



MAG

MONOGRAFIE

2 | 2025



prossima generazione

Indice

3. Editoriale

di Michela Cannovale

5. Avvocati: il dialogo che riscrive le regole della professione

di Michela Cannovale

9. Poveri avvocati

a cura di Nicola Di Molfetta

13. Grazie di tutto, ma ora è tempo di andare

di Michela Cannovale

17. Leader under 50

di Nicola Di Molfetta

21. Rachel Cohen

di Michela Cannovale

25. L'identikit dell'avvocato di domani: ricostruire la professione

di Letizia Ceriani

29. Banchieri da tre generazioni

di Valentina Magri

33. Da eredi a padri d'impresa

di Valentina Magri

N.2 | 2025

Registrazione Tribunale di Milano
n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

con la collaborazione di

michela.cannovale@lcpublishinggroup.com

letizia.ceriani@lcpublishinggroup.com

valentina.magri@lcpublishinggroup.com

Hanno collaborato

ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

Graphic Design & Video Production Coordinator

francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.com

Design Team and Video Production

andrea.cardinale@lcpublishinggroup.com

riccardo.sisti@lcpublishinggroup.com

Group Market Research Director

vincenzo.rozzo@lcpublishinggroup.com

Market Research Manager, Italy

guido.santoro@lcpublishinggroup.com

Market Research Assistant

elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

CEO

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

General Manager and Group HR Director

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

Group Communication and Business Development Director

helene.thiery@lcpublishinggroup.com

Group CFO

valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Events Executive

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Events Department

alessia.fuschini@lcpublishinggroup.com

Group Conference Manager

anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

Communication & Social Media Executive

alessia.donadei@lcpublishinggroup.com

fabrizio.rotella@lcpublishinggroup.com

Group Marketing & Sales Manager

chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

Direttore Responsabile

Iberian Lawyer e The Latin American Lawyer

ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

Iberian Lawyer e Financecommunity ES

julia.gil@iberianlegalgroup.com

Iberian Lawyer

mercedes.galan@iberianlegalgroup.com

gloria.paiva@iberianlegalgroup.com

The Latin American Lawyer

amanda.medeiros@iberianlegalgroup.com

ingrid.furtado@iberianlegalgroup.com

Legalcommunity MENA e Legalcommunity CH

flavio.caci@lcpublishinggroup.com

Legalcommunity CH

claudia.lavia@lcpublishinggroup.com

Learning and Development Department

silvia.torri@lcpublishinggroup.com

Amministrazione

cristina.angelini@lcpublishinggroup.com

lucia.gnesi@lcpublishinggroup.com

Servizi Generali

marco.pedrazzini@lcpublishinggroup.com

andrea.vigano@lcpublishinggroup.com

Per informazioni

info@lcpublishinggroup.com

Editore

LC Publishing Group S.p.A.

Sede operativa:

Via Savona, 100 - 20144 Milano

Sede legale:

Via Tolstoj, 10 - 20146 Milano

Tel. 02.36.72.76.59

www.lcpublishinggroup.com

Prossima generazione

di Michela Cannovale

Non sono più solo avvocati e banchieri, almeno non nel senso tradizionale. La nuova generazione che si affaccia alla guida degli studi legali, delle banche, dei family office e dei fondi di private equity ha profili diversi e ambizioni nuove. C'è chi ha scelto la professione, ma l'ha reinventata. Chi ha ereditato un ruolo, ma lo interpreta con altre modalità. Chi ha lasciato le big firm per costruire modelli alternativi.

È da qui che parte questa seconda monografia del 2025 di MAG: dalla consapevolezza che il ricambio generazionale è in atto, e non è solo una questione di età.

Si tratta di una trasformazione più profonda: nuovi modi di intendere la leadership, nuovi percorsi di carriera, nuovi equilibri sociali. È una fase di transizione in cui ogni passaggio di testimone è anche una riscrittura delle regole. E a volte, come nel caso di Andrea Arosio e Tobia Croff, una reinvenzione totale della professione. Ex avvocati d'affari che hanno scelto di creare nuove forme di business legale, aprendo la strada a modelli inediti.

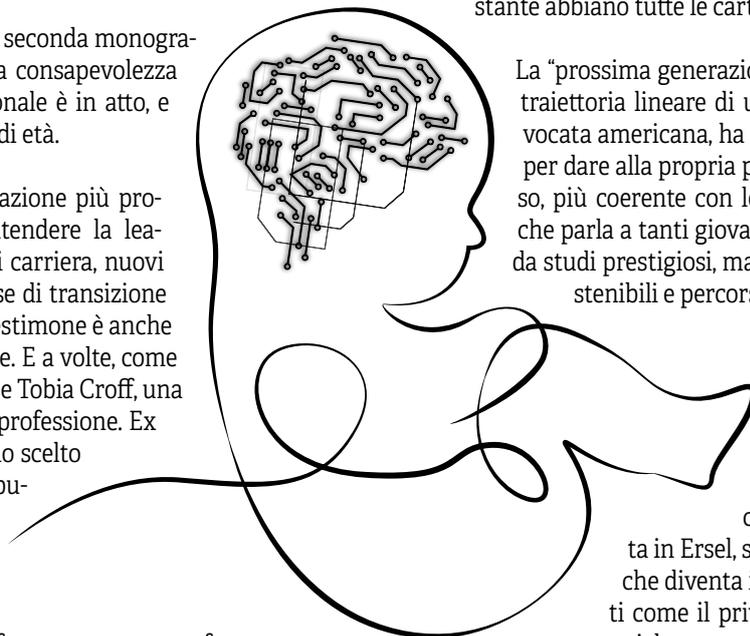
Abbiamo provato a dare forma a questa trasformazione. Con un sondaggio realizzato ad hoc, abbiamo messo a confronto generazioni diverse all'interno degli studi legali: come si relazionano, quali frizioni emergono, quali sono i punti di contatto. Abbiamo capito che la generazione senior resta centrale, ma è chiamata oggi a fare spazio, a trasmettere, a decidere se e quando lasciare. Una decisione, questa, che spesso è regolata dagli statuti: in molte firm esiste oggi un limite di età oltre il quale non si può più essere soci. Ma cosa succede dopo? Che cosa resta, anche della relazione con i clienti? Intanto, nuovi leader stanno emergendo. Una generazione

under 50 guida oggi alcuni dei principali studi internazionali e italiani, portando con sé un linguaggio diverso, un'idea di leadership meno gerarchica, più orientata alla costruzione di valore condiviso. Ma il cambiamento si scontra anche con le fragilità strutturali del mercato: retribuzioni basse, scarse tutele, prospettive incerte. È il paradosso dei "poveri avvocati": giovani brillanti che faticano a immaginarsi un futuro, nonostante abbiano tutte le carte in regola per costruirlo.

La "prossima generazione" non si esaurisce però nella traiettoria lineare di una carriera. Rachel Cohen, avvocatessa americana, ha scelto di dimettersi da Skadden per dare alla propria professione un significato diverso, più coerente con le proprie aspettative. Un gesto che parla a tanti giovani professionisti, spesso attratti da studi prestigiosi, ma anche disillusi da carichi insostenibili e percorsi opachi.

Nel mondo della finanza, il passaggio generazionale si gioca su un altro piano: quello della continuità della governance. Guido Giubergia ci racconta la transizione vissuta in Ersel, simbolo di una finanza familiare che diventa istituzione. E, intanto, strumenti come il private equity si confermano leve strategiche per gestire il ricambio, accompagnare le imprese nelle fasi di transizione, rafforzare le nuove generazioni senza snaturare le radici.

Questa monografia è, in fondo, un racconto corale: non di chi verrà dopo, ma di chi sta già cambiando le cose. Giovani e meno giovani che si muovono in un ecosistema professionale che evolve, si frammenta, si reinventa. Una generazione che non ha solo il compito di prendere il posto di qualcun altro, ma la responsabilità – e l'opportunità – di costruire un nuovo modo di stare nel mercato. Un nuovo modo di essere professionisti.



Avvocati: il dialogo che riscrive le regole della professione

Generazioni a confronto: abbiamo sottoposto un sondaggio a 1.235 avvocati d'età differente. Ecco in che modo, giovani e senior stanno trasformando gli studi legali italiani. Insieme

di Michela Cannovale



Il sondaggio ha coinvolto in tutto 1.235 avvocati, offrendo una prospettiva inedita delle differenze generazionali nella professione. I risultati, raccolti tra aprile e maggio 2025, mostrano come i giovani stiano ridefinendo l'approccio al lavoro legale.

Chi ha risposto

Il 75,2% delle risposte è stato fornito da professionisti tra i 20 e i 30 anni, ma è arricchito anche dai contributi delle generazioni più mature. In particolare, il 18,8% è costituito da avvocati fra i 31 e i 40 anni, il 3,4% da avvocati tra i 41 e i 50 e il 2% da avvocati tra i 51 e i 60. Solo lo 0,6% delle risposte è arrivata da chi ha già compiuto i 60 anni d'età.

Questi numeri parlano già da soli: evidenziano chiaramente come i giuristi più giovani siano quelli maggiormente attivi sui canali digitali e più propensi a condividere pubblicamente il proprio approccio alla professione, mentre gli avvocati senior mostrano una partecipazione significativamente minore alle piattaforme social e preferiscono probabilmente canali di comunicazione più tradizionali. C'è poi, forse, anche un dato qualitativo che si cela verso la differente reattività rispetto a un'indagine di questo genere: i più giovani sono più interessati al futuro della professione, mentre i più senior hanno già dato.

Quando abbiamo scelto il tema di questa monografia, il primo passo è stato creare un sondaggio da sottoporre agli avvocati per mappare efficacemente le diverse prospettive presenti nel settore legale e offrire un'analisi significativa delle tendenze in atto. L'idea era di ricavare una fotografia che, da un lato, raccontasse la relazione tra le diverse generazioni che condividono gli stessi spazi lavorativi; dall'altro, che spiegasse in che modo queste approcciano la professione.

Ne è nato un questionario che abbiamo inviato ai primi 50 studi legali d'affari italiani (in base alle stime elaborate da *Legalcommunity.it* in occasione dello speciale *Best 50 di MAG*) e diffuso sui social. Le domande, pensate per cogliere le aspettative di carriera e le dinamiche di convivenza generazionale, sono state strutturate in sezioni tematiche su comunicazione, gestione del tempo, work-life balance, tecnologia e digitalizzazione, networking, previsioni per il futuro.

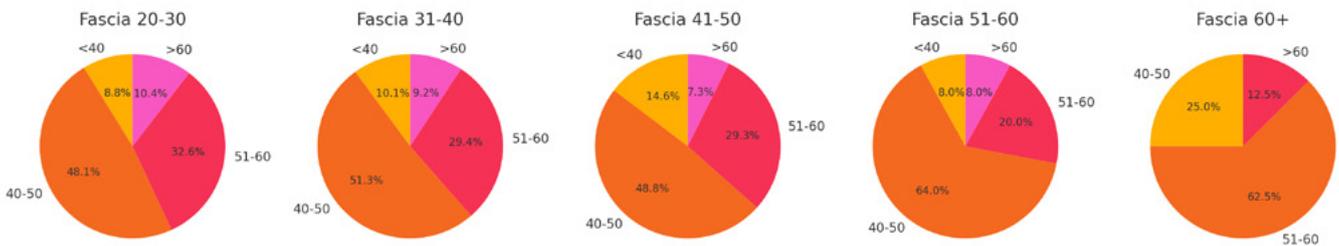
Il tempo: tra orari pesanti e nuove priorità

Contrariamente alle aspettative, i carichi di lavoro rimangono elevati in tutte le fasce d'età. Circa il 48% degli avvocati under

30 lavora 40-50 ore settimanali, percentuale che sale al 64% tra gli over 50. Tuttavia, il 32,6% dei giovani supera le 51 ore, segnalando come l'intensità lavorativa non sia diminuita rispetto a un tempo. La vera differenza emerge nel weekend: mentre

il 20,5% dei giovani non lavora mai nei fine settimana, questa percentuale crolla all'8% tra i 51-60enni. Un dato che rivela come l'anzianità porti maggiori responsabilità, ma anche come i giovani cerchino di preservare il tempo libero.

