

Un anno in crescita. Sale il fatturato. Aumentano i soci. E arriva un'altra sede a Milano. «È un mercato booming», racconta a *MAG* Filippo Troisi, ma lo studio non guarda solo al presente

di nicola di molfetta

LEGANCE, GRANDI SI DIVENTA

FILIPPO TROISI

Alcuni anni fa, quando gli effetti della grande crisi finanziaria che portò al crollo di Lehman Brothers cominciarono a farsi sentire anche in Italia, l'avvocatura d'affari decise che il totem delle dimensioni di uno studio legale era stato decisamente sopravvalutato.

Per un lungo periodo, infatti, la corsa ad acquisire più avvocati e di conseguenza (almeno in teoria) più fatturato aveva spinto molte organizzazioni a rincorrere traguardi la cui portata sarebbe presto stata falciata dagli effetti dello tsunami subprime.

Cominciò così un'altra stagione, fatta di squadre corte, efficienza, attenzione al valore delle individualità e alla compatibilità dei profili. Un'epoca dominata più dalla concentrazione sulla tenuta della squadra che dalla ricerca della crescita fine a se stessa. Venendo ai giorni nostri, la sensazione è che lo scenario stia cambiando ancora. Gli studi che hanno mercato e capacità non sembrano più soffrire di vertigini dimensionali. Diventare grandi si può. Ma seguendo regole ben precise.

Filippo Troisi entra nella saletta riunioni al pian terreno di Palazzo Legance, a Milano, senza giacca e con lo zaino ancora sulle spalle. «Sono reduce da un colpo della strega!». Il senior partner è appena rientrato da una riunione. L'ennesima. «Sono giorni così, per fortuna. Si lavora tanto, si dorme poco, si torna anche a girare. E qualche giorno fa mi si è anche bloccata la schiena. Ma per fortuna, ora è tutto a posto».

L'avvocato sorride e mentre prende il caffè dice di essere davvero contento. Abbiamo appena annunciato dieci promozioni. Cinque soci e cinque counsel. Quattro donne e sei uomini. Se poi contiamo anche l'arrivo di **Alberta Figari** a inizio anno, il numero di professioniste tra soci e counsel entrate nella squadra da inizio anno sale a cinque. Le donne di Legance sono un motivo grande orgoglio per tutti noi. Leggere che in questi giorni **Monica Colombera, Cristina Martorana, Claudia Gregori, Monica Riva** si sono distinte ai Legalcommunity Awards ci ha riempito di gioia. È una cosa importante, perché anche in questo ci deve essere un cambiamento positivo. Un cambiamento che nasce dal merito».

Legance è ormai alla soglia dei 300 professionisti. Con un fatturato che, nell'anno del Covid-19, ha definitivamente superato il tetto dei 100 milioni di euro (102 per la precisione, si veda il numero [162 di MAG](#)). Una crescita che, a Milano, ha portato lo studio ad ampliare i propri spazi aggiungendo alla sede di Palazzo

LO STUDIO IN CIFRE

2007 

Anno di fondazione

298 

Il totale
dei professionisti

50 

I soci

20 

I senior counsel

102 

I milioni fatturati
nel 2020

+7,4 

La percentuale
di crescita sul 2019

Legance una nuova location situata sempre in via Broletto, prendendo in affitto il palazzo dove, in questi anni, ha operato Linklaters che a fine 2021 si trasferirà in Via Fatebenefratelli. «Abbiamo iniziato la nostra avventura in 81 dicendoci di voler essere un grande studio ma non uno studio grande - racconta Troisi -. Per noi arrivare a 200 avvocati era il tetto massimo raggiungibile. E comunque ci sembrava un traguardo lontanissimo nel tempo». Di fatto le cose hanno preso una piega diversa. Ma la questione, a detta di Troisi è facilmente spiegabile: «Io dico che noi siamo quello che i clienti ci fanno essere. Oggi siamo 298 avvocati. Tra cui 50 soci. La realtà dei fatti però è stata che fare bene il nostro lavoro e ottenere continui riconoscimenti dai nostri clienti hanno favorito lo sviluppo che stiamo raccontando. Ricordiamoci che i numeri di fatturato sono la derivata del fatto che i clienti e i mandati continuano ad aumentare. E se uno studio vuole mantenere un certo standard di qualità del servizio deve investire sulle risorse e inserire in squadra persone adatte a lavorare in un certo contesto. Questo è un compito difficile ma necessario perché altrimenti non si resta all'altezza della situazione». Insomma, grandi si diventa. Si tratta di un «circolo virtuoso fatto di avvocati, clienti, mandati e ancora avvocati».

