

L'anzianità è un requisito importante per avanzare nella partnership, ma non è più centrale

Studi legali, la carriera sempre più legata alle performance

Pagine a cura

DI FEDERICO UNNIA

Costruire una carriera di successo all'interno di uno studio legale richiede impegno, formazione continua e la volontà di affrontare sfide. Dopo un periodo di esperienza e dimostrando capacità e competenza, si può aspirare a ruoli di maggiore responsabilità come avvocato associato e, a lungo termine, a partner dello studio. Insomma, all'interno delle law firm in Italia, merito, performance e anzianità sono i criteri chiave per gli avanzamenti di carriera. E quanto emerge dall'indagine condotta da *Affari Legali* su un campione rappresentativo dei maggiori studi legali d'affari.

La libera professione sta certamente attraversando una fase di crisi, basti osservare il numero di iscritti agli esami di abilitazione che è in calo. Ma una volta che si entra in uno studio, l'idea è quella di sostenere la crescita professionale. «Le promozioni interne riflettono il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale. La nostra volontà è quella di puntare su percorsi di sviluppo strutturati e orientati alla specializzazione, perché la qualità delle persone è quello che ci distingue e ci permette di crescere, anche in un'ottica di un posizionamento sempre più solido a livello internazionale», dice **Stefano Valerio**, managing partner di **Gatti Pavesi Bianchi Ludovici** Studio legale. «Siamo uno studio multidisciplinare che investe con convinzione nella crescita dei propri professionisti, accompagnando tutti loro in un percorso. Nel 2022 lo studio aveva 15 salary partner e oggi 18, 21 equity nel 2022 e oggi 27. L'età media per i salary è di 44, degli equity di 55, con una media dei partner di 50 anni».

«Elementi per accedere alla partnership global di Orrick sono l'eccellenza professionale, una forte integrazione con il network e un business di profilo internazionale», dice **Attilio Mazzilli**, office leader di **Orrick Italia**. «Il percorso di carriera della firm prevede che tutti i nostri associate partecipino alle Global Academy in 4 diversi step, per supportarli nello sviluppo di competenze di Business Development da affiancare alle competenze tecniche legali. I professionisti senior che dimostrano di avere queste caratteristiche sono affiancati da uno sponsor che li aiuta ad affinare le proprie competenze tecni-



Stefano Valerio



Attilio Mazzilli



Federico Sutti



Enrico Fabrizi



Roberta Crivellaro



Patrizio Messina

che e ad acquisire le skill necessarie per creare un network rilevante. Una volta raggiunto l'obiettivo, lo sponsor li affianca anche nei primi anni di partnership». Con 2 promozioni interne del 2025, nel 2024 sono stati promossi altri due professionisti a Local Partner.

«L'approccio di Dentons alla partnership è da sempre fortemente legato, oltre che alla competenza tecnica, alla capacità di origination e a KPI finanziari rilevanti (collection, utilization, marginalità) mantenuti nel tempo (minimo per due anni). A ciò si aggiungono in primis le capacità relazionali, di collaborare e condividere le opportunità con i colleghi», dice **Federico Sutti**, chairman of the Europe Board, Italy managing partner di **Dentons**. Studio che quest'anno festeggia 10 anni di attività in Italia, con i suoi 41 partner (di cui 35 equity) di cui 7 sono diventati soci grazie al percorso di crescita interno. L'età media è di 49 anni, con possibilità di essere Equity o Salary. «Nel processo di analisi entra anche l'attività pro bono», aggiunge Sutti. «Questi sono gli aspetti chiave nella costruzione della partnership track. Il candidato ideale è un professionista senior capace di essere un punto di riferimento nei mercati, nelle industry e nelle aree di specializzazione in cui

opera. Il processo prevede una prima valutazione a livello della partnership italiana, seguita da una proposta e successivamente conferma da parte del complesso dei partner Europe».

«In **Osborne Clarke** sono previste due tipologie di partnership: Fixed Shared Partner e Equity Partner», spiega **Enrico Fabrizi**, co-managing partner di **Osborne Clarke** con **Federico Banti** e **Giorgio Lezzi**. «Le candidature sono proposte dai soci e devono includere un business plan dettagliato. Le candidature sono oggetto di valutazione preliminare e i candidati possono partecipare a corsi di formazione organizzati da Osborne Clarke International. Le candidature, corredate di business plan, sono poi sottoposte all'Assemblea dei soci che delibera l'eventuale nomina. L'accesso alla partnership in Osborne Clarke riflette il nostro impegno nel premiare merito e inclusività. Ad oggi, la crescita interna non è legata alla seniority maturata in studio, ma allo sviluppo di un business plan dettagliato che dia prova della progettualità e delle capacità di pianificazione del candidato. Chi decide di candidarsi può avere accesso a corsi di formazione dedicati, organizzati a livello internazionale». Lo studio Osborne Clarke conta 21 partner e rispetto al 2022 la variazione è

di +3 unità. L'età media dei soci è 53 anni. Il percorso di accesso alla partnership non è legato alla seniority.

