

Anche per effetto della rivoluzione tecnologica, il ricambio generazionale è forte

# Legali under 40 alla carica: law firm sempre più giovani

## Negli studi si registra una crescita delle partnership

Pagine a cura  
DI ANTONIO RANALLI

**L**argo ai giovani. Negli studi legali si da sempre più spazio ai professionisti under 40. In controtendenza con altri settori economici, insomma, il mondo dell'avvocatura d'affari italiano sembra dare un segnale chiaro: bisogna puntare su una nuova leva di professionisti. Cosa che invece non avviene a sufficienza nella professione: dai dati diffusi dalla Cassa forense si rileva che il 35% del reddito della categoria è prodotto dal 15% degli avvocati. Inoltre, gli

effetti della recessione economica si riversano con maggiore intensità sui soggetti più deboli del circuito professionale, ovvero le donne e i giovani che, per motivi di genere ed esperienza hanno difficoltà maggiori rispetto ai colleghi senior già affermati.

Vediamo come vive, il mondo dell'avvocatura d'affari, il tma del passaggio generazionale tra professionisti. «Nel

rapporto "Percorsi e scenari dell'avvocatura italiana 2018" commissionato al Censis dalla Cassa Forense si leggono dati ben poco incoraggianti in merito alla situazione dei giovani professionisti», commenta **Mia Rinetti** dello studio legale **Pavia e An-**

**saldo**. «Viene infatti, tra l'altro, evidenziata la progressiva riduzione dei livelli di attrattività della professione con tassi di crescita e di ingresso di giovani sempre più ridotti. Dal Rapporto emerge inoltre, da un lato, la tendenza alla «femminilizzazione» della professione (donne pari al 47,6% dell'insieme dei professionisti) ma, dall'altro, la

presenza di forti sperequazioni di reddito tra uomini e donne

(le donne guadagnerebbero quasi il 60% in meno rispetto agli uomini) e «tra giovani e anziani (un avvocato che ha un'età inferiore ai 35 anni guadagna circa il 70% in meno rispetto a uno che ne ha tra 45 e 50)». Il nostro studio ha sempre creduto nei e «puntato molto» sui giovani professionisti. Per questo investiamo risorse nella formazione dei giovani avvocati e dei praticanti. Incoraggiamo periodi di studio ovvero di lavoro all'estero presso studi legali con i quali collaboriamo così come secondment presso clienti. Circa il 40% dei professionisti del nostro studio è rappresentato da professionisti under 40 con un equo bilanciamento donne-uomini, anche in termini di remunerazione».

Lo studio internazionale **Orrick** per esempio conta a oggi oltre 130 professionisti nelle sedi italiane con un rapporto tra i professionisti di circa 40% donne e 60% uomini. Di questi più del 50% sono under 40. «La valorizzazione delle risorse interne, attraverso un approccio meritocratico e un sistema di remunerazione e incentivazione in linea con il mercato, è da sempre uno dei nostri obiettivi», ha spiegato **Guido Testa**, office leader di **Orrick Italia**. «Ne sono la più semplice dimostrazione le promozioni che vengono assegnate con continuità rispecchiando la forte intenzione di Orrick a investire nei propri professionisti, valorizzandone l'importante apporto al business grazie anche ai loro profili di eccellenza». Nel corso del 2019 in Orrick si sono fatti valere due giovani. **Marina Balzano**, 39 anni, partner, banking & finance che

è approdata in Orrick ad inizio 2019 e fa parte della squadra del senior partner **Patrizio Messina**: è riconosciuta da tempo come avvocato esperto nel campo della finanza sostenibile e viene frequentemente invitata come speaker a convegni in tema ed come relatrice

agli incontri che i suoi clienti progettano internamente ad hoc nello sviluppo e sostegno alla tematica. **Andrea Gentili**,

35 anni, of counsel, Energy & Infrastructure, membro chiave del team di E&I e braccio destro del partner responsabile italiano del dipartimento

**Carlo Montella**. Grazie alla sua consolidata esperienza nel settore energetico, Gentili ha assunto un ruolo di primo piano in molte delle principali operazioni di Orrick del settore

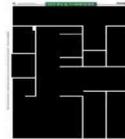
energy. È stato promosso a Of Counsel, gradino che precede la partnership, nel 2017. Inoltre è

classificato come «Next Generation Partners» per il settore energetico nella **Legal500 2019 Guide**.

