

il tema

DONNE IN STUDIO

La quota rosa che non c'è

Negli studi d'affari l'incidenza delle donne non aumenta. Anzi diminuisce. Soprattutto quando si tratta di salire al comando. Lo evidenzia un'analisi condotta da TopLegal su 53 insegne

di **Maria Buonsanto**



IL CIELO SOPRA LE LAW FIRM NON SI tinge di rosa. E, soprattutto quando si tratta di scalare la catena di comando, l'aria si fa sempre più rarefatta. È quanto emerge dall'analisi condotta dal Centro Studi TopLegal su dati comunicati dagli

stessi studi legali. La fotografia scattata su un campione di 53 insegne descrive con nitidezza uno scenario in cui le professioniste faticano a sfondare il soffitto di cristallo di una professione tradizionalmente di colore "grigio-uomo". L'indagine

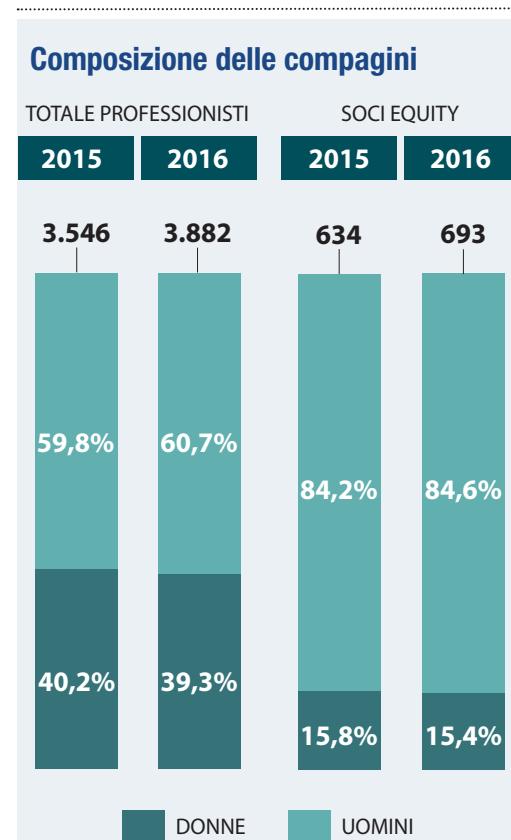
il tema

L'imbuto si fa più stretto scalando la piramide associativa

fa il punto sia sull'andamento della compagine dei professionisti e dei partner, analizzando il peso percentuale che hanno le donne in entrambi i casi, sia sull'andamento assoluto della presenza femminile, sempre in relazione al ruolo di professionisti e a quello di partner. Stando alle cifre comunicate dagli studi che hanno preso parte all'indagine, nel 2016 le donne hanno rappresentato il 39,3% della somma totale dei professionisti, in lieve flessione rispetto al 2015, anno in cui gli stessi 53 studi dichiaravano complessivamente una presenza femminile del 40,2 per cento.

L'imbuto si fa ancora più stretto scalando la piramide associativa poiché ai vertici l'incidenza delle donne si dimezza ulteriormente: nel 2016 l'84,6% dei soci equity erano uomini, con un residuale 15,4% di partner donna, ancora una volta in calo rispetto all'anno precedente, quando le socie si attestavano al 15,8 per cento. Per non parlare poi dei managing partner. Le uniche donne a gestire uno studio strutturato, secondo le informazioni in possesso di TopLegal, sono due: Roberta Crivellaro, managing partner dell'ufficio di Milano di **Withers**, e Stefania Radoccia, alla guida della branch legale di **Ey**. Guardando sempre agli incarichi di maggior rilievo affidati a donne, una nota positiva è stata messa a segno nel corso del 2016 dallo studio magic circle **Linklaters**, che ha nominato la socia italiana del dipartimento di capital markets Claudia Parzani come Western Europe regional managing partner. Un incarico che permette a Parzani di sedere nel comitato esecutivo dello studio, organo responsabile delle decisioni chiave che contribuiscono a definire la strategia e gli obiettivi di Linklaters.

La presenza di donne al comando di strutture di matrice internazionale non deve, però, ingannare. Infatti, alcune delle performance peggiori del mercato si annidano proprio all'interno di queste strutture, dove si registrano percentuali di presenza femminile inferiori rispetto alla media e una leadership quasi del tutto maschile. A differenza



I grafici evidenziano la distribuzione percentuale di uomini e donne rispetto al numero complessivo di professionisti e soci equity nelle 53 insegne in esame. Dalla lettura comparativa dei dati forniti dal campione, emerge nel 2016 una flessione della presenza femminile sia nelle compagni che nella partnership.

