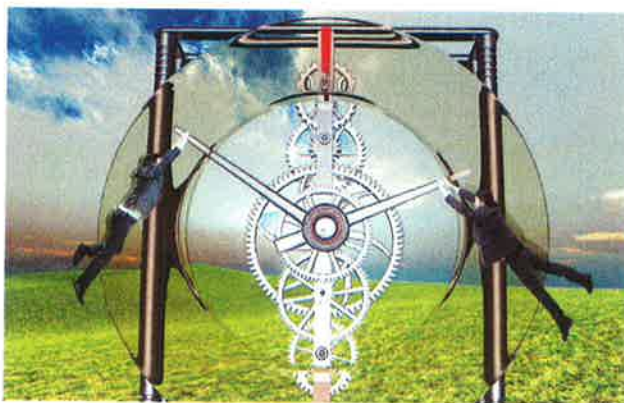


IL RITIRO DEI SOCI

Com'è dura dirsi addio

Gli italiani si muovono in ordine sparso. Al criterio anagrafico si tende a preferire quello legato alle performance. Ma tanti statuti ancora non disciplinano il tema

di Maria Buonsanto



QUANDO SI PARLA DI GOVERNANCE di uno studio legale, il ritiro dei soci anziani è uno dei nodi più caldi. Gestito male può tradursi nella perdita di seniority, leadership e clienti strategici o in defezioni da parte di soci più giovani. In Italia, il tema spesso non trova codifica nello statuto degli studi: sul fronte culturale, il processo è frenato dall'approccio personalistico al cliente che premia l'anzianità; sul fronte strutturale, mancano modelli compensa-

tivi adeguati a causa del livellamento pensionistico operato dal sistema previdenziale istituito dalla Cassa forense.

L'esperienza degli altri

Gli studi di matrice anglosassone già da tempo hanno scelto di percorrere la strada legata all'anagrafe, fissando l'età del ritiro in una forbice compresa tra i 58 e i 62 anni. Raggiunto il limite

Ritiro soci a confronto

STUDI ITALIANI:

- ▶ Vita professionale lunga
- ▶ Assenza di modelli previdenziali compensativi
- ▶ Non c'è capital contribution
- ▶ Il ritiro dei soci spesso non è codificato

STUDI INGLESI:

- ▶ Ritiro generalmente fissato tra i 58 e i 62 anni
- ▶ Fondi e assicurazioni previdenziali
- ▶ Restituzione capital contribution
- ▶ Pianificazione uscita con cinque anni di anticipo

Fonte: TopLegal Review

massimo, i soci sono forzati a uscire dalla partnership e per loro si aprono due alternative: abbandonare definitivamente lo studio usufruendo del piano pensionistico attivato dallo stesso, o mantenere i rapporti in qualità di of counsel. Quest'ultima via è giudicata da tanti una soluzione win-win. Quando si tratta di strutturare il piano di uscita, infatti, gli accordi di counseling sono ottimi mezzi per garantire al partner che va in pensione un ruolo ridotto nello studio; facendo, d'altro canto, guadagnare all'insegna un lasso di tempo maggiore per il passaggio di business e clientela così come per l'attivazione del piano pensionistico.

Quando, invece, si percorre la via dell'uscita definitiva, al socio viene restituita la capital contribution versata al momento dell'ingresso nella partnership con l'aggiunta dei correttivi dovuti, come gli interessi maturati. Il professionista accede, inoltre, al piano pensionistico previsto dall'insegna, che liquiderà una pensione di vecchiaia commisurata ai punti equity detenuti e, qualora previsto, anche all'avviamento profes-

sionale lasciato dal socio, calcolato in base alla previsione di quanto il trasferimento del suo business inciderà sull'andamento futuro dei flussi di cassa dello studio o della specifica practice di appartenenza di colui che si ritira.

La *condicio sine qua non* perché questa previsione sia possibile è, naturalmente, l'istituzionalizzazione di clienti e business. È questo il motivo per il quale lo studio anglosassone, tipicamente, inizia a lavorare sul ritiro di un socio con almeno cinque anni di anticipo. Un lasso temporale durante il quale il partner sarà chiamato a effettuare il passaggio di consegne, trasferendo i ruoli gestionali, il business e le relazioni con i clienti alla successiva generazione di avvocati. Come si comportano rispetto a questi temi le sedi italiane dei principali studi magic circle? Contattati da TopLegal, i quattro studi magic circle presenti in Italia – **Allen & Overy**, **Clifford Chance**, **Freshfields** e **Linklaters** – hanno preferito non intervenire sul tema.