Distribuzione % delle ore lavorative settimanali per fascia d'età



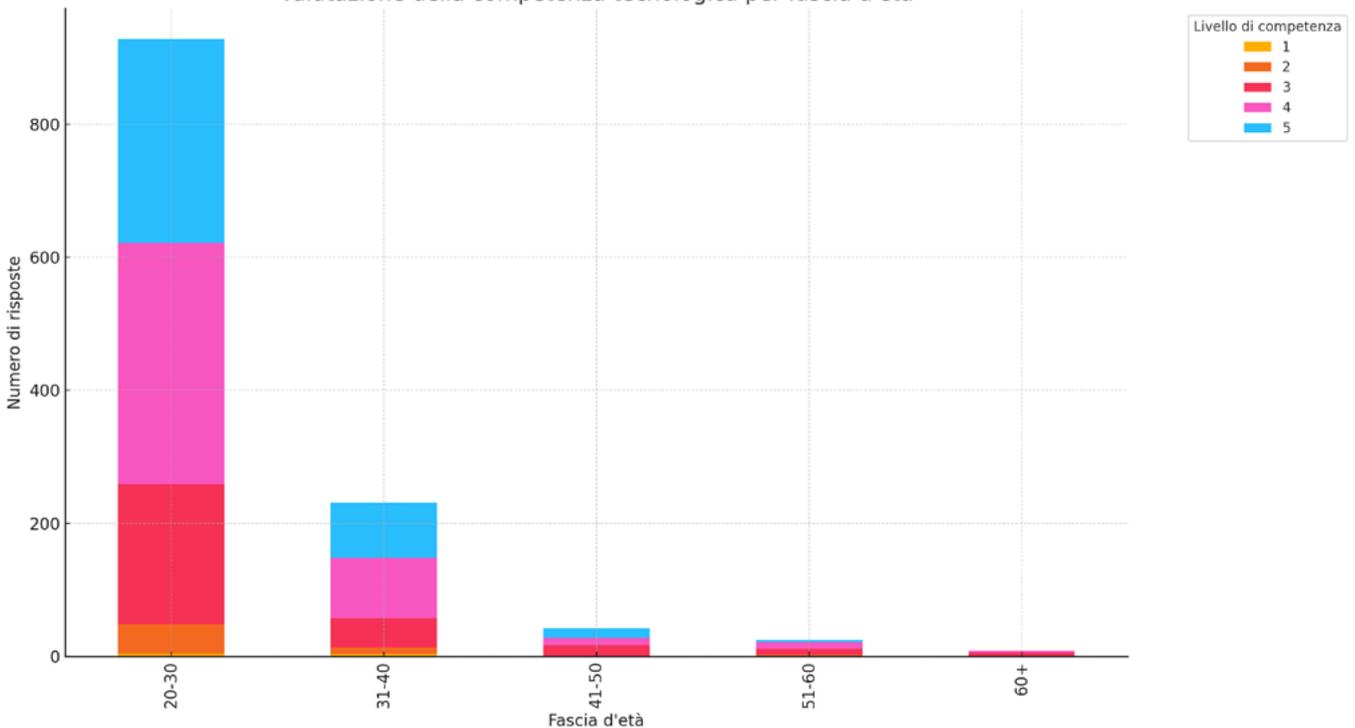
Tecnologia: nativi digitali vs esperienza consolidata

Il divario tecnologico è meno marcato del previsto. I giovani si attribuiscono com-

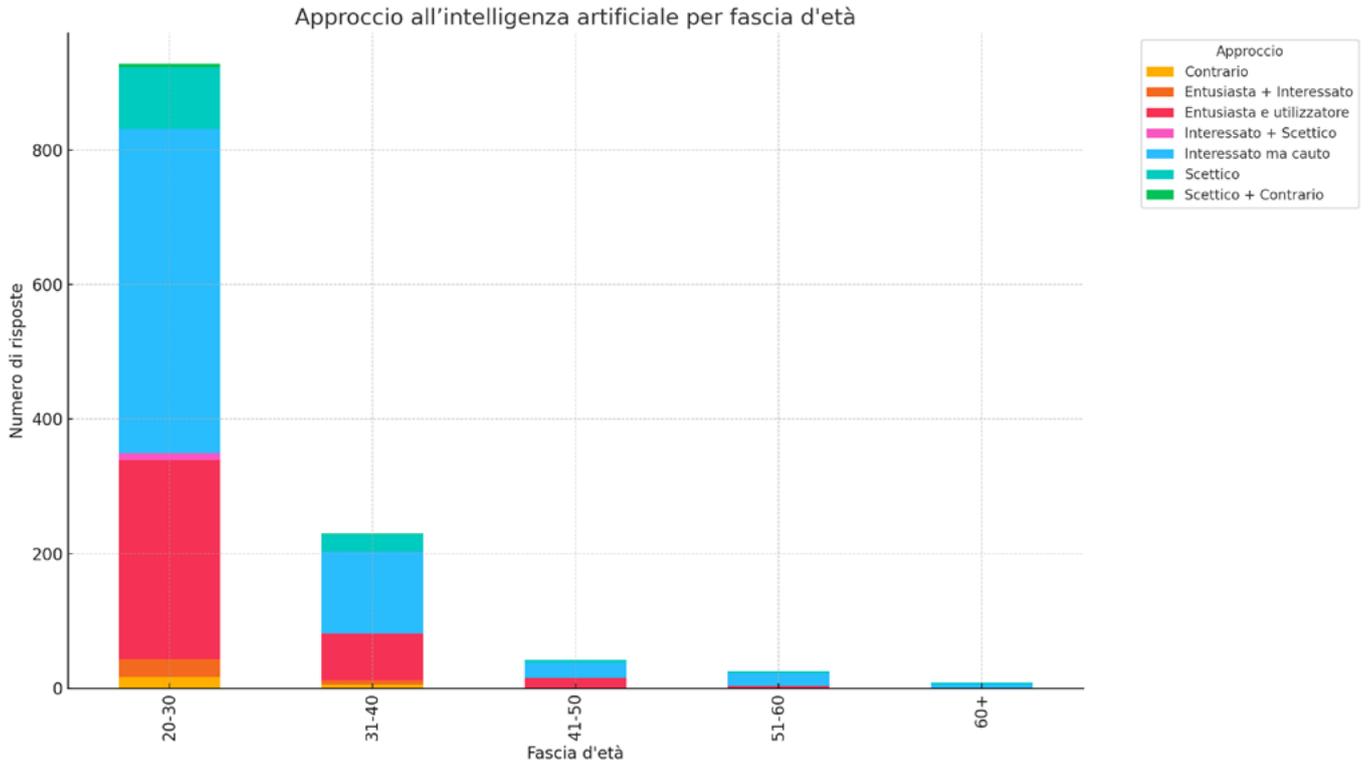
petenze elevate (il 72% ha selezionato un livello di conoscenza pari a 4 e 5 su una scala di 5), ma anche i professionisti maturi mostrano buona confidenza con gli strumenti digitali. Tra gli over 60, il 62% si considera comunque competente (livello

3). Sull'intelligenza artificiale, l'approccio "interessato ma cauto" domina tutte le età (52-75%), mentre l'entusiasmo è maggiore tra i giovani (il 32% già la utilizza) rispetto ai senior (il 16% tra i 51-60enni).

Valutazione della competenza tecnologica per fascia d'età



prossima generazione



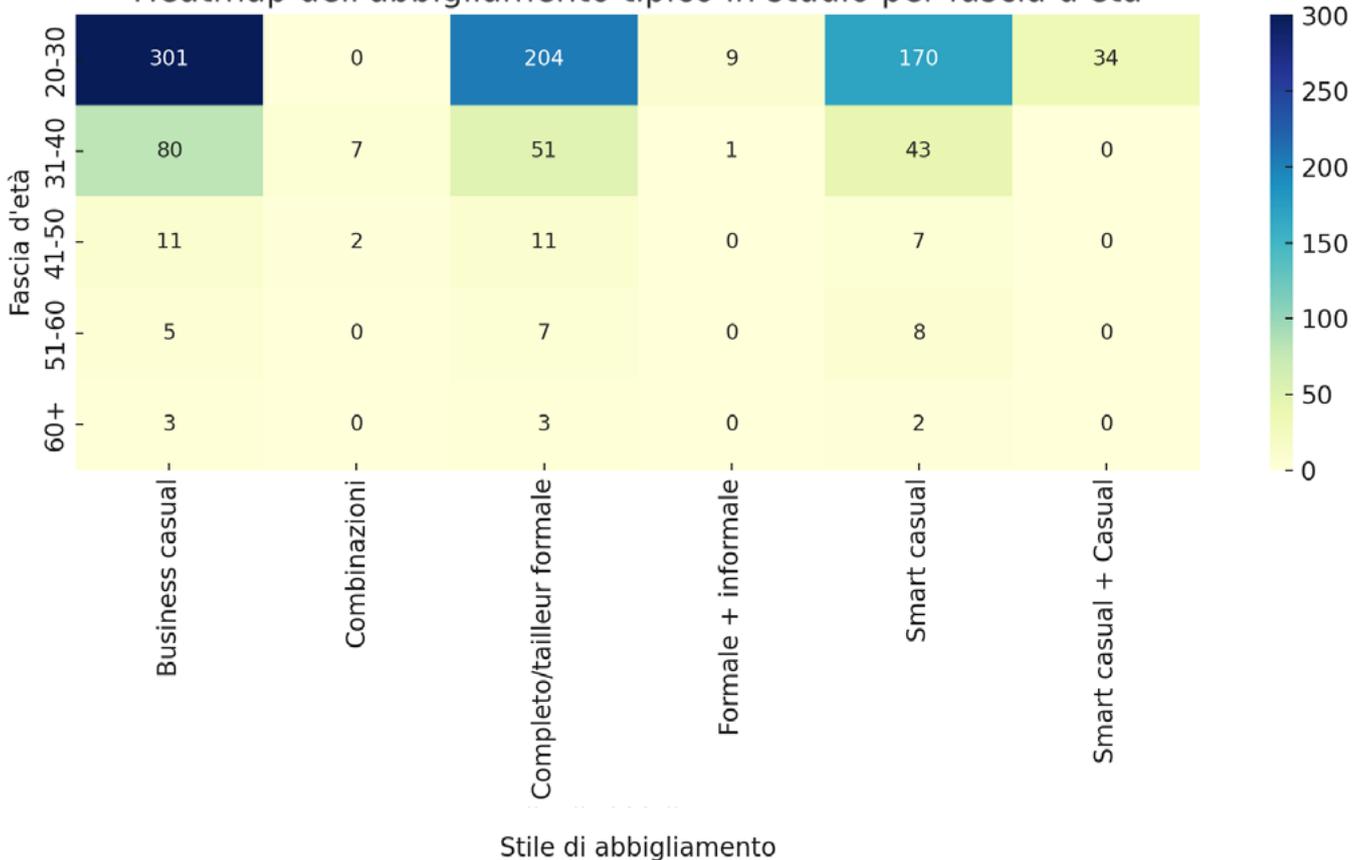
Il dress code si allenta

L'abbigliamento rivela un cambio gene-

razionale significativo. I giovani privilegiano il business casual (32,4%) rispetto al completo formale (22%), mentre gli over

60 mantengono una preferenza per l'eleganza tradizionale (37% completo formale).

Heatmap dell'abbigliamento tipico in studio per fascia d'età



Anche la comunicazione evolve: email e incontri di persona restano dominanti, ma i giovani integrano maggiormente le videochiamate (19,6% vs 12% degli over 50). La messaggistica istantanea rimane marginale, segno che la professionalità mantiene canali consolidati.

Work-life balance: la grande divisione

La conciliazione vita-lavoro emerge come la principale differenza generazionale (58% dei giovani la identifica come tale). Questo si riflette nella disponibilità fuori orario: il 54% degli under 30 accetta contatti solo per emergenze, mentre cresce con l'età la disponibilità totale (dal 6% dei giovani al 20% dei 51-60enni).

Paradossalmente, i momenti di socializzazione tra colleghi sono considerati fondamentali dal 44% dei giovani, percentuale che sale al 50% tra gli over 60, suggerendo che l'età porti maggiore apprezzamento per le relazioni umane.

Competenze e realizzazione: pragmatici vs idealisti

I giovani valorizzano le competenze tecniche giuridiche (35%) seguite da quelle commerciali (31%) e dalle soft skill (26%). Con l'età cresce l'importanza delle competenze di business: tra i 41-50enni, il 45% le considera prioritarie.

La realizzazione professionale per il 39% dei giovani significa "svolgere l'attività in modo soddisfacente riservando tempo per sé", concezione che si rafforza con l'età (50% oltre i 60 anni). Un segnale che l'equilibrio vita-lavoro non è solo un'aspirazione giovanile, ma un traguardo della maturità professionale.

Verso un nuovo modello professionale

I dati che abbiamo raccolto disegnano un settore in transizione, dove i giovani non rifiutano l'impegno ma ne ridefiniscono i confini e le modalità. Emerge chiaramente come la professione legale stia attraversando una fase di metamorfosi silenziosa

ma determinante, guidata da una generazione che mantiene la conoscenza tecnica come valore irrinunciabile ma la coniuga con nuove aspettative di sostenibilità personale e lavorativa.

La tecnologia rappresenta il primo banco di prova di questa evoluzione. Contrariamente ai timori di una frattura digitale insanabile, i dati mostrano come l'innovazione tecnologica possa diventare un ponte generazionale piuttosto che un elemento di divisione. L'intelligenza artificiale, in particolare, non viene vista come una minaccia al mestiere dell'avvocato, ma come uno strumento da padroneggiare con prudenza e competenza. Questa convergenza di vedute suggerisce che il futuro degli studi legali passerà attraverso un processo di adozione tecnologica graduale e condiviso.

Il tema del work-life balance rappresenta invece il cuore della rivoluzione in atto. I giovani avvocati stanno ridefinendo il concetto stesso di successo professionale, spostandolo da una logica puramente quantitativa delle ore lavorate a una visione più qualitativa dell'efficacia dei servizi forniti al cliente. Non si tratta di una rinuncia all'eccellenza, ma di una rimodulazione delle priorità che potrebbe portare a una professione più attrattiva e duratura nel tempo.

Anche la comunicazione e lo stile professionale stanno subendo un'evoluzione. L'alleggerimento del dress code e l'integrazione di nuovi canali comunicativi non rappresentano un abbassamento degli standard professionali, ma una modernizzazione delle forme che riflette un approccio meno formale.

Tutto sembra suggerire che siamo di fronte non a una rottura, ma a un'opportunità di rinnovamento per gli studi, che dovranno tuttavia dimostrarsi capaci di integrare queste visioni complementari: l'esperienza dei senior con l'innovazione dei giovani, l'impegno tradizionale con le nuove aspettative di equilibrio. Non uno scontro generazionale, ma un'evoluzione che potrebbe rendere la professione legale più attrattiva per le future generazioni. E, in ultima analisi, più efficace nel servire le esigenze di una società che è esse stessa in rapida trasformazione.

