

REMUNERAZIONI

# Ok, il compenso è giusto!

Un'equa remunerazione è elemento chiave per la coesione interna. Dovrebbe basarsi su indicatori oggettivi, trasparenti, condivisi e applicati in maniera puntuale

di **Maria Buonsanto**

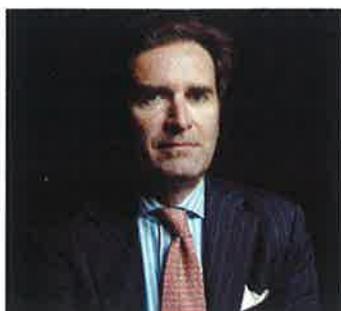


**Q**UANTO E COME PAGARE I PROFESSIONISTI? Tutt'altro che banale, la risposta all'interrogativo è probabilmente il tema più complesso in materia di gestione di uno studio legale. Nelle pieghe di questa decisione si nascondono molti dei problemi di management e produttività che interessano gli studi legali. Ogni studio ha un metodo per remunerare i suoi professionisti: alcuni sono altamente strutturati e basati su criteri oggettivi e preordinati; molti altri sono lasciati a valutazioni più soggettive operate dallo zoccolo duro dei soci senior.

In un mondo ideale, per evitare attriti interni, l'obiettivo primario di ogni piano di remunerazione dovrebbe essere quello di basarsi sul principio dell'equità. I professionisti dovrebbero poter ritenere – al di là di ogni ragionevole dubbio (mutuando il linguaggio giuridico) – di ricevere un compenso adeguato al contributo dato alla struttura di cui fanno parte. In caso contrario, sarà più facile per loro decidere di abbandonare l'insegna alla volta di un nuovo approdo. Il pericolo legato a queste uscite è tanto maggiore quanto più si risale la piramide associativa perché la perdita di un associate, per quanto senior, non danneggia il business di un'insegna come quella di un rainmaker, sia in termini di portafoglio clienti e mandati che di rete di contatti, leadership o immagine.

Legare la remunerazione al concetto di equità pone, però, un problema: la soggettività (e parzialità) con cui ciascun professionista valuta equo o meno il suo compenso. L'unica soluzione per ovviare al problema è dar-

si delle regole statutarie che indichino con esattezza i principi sulla base dei quali vengono stabiliti i compensi. Alcune insegne, le meno strutturate, si limitano a elencare sommariamente criteri come anzianità, contributo al business, alla formazione delle leve, alla reputazione o alla gestione dello studio. Altre insegne – a dire la verità, tra le italiane, poche – utilizzano una vera e propria formula che, attribuendo un valore numerico o percentuale a ciascuno dei fattori che compongono la remunerazione, calcola in modo matematico i compensi. Cosa che presuppone, quindi, la capacità di ricondurre anche le componenti più intangibili della remunerazione a indicatori comprensibili, misurabili e verificabili. La prima regola fondamentale per l'efficacia di un piano remunerazioni è che i suoi principi dovrebbero essere conosciuti dai professionisti a inizio dell'anno fiscale, quindi *ex ante* e mai *ex post*. O verrebbero meno trasparenza e condivisione degli obiettivi, a scapito della coesione interna. La seconda regola è che qualsiasi piano di remunerazione, per rispondere alle esigenze di chi l'ha concepito, ha bisogno di persone preposte ad attuarlo. O si rischia di incorrere nel paradosso per cui un piano equanime si rivela fonte di tensioni a causa di una sua cattiva gestione. I piani remunerazioni, quindi, devono essere amministrati e le loro regole e i risultati valutati in modo appropriato. È per questa ragione che – sulla scorta dell'esperienza internazionale – le insegne più strutturate si sono dotate al loro interno di un comitato remunerazioni, o *compensation committee* per utilizzare la denomina-