«Per quanto riguarda il totale degli avvocati in Italia che collaborano con il nostro Studio, il 53% è under 40. Di questi, il 65% è donna e di questo dato siamo davvero

molto orgogliosi», afferma **Rita Santaniello**, avvocato e partner di **Rödl & Partner**. «Teniamo moltissimo ai nostri giovani talenti, che rappresentano il futuro dello studio e sui quali investiamo in modo particolare. Una delle caratteristiche principali della nostra realtà è da sempre quella di credere fortemente nella crescita dei giovani, di stimolarne la formazione e la crescita all'interno dello

studio, permettendo a ciascuno, grazie alle proprie forze, di affermarsi come professionista e di costruire una solida carriera. Da qualche anno abbiamo attivato un programma di formazione interno, dedicato a tutti



gli under 33, chiamato Young Desk, all'interno del quale organizziamo sessioni formative su tematiche legate al mondo

dell'innovazione, del digital e delle new tech; offriamo percorsi di formazione e sviluppo delle soft skills ed organizziamo lezioni presso master e università, dove i nostri giovani intervengono come docenti».

Team giovane quello dello studio **Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners**. Il 74% dei professionisti, infatti, è under 40 e di questi il 40% è costituito da donne (sul totale dei professionisti invece le donne rappresentano il 36%). In particolare tre partner sono under40, ovvero i Partner **Federico Bal** (consulenza nel campo delle operazioni di M&A, private equity e capital markets), **Valentina Lazzanti** (attiva nel settore bancario e finanziario e socia del Dipartimento di diritto bancario e finance dello studio) e **Andrea Taurozzi** (anche lui operativo nei settori bancario e finanziario). Da segnalare che anche quattro counsel dello studio sono Under 40 (pari al 50% dei counsel totali). Si tratta di **Damiano Battaglia, Lorenzo Fabbrini, Stefano Ferrero e Riccardo Corbani**.

Di recente ci sono state novità anche in **BonelliErede**. L'Assemblea degli associati ha deliberato la nomina a socio di quattro professionisti, tra cui gli Under 40 **Barbara Concolino** (38 anni), **Sara Lembo** (39 anni) e **Giovanni Muzina** (38 anni), oltre a **Matteo Fanni**. «Siamo orgogliosi di poter annunciare il traguardo raggiunto da Barbara, Sara, Matteo e Giovanni», hanno commentato **Stefano Simontacchi** e **Andrea Carta Mantiglia**, rispettivamente presidente e consigliere delegato di BonelliErede. «Si tratta di quattro professionisti che negli anni hanno saputo fornire un forte impulso alla crescita dei diversi team di cui fanno parte, contribuendo anche a consolidare il posizionamento della nostra law firm quale organizzazione full service. Siamo convinti che la loro nomina possa rappresentare per loro non solo un giusto riconoscimento del

percorso compiuto sino ad ora, ma anche lo stimolo a muoversi con rinnovata energia e passione in un settore in evoluzione come il nostro». Per effetto di queste nomine, in vigore dal primo gennaio 2020, sale a 86 il numero di partner di Bonel-

liErede che si attesta tra le law firm in Italia con il maggiore numero di donne all'interno della partnership.

L'obiettivo per buona parte degli studi è quello di far crescere ed emergere i giovani avvocati. Ne è convinto **Franco Toffoletto**, managing partner di **Toffoletto De Luca Tamajo**. «Il 65% dei nostri professionisti è costituito da millennial (cioè nati dopo il 1980) e molti compiono in studio tutto il percorso dalla pratica al ruolo di partner», afferma Toffoletto. «I partner dello studio under 40 sono due (su un totale di 20 partner a fine dicembre 2019): l'avvocato **Stefano de Luca Tamajo** a 37 anni è uno dei soci più giovani ed è anche responsabile della task force interna dedicata a Compensation & Benefits e remuneration policies; l'avvocato **Chiara Tori-**

**no** è responsabile della sede di Bologna, aperta a luglio 2019. Lo scorso 1 gennaio è entrato a far parte della partnership l'avvocato **Lorenzo Gelmi** che ha iniziato a collaborare con lo studio come praticante nel 2009. Per sviluppare la competenza, sia professionale che gestionale, abbiamo ideato un sistema di formazione e di valutazione interna semestrale. Tutti, poi, sono coinvolti nel processo di innovazione dello studio, attraverso un programma denominato Circolo dell'Innovazione che premia nuove idee, sia relative ai prodotti giuridici che a miglioramenti di organizzazione, di efficienza e di processo. Il programma prevede anche conferenze interne di esperti su temi di marketing, comunicazione, organizzazione e sulle nuove tecnologie: intelligenza artificiale, blockchain, big data e processi di machine learning».

