

Si diffonde tra gli avvocati d'affari la scelta di affidarsi a dei manager esperti

Lo studio-azienda è sempre più realtà: gestione ai Coo

Pagine a cura di ANGELO COSTA

Chief operating officer (Coo): sono sempre più gli studi legali d'affari organizzati in forma associata, che considerano indispensabile avere al proprio interno questa figura professionale. Si tratta di una sorta di direttore generale che riesce a garantire efficacia ed efficienza all'organizzazione delle law firm. Una figura che più che titoli di studio specifici (può essere un ingegnere gestionale, quanto un laureato in economia o in materie letterarie), deve avere ottime capacità di gestire un'organizzazione complessa come uno studio legale e deve saper tradurre le sue competenze in rapidità decisionale, capacità relazionale e negoziale, flessibilità, competenza, capacità di condividere rapidamente le informazioni, cercando sempre di garantire adeguati standard qualitativi e di controllo.

Secondo **Marco Clausi**, Chief operating officer di **Dla Piper**, infatti, «le law firm di medio-grandi dimensioni, e in particolare quelle internazio-



Marco Clausi

nali, sono caratterizzate da un'organizzazione complessa e il ruolo del Coo è d'aiuto affinché i professionisti non debbano occuparsi di gestire le problematiche organizzative. Generalmente si tratta di profili con esperienza in realtà internazionali di consulenza, per ottimizzare e aiutare a Coordinare lo sforzo organizzativo a livello globale. Ogni giorno», continua Clausi, «mi confronto su diversi progetti nazionali e internazionali che hanno l'obiettivo di favorire il welfare societario grazie a politiche di risorse umane per creare un ambiente favorevole per professionisti e staff. Lavoro a tutti i livelli per rafforzare il senso di appartenenza al brand, le competenze, la condivisione

e la qualità oltre a rivedere l'organizzazione dello staff in base alle esigenze del business».

È **Federico Sutti**, managing partner dello studio legale **Dentons**, gli fa eco sottolineando che «il ruolo di un Chief operating officer in uno studio legale moderno è duplice. Da una parte deve garantire il perfetto funzionamento della macchina organizzativa a beneficio dei professionisti che possono così concentrarsi esclusivamente sul lavoro per i clienti. Allo stesso tempo, soprattutto in studi organizzati e complessi, deve anche aiutare i soci e i dipartimenti a organizzarsi in modo più strutturato ed efficiente visto che ormai alcuni team nei grandi studi nazionali e internazionali hanno raggiunto dimensioni ragguardevoli e al loro interno devono essere gestiti come strutture «complesse» con la necessità di avere propri piani strategici e business plan allineati a quello dello Studio



Federico Sutti

in modo da garantire una direzione unitaria e lo sviluppo delle necessarie sinergie».

È necessaria una figura centrale di coordinamento specializzato anche nel risk management

«La comparsa del direttore generale all'interno degli studi legali», aggiunge **Marco Boido**, partner di **Transsearch**, società specializzata nel settore dell'executive search e della leadership assessment, «dimostra la crescente complessità delle organizzazioni composte da avvocati e la necessità di una figura centrale di coordinamento, di controllo e anche di comando. Last but not least, il direttore generale è tenuto anche a dirimere i conflitti, latenti o manifesti, tra i partner. Quest'ultima attività, spesso sottovalutata, è sicuramente la più importante e la più delicata. È inevitabile che avvocati affermati, con

un lungo percorso di successi e di gratificazioni alle proprie spalle, finiscano con entrare in conflitto, a volte solo per futili motivi. Per definizione del ruolo il direttore generale non è un avvocato; è quindi parte terza e può erigersi a mediatore per risolvere le situazioni di crisi. Con autorevolezza e di-

plomazia è sua missione ricomporre i dissidi e riportare i partner a concentrare gli sforzi sulla crescita dello studio. Del resto il successo dell'operato del direttore generale si misura proprio in questo: riuscire a mantenere una performance di eccellenza, un impegno costante ed una unità di intenti tra tutti i partner dello studio».

