiana. In Italia non esiste un'età per il ritiro. Gli studi più strutturati hanno deciso di emulare il modello anglosassone posizionando il limite d'età tra i 62 e i 75 anni, ma la facilità con cui si è ricorsi alle proroghe indebolisce l'efficacia della previsione. Soprattutto perché queste proroghe si accompagnano ad altre cattive prassi, come un'applicazione delle regole a volte troppo personalizzata (ossia che riguarda tutti meno che i fondatori) e la tendenza a lasciare nelle stesse mani i clienti più prestigiosi.

In Inghilterra gli studi fissano invece con ragionevole attendibilità l'età del ritiro tra i 58 e i 62 anni. Raggiunta questa età, i soci sono costretti ad uscire dalla partnership scegliendo se lasciare lo studio o mantenere rapporti in qualità di *of counsel*. Nel primo caso, il partner riceve la restituzione della *capital contribution* con gli interessi e usufruisce del fondo pensionistico privato dell'insegna (calcolato in base ai punti *equity* ed eventualmente anche dell'avviamento professionale lasciato dal socio). Nel secondo caso, mantiene un ruolo ridotto nello studio e continua a svolgere l'attività professionale, eventualmente lavorando al passaggio di clientela su un lasso di tempo ancora più esteso.

In Italia, il ritiro del socio è frenato dall'approccio

personalistico che caratterizza la gestione del cliente e che si riflette sulle aspettative del cliente. Con l'uscita di un socio senior lo studio rischia di perdere una fetta di fatturato importante perché il cliente è abituato ad associare la seniority alla garanzia di qualità. A complicare ulteriormente il cambio generazionale, un dato strutturale: mancano modelli compensativi adeguati a garantire al socio anziano uscente il riconoscimento corretto per l'avvio professionale. A questa criticità si aggiungono le complicazioni legate alla Cassa Forense.

Infine, l'esperienza internazionale indica che le competenze giuste per la partnership e la leadership dello studio vanno individuate e coltivate attraverso un percorso strutturato che includa tre aspetti. Il primo riguarda percorsi di carriera prospettici secondo regole uguali per tutti a prescindere da aspetti personalistici. Il secondo prevede meccanismi di retribuzione in grado di incentivare il giusto mix di competenze necessarie allo studio. Infine, serve la formazione tecnica e soprattutto le competenze non tecniche necessarie per sviluppare le doti gestionali e di generazione di business.

Gli approcci italiani

Fin qui, il modello teorico di una riuscita pianificazione di successione. Nella pratica, la natura di lungo periodo del piano di successione rappresenta uno degli ostacoli maggiori alla sua realizzazione perché la gestione quotidiana dello studio erode all'osso il tempo disponibile per pianificare la successione, che viene sacrificata alle esigenze immediate.

Aspettare una crisi di successione (un vuoto di leadership, un *name partner* che lascia, la scomparsa dei fondatori), significa affidarsi a una profezia che si auto avvera. Un'insegna che non ha un piano di successione in atto ha certamente una crisi dietro l'angolo. All'impreparazione dovuta ai ripetuti rinvii si aggiunge l'ingombrante presenza accademica e familiare nella storia di molti studi noti.

Non si vede quindi un modello comune in Italia, ma diversi approcci alla successione: familiare, manageriale, aziendalistico. Allo stesso tempo, le diverse esperienze esprimono diversi gradi di distanza

Il passaggio generazionale degli studi italiani



*Estinto

**Integrato in Pavesio

Il grafico permette una classificazione degli studi in base alle due principali caratteristiche dei passaggi generazionali osservati sul mercato (l'istituzionalizzazione; l'approccio familiare) e allo stato del passaggio (portato a compimento; incompiuto) secondo l'approccio spiegato nell'articolo. L'analisi ha considerato una selezione di studi sulla base dell'osservatorio sulle esperienze di mercato. Gli studi sono posizionati nel cluster di riferimento in ordine alfabetico.

Fonte: elaborazione TopLegal Review

dal modello di successione delineata. E quindi diversi gradienti di rischio sulla capacità dello studio di portare a termine una successione che crei valore di lungo periodo. In particolare, si possono individuare quattro situazioni: studi che hanno affrontato il tema attuando il passaggio generazionale ora alla prova sul lungo periodo; studi che hanno il passaggio generazionale in corso; studi che si trovano nella condizione di doverlo affrontare con necessità impellente; studi che non l'hanno saputo gestire e si sono estinti. Il confine tra queste differenti situazio-

ni non è però sempre netto e immediato ma richiede un'analisi che vada oltre le cariche formali.