Fonte: dati studi legali su elaborazione Centro Studi TopLegal

di quanto avviene nelle aziende, dove la presenza femminile in posizione apicale è aumentata grazie anche all'introduzione delle quote rosa nei board imposte dalla legge Golfo-Mosca, nel mondo della libera professione non c'è un adeguato sostegno di regole e di sistema. Così, diventare partner di uno studio legale per le donne sembra destinata a essere una strada ancora tutta in salita.

il tema

Full service top tier italiani

Analizzando i dati comunicati dagli studi full service di fascia alta italiani si nota che, in linea con la tendenza di mercato, nel 2016 all'interno della loro compagine si è registrata una flessione della presenza femminile rispetto a quella maschile: le donne, che nel 2015 rappresentavano il 35,8%, nel 2016 si sono attestate al 34,4 per cento. La stessa performance negativa si evidenzia sul fronte della partnership: mentre nel 2015 le socie costituivano il 17,1% dei partner, nel 2016 si sono fermate al 16,4 per cento.

Dati più incoraggianti, emergono invece dalla lettura delle cifre relative alla presenza femminile in termini assoluti. Tra il 2015 e il 2016, si conta un incremento delle professioniste del 5% (passate da 388 a 407) e – ancora più sorprendente – una variazione dell'11% nelle posizioni apicali (nel 2016 si registrano 31 partner contro le 28 del 2015). Questi dati suggeriscono che il mercato sia tornato a investire sulla crescita delle squadre – motivo per cui è aumentato il numero di professioniste ingaggiate e promosse – nonostante, però, una invariata predilezione per i professionisti in doppiopetto.

Full service fascia alta

Composizione delle compagini

Totale professionisti		Soci Equity			
	Donne	Uomini			
2015	35,8%	64,2%	2015	17,1%	82,9%
2016	34,4%	65,6%	2016	16,4%	83,6%

Presenza femminile

Totale professioniste			Soci equity		
2015	2016	Variazione	2015	2016	Variazione
388	407	5%	28	31	11%

BonelliErede, Carnelutti, Gattai Minoli Agostinelli, Gatti Pavesi Bianchi, Grimaldi, Legance, Nctm, Pavia e Ansaldo

Fonte: dati studi legali su elaborazione Centro Studi TopLegal

Full service mid tier italiani

A differenza degli studi full service di fascia alta, in quelli di fascia media la presenza femminile cresce sia in termini relativi che in termini assoluti. Comparando la percentuale di donne e di uomini rispetto alla compagine complessiva, nel 2016 le professioniste hanno guadagnato posizioni percentuali sui colleghi, passando dal 44,4% al 46,8 per cento. A dispetto di un sostanziale equilibrio di genere nella compagine, anche questo cluster evidenzia una scarsa presenza femminile ai vertici: le socie nel 2016 rappresentavano solo il 12,5% dei

[il tema](#)

partner, comunque in crescita rispetto al 9,9% del 2015. Buone performance anche in termini assoluti: tra il 2015 e il 2016 c'è un aumento dell'11% nel numero complessivo di donne (da 302 a 335) e del ben 27% nel numero di professioniste promosse a equity partner (passate da 11 a 14).

Full service fascia media

Composizione delle compagnie					
Totale professionisti			Soci equity		
	Donne	Uomini		Donne	Uomini
2015	44,4%	55,6%	2015	9,9%	90,1%
2016	46,8%	53,2%	2016	12,5%	87,5%

Presenza femminile					
Totale professioniste			Soci equity		
2015	2016	Variazione	2015	2016	Variazione
302	335	11%	11	14	27%

La Scala, Macchi di Cellere Gangemi, Pirola Pennuto Zei, Quorum, R&p Legal, Tonucci

Fonte: dati studi legali su elaborazione Centro Studi TopLegal

Boutique e monospecialisti

I dati comunicati dalle boutique e dalle boutique monospecialiste rivelano un atteggiamento molto simile rispetto alle donne: in controtendenza rispetto agli altri cluster, all'interno delle compagnie diminuisce nettamente la presenza femminile rispetto a quella maschile mentre rimane sostanzialmente invariata la qualità di tale presenza, con lievi percentuali d'incremento di partner donna.

Nelle boutique le donne nel 2016 hanno perso ben 10 punti percentuali rispetto ai colleghi, scendendo dal 38,5 al 28,5%, guadagnando invece un punto quanto a leadership (le socie aumentano dall'8,3 al 9,1 per cento). Passando all'analisi in termini assoluti, la presenza femminile nel 2016 è diminuita del 7%, mentre non c'è stata alcuna variazione sul fronte partnership, dove si contavano tanto nel 2015 quanto nel 2016 soltanto due socie.