Solo sul fronte m&a, dall'inizio dell'anno, Legance ha lavorato a circa 30 operazioni. Il deal più importante è senza dubbio l'acquisizione da 9,3 miliardi di euro dell'88,06% di Aspi da parte della cordata guidata da Cdp e per cui lo studio ha assistito il fondo americano Blackstone. «Magari un giorno scriverò un libro su questa operazione», sorride Troisi. Ma l'elenco conta anche l'acquisizione del 30% di Ef Solare da parte dei francesi di Predica Energie Durables (600 milioni), il deal Sia seguito per conto di Nexi (del valore di quasi 5 miliardi), così come l'acquisizione del 78,7% di Supernap al fianco degli americani di Ipi Partners (300 milioni), ovvero quella di Lutech da parte

di Apax (550 milioni) e il passaggio del 59,6% di Sicit Group a NB Renaissance (218 milioni).

È un mercato «booming - riprende Troisi - c'è un rimbalzo, gli investimenti nel post crisi fruttano parecchio sull'onda della ripresa. L'Italia gode di ritrovata credibilità. Penso si debba a un primo ministro apolitico e dal grande standing internazionale: Draghi, l'ex banchiere centrale europeo del whatever it takes. Abbiamo una sorta di governo di unità nazionale. E la stabilità politica è un fattore di attrazione per gli investimenti. Questo si aggiunge a tutto il resto, a cominciare dal fatto che siamo un Paese ricco di straordinarie eccellenze imprenditoriali, tanto nei settori iconici del made in Italy come moda e food, quanto in settori come il manifatturiero e l'industria».

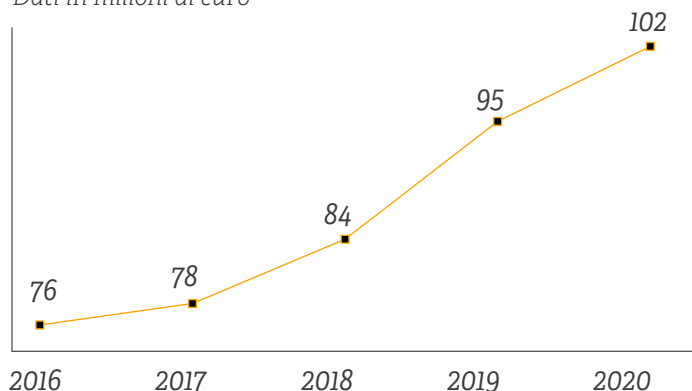
Certo, in uno scenario in cui lo studio è quasi «travolto» dalla crescita contingente, viene da chiedersi se l'organizzazione riesca a tenere sotto controllo l'evoluzione in corso.

«Noi abbiamo una cabina di regia che, nonostante il sovraccarico di lavoro continua a fare di tutto perché lo studio compia sempre scelte che siano di lungo termine e basate su una strategia precisa - sottolinea il senior partner -. Abbiamo preso dei consulenti esteri (tra cui un ex senior partner di Slaughter and May) con cui abbiamo ragionato su internazionalizzazione e passaggio generazionale. E a quest'ultimo proposito, l'Assemblea ha appena deliberato la nostra nuova policy». Benché Legance sia uno studio ancora giovane, sono già tre anni che sta lavorando sul cambio della guardia. Più nel dettaglio, aggiunge Troisi, «abbiamo deciso che il passaggio generazionale va preparato. Noi abbiamo un limite di età statutario di 65 anni. A 63 anni si apre un discorso con il socio per gestire il mantenimento dell'avviamento nello studio e verificare se ci siano possibilità per mantenere una collaborazione con accordi di durata biennale».

L'ANDAMENTO

Il fatturato negli ultimi cinque anni.