La prima situazione può essere individuata negli esempi di studi che hanno portato a compimento almeno una prima successione: **Carnelutti, Chiomenti, Galgano, Pavia e Ansaldo, Pedersoli, Pirola Pennuto Zei, Ughi e Nunziante**. A questo primo gruppo è possibile applicare una ulteriore distinzione: Carnelutti, Chiomenti, Pavia e Ansaldo, Pirola Pennuto Zei, Ughi e Nunziante hanno scelto un approccio manageriale, mentre **Galgano** e

La pianificazione richiede che i clienti ricevano servizi di qualità durante tutto il processo

Pedersoli hanno portato avanti una successione di stampo familiare. I tre figli del fondatore di Pedersoli, Alessandro Pedersoli, sono attivi in studio (Giovanni è tornato dopo dodici anni in Linklaters), consolidando la presenza sul mercato dello studio di famiglia che conta ormai oltre 60 anni di attività attraversando due fusioni e due scissioni. Dall'incontro tra i ceppi di **Pedersoli Grande Stevens** e **Schlesinger Lombardi** nel 2001 era nato **Pedersoli Lombardi**; dalla fine del matrimonio nel 2003 rinacque l'odierno Pedersoli. Lo studio è stato fondato da Alessandro Pedersoli nel 1958, oltre ai tre figli equity partner (Carlo, Antonio e Giovanni), vi è anche il nipote (Edoardo) senior associate. In questo caso la presenza familiare ha rinsaldato la governance, contribuendo all'ascesa dello studio. A marzo, Pedersoli si posiziona in 20esima posizione nel TopLegal Italy Index.

Il manager in studio

Studi che sono riusciti a traghettare la successione puntando sulla famiglia sono però l'eccezione e non la regola. Una pervasiva presenza familiare non rappresenta infatti una best practice perché aumenta il rischio di regole ad hoc destabilizzanti per il processo di istituzionalizzazione.

Per evitare tali rischi, è utile fare ricorso all'esperienza di Ughi e Nunziante (si veda l'articolo "Ricomincia il nuovo corso della storia" di TopLegal Review n. di aprile/maggio 2019), studio dalla doppia anima che rifletteva i caratteri forti dei due fondatori. Nato dall'unione degli avvocati Giovanni Ughi e Giovanni Nunziante, chi ricorda le cronache ha presente anche che a Milano lo studio si chiamava Ughi e Nunziante, mentre a Roma era invece Nunziante e Ughi. Per tenere l'equilibrio, lo studio ha introdotto

due elementi che si sono rilevati chiave nel giudizio di chi ha preso la guida negli anni a venire. In primo luogo, fin dalle prime versioni dello Statuto, è stata introdotta una clausola anti-nepotismo, elemento forse senza precedenti per uno studio italiano. In secondo luogo, fin dall'inizio la governance dello studio ha avuto un assetto che ambiva all'assenza di differenze di status tra i soci, inclusi i name partner. Per quanto è chiaro che nei fatti, fino a quando sono rimasti soci, i name partner avessero molta influenza e voce in capitolo. La direzione che si avvicina maggiormente a un modello teorico di passaggio di successione si allontana tuttavia dal modello familiare ma passa per la presenza di figure manageriali esterne, la valorizzazione del brand e della crescita interna dello studio. Tutti aspetti che risultano culturalmente complicati anche per una buona parte del capitalismo familiare italiano, che pecca di capacità di crescita, trovandosi in difficoltà al momento del passaggio generazionale (con il risultato che i figli vendono spesso l'azienda dei padri). Aspetti che per uno studio associato sono ancora più difficili.

Un esempio di pianificazione di lungo periodo e di innesto di figure manageriali esterne alla famiglia lo incarna **Chiomenti**. Fondato nel 1948 da Pasquale Chiomenti, il processo per il passaggio generazionale è stato avviato da Michele Carpinelli e quello di istituzionalizzazione da Carlo Croff, segnando il passaggio della gestione dal fondatore ai suoi soci. Nel 2015 lo studio attuò una riforma di governance che portò al primo managing partner dello studio, Filippo Modulo, che tuttora ricopre la carica. L'obiettivo del nuovo assetto è stato raggiungere una divisione dei ruoli e l'inserimento di un maggior numero di soci nella gestione dello studio, seguendo il modello di spostamento dell'asse decisionale dal singolo alla squadra. Allo stesso tempo Chiomenti ha storicamente privilegiato la crescita interna con gran parte dei soci che hanno attraversato il percorso di carriera in studio, mentre l'uscita è stata fissata a 65 anni, seppur non siano mancate deroghe per le figure centrali di Michele Carpinelli e Francesco Ago. Pirola Pennuto Zei ha portato avanti il processo con l'individuazione di un gruppo dirigenziale

di cinque managing partner (e non un solo leader per la successione), nonostante nello studio siano presenti nella partnership i due figli del co-fondatore, Andrea e Roberta Pirola. In questo quadro, a inizio anno, Giuseppe Pirola ha lasciato la carica di presidente dell'associazione, restando come senior partner, a tre dei cinque managing partner, che ricopriranno annualmente a rotazione questo ruolo nel prossimo triennio: Massimo Di Terlizzi (attuale presidente), Luca Occhetta e Stefano Tronconi.