Nelle strutture monospecialiste, la flessione rispetto alla compagine è stata inferiore – nel 2015 le donne rappresentavano il 41,7% dei professionisti contro il 37,5% del 2016 – mentre è rimasta sostan-

il tema

Solo due le donne che hanno l'incarico di managing partner

zialmente uguale la percentuale di socie (22,9 contro 22,7 per cento). Di contro, però, in termini assoluti le performance sono migliori rispetto alle boutique, con un lieve incremento del numero complessivo di professioniste (1%) e un buon risultato ai vertici, dove le socie registrano un aumento dell'11% rispetto al 2015.

Boutique

Composizione delle compagnie

Totale professionisti			Soci equity		
	Donne	Uomini		Donne	Uomini
2015	38,5%	61,5%	2015	8,3%	91,7%
2016	28,5%	71,5%	2016	9,1%	90,9%

Presenza femminile

Totale professioniste			Soci equity		
2015	2016	Variazione	2015	2016	Variazione
44	41	-7%	2	2	0%

5Lex - Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi , Carbonetti, Fdl, Lipani Catricalà, Russo De Rosa

Fonte: dati studi legali su elaborazione Centro Studi TopLegal

Boutique monospecialiste

Composizione delle compagnie

Totale professionisti			Soci equity		
	Donne	Uomini		Donne	Uomini
2015	41,7%	58,3%	2015	22,7%	77,3%
2016	37,5%	62,5%	2016	22,9%	77,1%

Presenza femminile

Totale professioniste			Soci equity		
2015	2016	Variazione	2015	2016	Variazione
116	117	1%	18	20	11%

Fava, Ichino Brugnatelli, LabLaw, Lexcellent, Ludovici Piccone, Maisto, Marazza, Salonia, Toffoletto De Luca Tamajo, Tosi, Zoppolato

Fonte: dati studi legali su elaborazione Centro Studi TopLegal

il tema

La diversità come motore di sviluppo

Alla V edizione del TopLegal Corporate Counsel Forum la diversity entra in agenda non solo come norma ma come cambiamento culturale



Domenica Lista, Massimo Luksch, Maria Teresa Iannella, Sara Biglieri, Marco Reggiani

SE LA LEADERSHIP FEMMINILE STENTA a prendere quota nel mercato legale, ci sono realtà che invece hanno reso la diversità (di genere e non solo) un motore di sviluppo. Qualche esempio si rintraccia anche tra gli studi d'affari. È il caso di **Dentons**, che ha fatto della diversity la sua bandiera, tanto da istituire un sistema di governance formale della diversità, che si compone di comitati e responsabili. A rappresentare l'Italia nel board europeo c'è Sara Biglieri, responsabile anche del dipartimento litigation & arbitration dello studio. «Uno studio legale deve occuparsi di diversity perché è anche un tema di business: un ambiente inclusivo favorisce l'attività dei professionisti», ha dichiarato Biglieri in occa-

sione della V edizione del TopLegal Corporate Counsel Forum, tenutosi lo scorso luglio a Palazzo Mezzanotte e dedicato a *“Direzione legale, Diversity e Azienda”*. Nel corso del dibattito, la stessa Biglieri ha messo in evidenza come promuovere la diversità internamente sia coerente anche con le richieste dei clienti, che soprattutto negli Stati Uniti, ma anche in Europa, in fase di gara per l'affidamento di un mandato chiedono le policy degli studi in termini di diversity.

La sensibilità sul tema è in aumento anche in Italia, come hanno messo in luce i relatori. Oltre a Biglieri, sono intervenuti: Domenica Lista, general counsel di **Banca Generali**, Massimo Luksch, human resources director di **Volvo**

il tema

Group Italia e Marco Reggiani, general counsel di **Snam**. Presente in veste di moderatore della tavola rotonda anche Maria Teresa Iannella, socio del dipartimento labour di **Ey**.

Valorizzazione della diversità, lungimiranza e *role model*. Su questi temi si è concentrata l'attenzione della tavola rotonda, che si è conclusa tratteggiando il profilo di una "diversity" che non è solo policy e non solo norma, ma che si sta declinando in un cambiamento culturale concreto interno alle organizzazioni.

È quanto successo in Snam, realtà ingegneristica storicamente legata alla figura maschile, che oggi può vantare un incremento diffuso della presenza femminile. Un risultato rilevante soprattutto perché – spiega Reggiani – le candidate assunte non sono state scelte in un'ottica di «regola sulla diversity da rispettare», ma per meritocrazia.