Poveri avvocati

Un racconto per cifre della professione in Italia. Un percorso in salita nella carriera. E il bisogno di individuare nuovi modelli operativi per rilanciare una professione fondamentale per il Sistema Paese

a cura di Nicola Di Molfetta



Entrare nella professione forense oggi significa affrontare un percorso in salita, fatto di incertezze economiche, modelli organizzativi obsoleti e prospettive spesso poco gratificanti. A pagare il prezzo più alto di questa crisi strutturale sono proprio i giovani avvocati, sempre più stretti tra redditi bassi, collaborazioni precarie e difficoltà ad affermarsi in uno scenario fortemente competitivo. I dati raccontano una realtà in cui il 28,7% degli under 40 lavora prevalentemente come collaboratore, spesso in regime di monocommittenza, mentre solo il 38,8% è titolare di uno studio, contro percentuali ben più alte tra i colleghi più maturi. Il reddito medio rimane lontano, in molti casi irraggiungibile, e la sostenibilità della carriera appare fragile: basti pensare che il 33,3% degli avvocati ha considerato di abbandonare la professione, soprattutto per motivi economici. Nonostante la maggiore apertura a clientela nazionale e internazionale e una predisposizione all'innovazione fiscale e organizzativa, i giovani restano penalizzati da un sistema che fatica ad adattarsi. È su questa generazione che si gioca il futuro dell'avvocatura italiana: comprenderne le difficoltà è il primo passo per costruire una professione più equa, moderna e sostenibile. In questo articolo, fotografiamo la categoria a partire da dieci dati chiave, presi dall'ultimo Rapporto sull'Avvocatura realizzato da Censis e Cassa Forense.

-1,6%

Dal 2014, anno in cui il numero degli iscritti ammontava a 223.842, fino al 2020, quando si è raggiunta la cifra di 245.030, la popolazione forense italiana è cresciuta in modo costante. La crisi pandemica, tuttavia, ha introdotto nuove dinamiche. E nel 2024, gli iscritti sono scesi a 233.260. Il 2024 si è caratterizzato per una nuova flessione del tasso annuo di crescita degli iscritti, attestandosi su un decremento dell'1,6% (anche se il numero di iscritti alla Cassa per 1.000 abitanti è rimasto di 4,0). La maggioranza degli iscritti è costituita da avvocati attivi, che ammontano a 216.884, mentre i pensionati contribuenti sono 16.376. Sul versante della distribuzione per genere, si osserva una leggera preponderanza maschile, con poco più di 124.000 uomini contro 109.252 donne.

64%

Una categoria di "solisti". Il 64% degli avvocati opera come titolare di uno studio monoperonale, con una distribuzione tra le diverse fasce di età che vede una prevalenza tra gli avvocati oltre i 40 anni. Nello specifico, sono il 68,4% tra i 40 e i 49 anni, il 71,2% tra i 50 e i 64 anni e il 66,9% tra chi ha più di 64 anni. Al contrario, sono solo il 38,8% degli avvocati più giovani.

28,7%

Molti giovani avvocati, infatti, operano come collaboratori all'interno di studi legali più grandi. Il 10,4% degli avvocati svolge principalmente un ruolo di collaboratore, dedicando almeno l'80% del proprio tempo a questa attività. Questo dato raggiunge il 28,7% se si guarda a chi ha meno di 40 anni, mentre cala con l'avanzare dell'età fino ad arrivare all'1,5% degli over 65. Una piccola ma significativa percentuale, pari al 5,7%, opera in regime di collaborazione esclusiva: la cosiddetta monocommitenza. Anche questo modello è principalmente diffuso tra i più giovani (18,3%). Il 10,1% è titolare di uno studio con collaboratori. Anche in questo caso sono soprattutto gli over 65 (17,8%) e chi ha tra i 50 e i 64 anni (11,5%) a rientrare in questa categoria, mentre è solo il 4,1% degli under 40. Inoltre, il 9,8% degli avvocati si dichiara membro di uno studio associato, Sta o Stp.

33,3%

Nell'ultimo anno, il 33,3% degli avvocati ha preso in considerazione l'idea di abbandonare la professione. La percentuale conferma una tendenza già osservata in passato, anche se in leggera riduzione: l'anno scorso erano il 34,6%. La principale

motivazione è di natura economica: il 62,9% di chi pensa di "mollare", infatti, lamenta costi elevati e una remunerazione percepita come non adeguata, riflettendo le sfide economiche che caratterizzano il settore. Altre motivazioni? Il 10,8% degli avvocati attribuisce la voglia di cambiare a un calo della clientela, mentre il 9,8% indica il raggiungimento dell'età pensionabile come motivo per terminare l'attività. Vi è inoltre una quota del 7,3% che esprime il desiderio di intraprendere nuovi percorsi professionali.

47.678

Ma quanto guadagna, in media, un avvocato in Italia? Nel 2023, il reddito medio annuo per avvocato si attesta a 47.678 euro, con una variazione positiva del 6,8% rispetto al 2022. Tuttavia, sussistono differenze importanti tra donne e uomini: nel 2023 le avvocate hanno avuto un reddito medio pari a meno della metà di quello degli uomini avvocati, con una differenza di più di 30mila euro. Se può consolare, nell'ultimo anno risulta maggiore la crescita del reddito delle avvocate (8,8%) rispetto ai colleghi uomini (5,5%). La differenza di reddito cresce con il crescere dell'età: se gli avvocati sotto i trent'anni hanno un reddito rispetto alle colleghe della stessa fascia d'età mediamente di poco più di 2mila euro superiore, nella classe di età 60-64 anni la differenza supera i 44mila euro (!). Sia per gli uomini (62.456 euro) che per le donne (31.115 euro), il livello del reddito medio, riferito al proprio genere, si riesce a raggiungere una volta superati i 50 anni. Il reddito medio della categoria è invece raggiunto dagli uomini sopra i 40 anni, mentre per le donne questo risultato, in media, non verrebbe mai raggiunto (il massimo, in media, a cui arrivano secondo i dati di Cassa Forense sono 38.652 euro nella fascia d'età tra i 55 e i 59 anni).

15

Il reddito medio viene raggiunto dopo i 15 anni di attività e raggiunge il suo apice, in valore assoluto, con almeno 35 anni di anzianità. La distribuzione dei redditi medi per classi di reddito mostra la sussistenza di una struttura piramidale all'interno del mondo dell'avvocatura. Il 64,6% degli avvocati si situa sotto i 35mila euro di reddito, a 12 mila euro di distanza dal reddito medio della professione. Risulta positivo, tuttavia, il restringimento della disparità reddituale rispetto al 2022, quando la base della piramide era costituita dal 67,7% degli avvocati. Ampia è anche la distanza che separa, in media, i redditi di chi esercita la professione nel Nord del Paese e quelli di chi risiede nell'area meridionale. Fatto 100 il reddito medio nazionale, al Nord il valore risulta del 37,8% superiore, al Centro si riscontra una percentuale superiore dell'10%, al Sud del 38,3% inferiore.

58,5%

Il 58,5% del fatturato complessivo può essere ricondotto all'attività giudiziale e il restante 41,5% all'attività stragiudiziale. Questa ripartizione caratterizza in particolare l'attività degli avvocati in età più avanzata, con la percentuale del giudiziale che sale al 60,4% fra i 50-64enni e al 67,2% fra chi ha più di 64 anni. La predominanza dell'attività giudiziale aumenta percorrendo il Paese da Nord a Sud: è al 50,5% al Nord-ovest, al 53,2% al Nord-est, al 56,3% al Centro e al 65,6% al Sud e isole.

70,9%

Il mercato di riferimento per il 70,9% degli avvocati italiani è un mercato locale. Solo il 13,1% ha origine in un raggio d'azione che contempla l'intero Paese e appena il 2,4% del risultato economico può essere ricondotto a una clientela internazionale. Sono i più giovani, in questo caso, a dichiarare un fatturato tendenzialmente più aperto a una dimensione sovralocale, con un 18% derivante da servizi nazionali e un 4,6% da prestazioni per clienti esteri. In base alla tipologia di clientela, si nota come poco più del 50% dei ricavi venga dall'assistenza nei confronti di privati. L'altra fetta consistente riguarda i servizi prestati al mondo produttivo, infatti, il 17,4% del fatturato deriva dalle piccole e medie imprese e il 5,2% dalle grandi. Non trascurabili anche le fatturazioni verso altri avvocati che coprono l'8,9% del totale del fatturato, dato che sale 21,1% per gli avvocati che hanno meno di 40 anni.

66,4%

Un'altra discrepanza tra gli usi e le pratiche degli avvocati, lungo la linea dell'età, riguarda il regime fiscale adottato. Il 33,6% degli avvocati emette fattura in regime ordinario e il 66,4% in regime forfettario. Il dato medio, tuttavia, riflette una differenza sostanziale tra gli avvocati più giovani (92,8% in regime forfettario sotto i 40 anni di età; 74,8% tra chi ha 40-49 anni) e gli avvocati che hanno più di 64 anni che registrano il 62,5% della loro fatturazione in regime ordinario.

34,6%

E in futuro? Quali saranno secondo gli avvocati italiani gli aspetti che influenzeranno maggiormente l'esercizio della professione, al punto da compromettere la sostenibilità economica nel lungo termine? Tra i fattori più critici, spiccano gli oneri amministrativi e fiscali, insieme all'elevata complessità burocratica che caratterizza il settore (35,3%). Gli altri fattori maggiormente critici riguardano il ritardo dei pagamenti da parte degli assistiti (34,6%) e la sovrabbondante offerta di servizi legali a causa dell'alto numero di avvocati (30,1%). A seguire troviamo, con una percentuale del 25,1%, l'instabilità normativa e l'eccessiva durata dei processi e gli alti costi di accesso alla giustizia (16,7%). L'intelligenza artificiale è percepita come un fattore di rischio allo stesso livello del ritardo dei pagamenti della Pubblica Amministrazione (8,1%).



Crazie di tutto, ma ora è tempo di andare

A una certa età tutti i partner dovrebbero lasciare...o no?
Il grande dilemma del pensionamento negli studi legali

di Michela Cannovale



Immaginate di essere al vertice della vostra carriera. Partner di uno studio legale prestigioso, con un portafoglio clienti invidiabile costruito in decenni di dedizione e sacrifici. Poi, un giorno, arriva quella conversazione: «Quest'anno compi 62 anni, e sai cosa dice lo statuto...». Il messaggio, per quanto ammorbidito da parole di stima e riconoscenza, è inequivocabile: è tempo di fare le valigie.

Per molti soci dei grandi studi legali d'affari, questa è una realtà quotidiana. Raggiunta una certa età – generalmente tra i 60 e i 65 anni – i partner sono gentilmente, ma fermamente, accompagnati alla porta. Possono rimanere in qualità di of counsel (o senior counsel o altre qualifiche immaginate ad hoc), con compensi ridotti e senza diritto di voto, possono decidere di ritirarsi oppure possono cercare fortuna altrove.

Ma un fenomeno curioso sta emergendo nel panorama legale globale. Mentre gli studi italiani, tradizionalmente refrattari a qualsiasi limite d'età, stanno adottando sempre più spesso queste politiche di "pensionamento forzato", molti studi anglosassoni – gli stessi che hanno fatto propria questa pratica a partire dagli anni '80 – stanno facendo marcia indietro.

Se l'esperienza diventa un problema

Il pensionamento obbligatorio negli studi legali non è un fenomeno recente. La prassi ha iniziato a diffondersi negli anni '80 e '90, quando gli studi legali americani e inglesi hanno attraversato una fase di rapida crescita. In quel periodo, era necessario "fare spazio" alle nuove generazioni di avvocati in ascesa e incentivare il loro percorso professionale per trattenerli all'interno dello studio e mantenerli coinvolti. Questo ha portato all'esplicito allontanamento dei partner tra i 55 e i 60 anni. Rispetto ad allora, però, il contesto sociale è oggi profondamente cambiato. E proprio quando l'aspettativa di vita si allunga – in Occidente, secondo i dati della Banca Mondiale, è aumentata di quasi un decennio dagli anni '80, passando da 73 a 82 anni – e la soglia della pensione statale viene continuamente spostata in avanti (in Italia e negli Stati Uniti siamo a 67 anni, nel Regno Unito si discute di alzarla a 68), gli studi legali continuano a considerare "vecchi" avvocati nel pieno delle forze, con clienti fedeli e fatturati invidiabili.

Se una volta andare in pensione a 50 anni era un segno di successo, oggi non è più – non sempre, almeno – così divertente. E la verità, spesso taciuta nei corridoi degli studi, è che a 60 anni un avvocato è nel pieno della sua carriera, con un network consolidato, una reputazione affermata e una capacità di generare ricavi che risulta spesso impossibile ai colleghi più giovani. Ecco perché molti soci, raggiunti i fatidici limiti d'età, non hanno alcuna intenzione di appendere la toga al chiodo.

Cosa dice la legge?

La pratica del pensionamento obbligatorio ha subito un ripensamento significativo a seguito dell'introduzione di normative contro la discriminazione basata sull'età. Nel Regno Unito, questa legislazione è entrata in vigore nel 2006, temperando in parte gli atteggiamenti più rigidi precedentemente adottati dalle firm.

Ma i partner degli studi legali, tecnicamente, non sono dipendenti. Sono soci, e il rapporto societario è regolato dallo statuto della partnership o della LLP (Limited Liability Partnership), che spesso contiene clausole che impongono il ritiro al raggiungimento di una certa età.

È un'area giuridicamente grigia che, tuttavia, è oggi sempre più spesso sotto la lente d'ingrandimento dei tribunali. Parla da sé, per esempio, il caso "Scott v Walker Morris" di cui si è chiacchierato a inizio 2025, quando un tribunale del lavoro britannico ha accolto il ricorso di Martin Scott, partner di Walker Morris, che contestava il rifiuto della firm di estendere la sua partnership oltre i 63 anni. Sebbene il pensionamento obbligatorio fosse motivato da una volontà di pianificazione della forza lavoro e mantenimento di un ambiente meno maturo, per il giudice lo studio non è riuscito a dimostrare che tale politica fosse effettivamente necessaria o proporzionata.

