L'avvocatura femminile e il modello degli studi legali d'affari

Nicola Di Molfetta*

DOI: 10.54103/milanoup.138.c158

ABSTRACT ITALIANO: Anche negli studi legali d'affari, la questione della parità di genere è un tema all'ordine del giorno. In particolare, quello che si osserva è la graduale rarefazione delle donne man mano che si sale la scala gerarchica interna a queste organizzazioni. Negli ultimi anni, tuttavia, molte di queste realtà hanno assunto impegni pubblici per ridurre il *gender gap* al proprio interno. Un trend che risulta alimentato soprattutto dalle sollecitazioni che arrivano dal mercato, vale a dire dai clienti che, sempre di più, vogliono lavorare con consulenti attenti e conformi ai principi Esg.

ABSTRACT ENGLISH: In business law firms, the issue of gender equality is also an issue on the agenda. In particular, what is observed is the gradual rarefaction of women as one moves up the hierarchical ladder within these organizations. In recent years, however, many of these entities have made public commitments to reduce the gender gap within them. This is a trend that appears to be fueled mainly by the pressure coming from the market, that is, from clients who, increasingly, want to work with consultants who are attentive and compliant with ESG principles.

SOMMARIO: 1. Di chi parliamo – 2. Il nodo delle carriere – 3. La funzione del mercato – 4. La virtù indotta – 5. Leader: il futuro è al femminile?

1. Di chi parliamo

Noi li chiamiamo avvocati d'affari. Si tratta di quella minoranza di professionisti che, all'interno del macrocosmo della comunità forense nazionale, si occupa più che altro di attività stragiudiziale, affiancando imprese e istituzioni nei più disparati ambiti della loro attività di mercato. Si tratta, volendo tracciare un rapidissimo *identikit*, di quegli avvocati che operano all'interno di strutture professionali organizzate assieme a decine, se non addirittura centinaia, di altri colleghi raggruppati per aree di pratica o settori di conoscenza. Non pochi, da alcuni anni a questa parte, si riferiscono a questa tipologia di associazioni professionali prendendo in prestito dall'inglese l'espressione *law firm*. Perché, in

* Giornalista e direttore responsabile di MAG, Legalcommunity.it e delle testate del Gruppo LC Publishing.

fondo, di imprese legali si tratta. Aziende, si potrebbe persino azzardare, dove le variabili quantità e qualità rappresentano le ascisse e le ordinate di un piano cartesiano organizzativo. All'interno di queste organizzazioni legali, le donne stanno assumendo una rilevanza crescente, in apparente controtendenza con quanto accade nel mercato, dove, stando ai dati diffusi di recente da Censis e Cassa Forense¹, il saldo tra iscrizioni e cancellazioni di avvocate negli Albi nazionali continua a essere negativo: -1.927, nel 2021; -1.333 nel 2022. Le avvocate d'affari sono generalmente inserite in un contesto che si considera idealmente meritocratico, una dimensione in cui il *gender pay gap* ha dimensioni più contenute. Questo, tuttavia, non significa che la questione femminile, all'interno di questa enclave del settore, sia del tutto superata.

2. Il nodo delle carriere

È vero, a parità di “grado”, ovvero di ruolo nello studio, e a parità di anzianità professionale, tra avvocati e avvocate, negli studi legali d'affari (siano essi strutturati come associazioni o società) la differenza reddituale è minima se non addirittura inesistente. Il punto, però, è che questa condizione di “parità” si affievolisce man mano che i professionisti e le professioniste progrediscono nell'ascesa interna alle suddette organizzazioni.

Se si guarda al numero di praticanti presenti in queste strutture si noterà che sono suddivisi in modo pressoché uguale tra uomini e donne, rappresentando quasi una perfetta riproduzione in scala dell'anagrafe professionale nazionale dove, ormai, le avvocate hanno pareggiato, per numero, i loro colleghi maschi.

La percentuale di avvocate negli studi organizzati, però, comincia a calare quando si vanno a contare i collaboratori *senior*; si riduce a una frazione quando si arrivano a contare i soci; e subisce un vero e proprio tracollo se si vanno a guardare le posizioni di vertice. Nel 2019, in base ai dati pubblicati dal quindicinale digitale MAG, fatto cento il numero degli avvocati presenti nei primi 50 studi legali d'affari attivi in Italia, il 44% era rappresentato da donne. Allo stesso tempo, però, fatto cento il numero dei *partner* presenti in queste stesse strutture, la percentuale di avvocate scendeva al 21%. Ripetuta sui dati 2020, l'analisi, ha prodotto pressoché gli stessi risultati: il numero di avvocate attive nello stesso campione di organizzazioni professionali è risultato pari al 45%, mentre quello delle socie si è confermato pari al 21%. Idem, nel 2021, quando le avvocate presenti nei primi 50 studi legali d'affari presenti nel Paese sono risultate il 43%, mentre le socie, il 22%.