L'unico riconoscimento che, secondo il Gc di Snam, va all'azienda e ai singoli che la compongono è aver saputo creare consenso intorno alla leadership femminile attraverso l'interiorizzazione di un cambiamento culturale, che ha spostato l'attenzione dalla gender parity al merito e alle competenze, «due qualità che non hanno genere». Un cambiamento culturale non scontato, che – secondo Domenica Lista – va coltivato. Banca Generali è esemplificativa in questo senso, infatti tre anni fa ha iniziato un progetto legato alla leadership femminile, ideando un programma di formazione del consulente

finanziario indirizzato alle donne, che oggi rappresentano il 30% dei consulenti della Banca Generali, «un dato estremamente rappresentativo, che è la prova provata che unendo formazione tecnica e attenzione al ruolo della donna i risultati ci sono e sono molto positivi».

Lo stesso è stato fatto da Ey, il cui leadership women program ha l'obiettivo di aiutare le professioniste del network a far emergere i loro punti di forza e sviluppare la loro leadership. Senza dimenticare l'importanza del *role model*, vale a dire dell'esempio che i leader possono portare all'interno della propria organizzazione.

A fronte del diffondersi di un certo cambiamento culturale, le statistiche relative ai ruoli apicali detenuti dalle donne all'interno delle organizzazioni ancora non rendono giustizia al genere femminile. È per questo motivo che, secondo Massimo Luksch, la diversità ha bisogno di "manutenzione": «La diversità è unicità. E poiché a volte manca la capacità di cogliere a priori il valore aggiunto che può portare all'interno dell'azienda, la diversità ha bisogno di policy, di formazione e di indici che misurino il livello di implementazione della diversity», ha evidenziato il responsabile Hr del gruppo svedese.

Concludendo: «C'è un potenziale femminile inespresso che va utilizzato. Per farlo, le organizzazioni non possono aspettare che sia il contesto a cambiare, ma devono essere in prima linea artefici del cambiamento». ■

Internazionali inglesi

Negli studi internazionali inglesi si registra un aumento della presenza femminile rispetto a quella maschile nel numero complessivo di professionisti, mentre cala la percentuale nel numero di partner donna. A tale riguardo va precisato che nell'aggregato del 2016 sono stati computati anche i dati comunicati da **Dentons**, player che non esisteva nel 2015.

Ne consegue che, in termini assoluti, nel 2016 la presenza femminile risulta in aumento del 14%,

[il tema](#)

ma il risultato va soprattutto al traino delle 17 professioniste di Dentons. Guardando al vertice della piramide – a dispetto delle due socie equity comunicate da Dentons – il numero complessivo di partner donna è rimasto invariato (19) ed è diminuito percentualmente rispetto all'incidenza dei soci: nel 2016 il 12,3% dei partner erano donne, in calo rispetto al 14,8% del 2015.

Internazionali inglesi

COMPOSIZIONE DELLE COMPAGINI

Totale professionisti			Soci equity		
	Donne	Uomini		Donne	Uomini
2015	35,5%	64,5%	2015	14,8%	85,2%
2016	36,2%	63,8%	2016	12,3%	87,7%

PRESENZA FEMMINILE

Totale professioniste			Soci equity		
2015	2016	Variazione	2015	2016	Variazione
259	296	14%	19	19	0%

Bird & Bird, Clifford Chance, Cms, Dentons, Dla Piper, Eversheds Sutherland, Hogan Lovells, Linklaters, Osborne Clarke, Simmons & Simmons, Withers

Fonte: dati studi legali su elaborazione Centro Studi TopLegal

Internazionali americani

Gli studi americani evidenziano risultati del tutto inversi rispetto a quelli degli internazionali inglesi: mentre diminuisce l'incidenza delle donne sul numero complessivo di professionisti, aumenta l'incidenza sulla partnership.

Nel 2015 le professioniste del cluster rappresentavano complessivamente il 44,2% della compagine, mentre nel 2016 la percentuale scende al 37,4 per cento. Rispetto alla partnership, invece, la percentuale di partner donna è salita dal 6,7 al 9,7 per cento. Passando all'analisi in termini assoluti, tanto nel 2015 quanto nel 2016 c'erano 141 donne nelle sedi italiane degli studi a stelle e strisce che hanno preso parte all'indagine; mentre il numero di partner è aumentato del 50 per cento.

Ma bisogna tenere a freno il possibile entusiasmo, perché quello che percentualmente sembra essere un ottimo risultato, numericamente si traduce nel passaggio da 2 a 3 socie.