Il messaggio è chiaro: non basta dire "lo facciamo per equità intergenerazionale" o "per pianificare la successione". Bisogna avere prove concrete, dati statistici, risul-

tati di consultazioni che dimostrino che il pensionamento è davvero necessario nel contesto specifico. Il che spiega perché sempre più studi, soprattutto negli Stati Uniti, stanno abbandonando o ammorbidendo le loro politiche di pensionamento obbligatorio. Anche perché il vero rischio è quello di perdere, insieme al partner, i suoi clienti. E, quindi, il fatturato.

I clienti seguono gli avvocati, non gli studi

I clienti, appunto, non sono fedeli allo studio. Sono fedeli all'avvocato che li segue, con cui hanno costruito un rapporto di fiducia spesso lungo decenni. E quando quel partner, raggiunta l'età del pensionamento obbligatorio, viene accompagnato alla porta, il rischio che porti con sé il suo portafoglio clienti è concreto, a volte inevitabile.

Questo rappresenta un rischio concreto per gli studi che impongono politiche di pensionamento rigide. Al contempo, permettere ai partner senior di rimanere indefinitamente può bloccare le opportu-

ALCUNI ESEMPI DI POLICY DI PENSIONAMENTO NEGLI STUDI LEGALI

STUDIO LEGALE	ETÀ MASSIMA PARTNER	DEROGHE / CIRCOSTANZE ECCEZIONALI
Dentons Europe	65	Proroghe annuali fino a 70 anni per riconosciute capacità di origination e manageriali. A quel punto è necessario lasciare la carica di socio equity
Legance	65	Deroghe in casi eccezionali legati a contributo professionale, ruolo, coinvolgimento strategico
DLA Piper	65	Come sopra
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici	65	Come sopra
Gianni & Origoni	65	Proroghe in ragione dell'apporto materiale e immateriale all'associazione, come nel caso dei soci fondatori
Grimaldi Alliance (GA)	70	Deroghe possibili per contributo di rilievo, progetti di transizione, accordi individuali
Deloitte Legal	62	Non derogabile, salvo specifiche necessità di business o ruoli diversi (advisor, senior of counsel)
KPMG	62	Non derogabile
PedersoliGattai	Nessun limite	-
Greenberg Traurig	Nessun limite	-



nità di avanzamento per i professionisti più giovani e limitare il numero di nuovi partner che possono essere nominati.

Un esempio concreto? Quello di Randy Mastro, ex socio di Gibson, Dunn & Crutcher, che nel 2022 ha lasciato lo studio perché aveva raggiunto il termine dei 65 anni imposto per le posizioni di leadership, per unirsi a King & Spalding, dove non esiste alcun limite d'età. «Ho intenzione di esercitare per molto, molto tempo», ha dichiarato a Reuters.

Non è un caso isolato. Gli studi statunitensi, storicamente più aperti a permettere ai partner di continuare a esercitare anche in età avanzata, stanno diventando una destinazione naturale per i senior partner europei che non hanno intenzione di ritirarsi. Per gli studi europei, questa fuga di talenti senior rappresenta una doppia minaccia: non solo perdono professionisti esperti, ma rischiano di veder emigrare anche clienti storici e redditizi

verso competitor d'oltreoceano.

Più età dentro lo studio

Un aspetto interessante del panorama attuale è la distribuzione demografica dei partner all'interno degli studi legali. Un'analisi condotta da Leopard Solutions per Reuters nel 2021 ha rivelato differenze significative tra gli studi dell'Am Law 200 (la classifica dei 200 maggiori studi legali statunitensi per fatturato). Ad esempio, lo studio Kirkland & Ellis, il più redditizio degli Stati Uniti, ha una percentuale eccezionalmente alta di partner giovani: il 75% dei soci ha ottenuto la laurea in legge negli anni 2000, rispetto a una media del 41% negli altri studi dell'Am Law 200.

All'estremo opposto si trovano studi con una quota significativa di partner Baby Boomer, tra cui Norton Rose Fulbright, Duane Morris, Davis Wright Tremaine, Blank Rome, Pillsbury Winthrop Shaw Pittman, Steptoe & Johnson, Fox Roth-

schild e Greenberg Traurig. Per questi studi, la sfida è di trattenere i clienti dei loro partner senior dopo il pensionamento. Ciononostante, l'esperienza di questi avvocati è riconosciuta da molti come un punto di forza.

Il passaggio del testimone

Passare un cliente da un partner anziano a uno più giovane non è come trasferire un file da un computer all'altro. È un processo delicato, spesso lungo, che richiede pianificazione, diplomazia e, soprattutto, la cooperazione del partner in uscita – che potrebbe non avere alcun incentivo a facilitare una transizione che segna la fine della sua carriera.

Se alcuni studi tendono ad adottare approcci uniformi al pensionamento dei partner, altri preferiscono dare priorità alle transizioni in base a diverse variabili, tra cui le peculiarità dei partner coinvol-

ti, la squadra che hanno costruito sotto di loro e le preferenze del cliente. Dove il socio ha sviluppato un forte team di luogotenenti rispettati dal cliente, il piano di transizione si scrive da solo. Altrimenti... non sempre. E alcune pratiche o relazioni potrebbero non esistere più dopo il pensionamento in questione.

Verso un modello più flessibile

Le tendenze attuali sembrano indicare un movimento verso modelli più flessibili di gestione del pensionamento dei partner. Gli studi legali statunitensi, tradizionalmente più aperti a permettere ai partner di continuare a esercitare anche in età avanzata, stanno influenzando gli approcci europei. E viceversa.

Come ha dichiarato a Law.com Andy Russell, partner della boutique di recruiting legale transatlantica Macrae: «Siamo sempre più spesso contattati da partner che non vogliono andare in pensione raggiunti i 60 anni d'età. Gli studi statunitensi diventano un'opzione naturale poiché spesso consentono una carriera più lunga e possono avere più flessibilità nelle loro strutture di compensazione. Tuttavia, anche le firm britanniche stanno mostrando più flessibilità: sono sempre più numerose quelle che decidono di estendere il pensionamento obbligatorio in specifici casi e di offrire altre alternative».

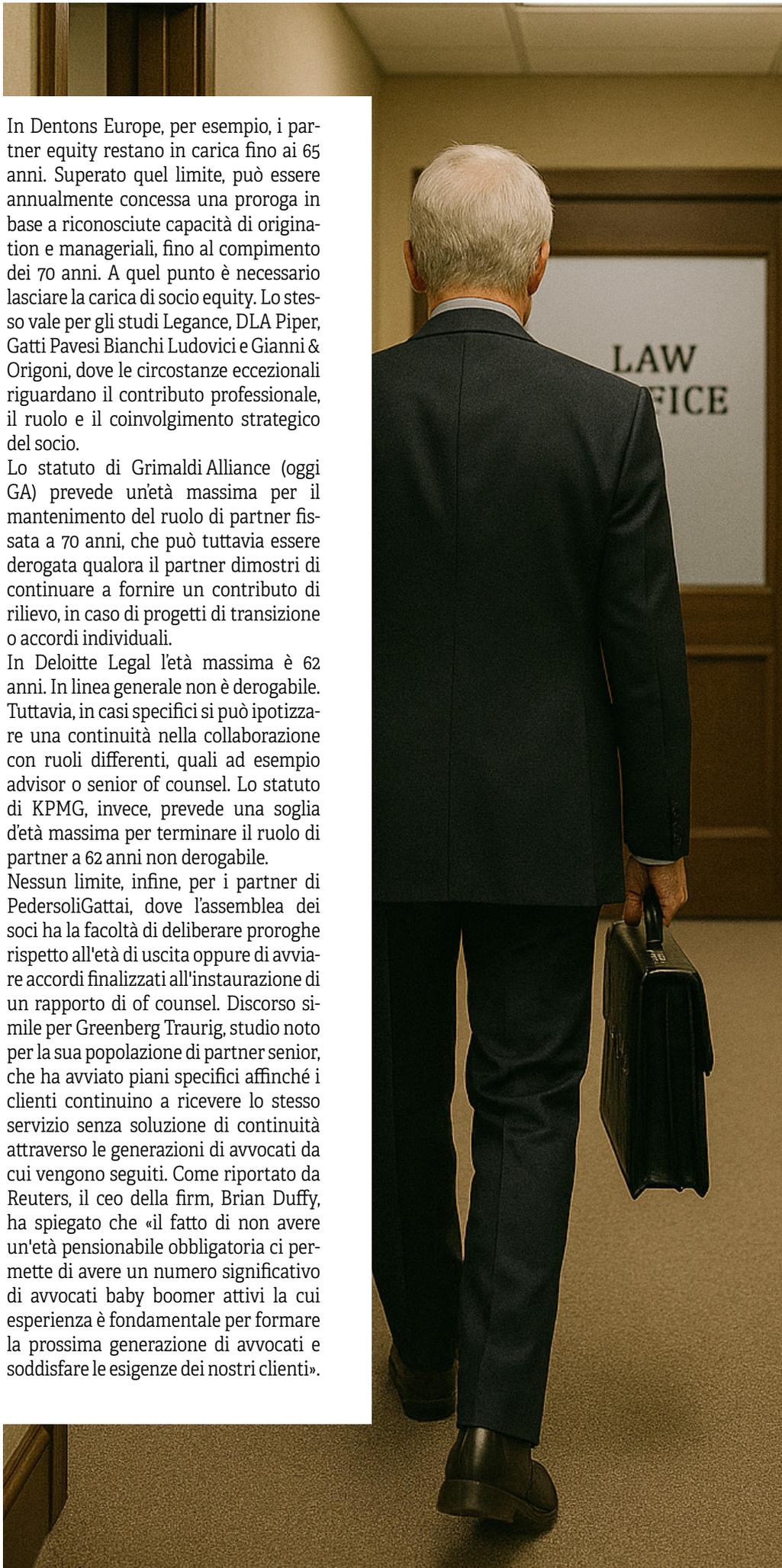
Alcuni studi stanno quindi adottando approcci più sfumati e personalizzati: mantenere un limite d'età per la partnership equity, ma offrire ruoli alternativi remunerativi ai partner senior senza bloccare le opportunità per i più giovani. Premiare esplicitamente i partner senior con sistemi di compensazione che facilitano la transizione dei clienti, piani di mentoring strutturati, ruoli di senior counsel ben definiti e rispettati, oppure promuovere programmi di supporto per i partner che si avvicinano all'età del pensionamento, per aiutarli a pianificare la fase successiva della loro vita professionale. Altri stanno adottando valutazioni più individualizzate, basate sul contributo economico e professionale del partner piuttosto che sulla sua data di nascita.

In Dentons Europe, per esempio, i partner equity restano in carica fino ai 65 anni. Superato quel limite, può essere annualmente concessa una proroga in base a riconosciute capacità di origination e manageriali, fino al compimento dei 70 anni. A quel punto è necessario lasciare la carica di socio equity. Lo stesso vale per gli studi Legance, DLA Piper, Gatti Pavesi Bianchi Ludovici e Gianni & Origoni, dove le circostanze eccezionali riguardano il contributo professionale, il ruolo e il coinvolgimento strategico del socio.

Lo statuto di Grimaldi Alliance (oggi GA) prevede un'età massima per il mantenimento del ruolo di partner fissata a 70 anni, che può tuttavia essere derogata qualora il partner dimostri di continuare a fornire un contributo di rilievo, in caso di progetti di transizione o accordi individuali.

In Deloitte Legal l'età massima è 62 anni. In linea generale non è derogabile. Tuttavia, in casi specifici si può ipotizzare una continuità nella collaborazione con ruoli differenti, quali ad esempio advisor o senior of counsel. Lo statuto di KPMG, invece, prevede una soglia d'età massima per terminare il ruolo di partner a 62 anni non derogabile.

Nessun limite, infine, per i partner di PedersoliGattai, dove l'assemblea dei soci ha la facoltà di deliberare proroghe rispetto all'età di uscita oppure di avviare accordi finalizzati all'instaurazione di un rapporto di of counsel. Discorso simile per Greenberg Traurig, studio noto per la sua popolazione di partner senior, che ha avviato piani specifici affinché i clienti continuino a ricevere lo stesso servizio senza soluzioni di continuità attraverso le generazioni di avvocati da cui vengono seguiti. Come riportato da Reuters, il ceo della firm, Brian Duffy, ha spiegato che «il fatto di non avere un'età pensionabile obbligatoria ci permette di avere un numero significativo di avvocati baby boomer attivi la cui esperienza è fondamentale per formare la prossima generazione di avvocati e soddisfare le esigenze dei nostri clienti».



Leader under 50

Aumentano gli esponenti della generazione X e i millennials alla guida degli studi legali più in vista sul mercato. Dieci profili, e qualche precedente

di Nicola Di Molfetta

Questi 10 professionisti sono arrivati alla leadership sostenuti da un processo democratico in cui la condivisione degli obiettivi e delle strategie ha preso il posto della cultura del comando e delle individualità forti



Così, adesso, ci troviamo dinanzi alla prima generazione di giuristi arrivati alla guida di uno studio legale che non hanno contribuito a fondare. Profili nati all'interno di questo nuovo ecosistema professionale. I managing partner che vi racconto in questo articolo non hanno conosciuto "il prima e il dopo" del moderno mercato dei servizi legali. Sono nati in strutture che avevano (o cominciavano ad avere) una governance; sono cresciuti all'interno di organizzazioni tese alla spersonalizzazione della propria attività; sono arrivati alla leadership sostenuti da un processo democratico in cui la condivisione degli obiettivi e delle strategie ha preso il posto della cultura del comando e delle individualità forti. Spesso, dunque, sono cresciuti in studi legali di matrice internazionale o che a certi modelli hanno deciso di ispirare la loro struttura.

