

■ PROFESSIONE AVVOCATO



CARRIERE

Giovani avvocati alla prova della partnership

Secondo l'indagine di *Le Fonti Legal*, l'età media dei soci nei grandi studi oscilla tra i 45 e i 50 anni. Un periodo di affiancamento e la valutazione di business case per arrivare ai vertici. Capacità tecniche e di generare affari i requisiti più richiesti

DI FEDERICA CHIEZZI E GABRIELE VENTURA

Sono numerosi gli step di crescita interna negli studi legali d'affari, e cambiano a seconda della singola realtà: in tutti i casi, però, la strada è lunga e tortuosa, dura oltre dieci anni in cui il giovane professionista viene formato e valutato periodicamente. Una volta arrivati alla soglia della “stanza

dei bottoni”, solo i più talentuosi riescono a ottenere la chiave: gli avvocati che sanno generare affari, gestire clienti e che mettono insieme eccellenti capacità tecniche, relazionali, gestionali, di leadership. *Le Fonti Legal* ha passato in rassegna i metodi di crescita dei giovani legali e i meccanismi di carriera previsti

da alcuni dei principali studi d'affari, selezionando chi è riuscito ad arrivare alla partnership bruciando le tappe, cioè prima dei 40 anni. Un'impresa nell'impresa, testimoniata dal fatto che diversi studi non hanno partner under 40, pur mantenendo comunque un'età media dei soci tra i 45 e i 50 anni. Altri, come **Pirola Pennuto Zei e associati**, contano 18 partner sotto i 40 anni su 124, Dla Piper sette su 57, Lca studio legale ne conta quattro su 27 e BonelliErede sette su 74 (cinque dei quali promossi a inizio febbraio). Quanto ai meccanismi di selezione, c'è chi ha inserito delle "partnership track" di due anni con valutazione intermedia da parte del managing partner e dell'assemblea dei soci e valutazione finale a livello europeo; chi ancora ha introdotto delle vere e proprie pagelle con linee di valutazione su aspetti come la conoscenza giuridica, il comportamento con colleghi e clienti, garantendo l'accesso alla partnership solo a coloro che hanno ottenuto la valutazione massima per due anni. Obiettivo comune: selezionare le eccellenze del mercato legale.

In **BonelliErede**, come racconta **Stefano Simontacchi**, presidente, la crescita interna dei giovani prevede iniziative di formazione sia interne, come i corsi di preparazione per l'esame di avvocato e seminari, che internazionali, realizzate in collaborazione con gli studi Best Friends, con la possibilità di partecipare a master e secondment. Per favorire la formazione, lo studio ha lanciato, qualche mese fa, un'Academy per i collaboratori: «dopo l'esperienza positiva fatta l'anno scorso insieme ai nostri partner», spiega Simontacchi, «abbiamo deciso di estendere ai nostri collaboratori più senior l'opportunità di seguire un innovativo programma volto al potenziamento delle proprie capacità di leadership, relazionali e organizzative». L'ottenimento della partnership in BonelliErede avviene per step, tutti connessi al raggiungimento di cinque

L'ETA' MEDIA DEI PARTNER

Studio legale	Numero partner	Partner Under 40	Età media partner
Orrick	20	0	45
Dla Piper	57	7	46,5
Latham&Watkins	11	1	47
Lca studio legale	27	4	47
Pirola Pennuto Zei	124	18	47
LabLaw	13	2	48
Dentons	20	3	49
Legance	33	0	50
Allen&Overy	8	0	50
Hogan Lovells	21	0	50
BonelliErede	74	7	51
Toffoletto De Luca Tamajo e Soci	17	1	55

Per ciascuno studio analizzato dal Centro studi Le Fonti, il grafico mostra il numero di partner totali, la loro età media e il numero di soci under 40

competenze: capacità tecniche, capacità relazionali e commerciali, capacità gestionali e organizzative, capacità di leadership e contribuzione alla "res pubblica" del professionista. «Tali com-