Ma il chiaroscuro delineato da questa istantanea ha un altro elemento meritevole d'attenzione, visto che si tratta di un dato che potrebbe essere interpretato come un indicatore di tendenza. Il 38% delle avvocate che rivestono il ruolo di *partner*

1 Si veda l'edizione 2023 del *Rapporto sull'Avvocatura*.

negli studi legali organizzati, oggi, esercita anche un ruolo manageriale all'interno dell'organizzazione, ovvero contribuisce in maniera determinante alla gestione della struttura, occupando una poltrona all'interno di comitati e gruppi di lavoro.

In generale, il 78% dei primi 50 studi legali d'affari presenti in Italia ha almeno un'avvocata impegnata in un ruolo di responsabilità al proprio interno. I ruoli di responsabilità più frequentemente affidati alle avvocate riguardano la gestione delle persone, la formazione, le tematiche Esg (*environmental, social, governance*) e quelle di *corporate social responsibility* (Csr).

Poi ci sono le avvocate "ai vertici". Eccezioni tra le eccezioni. Non si può non ricordare che il 2021 è stato a un passo dal diventare un anno storico per la categoria, considerato il fatto che l'avvocata Claudia Parzani, socia del dipartimento di *capital markets* di Linklaters in Italia, già *regional managing partner* per l'Europa Occidentale e componente del comitato esecutivo globale dello studio, nonché *global business development & marketing partner* della *law firm*, è stata in corsa per il ruolo di *senior partner* globale dello studio arrivando seconda, alle spalle di un'altra donna (Aedamar Comiskey) che, comunque, è diventata la prima donna *senior partner* della *law firm* in 183 anni di storia.

Detto questo, le *managing partner*, vale a dire le "amministratrici delegate" di queste organizzazioni professionali, nel nostro Paese sono ancora una nettissima minoranza. Nel 2023, sono appena quattro gli studi legali che hanno una donna al comando. E, forse sarà un caso forse no, questi studi sono tutti di matrice internazionale. La nomina più recente ha riguardato l'avvocata Paola Colarossi, eletta *managing partner* di Baker McKenzie in Italia. Gli altri casi, invece, sono quelli di EY studio legale e tributario, con Stefania Radoccia; Withers, con Roberta Crivellaro; e Herbert Smith Freehills, con Laura Orlando.

3. La funzione del mercato

Un ruolo importante nel processo di emancipazione di genere all'interno della *business law* lo sta giocando il mercato e la crescente attenzione del mondo dell'economia e delle imprese alle tematiche Esg. Aziende che pretendono di operare in ossequio a determinati principi non possono che scegliere di lavorare e collaborare con *partner* e fornitori altrettanto attenti alle stesse questioni.

A marzo 2021, ha fatto molto rumore la lettera con cui il vertice legale dell'allora Eni Gas e Luce ha scritto agli studi e ai consulenti che collaboravano con la direzione *legal regulatory e compliance affairs* della società, chiedendo loro un impegno concreto sulle tematiche di responsabilità sociale d'impresa. In un documento di quattro pagine, che porta la firma del *general counsel* Pietro Galizzi, la società descrive le motivazioni, gli obiettivi e i valori che hanno ispirato l'iniziativa, insieme alle azioni concrete sulle quali improntare le attività in occasione dello svolgimento di servizi e progetti per conto della direzione. Nello specifico vengono richiesti: l'incoraggiamento del contributo delle minoranze di

qualunque natura; la presenza di almeno il 30% del genere meno rappresentato nei *team* di lavoro superiori a tre persone; la previsione di criteri remunerativi e percorsi di crescita identici per uomini e donne; il riconoscimento del diritto alla disconnessione; la partecipazione attiva a non più di cinque riunioni al giorno; la promozione in maniera progressiva della *diversity* etnica; l'incoraggiamento del confronto con le controparti per limitare il contenzioso; la produzione di accordi semplici, chiari e che bilancino gli interessi delle parti coinvolte; l'impegno concreto a rispettare e promuovere la cultura della Csr.

A lungo il mondo legale si è disinteressato della Csr – si legge nella lettera –, probabilmente considerando che fosse qualcosa di estraneo o comunque troppo lontano da temi squisitamente legati al diritto: un approccio che in questo momento non è più tollerabile. Questioni come l'attenzione ai propri collaboratori, la promozione della *diversity*, e in generale il rispetto di tutti gli *stakeholders* (portatori di interessi) che abbiano relazioni con le aziende e gli studi legali non possono più essere trascurati.

