

IL 2016 IN RASSEGNA

In cerca di nuovi assetti

Fermento di lateral per boutique, monospecialisti e internazionali. Le insegne italiane guardano all'estero e investono sull'organizzazione

di Maria Buonsanto



IL GENE DELLA COESIONE, TRADIZIONALMENTE, è uno dei grandi assenti nel dna del mercato legale. Anche il 2016 non ha fatto eccezione ed è stato teatro di importanti mutamenti nelle compagini degli studi d'affari presenti in Italia. I maggiori cambiamenti avvenuti nel corso degli ultimi dodici mesi hanno interessato soprattutto le boutique, gli studi monospecialisti e gli internazionali. Analizzando le boutique e

i monospecialisti, l'anno è stato contraddistinto dalla nascita di nuove realtà e cambiamenti d'insegna in storici brand del mercato, complice il deficit di istituzionalizzazione connaturato a questa tipologia di studi. Per gli internazionali, invece, si è aperta una stagione di riassetto dovuta in parte a scelte strategiche compiute oltreconfine e in parte a una mancata coesione nella politica di crescita tricolore.

Trasversali al mercato, nel corso dell'anno, i grandi temi dello sviluppo e della sostenibilità. Uno dei problemi dell'offerta tricolore – in un mercato sempre più globale – permane quello di riuscire a valicare i confini nazionali. Durante l'anno, quindi, sono state registrate diverse aperture di nuove sedi, tanto in terre ben note (Londra in primis) quanto in Paesi finora inesplorati: ad attrarre l'interesse degli studi è stato in particolare l'Iran. Ma la mancanza di un respiro internazionale non è l'unica partita su cui si gioca lo sviluppo delle insegne autoctone, impegnate nella ricerca di modelli gestionali volti a raggiungere quell'efficienza necessaria per rispondere a esigenze interne e di mercato.

Due modelli in cerca d'autore

Da quando il mercato legale italiano ha dovuto fare i conti con la normalizzazione economica che ha interessato più o meno trasversalmente tutti gli operatori del comparto e che affonda le radici nella crisi del 2008, il mercato dei lateral è stato caratterizzato da un notevole fermento. Un fermento che ha investito anche i modelli degli studi boutique e dei monospecialisti che, fino ad allora, avevano goduto di una certa stabilità.

Seguendo un percorso già tracciato negli anni scorsi, le turbolenze non sono mancate anche nel 2016, che è diventato scenario di una serie di cambiamenti di peso che hanno ridefinito i brand e le compagini di alcuni player. Sul fronte del tax, nel corso dell'anno **Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi**, che nel dicembre 2015 aveva già registrato l'uscita di Luca Dal Cerro (entrato in **Linklaters**), ha annunciato la separazione da Enrico Vitali, socio storico dello studio dal 1990, mutando denominazione in **Tremonti Romagnoli Piccardi**. Cambio d'insegna anche per **Ludovici**, l'insegna creata dall'ex partner di **Maisto** Paolo Ludovici nel 2014, che dopo aver aperto le porte a Pietro Piccone Ferrarotti (anch'egli proveniente da Maisto) ha cambiato de-

nominazione in **Ludovici Piccone**. Invece, sul fronte penale, dalla rottura tra Fabio Cagnola e lo studio **Bana** - dopo trentatré anni di collaborazione - è nata l'insegna **Cagnola**.

Passando dai monospecialisti alle boutique, nel corso dell'anno si sono registrati due cambiamenti nei brand, entrambi derivanti da altrettante separazioni. La prima in ordine temporale è stata quella di Carlo Pappalettera dallo studio **Giliberti Pappalettera Triscornia** (che ha assunto la denominazione **Giliberti Triscornia**), di cui è stato partner dal 1997 e che ha lasciato alla volta di **Carnelutti**. Mentre a settembre è stata annunciata la scissione tra Giuseppe Lombardi e Ugo Molinari, effettiva dal 31 dicembre 2016. Ugo Molinari ha deciso di lasciare **Lombardi Molinari Segni** per costituire una nuova realtà denominata **Molinari e associati**.