Secondo **Francesco Fiore**, partner e Chief operating officer di **Quorum Studio Legale e Tributario Associato**, «il processo di crescita degli studi legali, oltre a passare da un allargamento e arricchimento professionale della compagine sociale, richiede necessariamente un attento monitoraggio e perfezionamento delle relative procedure organizzative. In tale ottica, ma soprattutto al fine di garantire la massima trasparenza nei rapporti tra soci e prevenire ogni possibile errata interpretazione o applicazione delle regole statutarie, lo studio ha introdotto, a supporto del governance partner, la figura del Chief operating officer. È compito del Coo di studio - continua Fiore - verificare periodicamente la corretta applicazione da parte di tutti i professionisti delle policy approvate dai soci, segnalare le criticità riscontrate,



Marco Boido

proporre iniziative volte a colmare tali criticità e migliorare l'efficienza e funzionalità dei processi, nonché curare il tempestivo aggiornamento del personale amministrativo su tematiche di natura normativa, quali per esempio antiriciclaggio e privacy, e tecnica. Nella nostra realtà il profilo ideale per il ruolo di Chief operating officer deve aver maturato esperienze nel settore della compliance e del risk management».

Una professione con qualche punto interrogativo



Francesco Fiore

È **Gianluca Scarpa**, senior manager di **Michael Page Italia**, pone l'accento, su una serie di elementi che è giusto vengano affrontati nel dibattito su questa nuova figura all'interno delle

law firm: «le questioni in sospeso circa questo ruolo non sono poche, al punto che Deloitte ha condotto una ricerca di natura qualitativa e quantitativa su un campione di 300 aziende italiane, dalla quale è emersa una certa difficoltà nella definizione di questo ruolo sul nostro territorio, che, risultando essere molto più diffuso nel mondo dei servizi, tende ad agire nel mondo manifatturiero con un'impronta più operativa che strategica. Idealmente il Chief operating officer dovrebbe invece avere una visione olistica dell'azienda in cui opera, che gli permetta di guardare all'innovazione con strategia e pragmatismo, soprattutto in un periodo storico di forte trasformazione digitale. Ora - continua Scarpa - immaginiamo la realtà legale italiana, dove gli studi, soprattutto quelli internazionali, stanno ormai assumendo, per complessità, le vesti dell'impresa multinazionale; per questo motivo la diffusione di questo ruolo all'interno di uno studio legale è in continua crescita, e in questo senso ci si aspet-



Gianluca Scarpa

ta che assuma un ruolo di Coordinamento strategico delle attività con la responsabilità di determinare gli obiettivi, monitorarli e, in generale, gestire le operazioni quotidiane al fine di massimizzare i profitti e la soddisfazione dei clienti.

L'efficacia della funzione, come per la maggior parte dei ruoli, va di pari passo con l'esperienza: anche in questo caso, maggiori sono gli anni maturati in ruoli simili, maggiore sarà la retribuzione; in Italia, per il settore legale, è ipotizzabile una forchetta tra i 60.000 e i 90.000 €. Tuttavia, non tutti gli attori risultano soddisfatti da questa innovazione. Non è - conclude il manager - solo il tema «economics» a destare perplessità; i soci degli studi vedrebbero ridotta la propria autonomia, andando a subire l'ingerenza di una figura «esterna» nel day by day? È una domanda che con ogni probabilità troverà risposte nel 2018, anno nel quale questa tipologia di figura dovrebbe continuare la propria ascesa nel panorama legale italiano».

Qualche esperienza di studio

Gli studi che stanno sperimentando questa figura sono diversi e, nel complesso, le esperienze sono tutte positive. «Da parte nostra condividiamo senz'altro l'esigenza degli studi-azienda di dotarsi di professionalità manageriali specifiche per la business/office operation», dice



Christiana Faggella

Christiana Faggella, managing partner di **La Scala Studio Legale**; «e questo non solo per la complessità sempre maggiore dell'organizzazione degli studi e del business, ma anche, e soprattutto (almeno nel nostro caso), per assecondare l'esigenza di implementare coerentemente ed efficacemente una serie di progetti e di c.d. «cantieri» che sempre più spesso caratterizzano l'agenda di uno studio strutturato: si va da progetti di It (basti pensare alle prossime imminenti scommesse sull'introduzione dell'Intelligenza Artificiale nei nostri sistemi operativi) al business development, dai progetti di recruitment e talent pool all'evoluzione

Supplemento a cura di **ROBERTO MILIACCA** rmiliacca@class.it e **GIANNI MACHEDA** gmacheda@class.it

Deve saper mediare con i soci sull'organizzazione

verso modelli societari.

La Scala, con l'adozione del Piano Strategico triennale elaborato con Kpmg Advisory, ha avviato una serie di cantieri la cui implementazione sarà affidata ad un manager specialista di Project Management che riporterà alla Direzione Generale, in capo alla quale stanno le funzioni di Coo».