CHI SONO I SOCI UNDER 40

STUDIO LEGALE	PARTNER UNDER 40	ETÀ/ANNO PARTNERSHIP
BonelliErede	Matteo Maria Pratelli	38/2018
	Enrico Vaccaro	37/2018
	Riccardo Bordi	36/2019
	Marco De Leo	39/2019
	Nicola Marchioro	38/2019
	Augusto Praloran	38/2019
	Gabriele Malgeri	37/2019
Dentons	Pier Francesco Faggiano	38/2015
	Junyi Bai	Entrato come partner
	Roberto Fabio Lipari	Entrato come partner
Dla Piper	Marco De Morpurgo	34/2018
	Alessandro Ferrari	38/2018
	Filippo Cecchetti	39/2018
	Vincenzo La Malfa	37/2017
	Davide Rossetti	38/2018
	Agostino Papa	35/2014
	Danilo Surdi	39/2017
LabLaw	Alessandro Paone	32/2017
	Marcello Buzzini	36/2017
Latham & Watkins	Giancarlo D'Ambrosio	38/2018
Lca studio legale	Benedetto Lonato	35/2015
	Edoardo Calcaterra	38/2018
	Riccardo Massimilla	37/2018
	Gianluca De Cristofaro	36/2016

petenze», aggiunge Simontacchi, «sono valutate di anno in anno, e in maniera ancora più attenta all'avvicinarsi del professionista alle seniority più alte, attraverso un processo strutturato, che comprende la raccolta di notizie e informazioni sul lavoro svolto dal singolo dal maggior numero di fonti

possibili. L'esito di tale processo di valutazione, che viene gestito dal dipartimento delle risorse umane insieme a un apposito comitato preposto e al consiglio degli associati, conduce infatti alla assunzione delle decisioni in ordine a bonus e avanzamenti di carriera».

▼ La tabella, elaborata dal Centro studi Le Fonti su dati trasmessi dagli studi, elenca i soci con meno di 40 anni, l'età e l'anno di accesso alla partnership

STUDIO LEGALE	PARTNER UNDER 40	ETÀ/ANNO PARTNERSHIP
Pirola Pennuto Zei	Emilia Bontempi	n.d.
	Andrea Brambilla	n.d.
	Federico Carducci	n.d.
	Antonio Carlino	n.d.
	Claudio Caserta	n.d.
	Daria Ferrario	n.d.
	Alessandro Giannelli	n.d.
	Immacolata Giuliano	n.d.
	Chiara Grandi	n.d.
	Marco Michielon	n.d.
	Filippo Momi	n.d.
	Carlo Musante	n.d.
	Francesca Onoscuri	n.d.
	Luca Palma	n.d.
	Andrea Pirola	n.d.
	Matteo Valcarenghi	n.d.
	Davide Villa	n.d.
	Francesco Zondini	n.d.
Toffoletto De Luca Tamajo e Soci	Stefano de Luca Tamajo	30/2012



“Prevediamo un programma di affiancamento dei partner ai giovani”

ALBERTO MAGGI,
LEGANCE

Allen & Overy prevede pacchetti di training personalizzati e percorsi formativi di business management e sviluppo delle soft skills. Anche in questo caso, per i più giovani, lo studio con-

tribuisce alla preparazione all'esame di avvocato con un contributo economico o con corsi organizzati in sede, e offre la possibilità di svolgere dei programmi di secondment all'estero presso le altre sedi dello studio. Per accedere alla partnership, le giovani risorse non devono seguire step prestabiliti, ma devono dimostrare di avere talento, maturità, capacità gestionali, un'ottima performance finanziaria, e un'elevata comprensione strategica del business anche in un'ottica di sviluppo a medio e lungo termine. Questi requisiti sono sottoposti a un rigoroso processo di selezione articolato in diverse fasi.

«Un percorso chiaro, istituzionale e noto a tutti» è quello che si devono attendere coloro che ambiscono alla partnership in Dentons. Come spiega **Pier Francesco Faggiano**, partner, «all'inizio di ciascun anno vengono assegnati ad ogni professionista precisi obiettivi di crescita dal punto di vista sia qualitativo sia quantitativo. Al termine di ciascun semestre, a ciascun professionista viene richiesto di fare un'autovalutazione della propria performance rispetto agli obiettivi assegnati e vengono organizzati dei colloqui individuali con i soci di riferimento (i cosiddetti "mid-year review" e "year-end review") durante i quali viene valutata la performance e individuati eventuali rimedi o correttivi». Dopo il traineeship, il percorso di crescita in Dentons prevede una progressione in junior associate, associate, senior associate, counsel, managing counsel fino alla partnership. Ai senior associate che ambiscono al ruolo di counsel e ai managing counsel che ambiscono alla partnership viene richiesto di predisporre un proprio business case nel quale devono essere descritti i propri punti di forza e debolezza, gli obiettivi che ci si pone e gli strumenti che si intende utilizzare per raggiungere gli obiettivi stessi. In particolare, l'accesso alla partnership si basa su un "partnership track" di due anni, durante i quali ciascun candidato deve dimostrare di avere tutti i requisiti necessari; gli viene chiesto, inoltre, di frequentare una academy, ovvero una serie di seminari, corsi e incontri con colleghi provenienti da tutti gli altri uffici europei in modo da prendere confidenza anche con le dinamiche più propriamente amministrative dello studio, anche a livello europeo. Il passaggio dal primo anno di partnership track al secondo anno non è automatico ma è rimesso alla valutazione del country managing partner e dell'assemblea dei soci. Al termine del secondo anno di partnership track, la decisione in

