

Nella distribuzione degli utili le law firm

# Le performance nelle buste paga



Roberto Zanchi



Claudio Visco



Pierluigi De Palma

di distribuzione. «Nella prima colonna», afferma il managing partner **Roberto Zanchi**, «i punti crescono in base all'anzianità di studio, con soglie di superamento delle quali dipende da una valutazione positiva di un comitato di valutazione composto da cinque soci, con una presenza prevalente di quelli con maggiore anzianità. Nella seconda colonna si premia il lavoro effettivamente svolto

da ciascun socio in base ai ricavi che lo studio ha percepito in base allo stesso». «L'importo della terza fascia, pari ad una percentuale minore dell'utile contabile totale», conclude Zanchi, «viene distribuito in base alle determinazioni del comitato di valutazione, principalmente con riferimento all'originazione dei ricavi, cioè premiando chi apporta clienti e pratiche in maniera più significativa».

**Macchi di Cellere Gangemi** applica un lockstep modificato. «Una parte dei profitti», spiega il managing partner **Claudio Visco**, «sono divisi sulla base di quote predeterminate riviste con periodicità biennale e una parte a consuntivo dell'anno sulla base della produttività di ciascun socio». Si ispira all'inglese Lockstep anche **R&P Legal**. «Lo studio», afferma il managing partner

Pagine a cura di GABRIELE VENTURA

Studi legali italiani e law firm anglosassoni mai così vicini. Nella distribuzione degli utili.

I primi hanno ormai messo in soffitta il modello individualista secondo il quale «guadagni quello che fatturi» (l'americano eat what you kill), le firm inglesi stanno invece archiviando il rigido «lockstep», basato esclusivamente sull'anzianità: entrambi per confluire in un flessibile modello ibrido che premia sia seniority che performance.

Ma si tratta di una rivoluzione che parte da lontano. Da un lato gli studi italiani dove i grossi nomi avevano in mano clientela e profitti hanno dovuto iniziare un processo di «istituzionalizzazione», sia per pensare a un ricambio generazionale ormai alle porte, sia per sedare i malumori degli avvocati più rampanti che minacciavano spin off di interi dipartimenti (un caso su tutti: la nascita di **Legance** da una costola di **Gianni Origoni Grippo**).

Una possibilità che, soprattutto in tempi di crisi, è meglio scongiurare. Crisi che ha giocato invece un ruolo ancora più decisivo per le firm della City. Che, non potendo più permettersi di avere sul groppone (e in busta paga) partner poco performanti, hanno dovuto modificare il puro lockstep introducendo criteri meritocratici.

Fatto sta che due mondi legali che, quando sono entrati in contatto circa 15 anni fa, erano su due pianeti diversi (basti pensare all'incontro-scontro **Grimaldi-Clifford Chance** o **Casati-Allen & Overy**), oggi sembrano viaggiare nella stessa direzione. Almeno sulla carta. Con comitati di remunerazione che si riuniscono una volta l'anno e decidono come distribuire il fatturato, punteggi di anzianità, barriere ogni cinque o sei anni per valutare il rendimento e aspettative dei partner e una strutturazione della partnership su più livelli (equity, salary o junior). Ma entriamo nel dettaglio.

### Gli studi italiani

**Pavia e Ansaldo** ha adottato un sistema che prevede tre fasce

affiancano all'anzianità sempre più i risultati

# si fanno strada degli avvocati

**Pierluigi De Palma**, «adotta un sistema di distribuzione dei profitti ispirato al lockstep ma declinato in una versione che tiene in giusta considerazione la necessità di premiare performance straordinarie. In quest'ottica, mentre l'85% dei profitti viene distribuito in base ai criteri consolidati nel lockstep, il residuo 15% costituisce un pot che viene valutato da un comitato interno allo studio e ridistribuito ai soci in ossequio ad alcuni criteri che premiano le performance straordinarie ma anche il livello di partecipazione al contesto associativo».