Il potere del fondatore

Lo spartiacque tra una successione riuscita e una ancora in fase di verifica risulta più complesso quando in studio sono ancora presenti i fondatori con un ruolo di peso. Per orientarsi su queste casistiche non basta tener conto delle disposizioni organizzative create per delegare la gestione dello studio. Risulta invece necessario comprendere l'effettivo peso che un fondatore continua a esercitare sulle fortune economiche dello studio e il potere che detiene attraverso i rapporti fiduciari esclusivi con i clienti. In questa situazione più ibrida possiamo includere, sebbene con diversi gradi, studi quali **BonelliErede, Gianni & Origoni** e **Nctm**, dove Sergio Erede, Franco Gianni, Alberto Toffoletto e Paolo Montironi rappresentano ancora un perno rilevante delle dinamiche dello studio e dei dossier importanti. In **Nctm** i senior partner Toffoletto e Montironi da anni reggono le sorti dello studio (in **Nctm** non esiste il ruolo di managing partner). Lo studio figura tra i primi in Italia che ha attuato una strategia di istituzionalizzazione quando il socio anziano, Gianfranco Negri Clementi, raggiunto il limite d'età fissato nello statuto, è passato al rango di of counsel nel 2006.

Il processo avviato da BonelliErede ha un profilo spiccatamente aziendalista. L'assetto attuale dello studio guarda alle esperienze internazionali e sulla carta si può persino ipotizzare che la sua evoluzione possa incrociarsi con la Borsa o con qualche grande fondo di investimento. BonelliErede ha iniziato nel 2010 il processo di riforma della partnership e l'affidamento della gestione alla seconda generazione di soci. Tra questi il braccio destro di Erede, il giovane

commercialista Stefano Simontacchi. Nell'ultimo decennio lo studio ha spinto su diverse trasformazioni: la spersonalizzazione dei rapporti con i clienti e la valorizzazione del brand, la gestione manageriale, la standardizzazione dei processi, lo staffing centralizzato e il project management. Inoltre, nel 2019 ha affrontato la prima vera integrazione tra due grandi studi degli ultimi anni (con Lombardi), lanciando la sfida del consolidamento del sistema.

Tuttavia, il passaggio dalla prima generazione dei fondatori non è ancora completo e per tenere saldi gli equilibri di un progetto così articolato che oggi conta circa 400 professionisti, lo studio ha più volte rinnovato il patto di fedeltà sulla partnership istituito nel 2013. Il limite di età (75 anni) fissato nel 2013 è stato derogato per Sergio Erede che oggi è ancora attivo in studio (si veda l'editoriale "BonelliErede: la successione senza successione" *TopLegal Review* nr. di Ottobre/Novembre 2015).

Per Gianni & Origoni ci si chiede, invece, se si stia assistendo a un nuovo consolidamento attorno al nucleo originario e quale potrà essere l'esito quando lo studio si troverà ad effettuare il vero passaggio generazionale interno. Lo studio ha dovuto affrontare il significativo spin off di **Legance** nel 2007 (arrivato dopo quello di **Lms** nel 2006) che di fatto ha rappresentato una sorta di passaggio generazionale esterno: un gruppo di giovani professionisti tutti cresciuti insieme esce per fondare un'insegna che da subito punta su brand e istituzionalizzazione. L'allora Gianni Origoni Grippo già dal 2006 aveva intrapreso la strada dell'istituzionalizzazione con l'idea fondante che tutti i partner a rotazione possano prima o poi coinvolti nella governance, affidando le responsabilità gestionali a un maggior numero di soci e creare comitati di management. Nel 2014 ha poi varato la governance duale affidando la carica di managing partner ad Antonio Auricchio e Rosario Zaccà. Tuttavia, Gianni & Origoni esce da un anno complesso, segnato dal divorzio con il name partner Roberto Cappelli (passato in **Rccd Cappelli**) e il rebranding in Gianni & Origoni (con Eugenio Grippo che è diventato socio onorario). Se lo studio si posiziona oggi ai vertici delle classifiche (raggiunge la terza posizione

stabile nel TopLegal Italy Index), non sono mancati esempi di studi strutturati di successo che sono implosi per la mancanza di una guida o per il venir meno dei fondatori.