Italiani sulla via estera

Indipendentemente dal modello con cui operano, una delle principali sfide affrontate nel corso dell'anno dagli studi legali italiani è stato lo sviluppo internazionale del business per intercettare i redditi mandati provenienti dall'estero che, sulla carta, favoriscono i grandi concorrenti stranieri. La piazza di Londra, anche nell'anno della Brexit, è continuata a essere la più appetibile per i business lawyer: vi hanno aperto una sede **Gattai Minoli Agostinelli**, Ludovici Piccone, **Grande Stevens, Lms e Loconte**. Mentre **BonelliErede** ha investito sulla City attraverso il lateral di Massimiliano Danusso da **Allen & Overy**. Continua a essere presente nelle rotte internazionali percorse dalle insegne italiane anche New York, meta d'approdo lo scorso anno di Carnelutti (in joint-venture con **Altieri Esposito Minoli**) e **Girardi**.

Alle sempreverdi Londra e New York, iniziano ad affiancarsi destinazioni più esotiche, che diventano terra di frontiera per gli studi italiani alla ricerca di investimenti alternativi. È in que-

sto filone che si inserisce la nuova fase di espansione estera di BonelliErede con il progetto Africa, che ha portato lo studio a sbarcare in Egitto ed Etiopia, siglando due accordi di cooperazione esclusiva con due firm locali: l'egiziana **Kosheri Rashed & Riad** e l'etiopie **Teshome Gabre-Mariam Bokan**. Grande catalizzatore d'attenzione, dopo la rimozione delle sanzioni internazionali, è l'Iran, Paese notoriamente ricco di immense riserve di petrolio e di gas. A puntare in direzione di Teheran sono stati **Cms, Vbl, P&a** (tramite l'associazione professionale Persia Primo Consulting Legal) e **Martelli** (stringendo un accordo di partnership con lo studio iraniano **Shayan**). Sull'altra sponda del Golfo, negli Emirati, sono invece sbarcati **Gianni Origoni Grippio Cappelli, LabLaw, Lca, Stelé Perelli e Rödl**, tutti attraverso alleanze con studi locali. Nelle rotte degli italiani nel corso del 2016 è stata meno presente, invece, la Cina: **Quorum** ha stretto un accordo di collaborazione con lo studio **Lascend** di Pechino, che segue quello con il cinese **Tahota**; mentre **Tonucci** e **Dentons** hanno aperto un China desk. Va, infine, segnalato l'interesse per Lugano, piazza sempre più importante per il business tax, il regulatory bancario e per lo spostamento in Svizzera di numerosi imprenditori italiani. È alla luce di queste considerazioni che hanno aperto una sede nella città svizzera **Mercanti Dorio** e **Grimaldi**.

I riassetti degli internazionali

Una stagione di grandi turbolenze ha interessato nel corso degli ultimi dodici mesi anche alcune insegne internazionali, che hanno ridefinito la loro presenza italiana e il loro stesso business. I principali protagonisti di questo riassetto sono stati **Simmons & Simmons, White & Case** e **Ashurst**. Paola Leocani e Nicholas Lasagna sono entrati nella fila di Simmons & Simmons lasciando l'americano White & Case. Per Simmons & Simmons l'ingres-

I nodi del 2016

- **MOBILITÀ**
Continua il fermento sul fronte lateral. La stagione è stata turbolenta soprattutto per boutique, monospecialisti e internazionali
- **INTERNAZIONALIZZAZIONE**
Le insegne italiane cercano uno sbocco estero. Alla sempreverde Londra si affiancano nuove mete. Iran in primis
- **CAPITALE UMANO**
Si affermano nuovi percorsi di carriera e di remunerazione. Il welfare entra nell'agenda di un numero crescente di insegne
- **INFORMATIZZAZIONE**
Si investe sulle tecnologie per migliorare l'organizzazione interna e l'offerta ai clienti

so di Leocani e Lasagna ha rappresentato un forte segnale di ripresa dopo un periodo di riassetto che lo aveva condotto a scegliere di chiudere la sede di Roma. Per White & Case, invece, l'uscita dei due professionisti ha rappresentato la prima rottura rispetto a un percorso di crescita iniziato nel 2011, con il ritorno in Italia dello studio americano sotto la guida di Michael Immordino. Al doppio lateral in uscita, per lo studio statunitense è corrisposto un altro in entrata, con l'ingresso di Gianluca Fanti e Giuseppe Barra Caracciolo con un team comprendente altri tre professionisti, tutti provenienti da Ashurst. La partenza di Fanti e Barra Caracciolo per Ashurst è stata l'ultima di una serie di uscite. Nel corso degli ultimi mesi, infatti, lo studio ha subito uno svuotamento interno che lo ha portato a contare, attualmente, solo tre partner: Carloandrea Meacci, Franco Vigliano e il managing partner inglese Stephen Edlmann.