Per selezionare i profili di cui parlare ho scelto un limite anagrafico: i 50 anni. I dieci avvocati che vi racconto di seguito ne hanno tutti un po' meno. E quattro di loro sono stati nominati managing partner nel corso di questa prima metà del 2025. Appartengono alla generazione X e, in un paio di casi, sono millennials. Proprio per questo, ritengo siano i professionisti da osservare in manovra per capire davvero in quale direzione si muoverà l'avvocatura d'affari del prossimo futuro.

La questione generazionale, per lungo tempo, è stata uno dei temi più complessi da gestire nel mercato dei servizi legali italiani. Prima d'oggi, le iniziative professionali nascevano e si esaurivano con le vicende (più o meno fortunate) dei loro iniziatori. Rarissimi i casi di studi che superavano la generazione dei fondatori, con passaggi di testimone e relativo avviamento. Le eccezioni riguardavano di solito i cosiddetti "studi di famiglia", casate forensi che perpetuavano la loro esistenza a suon di figli, nipoti e discendenti vari che, oltre alla qualità della competenza, erano dotati anche del necessario grado di pa-

trimonio genetico per essere riconosciuti degni eredi e legittimi continuatori della dinastia avvocatizia.

Finalmente, però, qualcosa è cambiato. La progettualità professionale ha trasformato le dimensioni degli studi legali (in particolare modo nel settore della business law). La contaminazione della cultura italiana con gli standard internazionali importati dalle law firm sbarcate nel Paese ha introdotto nella moderna avvocatura il valore dell'istituzionalizzazione separando le vicende individuali da quelle dell'associazione.



Paolo Nastasi '83

Il più giovane del gruppo è anche l'avvocato che più di recente ha assunto i gradi di managing partner in un grande studio internazionale. Si tratta di Paolo Nastasi, 42 anni, è appena diventato managing partner delle sedi italiane di A&O Shearman, ricevendo il testimone da Stefano Sennhauser. Nastasi rispecchia in pieno il profilo che raccontavamo in precedenza. Dopo la laurea alla Carlo Cattaneo nel 2004, ha svolto il suo intero percorso professionale in quello che all'epoca era lo studio del magic circle inglese, Allen & Overy, e oggi è diventato uno dei colossi della global élite mondiale per effetto della mega fusione con gli americani di Shearman & Sterling. Nastasi (a cui è dedicata la copertina del numero 228 di MAG) si occupa di private equity e m&a.



Francesco Lombardo '82

Si occupa di banking & finance (la practice che prima di tutte, storicamente, ha spalancato le porte delle partnership legali alle giovani leve di avvocati) Francesco Lombardo, alla guida di Freshfields in Italia dal 2022: vale a dire da quando ha compiuto 40 anni. Anche nel suo caso, siamo di fronte a un professionista che si è completamente formato nel grembo della law firm internazionale percorrendo ogni gradino della scala gerarchica e distinguendosi per le sue abilità tecniche e di business. Gli annali raccontano che il suo ingresso in Freshfields Brckhaus Deringer (studio nato a Londra nel 1743!) sia avvenuto grazie alla vittoria della borsa di studio che ogni anno la law firm mette a disposizione dei migliori laureati in giurisprudenza in Italia. Correva l'anno 2008.



Gregorio Consoli '78

All'epoca, un giovanissimo avvocato di origine calabrese, dopo la laurea alla Luiss di Roma frequentava già da tre anni le stanze di Chiomenti, uno dei più prestigiosi e longevi studi legali d'affari italiani. Nel mentre, il giovane giurista conseguiva il dottorato di ricerca in diritto degli affari. Gregorio Consoli è diventato molto presto un nome nel mercato del diritto finanziario. Socio nel 2013, è stato ad Harvard a studiare leadership nel 2017. Una formazione che gli è tornata utile quando nel 2021 è stato nominato managing partner dello studio a 43 anni, in tandem con Filippo Modulo che riveste quell'incarico dal 2015 (ovvero da quando aveva 44 anni).



Leonardo Giani '78

Più o meno coetaneo di Consoli, è l'avvocato a cui Clyde & Co, brand internazionale tra i più noti nel settore dell'insurance law, ha deciso di affidarsi per aprire la sua prima sede italiana, a Milano, nel 2023: Leonardo Giani. All'epoca 45enne, aveva già accumulato una serie di esperienze in alcune delle più importanti insegne legali attive in Italia. Dopo la laurea in Statale a Milano, è entrato come praticante in BonelliErede. La sua formazione da litigator l'ha portata avanti passando da Lombardi Molinari Segni a Norton Rose Fullbright (dove ha forgiato la specializzazione nell'assicurativo). La prima partnership è arrivata nel 2015 quando è passato a Baker McKenzie. E tre anni dopo, è diventato il socio a capo del dipartimento di contenzioso di Simmons & Simmons. Un'esperienza che lo ha messo in luce fino a fargli incrociare la strada di Clyde & Co.



Michele Milanese '78

Classe '78 anche Michele Milanese. Fiscalista e managing partner di Ashurst dall'inizio di quest'anno. Laurea alla Sapienza, l'avvocato è entrato nella law firm come socio nel 2020, con l'obiettivo di creare ed espandere la practice di fiscale e tributario. Nei diciassette anni precedenti, aveva lavorato in Allen & Overy, fino a diventarne counsel. Milanese è entrato, così, nella lista di fiscalisti chiamati a guidare una law firm che, tra i casi più recenti ha visto Stefano Simontacchi (nominato a 43 anni managing partner di BonelliErede, nel 2013) Michele Citarella ex numero uno di Simmons & Simmons in Italia (eletto nel 2010 a 42 anni, oggi è socio di Cba). Mentre il caso più recente è stato quello di Roberto Egori che da ottobre scorso è alla guida di Linklaters (a 49 anni).



Michele Briamonte 77

Un anno più grande di Milanese, Giani e Consoli, è l'avvocato Michele Briamonte, managing partner di Grande Stevens, tra gli studi legali d'affari più iconici del Paese: una super boutique indipendente che ha accompagnato le vicende di alcune delle più grandi aziende italiane, a cominciare dalla Fiat. Briamonte, allievo di Franco Grande Stevens, non solo nel 2007, prima dei 30 anni, è stato cooptato socio dello studio, ma quattro anni più tardi ne è diventato managing partner. Nel 2016, poi, ha fondato, con Cristina Grande Stevens e Vincenzo Lanni, Grande Stevens International LLP, con sede a Londra. Avvocato di talento è riuscito ad accompagnare l'evoluzione dello studio rendendolo un'organizzazione capace di rispondere alle esigenze del mercato reinterpretando la natura e la funzione di una business law firm in chiave italiana.



Laura Orlando 76

L'unica donna tra questi magnifici dieci (under 50) della nuova avvocatura nazionale è Laura Orlando. Questa avvocatessa è molte cose. Una straordinaria esperta in materia di Ip e Life sciences, una legal angel, ma soprattutto si è dimostrata in questi anni una manager di talento assoluto. Guida la sede italiana di Herbert Smith Freehills (oggi, Herbert Smith Freehills Kramer) dal 2018, ovvero dall'età di 42 anni. Per tre anni, fino allo scorso aprile, è stata anche Global co-head della practice Ip della law firm. Sul fronte nazionale, sta guidando lo sviluppo e la crescita dello studio. Partita con un pugno di colleghi, oggi è alla testa di una squadra di oltre 50 professionisti tra cui otto soci.



Michele Cicchetti 76

Sono addirittura più di 90, invece, i professionisti di Dwf, realtà guidata in Italia da Michele Cicchetti fin dal momento del suo sbarco, nel 2017. All'epoca, l'avvocato con trascorsi in White & Case, Carnelutti e Pavia e Ansaldo, aveva 41 anni. Cicchetti, esperto di m&a, acquisition finance e energy, assieme ai co-fondatori della practice tricolore della law firm ha gestito la crescita e il consolidamento dello studio riuscendo sia ad attirare professionalità di elevato standing sul mercato, sia a valorizzare i talenti cresciuti in pancia alla struttura che hanno portato a 17 il numero attuale dei soci.



Giuseppe De Simone 76

La gestione della partnership e la sua riorganizzazione sono state proprio uno dei temi caldi d'inizio mandato, come co-managing partner di Gianni & Origoni (Gop), per l'avvocato Giuseppe De Simone. In studio dal 2003, ne è diventato partner nel 2010. Negli anni ha accumulato diverse esperienze nella governance. È stato office partner della sede di Roma, componente del comitato esecutivo dello studio e per un certo periodo ha svolto anche il ruolo di recruiting partner, occupandosi della selezione dei nuovi talenti professionali. Anche in Gop ci sono diversi predecessori che hanno ricoperto il ruolo di De Simone da under 50. Per esempio, Rosario Zaccà, del quale l'avvocato De Simone ha preso il posto al fianco di Giuseppe Velluto a gennaio scorso, quando nel 2014 fu nominato co-managing partner assieme al collega Antonio Auricchio, ne aveva 48.



Leonardo Graffi 76

Anche Leonardo Graffi è stato nominato office executive partner di White & Case in Italia (nell'unica sede di Milano dello studio) all'inizio di quest'anno. L'avvocato si occupa di corporate m&a e nel corso della sua carriera ha sempre lavorato all'interno di grandi organizzazioni internazionali. Dopo la laurea a Bologna e un LL.M. a Harvard, l'avvocato è stato dapprima associate di Simpson Thacher & Bartlett, poi counsel di Freshfields. L'approdo in White & Case risale al 2015: un anno da local partner e nel 2016, la nomina a partner. Anche lui, come le colleghe e i colleghi della generazione X è al lavoro sulla costruzione dell'avvocatura del futuro.

Rachel Cohen

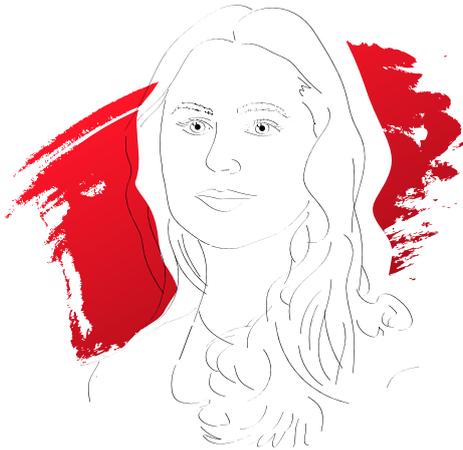
La storia della giovane avvocatina americana che ha lasciato uno dei più potenti studi legali degli Stati Uniti per una questione di principio. E di come una nuova generazione di giuristi sembra voler riscrivere le regole del potere.

di Michela Cannovale

Nel mondo dorato delle grandi law firm americane – quelle delle parcelle milionarie, dei grattacieli di vetro e acciaio, e delle fusioni aziendali da prima pagina – esistono regole non scritte, scolpite nella cultura di studio più ancora che nei codici. Una su tutte: non si sfida apertamente la linea del management. Mai, e men che meno in pubblico.

Lo sa bene Rachel Cohen, giovane avvocatina entrata nel 2022 nella sede di Chicago del colosso legale Skadden (Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP) con il ruolo di finance associate. Nel momento in cui le pressioni della Casa Bianca hanno iniziato a stravolgere gli equilibri tra politica e giustizia, ha deciso che quelle regole non scritte non potessero più essere valide. Almeno per lei.

A cambiare le carte in tavola è stato l'accordo da 100 milioni di dollari in servizi pro bono stretto da Skadden con l'amministra-



zione Trump. Un'intesa che si inserisce in un clima di crescente pressione da parte dell'esecutivo nei confronti di alcuni studi legali, accusati di interferire nelle elezioni o di essere soliti a pratiche di assunzione non corrette dopo che, con una serie di ordini esecutivi e lettere formali, il governo ha messo sotto esame le loro politiche interne legate alla diversità e alla selezione del personale. A diversi osservatori fuori

e dentro la politica americana, tuttavia, la scelta degli obiettivi è apparsa in più di un caso tutt'altro che neutrale dal momento che ha interessato studi che in passato hanno sostenuto posizioni progressiste o difeso clienti scomodi all'amministrazione attuale.

Diverse grandi law firm, tra cui Paul Weiss, Willkie Farr e, appunto, Skadden, hanno scelto la via della collaborazione: un patto preventivo con Washington per evitare possibili ritorsioni e l'impegno a fornire, complessivamente, 900 milioni di dollari in servizi legali gratuiti per cause allineate con le priorità del governo. Per molti, una mossa prudente. Per Cohen, un tradimento.

Quando è diventato chiaro che Skadden non avrebbe preso pubblicamente una posizione contro gli attacchi della presidenza, l'avvocata ha rassegnato le proprie dimissioni, generando un effetto domino



che si è fatto sentire anche fuori dai circuiti del diritto. Nel giro di poche settimane, diversi associate provenienti anche da altri studi legali d'affari si sono licenziati per motivi simili e hanno lanciato campagne per chiedere maggiore trasparenza per gli avvocati. In 2mila hanno firmato una lettera che invita gli studi a difendere l'indipendenza della professione dalle pressioni politiche. Molti di loro, inoltre, hanno invocato la rimozione – dai consigli di università, associazioni civiche e fondazioni – di quegli avvocati ritenuti «arrendevoli e non affidabili in contesti di difesa dello stato di diritto», ci ha raccontato Cohen,

che più volte durante l'incontro con la nostra redazione ha sottolineato: «Sentivo che ci stavamo mettendo dalla parte sbagliata della storia».

