La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

MAG

MASSIMO DI TERLIZZI

LUCA OCCHETTA

Pirola Pennuto Zei, una governance per il passaggio generazionale

Lo studio ha nuovamente riformato le regole di gestione. Istituito il consiglio dei senior partner e un comitato esecutivo a cui verranno gradualmente trasferite le attività operative. MAG ne ha discusso con il presidente Di Terlizzi e il managing partner Occhetta

di nicola di molfetta

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

Consiglio dei senior partner

Massimo Di Terlizzi (presidente),
Luca Occhetta (managing partner),
Marcello Romano e **Stefano Tronconi**.

Comitato esecutivo,

Andrea Alberico
Fabio Carusi
Roberta Di Vieto
Guido Doneddu
Yuri Zugolaro.

A quaranta anni esatti dalla fondazione, Pirola Pennuto Zei ha chiuso l'anno (il 2023) annunciando un nuovo cambio di governance. Il precedente, un passaggio intermedio potremmo dire, risaliva ad appena quattro anni fa (si veda il numero 184 di MAG). Il filo rosso che lega questi cambiamenti può essere ben riassunto dalla quarta di copertina de Il Ragioniere (ediz. Laurana), la straordinaria autobiografia di **Giuseppe Pirola**, fondatore di questa organizzazione che oggi conta circa 700 professionisti tra cui 140 partner (le cifre verranno aggiornate con maggiore precisione in occasione delle nomine di inizio anno) assieme a quelli che lui stesso chiama i "baldi giovani" del 1983, vale a dire, Sergio Pennuto e Roberto Zei: «Se c'è un filo conduttore che attraversa questa storia è proprio la forza della squadra che negli anni ha costruito tutto questo. È la vittoria del noi sull'io», racconta Pirola. Lo studio viene prima delle persone: questo è il principio fondante. Ma le persone sono fondamentali per fare funzionare lo studio nella misura in cui esse riescono a riconoscersi nei principi sulla base dei quali l'organizzazione si è costituita e ha prosperato nel corso degli anni. Ecco perché la definizione di regole di governo che rispecchino al meglio i principi che sono le radici di Pirola Pennuto Zei & Associati non può che essere un esercizio costante. «La governance evolve

Lo studio in cifre

700+
Il numero totale di professionisti

140+
Il numero di soci

150,8
I milioni fatturati nel 2022

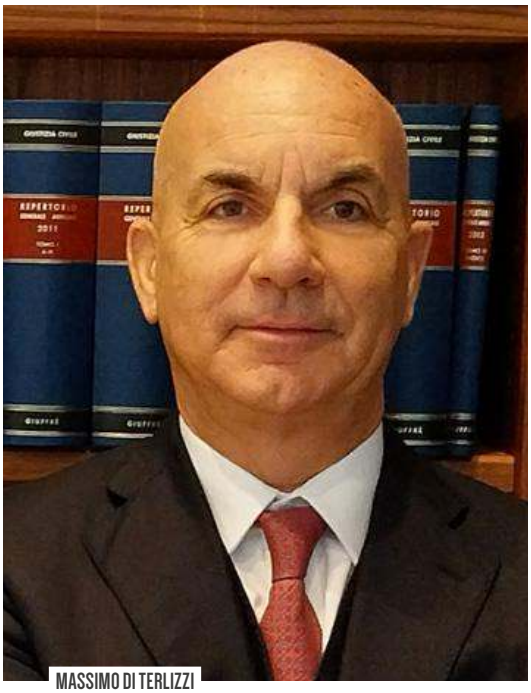
10
Le sedi in Italia

2
Le sedi all'estero

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

nel tempo seguendo l'evoluzione dello studio. La nuova governance prevede la categoria dei senior partner che sono quelli che sono stati componenti del comitato esecutivo per almeno due mandati. Nella precedente riforma della governance, questa carica era stata attribuita solo a Giuseppe Pirola nella sua funzione di garante della cultura dello studio». A parlare è **Massimo Di Terlizzi,** uno dei soci storici dello studio, avvocato e commercialista, con diversi anni di esperienza alle spalle nella gestione dell'organizzazione, nonché uno dei sei senior partner di cui oggi, dopo la riforma, conta lo studio. Con lui, presidente del consiglio dei senior partner, si fregiano di questa carica oltre a **Giuseppe Pirola**, e **Sergio Pennuto**, anche **Luca Occhetta**, che nella nuova organizzazione riveste anche il ruolo di managing partner, **Marcello Romano** e **Stefano Tronconi**. In particolare, Di Terlizzi, Occhetta, Romano e Tronconi, adesso, sono anche i membri del neo-istituito consiglio dei senior partner. «Il consiglio dei senior partner - prosegue Di Terlizzi, - è l'organo che definisce i limiti delle deleghe al comitato esecutivo che è un comitato più operativo». E qui sta la seconda novità, perché mentre il vecchio comitato esecutivo deteneva tutti i poteri fondamentali oltre a quelli operativi; adesso il comex disegnato dalla nuova governance ha solo funzioni operative. «A regime il consiglio dei senior partner svolgerà funzioni di supervisione, garanzia e gestione straordinaria e quello esecutivo le attività di gestione corrente - sottolinea Occhetta -. Al momento, però, in questa fase di transizione, con alcuni dei componenti del comex che sono alla loro prima esperienza di management di studio, il passaggio avverrà gradualmente». I componenti del comitato esecutivo appena eletti risultano i partner **Andrea Alberico**, **Fabio Carusi**, **Roberta Di Vieto**, **Guido Doneddu** e **Yuri Zugolaro**.