«Withers è uno studio che ha sempre creduto e investito molto sulla crescita interna dei professionisti e lo dimostra la composizione della nostra partnership italiana dove 9 dei 14 soci sono diventati partner per crescita interna. 6 soci sono diventati partner prima dei 40 anni e uno lo è diventato entrando in Withers come trainee», ricorda **Roberta Crivellaro**, managing partner di **Withers** in Italia. Per accedere alla partnership le policy prevedono che siano trascorsi non meno di 10 anni dalla qualifica, il percorso prevede Equity, Junior, Salary (=Retired partner). «Tengo a precisare che abbiamo aperto i battenti solo nel 2010. Attraverso programmi di sviluppo dedicati, lo studio Withers investe nella crescita professionale dei suoi collaboratori. Questi percorsi strutturati identificano i momenti chiave del loro avanzamento di carriera e forniscono le competenze necessarie per eccellere come partner, dalla condivisione dei valori di studio alla gestione finanziaria e delle relazioni con i clienti».

«**Hogan Lovells** promuove attivamente la crescita dei propri professionisti e delle proprie professioniste, fornendo tutti i mezzi necessari per cre-

scere e ambire a ricoprire posizioni apicali», dice **Patrizio Messina**, managing partner Italia di **Hogan Lovells**. «Nella pratica, lo studio è dotato di un sistema di valutazione annuale chiamato *HL Dialogue* che si basa su feedback alle attività svolte durante l'anno e consente agli avvocati e avvocate di monitorare le proprie prestazioni e individuare le proprie aree di miglioramento». Il numero attuale di partners in Hogan Lovells Italia è di 32 con una crescita del +60% tra il 2025 e il 2022; +60%; l'età media dei soci è di 51 anni. Tipologie di partners presenti in studio sono Equity partner, Salary partner. La nomina e la promozione a partner dipendono da diverse variabili; il percorso si conclude con una conversazione con il partner di riferimento durante la quale si condividono rendimento, competenze, aree di sviluppo e obiettivi futuri. «Con riferimento alle promozioni a partner, queste sono decise dallo Studio in base a diversi fattori tra cui, oltre le capacità professionali di alto profilo, il *business case* del candidato/a da condividere con i responsabili internazionali della practice area di riferimento. È essenziale che il candidato/a risponda ad una serie di requisiti ben definiti, tra cui la capacità di guidare un team, gestire i rapporti con i clienti, rispettare la cultura e i valori dello studio».

In **DWF** la crescita professionale dipende dalle capacità tecniche del professionista, il portfolio clienti originato e/o servito dal professionista e il proprio generale impegno a seguire e sviluppare i valori dello studio. «Un professionista con il titolo di Counsel ha la possibilità di candidarsi alla partnership nel mese di settembre di ogni anno presentando il proprio business case che deve essere preparato seguendo un preciso schema che include la descrizione della carriera all'interno dello studio, il business plan e gli obiettivi nei prossimi 3 anni», spiega **Michele Cicchetti**, managing partner di **DWF Italy** e nel board internazionale. L'età media dei soci è di 47 anni, e la crescita parte dai 35 anni in su. «La candidatura viene in primis valutata da due colleghi, uno italiano e uno straniero appartenenti alla practice di riferimento. Successivamente, la nomina viene sottoposta all'approvazione dell'assemblea soci italiani e effettuata nel mese di gennaio. «Nel 2025, abbiamo raggiunto un totale di 17 partner, rispetto

L'età media dei partner in Italia oscilla tra i 45 e i 55 anni



Michele Cicchetti



Bruno Gattai



Gabriel Cuonzo



Francesco Di Carlo



Claudio Bonora

ai 15 del 2024 e del 2023. Queste promozioni riflettono l'impegno dello studio nel riconoscere e valorizzare il talento e la dedizione dei nostri professionisti».

Negli ultimi tre anni **Eversheds Sutherland** ha registrato una crescita significativa anche nel numero di partner in Italia (+20%), attraverso un mix di promozioni interne e l'ingresso di professionisti di alto profilo dal mercato. Oggi, in Italia sono presenti 26 partner, che fanno della sede italiana una delle più grandi in Europa. «Il raggiungimento della qualifica di Salary Partner richiede un percorso professionale di durata decennale, durante il quale il professionista è chiamato a dimostrare costante eccellenza, affidabilità e capacità di contribuire attivamente allo sviluppo dello studio», dice **Marcello Floris**, executive partner di **Eversheds Sutherland**. «La nomina a partner è il risultato di un percorso meritocratico, che tiene conto non solo della qualità tecnica, ma anche dell'impatto sul business e del contributo alla cultura dello studio.» Lo studio prevede al proprio interno sia partner equity sia partner salary e l'età media dei soci è di 52 anni. La promozione a Salary Partner avviene attraverso un processo strutturato che si basa su criteri oggettivi e valutazioni specifiche. Tra i requisiti richiesti figurano: crescita e gestione di un ampio portfolio clienti, una solida integrità e professionalità e piena compliance con le policy dello studio.