Dopo aver lasciato Skadden, l'avvocata è entrata in Lowell and Associates, law firm indipendente fondata con l'obiettivo di fornire assistenza legale a persone e organizzazioni colpite da azioni governative motivate politicamente. Sul suo profilo LinkedIn, oggi la professionista si presenta così: "Attorney. Opinions are loud and my own". Una frase difficile da rendere con la stessa incisività linguistica in italiano,

ma il senso generale è quello di una persona che non ha paura di esprimere le proprie idee in modo chiaro e diretto. Una possibile traduzione? "Avvocata. Le mie opinioni sono forti e solo mie".

Eppure, non solo di idealismo si tratta, e per questo abbiamo deciso di intervistarla. La vicenda di Rachel Cohen appare emblematica di un nuovo paradigma culturale che sta mettendo in discussione le fondamenta dell'intero sistema legale, spinto da una generazione di giovani avvocati cresciuti in un contesto segnato da crisi globali, disuguaglianza economica e polarizzazione politica. Una generazione che sembra voler riportare al centro del mestiere non solo la competenza tecnica, ma anche un'etica radicata. I valori al posto della prudenza. La responsabilità sociale al posto degli interessi esterni. L'idea che scegliere "da che parte stare" non sia un gesto politico, ma un dovere lavorativo. E forse, alla fine, la differenza potrebbero farla proprio loro, che oggi stanno ancora imparando, osservando, ascoltando, dalle posizioni più basse della scala professionale. Ma che un giorno, inevitabilmente, si troveranno al timone degli studi legali, decidendone le priorità e tracciando la linea di ciò che si accetta e ciò che si rifiuta.

Avvocata Cohen, quanto è stato difficile decidere di rassegnare le dimissioni in quel momento della sua carriera legale?

Mi sono dimessa perché il fatto che molti grandi studi d'affari come Skadden non stessero reagendo in modo adeguato alle azioni dell'esecutivo era un segnale evidente di un autoritarismo in fase embrionale. La cosa era preoccupante. È stata una decisione durissima, ma sapevo che più avessi aspettato, più sarebbe stato difficile cambiare le cose. Meglio agire subito, prima che fosse troppo tardi.

C'è stato un episodio in particolare che le ha fatto capire che non sarebbe più potuta rimanere?

La goccia che ha fatto traboccare il vaso è stata la mossa di un altro studio, Paul Weiss, che ha offerto all'amministrazione Trump 40 milioni di dollari in consulenze legali gratuite, in cambio del ritiro di un

UN'ONDATA DI DIMISSIONI CHE RACCONTA MOLTO PIÙ DI UN SEMPLICE GESTO INDIVIDUALE

La scelta di Rachel Cohen ha fatto rumore non solo per il gesto in sé, ma perché ha aperto una crepa in un sistema che sembrava granitico: quello degli studi legali d'élite americani, spesso restii a prendere posizione di fronte a derive istituzionali. Quella crepa, oggi, lascia passare le voci di una nuova generazione di avvocati che, pur essendo destinati a carriere di vertice, hanno scelto di dimettersi. Come Rachel Cohen, lo hanno fatto in risposta agli ordini esecutivi dell'amministrazione Trump. Abbiamo raccolto i loro nomi nella lista qui di fianco grazie a un articolo pubblicato su Law.com e un altro pubblicato su Bloomberg, scoprendo che hanno scelto di cambiare strada perché, come per esempio riportato nel caso di Sam Wong e della sua lettera di dimissioni, «temevo di restare e diventare complice, o di partecipare al consolidamento del potere di questa amministrazione». O perché, come ha dichiarato Siunik Moradian su LinkedIn, «ho deciso di proseguire la mia carriera legale prendendo una direzione che si oppone in modo inequivocabile alla delegittimazione del sistema giuridico».

Maggio 2025
**Karen Dunn, Jeannie Rhee,
Bill Isaacson e Jessica Phillips**
Partners | Paul Weiss

Aprile 2025
Siunik Moradian
Associate | Simpson Tacher

Aprile 2025
Steven Banks
Special Counsel | Paul Weiss

Aprile 2025
Andrew Silberstain
Associate | Wilkie Farr & Gallagher

Marzo 2025
Brenna Trout Frey
Associate | Skadden

Aprile 2025
Sam Wong
Associate | Latham & Watkins

Aprile 2025
Jacqui Pittman
Associate | Kirkland & Ellis

Aprile 2025
Joseph Baio
Senior Counsel | Wilkie Farr
& Gallagher

Marzo 2025
Thoms Sipp
Associate | Skadden

Marzo 2025
Rachel Cohen
Associate | Skadden

Fonte: law.com



provvedimento. Io, nel frattempo, ho insistito perché Skadden prendesse posizione in difesa degli studi penalizzati per aver rappresentato clienti scomodi al governo, per poi capire che non c'era alcuna volontà di cambiare rotta. Mi sono dimessa per questo. E una settimana dopo, anche Skadden ha firmato con la Casa Bianca lo stesso accordo, offrendo 100 milioni in assistenza pro bono.

E come hanno reagito i suoi colleghi e superiori?

In generale, ho ricevuto molto sostegno, ma pochi dei soci di studio si sono poi fatti sentire nelle settimane a seguire. Probabilmente, in questo momento, parlare con me non è proprio "consigliato"...

Nella pratica, in che modo gli ordini esecutivi di Trump hanno influenzato l'attività quotidiana nei grandi studi come Skadden?

La conseguenza più immediata è stata la paura. Molti studi hanno iniziato a evitare certi casi pro bono, soprattutto quelli che potevano sembrare "contro" il governo,

per timore di ritorsioni. All'inizio si trattava di casi esplicitamente politici, ma a breve verranno impattate anche pratiche più generiche, come quelle legate all'immigrazione. E intanto girano voci secondo cui i servizi legali gratuiti promessi al governo verranno usati per difendere agenti di polizia accusati di violenze. Siamo solo agli inizi, ma le ripercussioni di queste scelte arriveranno presto.

Ma c'era un'alternativa secondo lei? O meglio, crede che i grandi studi abbiano davvero una responsabilità morale quando le politiche governative entrano in zone eticamente grigie o pericolose?

Absolutamente sì! Credo che tutti gli avvocati abbiano il dovere civico di opporsi quando i potenti cercano di smantellare il sistema legale con il fine di concentrare ancora più potere nelle proprie mani.

E i piccoli studi?

Certo! È una questione di integrità per quanto mi riguarda, non di dimensioni dello studio.

E se parliamo di età, nota una differenza generazionale nel modo in cui gli avvocati interpretano il proprio ruolo, soprattutto in tempi politicamente difficili?

L'idea della frattura generazionale è spesso fuorviante. Conosco molti avvocati senior che hanno il coraggio di dire le cose come stanno. Più che l'età, la vera differenza sta tra chi ha interessi economici da difendere, come i partner, e chi invece no. I partner rischiano una riduzione nei guadagni – che resterebbero comunque enormi – e spesso preferiscono non esporsi. È lì che si crea la spaccatura.

Non crede che i giovani avvocati oggi abbiano un approccio diverso a temi come l'etica, la giustizia sociale e il lavoro pro bono rispetto alle generazioni precedenti?

In parte sì. Ma più che una questione di età, ritengo si tratti di una questione di posizione all'interno del sistema. È vero che nei grandi studi sono più spesso i giovani avvocati a parlare apertamente di questi temi, ma questo succede forse an-

che perché chi ha davvero a cuore questi valori tende a lasciare lo studio prima di raggiungere il livello di partner. Anche tra gli avvocati senior, infatti, ce ne sono molti che hanno dedicato l'intera carriera a questi valori.

Col senno di poi, che effetto pensa abbia avuto la sua decisione di rassegnare le dimissioni su chi le stava intorno, in studio, tra i colleghi o nella comunità legale in generale?

L'impatto maggiore è stato sicuramente all'interno della comunità legale, e in modo molto più significativo di quanto avessi immaginato. Anzi, sto ancora scoprendo tutti gli effetti di quella scelta...

...una scelta che ha cambiato il suo modo di vedere il successo e ciò che desidera dalla sua carriera, forse?

Più che cambiare la mia idea di successo, ha cambiato le tempistiche. È come se il mio piano quinquennale si fosse compresso in sei settimane!

Di sicuro ha avuto conseguenze inaspettate. Ma si sente un'eccezione? O crede che altri avvocati seguiranno il suo esempio nel prossimo futuro?

Ad oggi, ci sono già diversi giovani colleghi che si sono dimessi pubblicamente, e molti altri lo hanno fatto in silenzio. Mi sentirò sempre un po' un'eccezione perché sono stata la prima, ma penso che in realtà le idee che porto avanti siano condivise da una fetta molto ampia della società americana.

Se oggi una studentessa di giurisprudenza le chiedesse un consiglio sull'entrare o meno in un grande studio legale d'affari, cosa le direbbe?

Non do consigli assoluti, perché ognuno ha i suoi vincoli economici e personali. Ma una cosa la dico a tutti: ricordate il potere che avete. Non accettate lavori che trovate immorali o contrari ai vostri valori. Imparate a dire di no, e a farlo con fermezza ma professionalità. I vertici cercheranno sempre di convincervi che non avete voce in capitolo. Non è vero. È solo un modo per tenervi al vostro posto.

L'identikit dell'avvocato di domani: ricostruire la professione

Sono molti i cambiamenti con cui i legali devono fare i conti oggi. Le nuove tecnologie, l'intelligenza artificiale, le distanze generazionali, la trasformazione del mondo del lavoro, sono tutte sfide che vanno colte e guardate con occhio critico e necessariamente strategico. Sono giunti alla medesima conclusione, con ventennali esperienze nelle law firm alle spalle, Andrea Arosio e Tobia Croff, oggi alla guida di due realtà (Irnerius.ai e kimia) che si propongono di maneggiare il nuovo che avanza supportando gli studi verso il futuro

di Letizia Ceriani



ANDREA AROSIO

L'universo della professione legale sta vivendo un cambiamento epocale. Nel prendere atto delle scosse, lo osserviamo nel tentativo di attuare misure che contengano, o che comunque veicolino, una rivoluzione che non coinvolge soltanto le nuove tecnologie e l'intelligenza artificiale (IA), ma gli equilibri e le strutture degli studi legali in quanto tali.

Il giurista e avvocato britannico Richard Susskind, nel suo libro *L'avvocato di domani*, già dieci anni fa profetizzava in maniera puntuale la metamorfosi di un mercato sempre più virtuale, in cui gli studi legali diventano colossi digitalizzati, dove la consulenza si consuma online, e si fanno spazio modelli di lavoro alternativi. In questo contesto in perenne mutamento, dove impera la legge del più forte e delle grandi scremature, non viene però mai meno la necessità di una consulenza legale sartoriale, competente e affidabile. E dove specializzazione e tecnicismi lasciano spazio alla strategia, alla



TOBIA CROFF

formazione, alla lungimiranza. Per scoprire gli strumenti più adatti e anticipare, anche se solo di poco, un futuro che è già avanti a noi.

Aggiornare e non ammodernare: verso un upgrade culturale

È all'incirca dal 2020 che in Italia quella dell'intelligenza artificiale generativa – e più in generale l'innovazione – ha iniziato a essere percepita negli studi legali come una realtà vicina e potenzialmente sovversiva. Per conoscerne limiti e capacità i board hanno istituito comitati e gruppi di lavoro per fare luce sulla questione. È quanto racconta Andrea Arosio, che svolge la professione dagli anni '90 e che negli ultimi 17 anni è stato managing partner

di Linklaters in Italia, ricoprendo diversi ruoli a livello globale; ha preso parte allo European Committee, al People Committee, all'Innovation Steering Group e, negli ultimi due anni di mandato, al GenAI Steering Group dello studio. Nel 2024 però inizia una nuova avventura: lascia lo studio e fonda, insieme all'avvocata e collega esperta di innovazione Ginevra Aloisi, la società Irnerius.ai, oggi composta da otto persone, e rivolta agli studi professionali, e in particolare ai legali. Le aree di competenza investono due ambiti: quello della governance – ovvero tutto quello che concerne l'organizzazione interna dello studio, dai processi decisionali, a quelli di divisione degli utili, dal controllo finanziario fino alla gestione delle risorse -, e quello dell'IA, in particolare sulla strategia di adozione. «Noi di Irnerius.ai consigliamo se adottarla, come adottarla, quali strumenti utilizzare, e soprattutto come intervenire per cambiare la cultu-

ra dell'organizzazione – spiega l'avvocato Arosio a MAG -. Io sono convinto che l'IA non sia un software da implementare o da scaricare sul computer degli avvocati, ma che crei un diverso modo di interazione fra avvocato e tecnologia». Ovviamente il servizio di consulenza di Irnerius.ai non si ferma alla mera decisione dello studio di implementare l'IA, ma consiste in un percorso di formazione che accompagna il cliente in tutte le fasi di sviluppo dei prodotti tecnologici adottati.

Sulla scia degli studi internazionali, anche quelli italiani si stanno per forza di cose confrontando con il fenomeno, valutando le varie tipologie di un prodotto che contiene un livello di complessità del tutto nuovo, il cui apprendimento non è immediato: «L'IA è completamente diversa, ha una curva di apprendimento molto più lenta: bisogna imparare bene come dialogare con la macchina, a eseguire il famoso prompting, a fare il follow-up eccetera... richiede insomma nuove skill informatiche». E tenendo conto della rapidissima evoluzione che l'IA sta attraversando, occorre conoscere anche la sua regolamentazione, per utilizzarla in maniera sicura e controllata, quindi più efficace. Nelle pieghe dell'innovazione si fa spazio un altro tema particolarmente decisivo per il mondo professionale, quello delle generazioni. Lo conferma sempre il fondatore di Irnerius.ai: «Molti avvocati, spesso quelli più giovani, usano l'IA ma senza sicurezza o riservatezza dei dati. Gli studi, insomma, rischiano di averla "in casa" ma senza poterla controllare».