merito alla promozione di un candidato viene prima di tutto assunta dall'assemblea dei soci e, in ultima istanza, rimessa all'approvazione del Ceo Europe.

«In Latham & Watkins», dice **Giancarlo D'Ambrosio**, partner, «i giovani avvocati divengono associate e iniziano un percorso che può durare dagli 8 ai 10 anni prima che lo studio valuti prospettive di accesso a posizioni di lungo periodo. Questo percorso è caratterizzato da un sistema di valutazione costante e trasparente nel quale i collaboratori ricevono riscontri periodici sul proprio percorso di crescita ed ogni sei mesi si incontrano con un rappresentante dell'associate committee (l'organo di valutazione degli associate composto sia da partner sia da associate di tutti gli uffici) al fine di avere indicazioni in merito al proprio rendimento. Le valutazioni vengono utilizzate dall'associate committee per formulare una valutazione complessiva e, di conseguenza, una indicazione di rendimento. Dopo ciò, ciascun ufficio, l'associate committee, i responsabili globali delle practice area di riferimento e l'executive committee valutano le promozioni». In Latham & Watkins i principali criteri di valutazione per l'accesso alla partnership sono: la capacità di gestire direttamente e in autonomia importanti clienti e operazioni sofisticate, la dimostrazione di impegno, dedizione, spirito di sacrificio e fedeltà nel corso degli anni, la capacità di lavorare in

team e di rispettare i colleghi, e la capacità di generare lavoro e ottenere nuovi mandati, conquistando la fiducia di clienti sia esistenti sia nuovi. La capacità professionale, nonché la conoscenza e competenza tecnica sono da considerare la base sulla quale si innestano le caratteristiche sopra indicate.

In Orrick il percorso formativo di un giovane avvocato abilitato inizia con il



“Le competenze vengono valutate con più attenzione all'avvicinarsi alle seniority”

STEFANO SIMONTACCHI

BONELLIEREDE

ruolo di junior associate, (la più ampia delle categorie dello studio) con riferimento ad uno dei dipartimenti della firm guidato da uno o più partner. Se le sue performance vengono ritenute positive in termini di specializzazione nella materia, lavoro in team multidisciplinare e cross-border e capacità di gestire tempi e stress, il professionista sale a mid associate, managing associate e poi a senior associate. Un passo ulteriore permette al professionista di essere nominato of counsel/special counsel, ruolo che indica un'elevata competenza e capacità di condividere mandati e progetti, attraverso la coordinazione di un team ad hoc. Infine, una volta raggiunti i requisiti richiesti (fornire consulenza all'altezza delle aspettative, ricercare l'innovazione e l'efficienza, anticipare le esigenze del mercato, originare nuovo business, rafforzare i valori e condividere la propria conoscenza e competenza) assume il ruolo di partner. Inoltre, nell'ottica di valorizzare le risorse interne, Orrick sta investendo, con il supporto dei colleghi d'oltreoceano, in un percorso di studio e formazione sull'uso di soluzioni tecnologiche in grado di migliorare la prestazione del professionista in termini di assistenza ai clienti, con l'obiettivo di rendere maggiormente efficiente la gestione di ciascun progetto.

Il modello formativo di Legance punta su un coinvolgimento operativo dei giovani sull'intero processo produttivo. Come afferma **Alberto Maggi**, partner, «per sviluppare le doti generative dei giovani abbiamo da alcuni anni dato avvio ad un progetto, denominato Project Rise,



“Le promozioni vengono decise sulla scorta dei business case del candidato”

LUCA PICONE,
HOGAN LOVELLS

“Gli associate iniziano un percorso che può durare dagli otto ai dieci anni”

GIANCARLO D'AMBROSIO,
LATHAM & WATKINS



che prevede un affiancamento di un partner ai giovani che vogliono cominciare con gradualità a cimentarsi nella generazione del lavoro e che in questo modo possono farlo con un tutor e avvalendosi dell'apparato di marketing dello studio». Il percorso di crescita in Legance si basa su 11 criteri di natura oggettiva e soggettiva, nonché su una scala contraddistinta da parametri economici e di responsabilità crescenti, che vengono percorsi in via accelerata quando ne sussistono i presupposti.