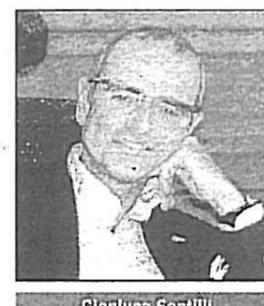
**Toffoletto e soci** ha scelto un sistema ibrido. «I nostri soci», spiega la managing partner **Paola Tradati**, «sono tutti soci equity e partecipano all'utile sulla base dei punti assegnati a ciascuno, il cui valore dipende dalla differenza tra i ricavi e i costi per ciascun anno fiscale. Ci sono attualmente sei fasce all'interno delle quali è previsto un meccanismo di crescita



Paola Tradati

automatico e progressivo. Al raggiungimento del punteggio massimo di ciascuna fascia il passaggio a quella successiva è subordinato all'approvazione dei soci di fascia superiore».

L'apporto del singolo partner è invece fondamentale per **Ls Lexjus Sinacta**. «Si parte dal fatturato apportato dal partner», dice il managing partner **Gianluca Santilli**, «che, come tale, partecipa integralmente al



Gianluca Santilli

pagamento dei costi dello studio che sono ripartiti tra tutti i partner. Il profitto risultante viene distribuito percentualmente agli apporti».

### Le firm internazionali

**Freshfields** applica il lockstep puro. «Gli utili vengono distribuiti tra tutti i soci, indipendentemente dal paese di appartenenza», afferma **Marzio**

### Il metodo di Bonelli Erede Pappalardo

	NUMERO ATTUALE	TIPO DI REMUNERAZIONE
SOCI SALARIED	6	Retribuzione in parte fissa e in parte variabile decisa dal "Comitato Remunerazione".
SOCI EQUITY	51	Divisione degli utili in base all'anzianità e alla performance. Remunerazione per l'80% in base ai punti di lockstep e per il 20% in base all'apporto complessivo alla partnership valutato dal "Comitato Remunerazione". Il lockstep è il punteggio attribuito a ogni socio per calcolare la percentuale degli utili a cui ha diritto per anzianità soggetta a valutazioni annuali. Attualmente ci vogliono 14 anni ad un socio per raggiungere il livello massimo di Equity.

**Longo**, managing partner, «in base a quote fisse legate al livello di anzianità di ruolo e non in base al risultato economico raggiunto». **Ashurst** adotta invece un sistema inglese modificato. «Prevede due gates a diversi livelli», spiega il managing partner **Mark Sperotto**, «Riteniamo che il lockstep sia il sistema più efficace per favorire attività di cross-selling tra i professionisti di diverse aree di pratica».

Lockstep modificato anche in **Norton Rose**. «Il partner», dice il managing partner **Paolo Daviddi**, «inizia la propria carriera come junior equity partner in un sistema inglese modified lockstep che inizia con una base di 100 punti. Sale di 12,5 punti all'anno sino ad arrivare al primo livello dei 150 punti. Al raggiungimento dei 200 punti, livello di grande performance, per arrivare a un massimo di 300 punti».

Premia la performance anche **Orrick**. «Il modello ibrido che Orrick utilizza per la distribu-

zione degli utili ai singoli soci», spiega **Alessandro De Nicola**, senior partner, «dipende dal fatturato realizzato su base annua di ciascun partner e da un contributo che ciascuno di essi riceve sulla base del fatturato generato dalla firm al livello mondiale». In **Cleary Gottlieb**, invece, «tutti i partner dello studio a livello mondiale percepiscono una quota degli utili soltanto sulla base dell'anzianità di servizio».

Mentre **Watson Farley Williams** adotta un lockstep non puro. «Da la possibilità», sottolinea il managing partner **Eugenio Tranchino**, «di essere gestito su base meritocratica e non rappresenta un aumento fisso della propria retribuzione in base all'avanzamento del fatturato».

© Riproduzione riservata

Supplemento a cura di ROBERTO MILIACCA [rmiliacca@class.it](mailto:rmiliacca@class.it)