In questo senso, la coesistenza e l'affiancamento di professionisti più e meno giovani all'interno dello stesso ambiente, può essere una ricchezza. L'approccio dei giovani, secondo Arosio, è semplicemente diverso, figlio d'altri tempi, una versione evoluta dello spirito imprenditoriale che risponde a un diverso livello di consapevolezza della capacità di farsi fautori della propria carriera lavorativa. Ha una visione molto chiara l'avvocato Arosio: «Non vedo uno scontro, quanto più una differenza generazionale, alla base della quale c'è una trasformazione epocale di



LUCILLA BUONAGURO

La professione, domani: smussare gli angoli della piramide

Investire sulle relazioni può essere una chiave di lettura interessante per riorganizzare il sistema-studio. Ne sono convinti l'avvocato Tobia Croff e la manager Lucilla Buonaguro, entrambi provenienti da Shearman & Sterling. Insieme hanno fondato, nei primi mesi del 2025, kimia, società di consulenza che offre agli studi legali un supporto strategico nelle fasi di crescita, di gestione e di organizzazione interna.

Secondo l'avvocato Croff, che ha alle spalle 25 anni di professione, «l'intervento di un soggetto terzo che abbia uno sguardo distaccato rispetto alle dinamiche dello studio è fondamentale, nei processi di fusione e di acquisizione tra realtà come nelle operazioni di posizionamento e nell'analisi dei processi organizzativi interni». E kimia nasce proprio dall'esperienza diretta dei due fondatori che dal 2020 si sono occupati di gestire, all'interno di un gruppo di lavoro, lo studio che si è trovato a declinare nella realtà nazionale le strutture e le dinamiche di un'organizzazione globale. «È stato sicuramente un esercizio molto istruttivo – raccontano Croff e Buonaguro –, che ci ha mostrato tutti gli aspetti di cui è necessario tenere conto per far dialogare realtà molto diverse per dimensione e complessità, ma guidate dal medesimo obiettivo di funzionare secondo criteri di efficienza ed economicità, sfruttando al meglio le risorse disponibili e avvalendosi di professionalità qualificate. Sulla scorta di questa esperienza, ad esempio, offriamo assistenza nella creazione di un sistema di business intelligence che offra ai soci uno strumento di analisi anche molto dettagliata dell'andamento economico dello studio e capace di fornire importanti informazioni sulle quali basare decisioni strategiche di vario genere». E questo perché efficienza fa rima con organizzazione che, a sua volta, fa rima con specificità.

sistema che vede i giovani approcciarsi al mondo del lavoro in maniera diversa, adattandosi alle occasioni e alle mancanze dei tempi di vita e di certezze economico-finanziarie. Questo atteggiamento, più fluido e malleabile, ma non per questo meno valido, richiede un percorso formativo ad hoc: gli studi dovrebbero chiedersi come formare le nuove generazioni e quali skill dovranno sviluppare per stare al passo dei nuovi strumenti».

Stando alla visione di Irnerius.ai, la domanda su quale sia il futuro della professione legale acquista così nuove sfaccettature. Se l'IA già convive con gli avvocati, come prevedere quali saranno le abilità prettamente umane? Per capirlo, in parte, occorre conoscere in maniera più approfondita le capacità della tecnologia, i suoi limiti, e gli scenari che essa va mostrando. «Il mondo dell'avvocatura d'affari, negli ultimi quarant'anni – continua Arosio

-, ha visto una costante oscillazione tra generalisti e specializzati. Io credo che un domani l'iper-specializzazione non servirà più perché tanta della conoscenza minuta e di dettaglio sarà disponibile, seppur in maniera diversa ma più fruibile, tramite l'IA».

Nel futuro dell'avvocatura, dunque, l'IA sarà un tecnico del legale, il quale si specializzerà per settore e non più per materia, dandogli modo di investire nelle capacità relazionali e negoziali, e realizzando progressivamente un'integrazione, e non una sostituzione, in grado di rendere il lavoro non solo più veloce ma anche migliore nel contenuto. Tenendo conto del fatto che gli studi avranno sistemi analoghi, la differenza la farà allora il knowledge, il database di cui si fruisce: il discrimine sarà chi lo saprà usare e quindi chi avrà formato le risorse in maniera adeguata.



In ogni studio professionale si sovrappongono varie velocità, di ritmi di lavoro e di cicli di vita, e ancora troppo spesso si dispongono a riempimento su un sistema a forma piramidale dove difficilmente le varie componenti trovano un movimento sincrono, andando a pesare insistentemente sulla leva. «Il modello di studio piramidale dovrà presto essere riconsiderato. Non solo, infatti, stanno cambiando le aspirazioni e le priorità dei giovani, ma in un certo senso negano la realtà demografica, che vede una contrazione in atto nel numero di nuovi entranti nella professione – spiega Croff -. È in questo gap di sistema che si inserisce la tecnologia, che da una parte si fa alleata degli studi, rendendo più efficienti i processi ripetitivi e ad alta intensità di lavoro, dall'altra rappresenta un fattore di attrazione e di modernità che potrebbe tenere insieme la dimestichezza con il mezzo informatico dei giovani e le conoscenze e l'esperienza sul campo dei senior».

Al netto di tutto ciò, con l'intelligenza artificiale e la conseguente riorganizzazione interna, tutto quanto va ripensato. Dall'investimento delle risorse, al sistema di fatturazione a ore, dagli strumenti di business analysis alla modalità di ascolto delle esigenze personali delle professioniste e dei professionisti.

Ma va detto che alcuni punti fermi già ci sono. Il sistema potenzialmente win-win fin qui descritto, organizzerebbe le risorse, chiarendo ruoli e competenze, e, dotandosi di strumenti innovativi, sarebbe in grado di risanare, almeno in parte, le problematiche che impediscono agli studi di essere efficienti, orientando meglio il business. Ma, soprattutto, in questo progetto, dove lo studio si dota di un supporto amministrativo più avanzato e di strumenti tecnologici che aumentano la produttività, i professionisti si riappropriano di molto del loro tempo e, chiosa Croff, «gli avvocati torneranno a fare gli avvocati».

Banchieri da tre generazioni

Guido Giubergia è presidente di Ersel, una delle più grandi banche private indipendenti d'Italia. Erede del padre Renzo, scomparso nel 2010, sta iniziando a preparare il passaggio alla quarta generazione

di Valentina Magri

La terza generazione della famiglia Giubergia è saldamente al timone di Ersel, mentre la quarta si prepara al passaggio generazionale. Sono diverse le tappe che portano alla dimensione attuale del Gruppo, fondato nel lontano 1936, quando Giuseppe Giubergia aprì lo Studio Giubergia Agenti di Cambio in Torino, che alla fine della Seconda guerra mondiale si rafforza grazie all'apporto di Renzo che affianca il padre nell'attività, insieme al cognato Bruno Argentero. Risale al 1965 la fusione tra lo Studio Giubergia e lo Studio Treves, uno dei principali studi torinesi dell'epoca, che dà vita alla prima associazione tra agenti di cambio in Italia. Nel 1976 la decisione di operare nella principale piazza finanziaria del Paese, inaugurando la sede di Milano. Nel 1984 Ersel Asset Management diventa la prima società di gestione autorizzata in Italia, mentre tre anni dopo, lo Studio Giubergia conferisce tutte le sue attività, tranne quella di intermediazione per conto di clienti istituzionali, a Ersel Finanziaria Mobiliare. Nel 2015 entrano nel gruppo

**«In Ersel
mi sono
impegnato
a dare continuità
a quanto avviato
da mio nonno
e da mio padre,
partendo
dall'attività
professionale
di agenti di
cambio»**

Guido Giubergia

due storiche fiduciarie torinesi - Simon Fiduciaria e Nomen Fiduciaria -, fuse nel 2018 per dare vita al polo fiduciario di Ersel (oggi Simon Fiduciaria). Nello stesso anno avviene il matrimonio con Banca Albertini, storica boutique finanziaria milanese, e nel 2022 la trasformazione in Ersel Banca Privata, sotto la guida delle famiglie dei fondatori che ne detengono tuttora l'intero capitale, garantendo indipendenza e solidità al gruppo.

Ersel è stata pioniera in Italia nel lancio dei fondi comuni d'investimento (il primo è stato Fondersel nel 1984) e degli hedge fund, essendo stata la seconda società in Italia autorizzata a gestirli e collocarli nel 2000. Oggi il gruppo è specialista nella gestione di grandi patrimoni familiari, attraverso soluzioni d'investimento, advisory e servizi fiduciari, raggiungendo 22,5 miliardi di asset, 330 professionisti e oltre 70 banker.

Guido Giubergia, nipote di Giuseppe e attuale presidente di Ersel, entra nello

studio nel 1976, al termine degli studi in economia e dopo un periodo di specializzazione negli Stati Uniti, affiancando il padre, l'ingegnere Renzo, e contribuendo negli anni all'ampliamento organizzativo della società. «Da ragazzo, avevo la passione per l'agricoltura, tant'è che ero titubante se iscrivermi ad agraria o a economia. Fu mio padre a persuadermi a seguire la strada della finanza, dando continuità all'azienda di famiglia. Non me ne pento. L'agricoltura oggi è il mio hobby», dice a MAG Guido Giubergia.

Il suo passaggio alla guida di Ersel è stato naturale, seguendo le orme del padre Renzo, scomparso nel 2010. «Papà era un uomo eccezionale, di esempio per le sue caratteristiche umane: intelligenza fuori dal comune, etica e correttezza. Ma era anche un gigante nel settore finanziario. I primi periodi vivevo un confronto irraggiungibile con lui. Abbiamo lavorato fianco a fianco, completandoci a vicenda», racconta Guido Giubergia.

Mentre Renzo era un grande esperto di finanza e dei mercati, Guido, fin dai primi anni, ha contribuito allo sviluppo della società e alla sua strutturazione. «Mi ha sempre appassionato l'attività imprenditoriale, l'organizzazione e l'innovazione informatica. In Ersel mi sono impegnato a dare continuità a quanto avviato da mio nonno e da mio padre, partendo dall'attività professionale di agenti di cambio», spiega Guido Giubergia.

L'affiancamento con il padre ha aiutato Guido Giubergia nel passaggio di testimone. «La guida operativa dell'azienda era da molti anni nelle mie mani per cui ho avuto solo il trauma personale della perdita di mio padre. In quegli anni la banca era già ben presidiata e strutturata grazie al processo di managerializzazione avviato. E ora ancora di più».



GUIDO GIUBERGIA



FRANCESCA GIUBERGIA

Guido Giubergia ricopre oggi il ruolo di presidente della banca, la cui gestione è affidata al ceo Andrea Rotti e a un gruppo solido di manager con una forte esperienza nel settore.

La quarta generazione è rappresentata da Francesca Giubergia, figlia di Guido, e dal nipote Andrea Rayneri, che seguono la gestione del Gruppo dall'alto, in qualità di consiglieri di amministrazione. «È importante che gli azionisti abbiano la capacità di gestire le persone chiave e di fare le scelte strategiche per la banca. L'attività quotidiana è altresì delegata a un team affiatato, di lunga data, che gode della piena fiducia della famiglia», precisa Guido Giubergia. Che sottolinea anche come la figlia e Andrea Rayneri si siano inseriti perfettamente nel meccanismo organizzativo del Gruppo, divenendo i candidati naturali per il prossimo passaggio generazionale: «Francesca ha trascorso 20 anni in Ersel, di cui circa due terzi in posizioni operative, partendo dalla gavetta e partecipando a tutti i cda insieme a Andrea, che è entrato nel gruppo da 8 anni».

Francesca Giubergia ha contribuito significativamente alla governance, promuovendo la stesura di una family constitution, un documento che riassume la visione del ruolo della famiglia nel business, oltre che del Consiglio e dell'Assemblea di famiglia, ossia incontri di aggiornamento strategici e periodici. «Si tratta di iniziative nate dopo l'osservazione dei comportamenti delle famiglie imprenditoriali particolarmente diffuse nel mondo anglosassone - spiega Francesca Giubergia - e dalla mia partecipazione ad Aidaf (il Chapter italiano di Fbn - Family Business Network, ndr). Penso che sia utile creare percorsi condivisi di consapevolezza e team building per parlare di business insieme, risolvere i conflitti, oltre che riflettere sui temi che riguardano tutti gli azionisti della famiglia, con scambi tra le diverse generazioni».

Ai Consigli di Famiglia convocati all'incirca con cadenza mensile, partecipano tre membri di famiglia, espressione degli azionisti del gruppo, e due manager con un know-how specifico su tematiche di governance. Viceversa, alle assemblee semestrali partecipa la famiglia al completo, nonché management e formatori, convocati in base ai temi all'ordine del giorno.

Ersel si occupa anche di tutela dei grandi patrimoni familiari nei passaggi generazionali attraverso Simon WealthLex, società di avvocati interna al gruppo e creata per seguire gli aspetti operativi, legali e fiscali. Dal suo osservatorio privilegiato sulle imprese italiane, Guido Giubergia sottolinea che uno degli errori più comuni degli imprenditori consiste nella «presunzione, sbagliata, che i figli siano in grado di seguire le orme dei padri. Un buon imprenditore deve saper ascoltare le inclinazioni dei propri eredi e pensare per tempo al passaggio di testimone. Non

«Non bisogna obbligare i figli ad entrare in azienda, come accade di frequente, mettendo a rischio il buon proseguimento del business familiare»

Guido Giubergia

bisogna infatti obbligare i figli ad entrare in azienda, come accade di frequente, mettendo a rischio il buon proseguimento del business familiare».