Quella è stata la prima volta, stando all'osservatorio di MAG e Legalcommunity, che una iniziativa del genere è stata intrapresa in Italia. Una prima volta che, però, è arrivata in scia a una serie di azioni simili registrate all'estero. A gennaio, sempre del '21, il *senior vice president e global general counsel* di Coca-Cola, Bradley Gayton, aveva richiesto in una lettera di rispettare nuovi requisiti legati alla D&I (*diversity & inclusion*) in vista della definizione, nei successivi diciotto mesi, del primo panel preferenziale di studi del gruppo². L'anno prima, Novartis aveva assegnato dei target di diversità agli studi del proprio panel. Mentre nel corso del 2019, c'era stato un vero e proprio movimento pro-diversità partito dagli Stati Uniti d'America e arrivato in Europa che ha visto oltre 200 *general counsel* di grandi aziende multinazionali firmare un appello con la richiesta di prestare una maggiore attenzione ai temi dell'inclusione nella professione forense³. In questo documento, si legge chiaramente

Ci impegniamo a promuovere la diversità sul posto di lavoro. [...] Crediamo che la diversità e l'inclusione creino un ambiente più ampio e ricco che stimola il pensiero creativo, l'innovazione e il *problem solving*, dando valore alle organizzazioni. [...] Incoraggeremo quindi una maggiore diversità e inclusione nelle nostre imprese e collaboreremo per promuovere gli stessi valori nella professione legale e nella comunità imprenditoriale. Ci impegneremo [...] promuovendo la *diversity* all'interno dei nostri team, considerando la diversità nei processi di selezione e assunzione, incoraggiando gli studi legali e diventando loro *partner* affinché adottino le *best practice* in termini di *diversity & inclusion*, promuovendo la diversità a tutti i livelli.

2 Si veda l'articolo *Da Coca-Cola, regole ferree sulla D&I per gli studi del panel*, pubblicato sul numero 158 di MAG, l'8 marzo 2021.

3 Si veda l'articolo *Studi legali: per il cliente la diversità è un must*, pubblicato sul numero 119 di MAG, il 15 aprile 2019.

4. La virtù indotta

Il nesso di causalità tra queste iniziative pubbliche intraprese da grandi operatori economici globali e l'impegno alla promozione della parità di genere negli studi legali d'affari, dunque, appare più che una semplice teoria. Gli studi legali organizzati hanno dovuto mettere in piedi un'ampia azione di revisione dei loro modelli operativi e strutturali per riuscire a rispondere in maniera soddisfacente al mercato che, negli ultimi anni, ha chiarito oltre ogni ragionevole dubbio il proprio intento di lavorare preferibilmente (se non addirittura esclusivamente) con *partner* professionali impegnati nella promozione e attuazione dei principi della *diversity*.

Nel 2022, in Italia, si è avuta notizia del primo studio legale che ha ottenuto la certificazione per la parità di genere. Si tratta dell'italianissimo LCA, studio fondato da Giovanni Lega, storico presidente di Asla, l'associazione degli studi legali associati, che ha affrontato e portato a termine il percorso di certificazione definito dalla prassi di riferimento Uni 125:2022 introdotta dalla legge 162/21.

E se, ad oggi, gli studi legali certificati su questo fronte sono ancora pochi, va comunque osservato che le organizzazioni impegnate a favore della parità di genere nella professione sono moltissime. Comitati, manifesti, iniziative: le modalità attraverso cui le associazioni professionali e le società tra avvocati hanno deciso di esercitare il loro impegno in favore della promozione delle pari opportunità sono molteplici. Anche qui, possiamo citare qualche caso, a puro titolo esemplificativo, tra i più recenti. La sede italiana di CMS ha redatto una Carta della diversità e inclusione per la promozione della partecipazione di tutti i professionisti dello studio alla realizzazione di un ambiente di lavoro che favorisca e accolga le diversità. E sempre lo stesso studio si è dotato di un comitato D&I che opera con l'obiettivo di creare un ambiente di lavoro inclusivo e di promuovere i valori della parità di genere e del multiculturalismo. Questi stessi principi, poi, sono entrati nel Manifesto dello Studio Sostenibile, pubblicato da Deloitte Legal che, al punto due, si occupa proprio di diversità e inclusione, dichiarando il proprio impegno al rispetto e alla valorizzazione della parità di genere attraverso la promozione di una legislazione specifica e nuovi quadri giuridici. Si chiama, invece, Bridge the Gap, il programma pensato per la promozione della *leadership* femminile nella *law firm* Dentons. L'iniziativa punta a supportare le professioniste dello studio nello sviluppo del loro percorso di carriera. Elemento focale del progetto è lo "shadowing", uno strumento formativo finalizzato ad apprendere o migliorare il proprio metodo di lavoro attraverso l'osservazione di un mentore o una collega. In questo caso lo *shadowing* viene declinato nella forma di uno scambio di esperienze realizzato in *partnership* con società impegnate sui temi della *gender equality*. Per cui, le avvocate di Dentons vengono ospitate per alcuni giorni nell'ufficio legale delle società e, viceversa, le professioniste delle aziende *partner* affiancano le avvocate in studio

