

Francesco Gianni al Sole24Ore.com: «Vi spiego come si gestisce uno studio azienda»

di Chiara Albanese

Che gli studi legali con centinaia di avvocati funzionino come aziende a tutti gli effetti Francesco Gianni, socio fondatore di Gianni Origoni Grippo & partners, lo aveva capito già nel 1988, quando dotò l'associazione professionale (nella top 3 italiana per fatturato) di una struttura di governance centrata su un comitato esecutivo. Oggi, a pochi giorni dalla decisione del concorrente Bonelli Erede Pappalardo di promuovere i soci salariati a soci di capitale, spiega che «le condizioni del mercato necessitano di una maggiore velocità delle decisioni e di una revisione periodica e frequente delle strategie dello studio e delle sue modalità di gestione».

Se la crisi non ha infatti influito direttamente sulla governance dello studio, la modalità di gestione di una *law firm* deve permettere che la strategia sia implementata velocemente e in modo efficiente. «Nel nostro studio c'è ora una condivisione maggiore e più frequente delle decisioni. Se prima i temi chiave erano discussi ogni tre o quattro anni, oggi se ne parla anche semestralmente».

La governance da Gianni Origoni è tutt'altro che lasciata al caso. Il principale organo di "governo", paragonabile al consiglio di amministrazione di una società, è il comitato esecutivo, con un presidente (**GianBattista Origoni**) e un managing partner (**Tomaso Cenci**). I membri sono 7, restano in carica per due anni e possono essere rinnovati. Questo organo è responsabile delle strategie di sviluppo e della verifica dell'andamento economico e professionale dello studio.

L'assemblea dei soci è invece composta da tutti i 65 soci. Si riunisce almeno 2 volte l'anno e delibera sulle decisioni strategiche, approva il bilancio e nomina per cooptazione i nuovi soci. Altre commissioni si occupano dell'analisi di questioni più specifiche. Il comitato compensi, composto da 7 membri, delibera sui compensi dei professionisti, il comitato conflitti decide sull'assunzione di nuovi incarichi e clienti in caso di potenziale conflitto con pratiche e clienti esistenti e il comitato opinion, che verifica la coerenza delle opinioni del singolo professionista con le quelle assunte dallo studio.

«Ogni sede ha inoltre un office partner, responsabile degli aspetti gestionali e operativi dell'ufficio e la responsabilità di ogni singola practice area è delegata a un socio che, in coordinamento con il comitato esecutivo, organizza e gestisce il lavoro del dipartimento», precisa ancora Gianni. Che, in merito alle novità annunciate da Bonelli Erede, commenta che i soci discutono da alcuni mesi lo stesso tema e decisioni chiave saranno prese durante la prossima assemblea in primavera. «Anche se», continua il partner, «il vero tema è chi diventa socio e per quali caratteristiche, non solo la definizione dei gradini della carriera».

Il tema del ricambio generazionale resta tuttavia centrale. «Ogni studio deve trovare il proprio modo di porsi nei confronti della crescita dei professionisti più giovani, anche perché l'accesso alla partnership è più complesso in una fase di stasi del mercato come quella che stiamo vivendo». Per questo motivo l'ultimo rinnovo del comitato esecutivo ha visto la votazione di soci giovani in ruoli chiave, «e abbiamo stabilito l'età di pensionamento a 65 anni. Dopo il sessantacinquesimo compleanno gli avvocati cessano di essere soci». Ancora, Gianni ha assunto il ruolo di senior partner, una carica di prestigio ma separata dal management

dello studio. «Sono criteri fondamentali da stabilire, ma si deve sempre ricordare che un socio giovane cresce perché chi ha più esperienza e gestisce più clienti lo aiuta a crescere».

La "crescita" avviene dunque attraverso attività di cross selling, la presentazione ai clienti, il lavoro insieme sulla stessa pratica. «Una induzione verso l'esterno», sintetizza Gianni. Il tema principale per gli studi legali nei prossimi mesi sarà infatti la strategia. «Bisogna monitorare con attenzione la strategia scelta, da cui dipende la crescita e ancora la governance. «A differenza di altro studi studi abbiamo puntato sull'espansione locale (in Italia lo studio ha sede oltre che a Roma e Milano anche a Padova, Torino e Bologna) e abbiamo investito su *practice* diverse tra cui l'amministrativo e il giudiziale», conclude l'avvocato, «dipartimenti che oggi contribuiscono significativamente al fatturato dello studio».