Raimondo Maggiore, co-managing partner delle sedi di Milano e Roma dello studio legale **Bird & Bird** e partner responsabile del dipartimento italiano di regolamentazione dei mercati bancari e finanziari e **Giovanni Galimberti**, uno dei fondatori dello studio italiano e managing partner responsabile del dipartimento di IP si dichiarano «molto soddisfatti della composizione della nostra partnership, che ricordiamo è solo equity e globale, in termini di competenze (non solo avvocati, ma anche dottori commercialisti e laureati in chimica che svolgono il lavoro di consulenti brevettuali) e di gender equality. La partnership si è evoluta nel corso del tempo sulla base di due linee guida: cre-

scita interna dei professionisti, che in alcuni casi hanno iniziato come trainee da noi, e inserimenti esterni solo con l'obiettivo di coprire aree non presidiate e in ogni caso coerenti con la nostra cultura. Si è voluto, quindi, raggiungere una crescita sostenibile che preservasse lo spirito iniziale». Lo studio opera con 27 partner in progressiva crescita con un'età media di 53 anni. Dopo 15 anni di seniority può scattare la partnership. Non esiste la figura del salary partner ma solo quella dell'equity partner. Trattandosi di equity partner della LLP il percorso che porta alla nomina è guidato dalle funzioni centrali e coinvolge tutta la partnership globale.

Lo studio **Pedersoli Gattai**, legal powerhouse nata il 1° gennaio 2024, si distingue, fin dalla sua costituzione, per una partnership dinamica e orientata al futuro, come dimostra la presenza di partner di diverse generazioni, inclusi brillanti professionisti under 40. Questo approccio si traduce in un «ambiente che stimola la crescita interna e attrae talenti esterni, arricchendo il pool di competenze dello studio. L'età media dei partner riflette un equilibrato mix di esperienza e nuove energie propulsive, mentre il percorso meritocratico di nomina, basato sulla seniority, sottolinea un impegno verso la crescita interna». «I nostri criteri di nomina, fondati su competenza e contributo, sono il motore di una partnership solida e strutturata in diverse tipologie – equity e salary – per valorizzare appieno i differenti livelli di coinvolgimento e responsabilità di ciascun professionista», dice **Bruno Gattai**, managing partner dello studio **Pedersoli Gattai**.

«La nostra struttura di partnership è in via di revisione per riflettere i mutamenti della nostra compagine e le realtà del mercato», dice **Roberto A. Jacchia**, senior partner **De Bertis Jacchia Franchini Forlani Studio Legale**. «Attualmente operiamo con 20 partner e 2 professionisti Of counsel. Negli ultimi 3 anni, sono 5 i nuovi partner (sia lateral hires, che promozioni interne), 5 partner in meno, (retirement o cessazione, uscita). L'età media è intorno a 55 anni. Abbiamo una governance collegiale e marcatamente demo-

cratica, e non esiste una figura di managing partner distinto dal senior partner legale rappresentante. I nostri driver di policy per il futuro di medio termine sono rifocalizzazione delle practices e delle industries in cui offriamo i nostri servizi, crescita del numero dei professionisti di tutti i livelli per poterci espandere in nuove aree ed efficientare quelle esistenti. L'abbassamento dell'età media dei partner e dell'età di pensionamento/cessazione per aumentare la nostra attrattività, l'incoraggiamento della crescita interna sino alla partnership, per conservare i nostri talenti e beneficiare dei nostri investimenti in formazione».

«I meccanismi della promozione a partner sono regolati negli atti costitutivi dello studio e sono informazioni riservate», dice **Gabriel Cuonzo**, managing partner di **Trivisan & Cuonzo**. «Posso dire che la filosofia sottesa agli accordi è quella di assicurare una partnership molto solida facendo in modo che i nuovi soci siano in grado di generare un fatturato adeguato e di gestire un team di counsel e associates con gli elevati standard etici e qualitativi che caratterizzano il nostro ufficio. 11 (6 donne e 5 uomini) i partner, ma non c'è stata variazione negli ultimi 3 anni. L'età media è 54 anni, con due forme di partnership: equity e salary».