Lo stato dei fatti in Italia

A differenza del mondo anglosassone, in Italia non ci sono best practice di riferimento, ma il mercato si muove in ordine sparso. Gli studi italiani più strutturati hanno deciso di emulare il modello di pensionamento inglese o americano basato sul dato anagrafico, ma estendendo il limite di età da 62 a 70 o 75 anni, limite che alcune insegne hanno già prorogato ulteriormente attraverso la modifica delle norme statutarie. Sono tanti i fattori che concorrono a questo stato dei fatti. In Italia, i rapporti professionali sono ancora fortemente incentrati su base personalistica. Oltre al rischio di privarsi di un professionista performante, l'elevata seniority costituisce ancora una garanzia di qualità privilegiata dal cliente. A questo si aggiunge poi la mancanza di sistemi pensionistici interni agli studi che compensino i limiti della previdenza forense.

Quest'insieme di fattori scoraggia i soci anziani ad affrontare il tema del ritiro, che molto spesso non trova neanche codifica all'interno dello statuto. Questo perché, in assenza di regole scritte, può prevalere una maggiore discrezionalità che lega la permanenza del socio senior a logiche di opportunità e di performance. «La mancanza di una codificazione rispecchia un approccio maggiormente imprenditoriale e per certi versi individualista degli studi italiani rispetto a quello degli angloamericani – spiega Luca Arnaboldi, managing partner di **Carnelutti**, insegna che non si è ancora data alcuna regola statutaria sul tema, ma che ci sta riflettendo – Gli anglosassoni, imponendo ai soci l'uscita al raggiungimento di una determinata età, vogliono forzare l'istituzionalizzazione di studio e cliente: poiché è lo studio nel suo complesso che deve servire il cliente, bisogna far subentrare man mano i partner più giovani nella gestione dello stesso. Tuttavia, credo che in un Paese come l'Italia non abbia senso utilizzare il criterio anagrafico perché a sessant'anni l'orizzonte temporale del ritiro è ancora lontano. Questo può essere un bene o un male, ma attualmente così è. Per il benessere economico dello studio e la sua disponibilità finanziaria bisognerebbe piuttosto stabilire un livello di performance al di sotto del quale non ha più senso la permanenza di un professionista nella partnership, a prescindere dall'anagrafe».

Dello stesso avviso anche Gianluigi Serafini di **Ls Lexjus Sinacta**. Nonostante l'insegna abbia deciso di regolamentare all'interno dello statuto l'uscita dei soci sull'esempio degli studi anglosassoni, pianificandola in base al limite anagrafico fissato in 70 anni, prorogabile fino ai 75, Serafini non è d'accordo con il recepimento di governance preconfezionate. «In Ls Lexjus Sinacta abbiamo statutariamente disciplinato le modalità di cessazione del rapporto associativo e di liquidazione della quota. Nella realtà – apostrofa – per quanto concerne le modalità di liquidazione della quota abbiamo sempre proceduto con accordi ad hoc

che hanno tenuto conto dei rapporti sostanziali sviluppatisi negli anni con il singolo socio. Abbiamo cercato di mantenere la centralità della persona e delle sue esigenze facendole prevalere (alla luce dei rapporti consolidatesi nel tempo fra soci) alle regole scritte che abbiamo utilizzato unicamente come parametri di indirizzo». In un mercato che – mai come in tema di governance – si muove in ordine sparso, non manca chi promuove una maggiore istituzionalizzazione anche quando si tratta di ritiro dei soci. È il caso di **Legance**, il cui statuto disciplina l'uscita dalla partnership, salvo diverso accordo, fissandola a 65 anni di età. Nonostante lo studio sia ancora giovane, avendo al suo attivo dieci anni di attività, si è già presentata questa situazione nel 2015, quando Silvano Enne ha lasciato l'insegna per raggiunti limiti d'età.

Sul punto, il senior partner dell'insegna Filippo Troisi non prevede deroghe allo statuto. «Lo statuto e la governance si muovono poiché l'evoluzione è alla base di ogni entità fisica o giuridica, ma si devono muovere nel solco di principi condivisi. Nel corso del tempo certo ce ne sono state di modifiche, ma le modifiche hanno sempre rafforzato i principi e mai derogato a essi. E l'istituzionalizzazione di uno studio non può prescindere da un necessario passo indietro da parte dei soci senior».

Legance ha deciso, quindi, di pensare fin dalla sua costituzione al momento della successione dei soci. E questo perché il tempo è un fattore chiave in sede di attuazione di piani efficaci di successione. Il tempo, infatti, può essere un amico o un nemico per le law firm. Quelle che iniziano a riflettere sul tema per tempo, potranno ragionare sui modi e mezzi per pianificare al meglio un futuro senza i loro correnti rainmaker. Quelle che attendono troppo a lungo, invece, non avranno il tempo di pianificare l'uscita dei soci in maniera strategica. Nel qual caso la perdita di un socio senior potrebbe rivelarsi un'emergenza da affrontare anziché un avvenimento da gestire. ■