Per diventare partner in Toffoletto De Luca Tamajo e Soci è indispensabile superare quattro step: praticante, avvocato 1, avvocato 2, senior. La valutazione si basa su competenza giuridica e capacità esecutiva per i primi due ruoli; caratteristiche di leadership, commerciali, di relazione e di gestione autonoma del tempo e delle priorità per i due ruoli più alti. «Ciascun professionista», spiega **Franco Toffoletto**, managing partner, «ha una “pagella” con linee di valutazione da 10 a 50 in base agli aspetti comportamentali interni e con i clienti, alla conoscenza giuridica e ai key performance indicator (kpi) costantemente aggiornati e in linea con le priorità dello studio. Per le posizioni di avvocato 2 e senior è inoltre previsto un self assessment. L'accesso alla partnership è consentita ai senior associate con un'anzianità di studio superiore a sei anni, quattro dei quali trascorsi nel ruolo di senior e dopo aver ottenuto la valutazione “ottimo” per due anni».

Anche in Lca l'affiancamento dei giovani avvocati e praticanti a un professionista senior dello studio che ne monitora l'attività e la crescita, è fondamentale. Si tratta di un programma di mentorship, in base al quale «ogni 6 mesi», come spiega Gianluca De Cristofaro, partner dello studio, «il tutor raccoglie feedback dai professionisti che hanno lavorato con il giovane così da poter fare il punto con quest'ultimo sull'andamento della collaborazione e fornire consigli utili per la propria crescita. Lo studio ha poi recentemente avviato con il supporto di una società esterna un coaching program rivolto ai mid-associate al fine di consentire agli stessi di identificare e sviluppare i propri punti di forza e lavorare sui propri punti deboli». Preparazione tecnica, doti

Il partner è responsabile di progetto e dei rapporti con i clienti ma soprattutto è un mentor per i giovani professionisti dello studio

relazionali e organizzative, etica del lavoro, progettualità, leadership e gestione delle risorse, sono i criteri necessari per accedere alla partnership in Lca.

Il sistema di progressione di carriera in Pirola Pennuto Zei, racconta Stefano Tronconi, co-managing partner, «si realizza attraverso dei percorsi ben definiti. Nella prima fase (praticante) il professionista svolge attività di analisi e valutazione, produce documentazione di progetto e si forma attraverso il coaching del proprio team di lavoro. In una seconda fase (consulente senior) il professionista ha la responsabilità operativa su aree progettuali, coordina direttamente una parte del team grazie alle competenze tecniche, specifiche, di business maturate. Nell'ultima fase (junior partner) il professionista diventa il motore operativo

del progetto, pianifica e supervisiona le attività, gestisce i rapporti operativi con il cliente coordinando le risorse del team, partecipa alle attività di sviluppo del mercato». Per poter accedere alla partnership, invece, «il professionista deve aver acquisito competenze tecniche, capacità di lavorare in gruppo, aver dimostrato di possedere adeguati skills commerciali e relazionali oltre ad avere integrità morale e professionale. Il partner è infatti responsabile di progetto e dei rapporti con i clienti ma soprattutto è un mentor per i giovani professionisti dello studio».

Dla Piper, dal 2016, ha introdotto un nuovo percorso di carriera, «con chiare scansioni temporali», spiega il managing partner Bruno Giuffrè, «obiettivi finali e intermedi, una precisa assunzione di responsabilità tra il candidato e lo studio stesso, che devono contribuire in egual misura alla creazione di un business case, che è poi la conditio sine qua non per l'accesso alla partnership, che è sempre un traguardo esclusivo e molto ambito. Quello che è certo è che in Dla Piper tutti, senza distinzioni, possono avere una chance, a patto che dispongano dei necessari requisiti umani e professionali». Per l'accesso alla partnership, invece, è necessario possedere «eccellenza qualitativa, capacità relazionali, forte etica del lavoro, condivisione dei valori che Dla Piper applica inflessibilmente nella sua attività, sia nei confronti dei clienti e dei terzi, sia al proprio interno», prosegue Giuffrè, «poi naturalmente la decisione finale dipende da condizioni oggettive generali, dettate dal mercato e dalla concorrenza, e più specifiche, che attengono al business dello studio. È un fatto che l'applicazione coerente di questi criteri ha permesso di creare in pochi anni una generazione di soci provenienti dal "vivaio", che dimostrano nella pratica quotidiana la coesione che esiste tra loro e la comunione di intenti che li anima».