«Pur restando il punto di eccellenza per gli studi italiani, le conoscenze tecniche da sole non bastano»

Le vicende che hanno riguardato Simmons & Simmons, White & Case e Ashurst non sono le uniche che hanno interessato le sedi italiane degli studi internazionali. Gli ultimi dodici mesi sono stati turbolenti anche per **Latham & Watkins** e **Allen & Overy**. Il primo ha perso alcuni specialisti del corporate con l'uscita di Luca Pocobelli, entrato in Dentons con due professionisti, e Fabio Coppola e Gaia Guizzetti che, anche loro con un seguito di due professionisti, sono approdati in Lms. Per Allen & Overy, invece, va segnalata – oltre all'uscita già citata di Massimiliano Danusso e del suo team – la perdita di Silvia D'Alberti, entrata in Gattai Minoli Agostinelli.

Un altro studio internazionale che è stato protagonista del mercato dei lateral nel 2016 è Dentons. Sotto la guida di Federico Sutti, lo studio sbarcato in Italia a fine 2015 è arrivato a contare nel giro di un anno 58 professionisti e due sedi, Milano e Roma. Tra i principali ingressi sono da segnalare quello di Stefano Speroni da Grimaldi, Alessandro Fosco Fagotto da **Pedersoli**, Sara Biglieri da **Rucellai & Raffaelli**, Andrea Fiorelli (in precedenza a capo del dipartimento tax di **Norton Rose Fulbright**), Aian Abbas da Ashurst e il già citato Luca Pocobelli da Latham & Watkins.

Il Belpaese non ha destato solo l'interesse dell'internazionale Dentons. Lo scorso luglio, infatti, è arrivata in Italia la law firm inglese **Fieldfisher** attraverso la fusione con **Studio Associato Servizi Professionali Integrati** (Saspi), che fa parte del network **Crowe Horwath**. Già nel 2007 era stato ipotizzato un possibile ingresso nel mercato italiano dello studio inglese (allora **Field Fisher Waterhouse**) a seguito di una campagna che lo aveva visto fondersi con le sue più strette alleate europee in Francia, Germania e Belgio. Per il mercato italiano l'indiziato principale ai tempi era stato lo studio **La Scala**. Ma la notizia fu poi smentita dagli studi. A convincere gli inglesi, invece, è stato l'incontro con Saspi, fondata nel 2002 da John Stewart, precedentemente managing par-

tner di **Ernst & Young** per l'Italia. Ma Fieldfisher non si è limitato a integrare Saspi. A distanza di pochi mesi dallo sbarco in Italia, lo scorso ottobre, ha annunciato l'ingresso, presso la sede di Milano, di un team di proprietà intellettuale composto da tre professionisti provenienti da **Osborne Clarke** e guidato dal partner Diego Rigatti. Palesando così una certa intenzione a crescere.

Nuova gestione del capitale umano

Il comparto dei business lawyer italiani sta attraversando un momento crepuscolare con il tramontare di alcune vecchie certezze e il sorgere di nuove. Una delle prime grandi certezze a essere tramontate ha interessato i compensi e le politiche retributive. Nel corso degli ultimi anni si è assistito a un notevole giro di vite ai compensi fissi rispetto agli anni pre-crisi, come rivelato dalla terza edizione della TopLegal Associate Salary Survey, pubblicata ad agosto 2016 da TopLegal Review. I mutamenti avvenuti nei maggiori studi italiani e internazionali derivano, da un lato, dalla maggiore variabilizzazione dei costi fissi a vantaggio di incentivi per migliorare le prestazioni individuali, come nel caso di Gianni Origoni Grippo Cappelli, che ha rimesso mano a tutto il sistema retributivo in favore di una maggiore variabilizzazione. Dall'altro lato, si è assistito a un progressivo allungamento della parte finale del percorso di carriera dei collaboratori con l'aumento dei gradini prima di arrivare alla partnership. È chiaro, infatti, che non tutti i professionisti che entrano in uno studio possono mirare alla partnership. Soprattutto dopo la crisi del 2008, che ha reso l'accesso all'equity più difficile. Impossibilitati ad aumentare il numero di partner, tanti studi hanno risposto al nuovo contesto di mercato introducendo una serie di figure intermedie, come i salary, i junior o i local partner. Con la conseguenza che si creano prima o poi colli di bottiglia in cui un numero cospicuo di collaboratori alimenta le stesse speranze di ac-