Altra esperienza è quella dello studio **Toffoletto De Luca Tamajo**. «Già nel 2012, in un'ottica di miglioramento continuo del servizio ai clienti e di focalizzazione sull'eccellenza dei processi operativi e dei sistemi informativi, abbiamo deciso di inserire nella nostra struttura organizzativa un Chief operating officer, l'ingegnere **Fabrizio Oteri**, al quale fanno capo le aree Marketing, amministrazione



Franco Toffoletto

e finanza, risorse umane e qualità», racconta **Franco Toffoletto**, managing partner di Toffoletto De Luca Tamajo. «Siamo uno studio specializzato che si occupa esclusivamente, dalla parte delle imprese, di diritto del lavoro e sindacale e contratti d'agenzia, con un'organizzazione efficiente e basata su procedure scritte e consolidate, pensate e realizzate per pianificare e uniformare il flusso produttivo a qualsiasi livello, che consentono alle quattro sedi di Milano, Roma, Napoli e Bergamo di lavorare seguendo i medesimi processi con gli stessi standard.

Tutta l'organizzazione ruota intorno ad un software particolarmente innovativo, denominato *iLex*, che abbiamo sviluppato insieme a **Nctm** e ha ricevuto numero-

si riconoscimenti. In questo contesto, il nostro Coo, oltre a Coordinare e ottimizzare tutte le attività operative dello studio, è anche Responsabile della Qualità. La figura del Coo», conclude Toffoletto, «sta divenendo sempre più importante per gli studi legali, così come è stato per le aziende.

Gli studi legali operano in un mercato sempre più concorrenziale oltre che globale, e la capacità di un Coo di saper anticipare i cambiamenti del mercato sono fondamentali per supportare il business e consentire una sempre maggiore competitività».

Stefano Lucarini, equity partner, membro del comitato di gestione di **Tonucci & Partners**, racconta come «lo studio Tonucci ha in corso approfondite riflessioni ed analisi all'interno della pro-

pria compagine sociale, nella consapevolezza del fatto che una realtà strutturata come la propria potrebbe beneficiare di una figura esperta in materia di gestione aziendale, che possa supportare lo sviluppo di un'organizzazione ancor più moderna ed efficiente.

Di frequente, infatti, il Comitato di Gestione dello studio si trova ad intervenire in relazione a tematiche o progetti di grande rilevanza, e ciò avviene anche attraverso il supporto di consulenti esterni di elevata professionalità e specializzazione, che tuttavia potrebbero essere in un prossimo futuro sostituiti da una o più figure integrate in modo organico alla struttura. Essendo infatti una realtà articolata con più sedi, sia nel territorio nazionale sia

nell'est Europa, e operando nei settori di business più disparati, organizzati secondo una logica di dipartimenti che operano in team multidisciplinari, la nostra identità complessa fa sì che la figura del Coo possa risultare utile sotto diversi aspetti; ad esempio, per ottimizzare la gestione dei processi interni o per permettere alle singole pratiche di avere il miglior supporto nelle fasi di pianificazione ed organizzazione, ma anche per coadiuvare lo studio nelle decisioni strategiche a livello internazionale.

Inoltre, in considerazione dell'importanza sempre crescente che la tecnologia avanzata riveste (anche) per la professione legale, riteniamo che un Coo che abbia anche specifiche competenze It possa consentire un continuo adattamento alle innovazioni tecnologiche, agevolando tra l'altro l'accoglienza da parte dei professionisti delle nuove opportunità».

—@ Riproduzione riservata—

ALEX GRASSI, LOMBARDI SEGNI E ASSOCIATI

Non è un tuttologo ma deve saper puntare sull'innovazione

La sigla Coo descrive una figura manageriale che si sta diffondendo sempre più negli studi legali associati. Si tratta di un manager alle dipendenze dell'amministratore delegato con l'obiettivo di ottimizzare e coordinare l'insieme di quelle attività progettuali e operative di un'azienda, con l'intento ultimo, ma non meno importante, di ottimizzarne il business. *Affari Legali* ha cercato di tracciare un profilo professionale del Chief operating officer con **Alex Grassi**, Coo presso lo studio legale **Lombardi Segni e Associati**.

Domanda. Da dove inizia la sua storia professionale?

Risposta. Si tratta di una storia probabilmente diversa da quella di un tradizionale Chief operating officer di uno studio legale. Dopo la laurea in economia, ho lavorato nella grande distribuzione, occupandomi di budget, gestione del personale, sviluppo delle vendite e, nell'ultimo periodo, anche di formazione. Fin dall'inizio del mio percorso professionale, ho avuto l'opportunità di sperimentare sul campo il mio interesse verso una professione il più possibile dinamica e trasversale.