Il rischio di indugiare

La terza tipologia di caso che si osserva sul mercato riguarda studi che devono attuare la successione ormai con una certa impellenza. Tra questi, l'esempio più calzante si riscontra in **Macchi di Cellere Gangemi**. Se la successione è una questione di lungo periodo, procrastinare gli interventi è la strategia peggiore. Macchi di Cellere rimane ancora saldamente ancorato sotto la guida dei suoi fondatori. Nato nel 1986 dal sodalizio professionale tra Luigi Macchi di Cellere e Bruno Gangemi, decani rispettivamente nel diritto societario e nel fiscale, lo studio affronta da oltre due lustri la sfida del passaggio generazionale. Negli ultimi tempi ha registrato un elevato turnover di soci di elevata seniority. Tra questi, Germana Cassar, amministrativista passata a **Dla Piper** nel 2015, e a fine 2020 Matteo Castioni (aviation), Giannalberto Mazzei (amministrativo) e Francesco Piron (Energy) con i propri team, a favore di **Watson Farley & Williams**. A inizio anno si era registrata l'uscita di due tributaristi, entrati nel 2014 con una squadra proveniente da **Di Tanno** (Francesco Capitta passato a **Facchini Rossi Michelutti** e Stefano Petrecca in **Cba**). La sfida per la successione è delicata per una realtà medio grande che continua a rimanere orgogliosamente indipendente e a restare fuori da qualsiasi ipotesi di integrazione con altri operatori presenti sul mercato. Il rischio di indugiare troppo è perdere rilevanza. Se nelle ultime classifiche della Guida TopLegal Macchi di Cellere mantiene la sua posizione per il fiscale e societario, si rileva come tre dei professionisti recentemente usciti rappresentano il 60% dei cinque professionisti presenti nella Guida TopLegal (i rimanenti due sono Gangemi e il managing partner Claudio Visco).

La successione incompiuta

Tra gli studi che non hanno attuato un passaggio generazionale istituzionalizzato si annoverano realtà

quali **Libonati Jaeger**, **Negri-Clemente**, **Uckmar** e **Vanzetti**. Quest'ultima, dopo la scomparsa del fondatore nel 2018, ha iniziato a veder uscire collaboratori e a perdere quota nei ranking. Nel caso di Negri-Clemente, nato come spin off da Nctm nel 2007 e recentemente integratosi in Pavesio, la figlia Anna Paola Negri-Clemente ha ereditato lo studio fondato assieme al padre Gianfranco nel 2011. Il progetto, nato con venti professionisti e sei soci, in dieci anni ha avuto un corso assai travagliato e si è col tempo svuotato di soci. Il colpo di grazia è stata l'uscita nel 2018 di 11 professionisti dell'area corporate, guidati dai soci Gabriele Consiglio ed Enrico Del Sasso, alla volta di **Ls Lexjus Sinacta**. Emblematica è quindi la fine delle dinastie dei grandi professori, come anche nel caso di Uckmar e Libonati Jaeger. Quest'ultimo nacque nel 1999 dalla fusione tra lo studio di Bernardino Libonati di Roma e quello di Piergiusto Jaeger di Milano, professori universitari e tra i principali avvocati d'affari in Italia tra gli anni Ottanta e Novanta. Il sodalizio, avviato per fare massa e contrastare la concorrenza delle law firm britanniche nell'era delle grandi privatizzazioni, è terminato alla fine della prima decade degli anni 2000 con la scomparsa dei due fondatori. Il messaggio che se ne trae pare chiaro: se il modello dei professori non era per forza destinato a morire a fronte di diversi esempi che sono diventati grandi studi, oggi possiamo dire che quel modello è tramontato definitivamente e chi lo insegue alza il grado di rischio della longevità di lungo periodo dello studio. Di fronte alle insidie poste dal passaggio generazionale non c'è prestigio e fatturato che tenga.

Si ricorda il caso **Grimaldi** dove l'uscita nel 2011 di Roberto Cappelli portò un grande studio in pochi mesi sull'orlo della chiusura perché la compagine dei professionisti si trovò improvvisamente senza una guida. Il caso Grimaldi indica che il successo presente di uno studio non è un indicatore della sua longevità futura: il rischio si nasconde nelle pieghe della governance e della gestione della successione secondo pratiche riconosciute come virtuose. ■