cesso alla partnership. E un numero altrettanto cospicuo vede deluse le sue aspettative, quando non ottiene quanto desiderato. Per uscire da questo stallo, una soluzione per ovviare al problema viene dall'internazionale **Dla Piper**, che nel corso del 2016 ha innovato il sistema di crescita interna individuando due diversi percorsi di carriera: quello della stabilizzazione e quello della partnership. Il primo è volto a creare la futura classe di manager; mentre il secondo consolida il ruolo di chi fattura di più. Un'idea innovativa che potrebbe fare da apripista a un nuovo modo di apprezzare la carriera legale.

Il welfare entra in studio

La cinghia ai compensi e le difficoltà di accesso alla partnership non sono, però, le uniche criticità emerse dalla TopLegal Associate Salary Survey, che ha mostrato la difficoltà da parte dei collaboratori a raggiungere un bilanciamento tra vita privata e professionale. Per migliorare la qualità di vita dei professionisti, nel corso del 2016, alcuni studi legali hanno così implementato politiche di sostegno a favore dei collaboratori. **Lexellent** e **Clifford Chance** hanno introdotto lo smart working. La Scala ha varato un piano di welfare con l'obiettivo di migliorare la conciliazione tra lavoro e vita privata dei componenti dello studio che prevede tre tipologie di benefici: bonus welfare, bonus scuola e bonus bebè. Mentre Dla Piper ha creato un comitato, denominato Best Work-Life Balance, che ha il compito di analizzare le condizioni di lavoro dei professionisti e dello staff e suggerire eventuali correttivi.

La necessità di mettere mano alle politiche di gestione delle risorse umane per aumentare la retention dei professionisti più validi è una consapevolezza diffusamente percepita dai business lawyer, che iniziano a guardare con maggiore attenzione ai loro processi interni al fine di migliorarli, alla ricerca di una maggiore efficienza e

competitività sul mercato. Questo approccio non riguarda soltanto la gestione delle risorse, ma tutti gli aspetti in cui si declina l'organizzazione.

L'avanzata tecnologica

Sul fronte dell'informatizzazione, la maggior parte delle realtà si è dotata di software gestionali, utilizzati per controllare le ore fatturate, i costi di struttura e per archiviare il sapere prodotto dallo studio. Alcuni hanno fatto un passo oltre. Mentre a livello internazionale già si guarda all'intelligenza artificiale (Clifford Chance ha introdotto a livello globale l'utilizzo di un software di questo tipo); in Italia la palma d'innovatore va a **Toffoletto De Luca Tamajo**, che ha realizzato iLex, un software che aiuta a uniformare il flusso produttivo a qualsiasi livello, permettendo a tutti di lavorare seguendo i medesimi processi e con gli stessi standard. Un'automatizzazione dei processi che permette un risparmio annuo stimato dallo studio in oltre 300mila euro. Tra le altre esperienze c'è poi quella di BonelliErede, che ha introdotto uno staffing centralizzato che, anche grazie all'utilizzo di un software, gestisce l'allocation delle risorse per ogni mandato. Lo studio, inoltre, al fine di creare degli standard anche tariffari, ha introdotto un sistema di contabilità che consente di calcolare tutti i costi reali della struttura. Permettendo in tale modo di ragionare non più in termini di ore fatturate, ma al pari di qualunque altra azienda, in termini di costi e ricavi.

Nel corso dell'ultimo anno, quindi, si è senz'altro guardato con maggiore attenzione al tema del miglioramento dell'organizzazione interna. Nella consapevolezza che, pur restando il punto di eccellenza per gli studi italiani, le conoscenze tecnico-giuridiche da sole non bastano. Anche se gli assetti gestionali e operativi degli studi nostrani rimangono ancora indietro rispetto ai cugini esteri, la trasformazione culturale del mercato legale italiano ha preso il via. ■