con l'obiettivo di porre le basi per sviluppare il proprio *network* professionale. L'obiettivo dichiarato di Dentons è avere, entro il 2030, almeno il 30% di donne in ruoli di *leadership* in Europa. Oltre all'attività di *shadowing*, il programma di *empowerment* femminile offre a tutte le professioniste coinvolte un percorso di formazione supportato anche da politiche interne che cercano di garantire un ambiente in cui la parità di genere sia sostanziale: percorsi di carriera e di crescita retributiva trasparenti, nonché un programma di welfare basato su flessibilità e servizi che, di recente, ha visto l'introduzione, accanto al congedo retribuito di maternità, anche del congedo di paternità per gli avvocati.

Ripeto, quelli citati sono solo alcuni degli esempi che è possibile fare per descrivere questa onda di attività che gli studi legali nella comunità d'affari sono impegnati a realizzare per accreditare il proprio impegno in favore della parità di genere. Tra gli italiani, attivi su questo fronte, per esempio, possiamo citare lo studio La Scala e il suo programma di *welfare*, lo studio Toffoletto De Luca Tamajo o, ancora, Trevisan & Cuonzo. Questo anche a dimostrazione che non sono solo le grandi realtà da centinaia d'avvocati a potersi attivare per dar seguito a queste iniziative, bensì anche *boutique* specialistiche e nazionali, semplicemente animate dalla convinzione che investire sulla promozione del *gender balance* sia utile alla crescita del progetto professionale oltre che alla costruzione di un nuovo modello di *leadership*.

5. Leader: il futuro è al femminile?

E questo è un punto fondamentale. In che modo la crescente presenza di avvocate all'interno del *corpus* professionale nazionale potrà cambiare i modelli di *leadership* che abbiamo conosciuto fino a oggi e che sono basati su un'idea di avvocatura che, solo fino a pochi anni fa, vedeva le donne in netta minoranza (nel 1985, non arrivavano al 10% del totale della popolazione forense nazionale)? È noto, infatti, che gli stili di *leadership* evolvono necessariamente assieme ai modelli di *business*, ai cambiamenti della società, al rinnovarsi dei processi esecutivi e decisionali delle organizzazioni. Non dimentichiamo che oggi parliamo di *leadership* femminile all'indomani della tragedia immane della pandemia di Covid-19. E non possiamo trascurare il fatto che i mesi di incertezza ed esitazione che ci siamo lasciati alle spalle hanno imposto una riflessione profonda sulla necessità di rivedere i criteri su cui fondare l'idea stessa di *leader* all'interno delle organizzazioni professionali. Resilienza, autoconsapevolezza, visione, gestione del cambiamento, attitudine alla soluzione dei problemi: tutte queste sono qualità che per il World Economic Forum fanno parte delle dieci competenze chiave che professionisti e aziende dovranno acquisire per operare in uno scenario globale completamente mutato entro il 2025. Si tratta di competenze elettivamente femminili? Forse. Di sicuro ogni avvocata (e oggi sono sempre di più, come abbiamo visto) che ha l'opportunità di ricoprire un ruolo di responsabilità in

queste organizzazioni professionali può fare una scelta: continuare a perpetrare un modello novecentesco e prettamente maschile di governo dello studio legale, o interpretare in modo nuovo, moderno, e futuribile, la propria funzione all'interno di organizzazioni che, in questa stagione di passaggio, stanno "facendo la muta" e sono sufficientemente malleabili da poter essere radicalmente ripensate e ridisegnate. Oltre a essere modelli di ruolo, queste professioniste sono nella condizione di poter scegliere se farsi carico dell'impegno di diventare attrici di un cambiamento sistemico, in cui essere ai vertici di uno studio legale, e in generale della professione, non significhi più, soltanto, essere riuscite a farsi largo in un ecosistema maschile aderendo a un contesto che perpetua modelli del passato, bensì essere autrici della ridefinizione di modelli operativi e culturali su cui edificare un'avvocatura diversa, inclusiva e sostenibile tanto per le avvocate quanto per gli avvocati.