Anche **K&L Gates** guarda con favore all'inserimento di professionisti giovani. Spirito di iniziativa, dinamismo, approccio propositivo, uniti a un bagaglio di solida preparazione giuridica e adeguate soft skills relazionali, costituiscono elementi di valutazione positiva per i giovani professionisti dello studio. Attualmente l'ufficio di Milano conta oltre 40 professionisti, di cui quasi 2/3 hanno un'età inferiore ai 40 anni. Le aree di specializzazione nelle quali operano sono equamente suddivise fra le varie practice dell'ufficio, in proporzione al peso relativo delle stesse. «È un'opinione condivisa nella partnership, spiegano da K&L Gates, «che, in prospettiva, tenuto conto dei

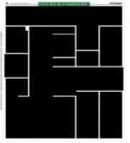
profondi mutamenti in atto nell'economia e nel mercato legale, l'importanza dei professionisti giovani e la loro incidenza numerica all'interno dello Studio siano progressivamente destinati ad aumentare in maniera significativa, non solo con riferimento ad aree di attività caratterizzate da un forte profilo tecnologico o dall'impiego di nuove tecnologie, ma anche in settori più tradizionali, nei quali, sulla scorta dell'esperienza internazionale, è sempre più frequente avere come interlocutori quadri manageriali under 40» Fra i soci dello studio da segnalare il caso di **Giovanni Meschia**, trentottenne, a capo della practice

italiana del risparmio gestito e fund formation. «Giovanni si è unito a noi da circa tre anni, provenendo da un altro Studio internazionale nel quale ricopriva un ruolo da associate. L'ingresso in K&L Gates in qualità di socio gli ha permesso di valorizzare le sue attitudini allo sviluppo della clientela, trovando un contesto lavorativo e una cultura professionale particolarmente favorevoli». Come ha spiegato lo stesso Meschia K&L

Gates è stata «una bellissima «scoperta» anche da questo punto di vista: non è facile, a mio avviso, trovare uno studio legale di questo standing che sia pronto a dare una tale fiducia ad un trentacinquenne, aprendogli le porte della partnership e affidandogli l'incarico di avviare e gestire

in Italia una practice tanto strategica a livello globale (lo Studio conta più di 150 professionisti in 4 continenti specializzati nell'investment management). E insieme a questa fiducia, lo studio mi ha offerto - e continua ad offrirmi, quotidianamente - ogni supporto per aiutarmi a raggiungere gli obiettivi che ci siamo prefissati, non solo in termini di visibilità e risorse, economiche e di team, ma mettendo anche a mia disposizione competenze di eccellenza maturate dai colleghi, italiani e stranieri, in ogni settore del diritto, con un grande spirito di collaborazione che è uno dei punti di forza del nostro network».

Nella realtà degli studi di affari i giovani pesano notevolmente in termini numerici e la «fetta» più consistente è quella delle giovani professioniste. «In genere, dopo l'abili-



tazione, i giovani avvocati ritenuti più meritevoli sia sulla

base dei risultati raggiunti sia sulla base del rapporto fiduciario con la struttura, ottengono incentivi per la loro crescita principalmente attraverso una maggiore esposizione e responsabilizzazione nei rapporti con i clienti», spiega **Emilio Battaglia**, partner dello studio **Cms**. «L'obiettivo che gli studi più all'avanguardia si prefiggono è quello di fidelizzare i migliori talenti, favorendo la loro crescita personale e professionale. Sotto questo profilo lo studio **Cms** persegue la politica sia di far svolgere alle giovani promesse degli stage negli altri studi **Cms** dislocati nei vari paesi europei e extraeuropei, sia di inserirli gradualmente nel

circuito **Cms**, facendoli partecipare in primis alla Accademia internazionale **Cms**».

Sono numerosi gli under 40 che hanno già raggiunto posizioni importanti. Come **Daniela De Bellis**, 37 anni, cofondatrice dello studio **El-Led - Scordino De Bellis**, spin off dello studio romano **Ripa di Meana** e impegnata personalmente nella formazione e crescita professionale dei propri collaboratori e praticanti.

**Francesco Dagnino**, 39 anni, socio fondatore dello studio legale **Lexia Avvocati**, che conta oltre 40 professionisti e molto attivo nel settore corporate e finanziario e nel Fintech e Ict.

