

Molti studi legali tengono riservati i meccanismi con i quali ripartiscono gli utili. Ma non tutti

Remunerazione dei soci: ecco le ricette per l'equity

Pagine a cura di FEDERICO UNNIA

«Abbiamo riflettuto attentamente ma il tema è molto riservato; abbiamo deciso che preferiamo non divulgare i nostri dati interni. Sono certo lei comprenderà». «Abbiamo verificato internamente e purtroppo per questioni di policy aziendale non possiamo dare dettagli sulla struttura della partner compensation dello studio». E ancora: «si tratta di argomenti in merito ai quali lo studio preferisce non commentare pubblicamente». Sul tema delle policy per la ripartizione degli utili negli studi legali regna una certa riservatezza, mista a pudore. Eppure si dovrebbe trattare di informazioni importanti per chi decida di collaborare con una sigla.

Il panorama delle soluzioni adottate varia in ragione della qualifica dei soci, dell'anzianità e della volontà di rendere i partner sempre più imprenditori di se stessi e dello studio e non solo esecutori dipendenti.

Massimiliano Mostardini, da circa un anno eletto chairman del board a livello mondiale dello studio *Bird and Bird*, ha, tra i nuovi compiti, quello di presiedere il comitato distribuzione profitti (Allocation committee) di tutti i partner dei 28 uffici al mondo. I partner dello studio sono 246, in Italia 13. Con un gruppo formato da ceo, cfo, e altri 4 partner (tra i quali l'italiano **Alberto Salvadè**, responsabile corporate in Italia), Mostardini valuta ogni anno, sulla base di complessi criteri non solo finanziari, con un processo complesso, le remunerazioni di tutti i partners. «Quest'anno abbiamo puntato a premiare in particolare i soci che hanno evidenziato uno spirito particolarmente collaborativo, superando il principio dell'«eat what you kill» e riconoscendo le capacità di chi, più di altri, è stato in grado di introdurre i clienti a partner che operano in altre Practice o in altri Countries», ricorda.

«Il nostro studio ha adottato un sistema di c.d. «lock-step aggiustato». I punti assegnati ai soci aumentano secondo criteri automatici a condizione che lo studio migliori il proprio profitto rispetto all'anno precedente. Tuttavia una parte del profitto (il 15%) viene riallocato

in funzione delle performance dei singoli analizzate e valutate da un gruppo di soci eletto ogni anno ed a turno», spiega **Claudio Elestici**, partner di *R&P Legal*. I full equity partner e i salaried partner hanno i medesimi diritti partecipativi nell'associazione. «Lo spirito è di incentivare lo scambio di lavoro tra i soci, che è l'unico modo per aumentare i profitti dello studio in modo significativo. Ogni pratica sul tavolo giusto. Per i salaried partner, aiutarli a far crescere la loro capacità di generare nuovi clienti, pur premiando la loro capacità esecutiva. Il tutto con una tutela di un livello di emolumento



Claudio Elestici



Massimiliano Mostardini

garantito che non crei stress economici», conclude Elestici.

Stefano Lucarini, equity partner dello *Studio Tonucci* e coordinatore del comitato remunerazione soci ricorda come lo studio, con 14 soci equity, adotti un sistema a punti, calcolati al termine di ogni esercizio, ed attribuiti a ciascun socio in ragione di diversi parametri.

«Avendo come obiettivo anche quello di riuscire a garantire la corretta valorizzazione dell'apporto di ciascuno, sono presi in considerazione sia l'originato sia il lavorato dei soci. Al contempo, sono considerati attentamente anche i costi del singolo socio e dei rispettivi gruppi di lavoro, così da tener conto della marginalità relativa e non solo dei volumi lordi. Infine, grande attenzione è posta alla corretta valorizzazione delle attività office, quelle non fatturabili. Vista l'evoluzione del mercato e data la complessità dei grandi studi associati, sono assolutamente necessarie - e quindi da valorizzare in modo congruo - tutte quelle attività di gestione, di comunicazione, di marketing, di formazione e selezione delle risorse, imprevedibili sebbene non misurabili in termini strettamente economici».