«I nostri numeri riflettono la nostra visione sui temi dell'inclusività della partnership e delle pari opportunità tra sessi», dice **Christian Faggella**, managing partner di **La Scala Società tra Avvocati per Azioni**. «Negli ultimi 3 anni abbiamo sostanzialmente consolidato il numero di partner (24, 25, 24). A fronte di una età media dei soci di 51 anni, l'età media di nomina a socio è di 42 anni, che si abbassa a 37 nel caso di donne. L'80% dei nostri partner infatti è nato professionalmente all'interno dello Studio, non raramente iniziando da praticanti (è il caso del sottoscritto, Ceo). Altro tratto distintivo è il tasso relativamente elevato di partner donne: la componente femminile è pari al 30% dell'Assemblea dei soci. Siamo una Spa, dunque la nomina a socio prevede l'acquisizione di azioni della Società tra avvocati, ed esiste un'unica categoria

di azioni che parifica tutti i Equity Partners. L'ingresso costante di soci, soprattutto giovani, nella partnership dello Studio è una condizione essenziale per garantire il futuro di una realtà professionale che abbiamo appositamente inteso istituzionalizzare e affrancare nel tempo dalla figura dei soci fondatori o anziani».

Nell'ultimo triennio, in **FI-VERS** il numero di soci è cresciuto costantemente, da 11 a 22. La crescita è avvenuta sia per linee esterne (3 nuovi soci nel 2023, 3 nel 2024 e altri 3 da inizio 2025), sia in modo organico (1 nuovo socio nel 2024 e 1 nel 2025). L'età media dei Soci è intorno ai 50 anni. Per **Francesco Di Carlo**, co-managing partner dello Studio «La nostra crescita è stata progettata e perseguita passo dopo passo, con forte attenzione alla coerenza con il nostro modello di studio. Può sembrare ovvio, ma non è sempre così. Abbiamo selezionato nuovi soci con caratteristiche professionali e umane compatibili con quelle della compagine esistente, attivi in practice e ambiti geografici per noi strategici. Non siamo mai stati invece interessati a sommare fatturati. Penso che i due elementi che ci hanno reso attrattivi verso l'esterno siano stati avere un progetto nel quale coinvolgere altri soci e credere nella partnership».

In **CastaldiPartners** ci sono oggi 15 partner, con una crescita di 9 unità negli ultimi 3 anni. L'età media è di 54,3 anni, dice **Enrico Castaldi**, founding partner di **CastaldiPartners**. «I nostri criteri di selezione dei partner sono tre: la capacità del candidato a inserirsi nella partnership per condivisione di valori, affinità ed obiettivi individuali. L'apporto di conoscenze tecniche ed esperienze professionali che il candidato offre per l'arricchimento dei nostri settori d'attività. Infine, le potenzialità del candidato partner a creare opportunità di lavoro con nuovi clienti. Non si passa alla verifica successiva se quella precedente non soddisfa appieno. Credo che l'ordine scelto delle verifiche sia un elemento distintivo di **CastaldiPartners**, scelto per garantire una vera e duratura coesione della partnership».

Infine **Claudio Bonora** co-managing partner dello stu-

dio **Mondini Bonora Ginevra** ricorda come «Lo Studio nasce nel 2021 dall'unione di **Mondini Rusconi, Bonora e Associati** e **Rapisardi Ginevra**, tre solide insegne milanesi di comprovata esperienza nei settori del Diritto di autore e della proprietà industriale, del Diritto bancario e finanziario e del Diritto di impresa e con forti collegamenti a livello internazionale. Soci iniziali erano sostanzialmente i soci degli Studi di provenienza e l'unione è stata occasione di passaggio dalla posizione di collaboratori a quella di partner di due colleghi. I soci attuali sono 12 ed hanno un'età media di 57 anni. Non esistono posizioni differenti nell'ambito della struttura di Studio ed anche quella di «of counsel» è riservata a legali che hanno avuto una presenza significativa all'interno della nostra realtà ed hanno deciso di ridurre il loro impegno professionale. Crediamo in una politica di sviluppo che porti, da una parte a valorizzare le risorse interne, accompagnandole nella loro crescita professionale, dall'altra acquisendo nuovi soci che portino ad aumentare le competenze specialistiche che lo Studio può mettere al servizio della propria clientela. La scelta è quella di una crescita progressiva ed equilibrata che non metta in discussione la nostra immagine e la logica di relazioni, organizzativa e soprattutto culturale interna. In questo senso, la selezione dei nuovi soci tiene conto, oltre che della qualità dei candidati e del contributo di fatturato apportato, anche della capacità di lavorare in gruppo e della necessità di evitare l'unione con realtà con caratteristiche di struttura e numeriche che possano porre in discussione le relazioni interne. Ci auguriamo, entro fine anno, di aumentare il numero dei partner di alcune unità sia per linee interne, che acquisendo il contributo professionale di colleghi che operano nel campo della composizione negoziata delle crisi e concorsuale, nonché nel sempre più complesso settore della compliance».

© Riproduzione riservata

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