Luca Arnaboldi



Riccardo Rossotto



Gianluigi Serafini

## È fondamentale che la politica in materia di remunerazione sia disciplinata da principi decisi da tutti i soci

zione inglese. Tale occorrenza diminuisce quanto più piccole e meno istituzionalizzate sono le realtà, perché in tal caso la gestione delle remunerazioni è spesso demandata al fondatore o al senior/managing partner. Qualora presente, il comitato remunerazioni può essere formale o informale, a seconda che sia o meno eletto dall'assemblea. In alcuni studi coincide con il comitato di gestione; in altri è formato dai membri gestori con l'aggiunta di alcuni professionisti terzi. Quanto alla sua operatività, in taluni casi decide sui compensi dei soci, in altri su quelli degli associate o – in terza ipotesi – su entrambi. Le esperienze sono le più diverse perché ogni studio cerca di dare risposta a specifiche esigenze.

«Per la mia esperienza il comitato di remunerazioni serve per gestire i compensi dei partner; mentre gli stipendi degli associate sono definiti dal mercato», sostiene il managing partner di **Carnelutti** Luca Arnaboldi. Di simile avviso anche Filippo Troisi, senior partner di **Legance**: «Il comitato remunerazioni è un organo fondamentale perché, salvaguardando i criteri di giusta remunerazione, aiuta a tenere la partnership coesa». Coerentemente con questo approccio, sia in Legance che in Carnelutti le regole di remunerazione dei soci sono applicate dal comitato remunerazioni, composto dai membri del comitato di gestione con l'aggiunta di membri terzi eletti dall'assemblea dei soci, mentre a decidere sul compenso degli associate è il comitato di gestione, che include il managing partner. In altri studi valgono regole diverse. **Lexjus Sinacta** affida la questione a un comitato composto dagli equity partner con il maggior fatturato consolidato (cui partecipa circa un quinto dei soci). Il comitato tiene conto delle

varie componenti territoriali e decide su tutto il sistema dei compensi di equity e collaboratori. «Le regole sono predefinite e tengono conto di fatturato, nuove acquisizioni di clientela e attività a favore dello studio. Esiste, inoltre, un meccanismo di solidarietà interno finalizzato alla coesione del gruppo», illustra il managing partner Gianluigi Serafini. In **Macchi di Cellere Gangemi**, come racconta il managing partner Claudio Visco, «la questione delle remunerazioni sia dei collaboratori che dei soci è affidata al consiglio di gestione dello studio formato da sei soci, di cui alcuni permanenti e altri eletti ogni due anni. Per i collaboratori il consiglio, sentiti i soci di riferimento, determina le remunerazioni e gli eventuali bonus. Per i soci, invece, si tratta di applicare una formula prestabilita e valutare le attività fuori formula, come le ore spese in formazione, promozione o in questioni manageriali».

In **R&p Legal**, al contrario, il comitato remunerazioni c'è, ma decide soltanto sugli associate. «I soci equity, invece, seguono un sistema di lockstep a punti, con una componente variabile che può arrivare fino al 15% del reddito lordo annuo che viene redistribuito tra i soci», precisa il senior partner Riccardo Rossotto. A determinare le proporzioni di redistribuzione tra i soci è un comitato, composto da sei membri eletti ogni anno a rotazione dall'assemblea dei soci, che le stabilisce sulla base di diversi criteri statutari tra cui: apporto di clientela, apporto all'organizzazione e alla promozione dello studio, qualità professionale nell'esecuzione del lavoro. Una volta formulata, la proposta viene sottoposta al voto assembleare.

È proprio la sovranità dell'assemblea il minimo comune denominatore di tutte le esperienze istituzionalizzate. Proprio perché il tema delle remunerazioni ha forti ripercussioni sulla coesione della partnership, è fondamentale che il processo sia disciplinato da principi decisi da tutti i soci e messi in pratica in maniera puntuale e trasparente.

Se gli indicatori sono oggettivi, trasparenti e statuiti da una regola assembleare, il *compensation committee* non avrà potere discrezionale, ma assumerà una funzione notarile. In linea con i principi di una governance responsabile e condivisa. ■



Filippo Troisi

Claudio Visco