Stefano Lucarini

Altra realtà è lo studio *Crea Avvocati Associati*, che ha nella sua compagine 12 soci equity e applica un criterio di distribuzione dell'utile fondato principalmente sulle quote che ciascun socio possiede. «In particolare il 90% degli utili sono distribuiti sulla base delle quote di ciascuno e il 10% invece in base a parametri oggettivi che mirano a premiare il risultato personale dell'anno non solo in termini di fatturata personale», spiega **Daniela Caneva**, managing partner di *Crea*. «In altre parole, la maggior percentuale dell'utile viene distribuita secondo il meccanismo della quota



Daniela Caneva

fissa che è stabilito in statuto secondo il «peso» del socio in termini di fatturato, avviamento, esperienza e seniority; una quota minore, ma significativa dell'utile viene invece distribuita secondo criteri diversi da quello della quota fissa. Questi criteri intendono valorizzare la performance annuale del socio,

intesa non solo come incremento del fatturato, ma anche come capacità di accrescere la visibilità dello studio per lo svolgimento di attività scientifica o per la particolare attenzione alla crescita dei professionisti più giovani o alla organizzazione interna ed alla gestione di certe aree importanti per lo sviluppo».

Non è tutto: la quota fissa, che sottende un sistema mutualistico imprescindibile per un sereno sviluppo del lavoro, è anch'essa soggetta ad un meccanismo di adeguamento triennale in modo da recepire l'alterazione negli equilibri fra i soci evitando di creare motivi di insoddisfazione. «La determinazione della parte fissa e della parte variabile è attribuita ad un Comitato Utili. I principi di cui lo studio si è dotato sono destinati a favorire la partecipazione e la crescita dei

soci più giovani, migliorandone la qualità della vita professionale e personale, condizioni irrinunciabili per una struttura realmente moderna e aperta oltre che per un programma di sviluppo a lungo termine», conclude Caneva.

Andrea Arosio, national managing partner dello studio *Linklaters* a Milano, spiega che «lo studio a fine 2016 ha apportato una serie di modifiche al proprio sistema «lockstep» di remunerazione dei soci (un sistema di ripartizione automatico e paritario degli utili in base all'anzianità, ndr), modifiche tese ad aumentarne la flessibilità. Restando prevalente il



Andrea Arosio

criterio per cui la progressione nella scala di parts è funzione del numero di anni di permanenza nello studio, sono stati previsti meccanismi di riconoscimento della contribuzione individuale dei soci. Tali modifiche sono tese a rafforzare la capacità dello studio di trattenerne i soci più performanti e di attrarre i migliori avvocati presenti in ciascun paese. Il meccanismo di base di distribuzione degli utili resta incentrato sulla numero di anni di permanenza nello studio».

Interessante anche la soluzione adottata da *Lea Studio legale*. Al momento i soci equity sono 12 e tutti partecipano alla distribuzione degli utili. «La policy è stata modificata due anni fa: si è passati da un «diluted lockstep», che prevedeva una distribuzione degli utili sulla base di anzianità (peso 2/3) e merito (peso 1/3), alla creazione di un «wise men committee» che definisce annualmente la ripartizione degli utili sulla base del contributo fornito da ciascun socio in base a numerosi criteri (impegno nelle attività billable, impegno nelle attività non billable, origination e co-generazione di mandati,

ndr)», spiega **Giovanni Lega**, managing director di *Lea*. «Il «wise men committee» è composto dal managing partner e da altri tre soci, di cui uno con almeno 10 anni di anzianità in *Lea*. Il comitato viene rieletto annualmente con la sostituzione

di almeno un membro rispetto all'anno precedente. A seguito di un confronto tra tutti i 4 membri, il comitato giunge poi ad una proposta congiunta per ogni socio, che viene successivamente comunicata al singolo socio. La proposta di ripartizione degli utili, eventualmente modificata dal

comitato, a sua discrezione, sulla base dei commenti e dei suggerimenti raccolti, è infine ratificata dall'Assemblea dei soci. I soci ricevono un anticipo degli utili su base mensile e un saldo nella primavera dell'anno successivo». «La policy è stata aggiornata per eliminare quanto più possibile il rischio di eventuali rendite di posizione e per far sì che si crei una solida piattaforma che possa durare al di là dei singoli professionisti, valorizzando le caratteristiche e le peculiarità di ciascun socio e allineando i loro interessi in favore della crescita del brand e dello studio», aggiunge Lega.