Dati in milioni di euro



La policy dice cosa deve avvenire perché il passaggio generazionale si compia. «Serve un percorso istituzionale che parta due anni prima. E in precedenza bisogna mettere in atto una serie di attività che contribuiscano a radicare l'avviamento nello studio».

La strategia internazionale è stata oggetto di un «forte reassessment», prosegue l'avvocato. «Abbiamo deciso di focalizzarci sempre di più su quelle che al momento sono le nostre giurisdizioni chiave: Usa, Uk, Germania, Francia e Spagna. Mantenendo sempre un presidio in tutte le altre giurisdizioni ma focalizzandoci su queste cinque. E ai primi di agosto avremo un lateral hire strettamente correlato alla nostra strategia di internazionalizzazione». Quanto alle sedi oltre confine, invece, con tutta probabilità lo studio manterrà soltanto quella di Londra, chiudendo New York. «Pensavamo che essere a NYC fosse fondamentale per sviluppare la nostra attività Usa. Il Covid-19 ci ha dato degli angoli di lettura nuovi. Questi anni, comunque, sono serviti».

La campagna di lateral hire, intanto, non è finita. «Stiamo lavorando all'attrazione di m&a lawyer di talento. Grandi profili che abbiano il nostro dna. Non vogliamo semplicemente aggregare fatturato rischiando di minare l'equilibrio e



FILIPPO TROISI

la stabilità della squadra». M&a e banking sono le core activities dello studio. Ma lo studio ha investito in eccellenza anche negli altri settori. **Monica Riva** (Ip), **Maria Cristina Breida** (ambientale), **Luca Dal Cerro** (tax) e **Niccolò Bertolini Clerici** (penale) sono espressione di questo approccio consapevole che un corporate finance di alto livello non può prescindere da grandi competenze anche nelle altre aree di pratica.

Altro punto è la crescita interna. «I lateral hire non possono diventare la regola - afferma Troisi -. Noi dobbiamo crescere i nostri talenti e dare loro il giusto premio. Guardiamo le promozioni di quest'anno: praticamente, tutte persone cresciute con noi».

La "cabina di regia" che si occupa della strategia dello studio coincide con il comitato di gestione in cui oggi siedono il managing partner, **Alberto Maggi**, oltre ai soci **Alberto Giampieri**, **Enzo Schiavello**, **Andrea Giannelli** e Troisi.

Il comitato di gestione si rinnova ogni tre anni. Si riunisce ogni settimana, il martedì. «Partiamo da idee di verse, si fa challenging intellettuale, e spesso si arriva a un punto di incontro diverso da quelli di partenza. La logica è che tra soci ci si deve fidare».

Oltre al comitato di gestione, la governance dello studio prevede la presenza e l'attività di un comitato strategico di cui fanno parte 12 componenti (inclusi i soci del comitato di gestione); un comitato remunerazione e un comitato conflitti.

In un'azienda che conta ormai 300 professionisti, 50 soci, 100 persone di staff e più di 100 milioni di fatturato, la gestione non può essere improvvisata o lasciata alle scelte di pochi. «È un lavoro fondamentale e va seguito con la dovuta attenzione. Questa ripartizione dei ruoli è essenziale. E l'assegnazione delle responsabilità deve seguire una logica di efficienza».

I PROMOSSI

IN 10 CRESCONO NELLO STUDIO

*Cinque nuovi soci e altrettanti senior counsel. La crescita interna non si arresta in Legance che ha da poco ufficializzato le nomine degli avvocati **Francesco Florio**, **Giacomo Gitti**, **Marco Iannò**, **Monica Riva** e **Antonio Siciliano** a partner, nonché quelle di **Simone Ambrogi**, **Marialuisa Garavelli**, **Valerio Mosca**, **Giovanna Russo** e **Valeria Viti** a senior counsel. «Nel quadro della crescita regolare e costante di Legance - ha commentato il managing partner **Alberto Maggi** - le nomine di professionisti che si sono distinti in un lungo percorso interno per impegno, costanza e professionalità, evidenzia ancora una volta che la capacità di valorizzare al massimo le proprie risorse rappresenta un tratto identitario del nostro studio».*