Francesca Giubergia dal canto suo ha aggiunto: «Ancora oggi alcuni passaggi di responsabilità sono compiuti troppo tardi, per un eccessivo accentramento degli imprenditori. È quella che viene chiamata la sindrome dell'immortalità. Non va trascurata l'importanza di delegare e investire su manager di esperienza in grado di supportare gli azionisti nel percorso di crescita di un'azienda».

«È fondamentale dotare l'impresa di un team che sappia gestirla indipendentemente dai familiari perché si impara più facilmente a essere azionisti che a diventare manager. Io sono orgoglioso di aver creato una realtà ben strutturata che continua a crescere», conclude Guido Giubergia.



FRANCESCA E GUIDO GIUBERGIA

Da eredi a padri d'impresa

Sempre più spesso i figli di imprenditori invece di proseguire l'attività di famiglia, decidono di lanciare nuove iniziative. Ecco le loro storie

di Valentina Magri

Da figli che proseguono l'attività dell'azienda di famiglia a padri fondatori di nuove imprese. Questo il paradigma che accomuna le nuove generazioni di alcune famose dinastie imprenditoriali italiane, come Barbara, Eleonora e Luigi Berlusconi, Leonardo Maria Del Vecchio, Carlo Pesenti, Luca Rancilio.

Barbara, Eleonora e Luigi Berlusconi hanno creato il family office H14. Inoltre, il figlio minore di Silvio Berlusconi nel 2014 ha costituito a Milano anche il family office Ithaca Investments insieme a Giorgio Valaguzza, ex banchiere di Jp Morgan ed ex compagno della sorella Barbara Berlusconi. Sia H14 che Ithaca Investments fanno leva su parte dell'eredità del padre Silvio Berlusconi, stimata in 7 miliardi di dollari all'epoca della sua morte, nel giugno 2023. Ithaca ha investito circa 25 milioni di dollari in round pre-seed e seed di 20 startup, tra cui rientrano le fintech italiane Scalapay e Young Platform. Gli investimenti di H14 includono la società tecnologica italiana Bending Spoons e an-

che il private equity Nextalia.

Leonardo Maria Del Vecchio (uno dei figli di Leonardo Del Vecchio, fondatore di Luxottica), ha creato nel 2022 il single family office LMDV Capital. Quest'ultimo ha investito in diversi settori in Italia e nel mondo (immobiliare, alberghiero, cibo e bevande, tecnologia) e ha anche creato LMDV Hospitality, dalla fusione tra Triple Sea Food e Twiga.

Italmobiliare, società fondata nel 1946 dalla famiglia Pesenti e quotata alla Borsa di Milano dal 1980, è stata riconfigurata come moderna holding d'investimento nel 2016 a seguito della vendita di Italcementi al gruppo tedesco Heidelberg Materials da parte di Giampiero e Carlo Pesenti, rispettivamente espressione della quarta e quinta generazione familiare. Nello stesso anno, Carlo Pesenti ha rilevato dalla vedova Sposito Clessidra. Quest'ultima era stata fondata dal defunto Claudio Sposito, ex Morgan Stanley e poi passato per un breve periodo alla guida di Fininvest. «Essere un investi-

tore attivo è un vero e proprio mestiere. Serve esperienza, servono persone, serve un'organizzazione, servono processi. È un'attività complessa e sofisticata che ho deciso di intraprendere per valorizzare il patrimonio di know-how ed esperienza frutto della lunga storia industriale della mia famiglia», spiega Carlo Pesenti, consigliere delegato di Italmobiliare, parlando della strategia di investimento della holding. E, riguardo all'impegno sostenibile che contraddistingue Italmobiliare, aggiunge: «Abbiamo scelto questo percorso alla fine degli anni Novanta e ha creato un valore straordinario, rivelandosi un fattore di successo. Oggi coinvolgiamo tutte le società su quattro leve fondamentali, governance e catena del valore, strategia climatica, salute e sicurezza e sviluppo del capitale umano, contribuendo attivamente al raggiungimento degli obiettivi fissati dall'Onu per l'agenda 2030. E il management è misurato anche in base al raggiungimento di questi obiettivi di sviluppo sostenibile»

«Il venture capital era poco esplorato dalle famiglie imprenditoriali italiane. Come Forrest Gump, io ho iniziato a correre. Poi altri mi hanno seguito»

Luca Rancilio

Luca Rancilio, a 20 anni dopo la morte del padre, ha ereditato l'azienda di famiglia, Rancilio Group, storico produttore di macchine per il caffè creato dal nonno Roberto Rancilio nel 1927. «All'epoca stavo ancora studiando e mi è mancata la terra sotto i piedi. Rancilio non era una startup, ma io ero uno startupper. Ho scontato l'inesperienza e lo scetticismo delle banche, ma anche la gioia del nuovo che avanzava e di fare esperimenti. Così abbiamo creato nuovi prodotti e aperto una filiale in Usa». Nel settembre 2007, Alto Partners sgr ha acquisito dalla famiglia Rancilio una quota di minoranza della società. A 44 anni, Luca Rancilio ha però avvertito la necessità di andare in un'altra direzione. «Mi sentivo come Robinson Crusoe su un'isola. Non mi sono mai sentito una persona verticale di prodotto, a me piace vedere il nuovo. Così ho pensato di fare altro e i soci e il fondo si sono accordati». Così nel 2013 Alto Partners sgr e la famiglia Rancilio hanno venduto Rancilio Group al Gruppo Ali, società italiana attiva nelle attrezzature per la ristorazione.

Ma la famiglia Rancilio ha trovato presto un nuovo progetto comune. «Io, mia madre e mia sorella abbiamo deciso di riunirci nuovamente in un single family office, per investire insieme. Per noi era normale orientarci sull'economia reale, in virtù della nostra provenienza da un'impresa di prodotto. E così abbiamo iniziato a investire nel venture capital internazionale. Mi stupì la solitudine in quel setto-



ALESSANDRA LOSITO



LUCA RANCILIO

RANCILIO SICAF DELLA FAMIGLIA RANCILIO

Dopo la vendita di Rancilio Group, Luca Rancilio con la madre e la sorella ha fondato Rancilio Cube, un family office focalizzato su investimenti nel settore dell'innovazione e della tecnologia. Attraverso Rancilio Cube, ha effettuato investimenti in aziende emergenti e innovative, soprattutto americane. «L'innovazione in Usa è impareggiabile. È più facile trovare opportunità in Silicon Valley che in Italia per una questione di soldi, regolamentazione e cultura», dice Luca Rancilio.

Ecco perché con il suo family office è stato il primo investitore italiano di Lyft (il concorrente di Uber), ha puntato su Deliveroo al momento giusto. Nel novembre 2024 ha effettuato la exit da SpaceX di Elon Musk, incassando 2,7 milioni di dollari, dopo aver investito solo 500 mila dollari nel 2019.

Nel luglio 2022, Rancilio Cube si è evoluto in Rancilio Cube sicaf, un fondo di investimento alternativo chiuso, supervisionato dalla Banca d'Italia, strutturato per investire con flessibilità e disciplina in opportunità di venture capital a livello internazionale. Il primo comparto esisteva già, mentre nel novembre 2024 è stato lanciato il comparto 2, un fondo di fondi internazionale early stage. La sicaf è nata per raccogliere anche il risparmio delle sgr tramite fondo chiuso riservato, nell'interesse degli investitori. L'investitore principale della sicaf, oltre alla famiglia Rancilio, è la famiglia Seragnoli di Bologna, cui si affiancano altre famiglie imprenditoriali, che gestiscono l'azienda di famiglia oppure l'hanno ceduta e investono i proventi della exit tramite Rancilio Cube sicaf.

re, ancora poco esplorato dalle famiglie imprenditoriali italiane. Come Forrest Gump, io ho iniziato a correre. Poi altri mi hanno seguito», racconta Rancilio. Che agli imprenditori reduci dalla vendita della propria azienda, suggerisce di «mettere le mani dove c'è la bocca. In altri termini, non bisogna seguire le mode, ma investire con un approccio di medio termine e una consapevolezza dei propri valori, seguendo la propria strada». Del resto, la transizione di Luca Rancilio da un'azienda manifatturiera tradizionale a investitore nel settore dell'innovazione riflette la sua passione per il progresso tecnologico e la sua volontà di sostenere startup con un impatto significativo sulla società. In queste scelte, per i fratelli Berlusconi, Leonardo Maria Del Vecchio, Carlo Pesenti e Luca Rancilio è stato decisivo il private capital, che ha permesso loro di istituire family office e /o di vendere le imprese di famiglia a operatori industriali o fondi

di private equity. Secondo la ricerca "Liquidity event nelle aziende di famiglia italiane. Analisi degli ultimi 10 anni (2013-2023)", condotta da Pictet Wealth Management in collaborazione con la School of Management del Politecnico di Milano, i liquidity event (le vendite totali o parziali delle imprese) hanno generato tra il 2013 e il 2023 un flusso di liquidità di circa 315 miliardi di euro. L'imprenditore fondatore o azionista, eventualmente insieme ad altri familiari, vive un momento di creazione di nuova liquidità importante, spesso la più grande mai ricevuta, prendendo le caratteristiche di investitore istituzionale. «In tal senso, spesso parte della ricchezza liberata viene poi reinvestita nell'economia reale a supporto di imprese, startup e progetti innovativi, a beneficio del nostro Paese», puntualizza Alessandra Losito, country head Italia di Pictet Wealth Management. Il rischio più grande nella gestione di un

patrimonio derivante da evento di liquidità che interessa un'impresa familiare riguarda la mancanza di una comunicazione efficace all'interno della famiglia in relazione al tema del passaggio generazionale della ricchezza. «In un contesto italiano, con oltre l'85% delle imprese a matrice familiare, un progetto comune all'interno della famiglia e la promozione di quella che in Pictet Wealth Management definiamo come coesistenza tra le diverse generazioni è fondamentale per assicurare la tutela e lo sviluppo del patrimonio nel lungo periodo», afferma Losito. Secondo Giancarlo Giudici, professore ordinario di corporate finance al Politecnico di Milano, spesso questi capitali sono stati reinvestiti nelle aziende cedute. Nella maggior parte dei casi la famiglia esce poi di scena nell'arco di 3-4 anni. Per quanto riguarda la destinazione dei capitali, «una parte significativa viene destinata a impieghi liquidi (azioni e obbligazioni





CARLO PESENTI

ITALMOBILIARE E CLESSIDRA DELLA FAMIGLIA PESENTI

Italmobiliare investe nei marchi del made in Italy, con l'obiettivo di valorizzarli a livello globale con un orizzonte di investimento di medio-lungo periodo attraverso una crescita sostenibile e improntata alla creazione di valore nel tempo. Italmobiliare ha in portafoglio quote di controllo di Caffè Borbone, Officina Profumo Farmaceutica Santa Maria Novella (profumi e cosmetici di alta gamma), CDS-Casa della Salute (gruppo che conta 37 poliambulatori), Italgen (energy company 100% rinnovabile), Sidi (calzature per moto e bici), Capitelli (salumi cotti), oltre a partecipazioni rilevanti di Tecnica Group (Tecnica, Nordica, Moon Boot, Lowa, Blizzard e Rollerblade), Iseo Serrature e Bene Assicurazioni. La holding controlla infine Clessidra Group, rilevata nel 2016, piattaforma totalmente indipendente rispetto a Italmobiliare che opera attraverso tre società, rispettivamente specializzate nelle attività di private equity, nel settore dei crediti sia distressed che in bonis e nel factoring.

Italmobiliare non si limita a fornire capitali, ma partecipa attivamente alla gestione delle aziende in portafoglio, con una logica di partnership industriale di lungo periodo.

«Nel 2025 ci concentreremo sull'ulteriore sviluppo del nostro portfolio diversificato di eccellenze industriali italiane, da un lato supportando le nostre società nell'attento presidio delle filiere produttive e dei canali distributivi internazionali, dall'altro dotandole degli strumenti e delle risorse necessarie per intensificare il percorso di crescita organica e inorganica», anticipa a MAG Carlo Pesenti.

quotate) ma una parte non trascurabile viene riservata a impieghi alternativi di medio-lungo termine come il private capital (private equity, venture capital, private debt) e all'immobiliare/infrastrutturale. Rispetto ai piccoli risparmiatori, gli ex imprenditori sono molto più portati a mantenere immobilizzato il capitale nel lungo termine», spiega Giudici.

«Normalmente, i patrimoni in arrivo dai liquidity event sono allocati per una quota compresa tra il 10 e il 30% in private asset, attività che includono private equity, venture capital, real estate e fondi hedge», afferma Alessandra Losito, country head Italia di Pictet Wealth Management.

Secondo i dati recenti di Aifi (Associazione italiana private equity, venture capital e private debt), le famiglie imprenditoriali contribuiscono alla raccolta di fondi di private equity italiani per circa il 7%, che corrisponde nel 2024 a 450 milioni di euro.

«Essere un investitore attivo è un vero e proprio mestiere. Serve esperienza, servono persone, serve un'organizzazione, servono processi»

Carlo Pesenti

Inoltre, il capitale messo a disposizione dagli imprenditori non è quindi solo un capitale finanziario, ma anche un capitale intangibile. «Gli imprenditori sanno bene quanto è difficile e complesso (soprattutto in Italia) fondare e far crescere un'impresa; conoscono le difficoltà nell'aver supporto dalle banche e quindi percepiscono l'importanza per l'economia 'reale' di trovare investitori», evidenzia il docente del Politecnico di Milano. Operativamente, gli ex imprenditori tendono a investire in territori che conoscono bene, generando ricadute positive sulle economie locali, ad esempio tramite il rafforzamento di filiere produttive o la promozione di distretti industriali. Inoltre, gli imprenditori sono molto orientati all'innovazione e quindi danno un contributo importante a finanziare tecnologie innovative che poi generano nuovi posti di lavoro», conclude Giudici.



SEDE ITALMOBILIARE