Il consiglio dei senior farà un po' da guida, in questa fase. Mentre, l'anello di congiunzione tra questi due organi sarà rappresentato dal managing partner che, come il presidente del consiglio dei senior partner, svolgerà il suo mandato per tre anni. «In questo modo - aggiunge Di Terlizzi - si avvia un percorso che dovrebbe da una parte garantire continuità e dall'altro il ricambio generazionale». E questo è il fondamentale obiettivo del lavoro che lo studio sta portando avanti sulla governance. «È una svolta importante per noi - ribadisce il presidente -. Perché qui si sta realizzando un avvicendamento tra precedente e nuova generazione di management».


MASSIMO DI TERLIZZI

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

MAG

A proposito di passaggio generazionale, uno dei temi più delicati è rappresentato dalle regole riguardanti i limiti di età per la permanenza nella partnership. «Noi abbiamo ancora un limite di 65 per la permanenza nell'equity. Non è escluso che in futuro si valuti se alzare il limite di età. Oggi però la valutazione sulla permanenza o meno nell' equity oltre il limite dei 65 anni è una valutazione che, essenzialmente, è lasciata al consiglio dei senior partner. Chiaramente l'assemblea è sempre sovrana ed esprime il suo parere per ratificare o meno: diciamo che può opporsi, con certe maggioranze. Ma è il consiglio dei senior partner che guida: chi ne fa parte è conosciuto, ha esperienza dello studio, e ha gli strumenti di valutazione». Le uniche eccezioni alla regola, al momento, sono rappresentate da Pirola e Pennuto che, pur non facendo parte del consiglio dei senior partner, sempre nell'ottica di un avvicendamento generazionale, e pur non esercitando più funzioni di gestione, per decisione dei soci, permangono nell'equity.

Il 2023, fanno sapere Occhetta e Di Terlizzi, si è chiuso ancora in crescita. «Non abbiamo ancora le cifre ufficiali perché facciamo il bilancio per cassa e quindi fino al 31 dicembre è impossibile dare numeri, ma possiamo già dire che anche questo è stato un anno buono». In termini strategici, invece, lo studio punta a far crescere ancora la sua componente legale. «Oggi abbiamo circa 160 avvocati, ma vogliamo portarli a essere tanti quanti sono i commercialisti», il che significa raddoppiarne il numero. La via principale per raggiungere questo obiettivo è rappresentata dalla crescita per linee interne. «Noi siamo una vera associazione, con una cultura molto unita. Gli innesti sono un passaggio delicato, anche per chi viene», dice Occhetta. «I giovani che crescono qui dentro si formano alla nostra cultura di studio. Uno che arriva dall'esterno, invece, deve sceglierci e adattarsi. È un po' la differenza che passa tra sposarsi dopo alcuni anni di fidanzamento o sposarsi per corrispondenza come si faceva un tempo». Detto questo, però, «noi valutiamo tutto, anche perché sappiamo che i lateral sono un passaggio necessario per crescere a un certo ritmo», dice Di Terlizzi, «anche se non ci interessa

LUCA OCCHETTA

tanto aggregare fatturato, quanto mettere insieme professionalità interessate a lavorare insieme nell'interesse dello studio».

Alimentare la crescita è l'obiettivo di fondo. «Il nostro modello è basato sulla crescita - conferma Di Terlizzi -. Per garantire ai nostri giovani spazi adeguati, abbiamo bisogno di crescere. Noi facciamo partner tutti gli anni e siamo quindi "condannati" a crescere. Perché il nostro modello è quello, mantenendo la redditività sempre a livello adeguato. E questo è anche il motivo per cui ci guardiamo a tutto campo».
Una delle mosse più rilevanti realizzate dallo studio nei tempi recenti è stata la partecipazione al network internazionale costituito in forma di swiss verein, Unyer. «Unyer è qualcosa di diverso dai classici network. Deve essere forte ma forte davvero. Con quel modello non ci interessa crescere piantando bandierine - conclude Di Terlizzi -. Ci interessa trovare gli studi giusti, firm che abbiamo le nostre caratteristiche. Al momento siamo italia, Francia, Germania e Austria. Anche lì abbiamo un progetto in corso d'opera. Abbiamo delle iniziative come la Unyer law school che ci servirà anche per esplorare le possibili sinergie con nuove realtà», conclude Di Terlizzi.