D. E quando l'incontro col mondo legale?

R. Sono entrato in Lombardi Segni e Associati (all'epoca Lombardi Molinari e Associati) nel 2006 all'età di 28 anni, quando lo studio contava una trentina di professionisti. Ho svolto dapprima la funzione di Office Manager, occupandomi di tutti gli aspetti relativi all'organizzazione dello studio, con un focus particolare sulla logistica, la gestione della contrattualistica con i fornitori, del building e il coordinamento

dello staff. In più, secondo necessità, mi occupavo anche di controllo di gestione e di marketing. In generale, dovevo assicurare il buon funzionamento dell'organizzazione dello studio.

D. Com'era la situazione nel suo studio in quei primi anni?

R. Già una dozzina d'anni fa, quando lo studio possedeva ancora la struttura tipica di una «boutique», nei partner di Lombardi Molinari batteva un cuore imprenditoriale: si era deciso di assumere un Office Manager nella convinzione che lo studio dovesse avviarsi progressivamente verso un'impostazione di tipo strutturato, fatta di ruoli, di funzioni, di budget, di pianificazione.

In quest'ottica, il primo passo per riorganizzare e ottimizzare le attività in studio è stato di raggruppare tutte quelle attività che era possibile delegare a una figura unica con competenze diverse da quelle di un professionista, con l'obiettivo di rendere più efficiente lo svolgimento di mansioni fino a quel momento portate a termine da alcuni partner o collaboratori delegati.

D. E col passare del tempo come è mutato il suo ruolo?

R. Qualche anno più tardi, quando lo studio è cresciuto dimensionatamente per rispondere alla domanda del mercato, le mie attività sono state necessariamente delegate a più risorse (addebi alla contabilità e all'amministrazione, ufficio del personale, It manager, addetti marketing e comunicazione); sono quindi di-

ventato, di fatto, il direttore operativo di coordinamento per tutte queste figure.

D. Perché assegnare ad una risorsa interna il ruolo di Coo?

R. La scelta è stata mossa dalla consapevolezza che l'organizzazione sia un fatto culturale, mentale, prima che fattuale: da qui la necessità di una risorsa che conoscesse a fondo la struttura dello studio e le sue dinamiche. Inoltre, nel passaggio da studio a gestione «artigianale» a grande realtà organizzata, occorre pianificare una gestione attenta e prudente della struttura stessa per garantirne piena efficienza ed evitare così una costosa «sovrastrutturazione» rispetto alle reali esigenze.

Quando il numero dei legali ha superato indicativamente le settanta/ottanta unità, è cresciuta la complessità gestionale e dotarsi di un'organizzazione strutturata si è trasformata in una necessità improrogabile. È stato poi compito dei partner, con la mia collaborazione, riuscire a disegnare una struttura ritagliata sulle nostre esigenze.

D. In fin dei conti, quindi, cosa fa un Coo?

R. Deve innanzitutto saper coordinare i processi interfunzionali, è un generalista di stampo economico che riesce a gestire le esigenze del business dello studio; non è un «tuttologo», ma riesce ad individuare in casi diversi i consulenti e gli esperti migliori, coordinando i loro interventi e mediando le reciproche richieste per risolvere le problematiche di una

realtà in continua evoluzione, garantendo efficacia ed efficienza. Tutto questo si deve tradurre in rapidità decisionale e in un'organizzazione snella e flessibile, competente, capace di condividere rapidamente le informazioni ma anche in grado di garantire adeguati standard qualitativi e di controllo, con l'obiettivo di creare un'organizzazione dove i processi si adattino velocemente ai cambiamenti richiesti dal mercato, in modo da essere di supporto al business al fine di consentire maggior competitività.

D. Si tratta, quindi, di una figura trasversale, chiamata a pianificare il lavoro e gestire i rapporti tra le risorse in modo da mirare al raggiungimento degli obiettivi prefissati?

R. Sì. Non si limita ad essere un manager che si focalizza sulla gestione dell'ordinario, ma deve essere in grado di progettare a monte l'organizzazione dello studio per evitare eventuali conflitti, e di intervenire in caso di problemi. Le doti tecnico/professionali devono andare di pari passo alla capacità di interessare relazioni interpersonali. La reazione alle situazioni di emergenza deve essere rapida, e trovare le giuste soluzioni spesso impone un approccio creativo non necessariamente riconducibile ad alternative pianificabili.

D. Qual è la sfida per i Coo del futuro nel mondo degli studi legali?

R. Penso che la sfida comune a tutti noi Coo rimanga quella della gestione ottimale dello studio, da realizzare in maniera differente a seconda delle peculiarità e degli obiettivi propri dello studio stesso, in modo che l'organizzazione si trasformi in una concreta leva di sviluppo del business legale.

—@ Riproduzione riservata—



Alex Grassi