La politica interna di crescita in LabLaw, invece, si sviluppa intorno a tre

coordinate: «la prima è ovviamente quella professionale», spiega il founding partner, **Francesco Rotondi**, «il progredire in ordine alla conoscenza delle materie giuridiche va accompagnata alla capacità relazionale e a quella di gestire e prendere decisioni in autonomia; la seconda è quella relativa alla “presenza” all’interno dello studio intesa quale elemento valoriale per se stessi e per la collettività. In questo senso si osserva e favorisce l’iniziativa riguardo alla necessità che lo studio può avere in termini di organizzazione, gestione e servizi comuni; riteniamo che questo aspetto sia tra i più rilevanti e ben evidenzia la famosa “affectio societatis”. La terza è quella dell’attenzione verso l’esterno, ovvero il mondo giuridico all’interno del quale si tende a favorire la presenza ed occorre comunque vivere e farsi apprezzare». Per quanto riguarda l’accesso alla partnership, invece, l’inserimento deve «innanzitutto passare attraverso la condivisione di tutti i soci e deve fondarsi su una valutazione della persona e della vicinanza ai principi che ispirano lo “stare insieme” all’interno dello studio», spiega Rotondi, «ovviamente occorrerà aver raggiunto la maturità professionale che prima ho delineato ed anche la capacità di essere captive sul mercato di riferimento. Ricordo, però che vi sono diversi step anche nella partnership, step ai quali possono corrispondere diversi gradi di raggiungimento dei requisiti sopra evidenziati».

Hogan Lovells ha adottato un modello internazionale per i percorsi di carriera dei propri avvocati. «I praticanti», spiega il managing partner, **Luca Picone**, «iniziano spesso il loro percorso professionale con un periodo di praticantato presso uno dei nostri uffici, al termine del quale affrontano l’esame di stato e successivamente si iscrivono all’albo. A questo punto diventano associate. Dopo un ulteriore periodo in cui consolidano la propria esperienza sul campo e nella practice area scelta come propria materia di specializzazione, diventano di norma senior associate. Il passo successivo è quello di accedere alla part-



“ All’inizio di ogni anno vengono assegnati precisi obiettivi di crescita ”

**PIER FRANCESCO FAGGIANO,
DENTONS**

nership o, in alternativa, diventare counsel. Inoltre, nell’ultimo anno, Hogan Lovells ha messo a punto Pathways, un nuovo percorso di crescita che, grazie ad un sistema di feedback costanti ed immediati su incarichi svolti o su precisi comportamenti, consente ai professionisti di monitorare le proprie prestazioni ed individuare le aree di miglioramento. Grazie anche a tre momenti di confronto che, nell’arco

di 12 mesi, ciascun professionista ha a disposizione con il proprio “development guide”, un collega di seniority più alta che funge da tutor e lo aiuta ad interpretare i feedback raccolti, nonché a fissare gli obiettivi. Ogni ciclo annuale di Pathways va da ottobre a settembre e si conclude con una conversazione annuale con il socio di riferimento durante la quale si condivide il percorso di sviluppo delle proprie competenze. Tale momento è del tutto scollegato dall’appraisal di fine anno, quando tra dicembre e gennaio si valutano le progressioni sul percorso di crescita dei singoli professionisti». Per quanto riguarda l’accesso alla partnership, in Hogan Lovells «le promozioni vengono decise in particolare modo sulla scorta dei business case del candidato», spiega Picone, «vale a dire sulla base della situazione generale del mercato e delle strategie di investimento dello studio in relazione all’area di specializzazione interessata. Anche le caratteristiche personali del candidato rivestono enorme importanza, ed è imprescindibile possedere competenze legali di elevatissimo profilo. È inoltre essenziale che il candidato risponda ad una serie di requisiti predefiniti a livello globale, tra cui la capacità di gestire e guidare un team e di gestire i rapporti con i clienti. Criteri analoghi sono definiti anche per i counsel. Nell’ottica di trasparenza e condivisione che contraddistingue Hogan Lovells i criteri sono stati pubblicati sull’intranet dello studio e sono applicati nell’appraisal di fine anno».