Di recente in **Norton Rose Fulbright** è stato promosso a partner **Luigi Costa**, avvocato 34enne specializzato in diritto bancario, societario e civile. «Luigi ha iniziato la sua carriera in **Nrf** 10 anni fa come praticante. È il socio più giovane nominato dal nostro studio in Italia. La sua

promozione testimonia l'importanza che attribuiamo all'investimento sulle nostre risorse», spiega **Attilio Pa-**

**vone**, responsabile dell'ufficio italiano di **Norton Rose Fulbright**, «Numericamente la presenza degli under 40 incide parecchio sulla struttura dello studio. L'età media dei nostri collaboratori è decisamente giovane: più della metà è under 40 - e di questi più del 50% sono donne. Sono professionisti proattivi, che vogliono essere in prima linea

col cliente, interessati alla propria formazione professionale e alla carriera, nonché al proprio posizionamento sul mercato senza però dimenticare l'importanza di una vita privata al di là di quella lavorativa. Il nostro studio ha risposto a queste esigenze, creando un ambiente inclusivo che garantisce una maggiore trasparenza sull'evoluzione della carriera, smart working, riorganizzazione degli spazi, più elasticità nel dress code quando non si è a diretto contatto col cliente.

Molti dei nostri professionisti trentenni emergenti sono apprezzati e conosciuti sul mercato. Talvolta hanno ricevuto premi o riconoscimenti o sono stati shortlisted fra gli avvocati emergenti «under 40» in Italia. Tra questi possiamo menzionare: **Giorgio Manca**, senior associate del nostro dipartimento di Employment, recentemente premiato avvocato emergente ai **LC Labour Awards 2019**; **Pietro Altomani**, senior associate del team di corporate, insurance e regulatory, specializzato in servizi finanziari (con focus su fintech); **Ginevra Biadico**, senior associate del dipartimento di Banking and finance, amministrativista con focus specifico nel settore dell'energia e delle infrastrutture; **Lucia Salerno**, associate del team di contenzioso specializzata in diritto assicurativo; infine **Irene Bega**, associate del team di diritto del lavoro, con particolare esperienza nella gestione del contenzioso giurisdizionale».

C'è chi invita a vedere la situazione di crisi attuale come un'opportunità. «Gli Under 40 di oggi, quando magari non raggiungono i traguardi sperati, amano spesso nascondersi dietro

stereotipi e luoghi comuni: «i rain maker di oggi, i grandi avvocati senior dei migliori studi italiani, quando erano under 40, avevano un percorso già scritto e sicuramente più facile rispetto a noi», «una volta, se eri bravo a generare o anche solo a lavorare, diventavi socio di un grande studio», «se non sono socio è perché non capiscono quanto valgo» e, ancora, «è colpa della crisi», conclude **Edoardo Calcaterra**, partner di **Lea Studio Legale**, «Tutto verissimo, ma questo è il mondo in cui viviamo e, quindi, ai miei coetanei dico: basta! Dobbia-

mo guardare avanti, dobbiamo pensare alle crisi come a un'opportunità, avere maggiore progettualità, essere più curiosi, evitare di stare seduti alla scrivania pensando che il lavoro piova dall'alto, inventarci nuove aree di assistenza, capire l'importanza del lavorare in team ma soprattutto pensare positivo. Dare prova di avere capacità professionali e di gestione delle pratiche non basta più per diventare soci. Non si vince più con l'individualismo, i 110 e lode e le 2.000 ore di *billable time* all'anno. In un mondo professionale in cui altre migliaia di persone hanno le tue stesse competenze vinci se riesci a valorizzare determinati soft skills che ti rendono unico agli occhi del mercato. In tutto questo percorso a ostacoli è però fondamentale trovare lo studio giusto. Puoi essere un ottimo pilota di Formula Uno, ma se scegli di guidare una macchina non performante difficilmente vincerai qualche campionato. In **Lca**, contrariamente a molti altri grandi studi, il passaggio generazionale è già stato fatto; con ben 9 soci under40 su 40 totali e diversi giovani professionisti che, per le loro capacità, lo diventeranno sicuramente presto, **Lca** ha saputo trovare un mix vincente che a medio-lungo termine dovrebbe portare lo studio a superare molti degli attuali top player operanti in Italia».

© Riproduzione riservata

Supplemento a cura  
di **ROBERTO MILIACCA**  
[rmiliacca@italiaoggi.it](mailto:rmiliacca@italiaoggi.it)  
e **GIANNI MACHEDA**  
[gmacheda@italiaoggi.it](mailto:gmacheda@italiaoggi.it)



► 10 febbraio 2020



**Marina Balzano**



**Andrea Gentili**



**Rita Santaniello**



**Mia Rinetti**



**Federico Bal**



**Barbara Concolino**



**Sara Lembo**



**Giovanni Muzina**



► 10 febbraio 2020



**Stefano de Luca Tamajo**



**Francesco Dagnino**



**Giovanni Meschia**



**Luigi Costa**



**Emilio Battaglia**



**Edoardo Calcaterra**



**Daniela De Bellis**