Su queste tematiche lavora da tempo anche *Asla*, l'Associazione degli studi legali associati di cui *Lea* è fondatore e presidente.

«Fin dalla sua costituzione nel 2003, *Asla* è impegnata nel cercare di far fronte alla mancanza di una chiara legislazione sulla strutturazione e sulla governance degli studi legali associati, nella realtà dei fatti sempre più simili a delle vere e proprie società di servizi, che hanno l'obiettivo di sopravvivere ai loro fondatori e l'esigenza di identificarsi in un vero e proprio brand. In quest'ottica *Asla*, cui aderiscono 100 studi, ha recentemente creato anche un comitato con l'obiettivo di studiare l'evoluzione della metodologia di ripartizione degli utili all'interno degli studi legali italiani associati e creare una sorta di piattaforma comune maggiormente rispondente alle attuali necessità dei pro-



Giovanni Lega

Il meccanismo del lock up è stato rivisto e corretto

fessionisti degli studi legali associati», spiega Lega.

Chiara Rudella, managing partner di **Mercanti Dorio Associati**, ricorda come lo studio, che ha sedi a Verona, Milano e Lugano, presenti una compagine di 11 soci. «La policy di suddivisione degli utili è stata aggiornata nel 2014

soltanto per precisare alcuni criteri di ripartizione della quota attribuita ai soci in base al merito. Riteniamo di dover introdurre un aggiornamento della nostra policy che consenta di premiare maggiormente i soci che hanno capacità di generare lavoro per lo Studio e che contribuiscono ad accrescere la capacità dello studio di intercettare lavoro e sviluppare la struttura. Una consistente quota degli utili è attribuita ai soci in misura fissa, in ragione della loro anzianità all'interno dello studio. Vi è poi una componente legata al merito dei soci e collegata al fatturato prodotto (considerando anche i costi del gruppo di lavoro) e all'apporto della clientela. Infine lo Statuto dell'Associazione prevede una parte variabile, attribuita su proposta dei soci fondatori, che consente di premiare le attività dei soci, quali ad esempio la formazione delle risorse e la promozione dello Studio, che non si traducono direttamente in incremento di fatturato, ma che contribuiscono alla crescita dello Studio», ricorda.

Maurizio Delfino, partner e socio fondatore dello **Studio Delfino e Associati**, **Willkie Farr & Gallagher**, ricorda come «in questi ultimi anni le regole di ripartizione degli utili non sono sostanzialmente cambiate. Nell'associazione italiana decide l'assemblea sulla base dei criteri statutari, che includono il contributo di ciascuno all'andamento economico dello studio, ma anche altri criteri quali per esempio l'aver ben cooperato o condiviso il lavoro con altri soci. Noi non abbiamo regole statutarie che privilegiano categorie particolari di soci nella partecipazione agli utili e non abbiamo il lockstep: abbiamo un sistema misto di lockstep e di merito. Anche in Italia una parte degli utili è comunque attribuita a tutti i soci, indipendentemente da una valutazione del loro effettivo contributo al benessere economico dello studio. Un'altra che può essere assai importante, è attribuita

in base al merito. Siamo sempre attenti a ripartire gli utili esclusivamente sulla base del principio della cassa e non per competenza. Per la parte basata sul merito il primo criterio nell'attribuzione degli utili è il contributo che il socio effettivamente dà alla realizzazione degli utili stessi. Essendo una associazione professionale matura, non guardiamo agli utili anno per anno, ma si cerca di guardare almeno al biennio (o al triennio, nel caso di soci nuovi). Inoltre è molto importante la condivisione del lavoro



Chiara Rudella



Alberto Maggi

all'interno dello studio, tra i vari dipartimenti e anche all'interno dello stesso dipartimento. La percezione del cliente, come pure la qualità del lavoro, sono anche, ovviamente, di fondamentale importanza».

Alberto Maggi, managing partner di **Legance - Avvocati Associati** (32 i soci equity che percepiscono utili), spiega che «la materia è regolata dallo Statuto di Legance, che è stato modificato alcuni anni fa per incrementare la percentuale di utili che viene distribuita a titolo di componente variabile ai soci più meritevoli. Tale componente si aggiunge agli utili c.d. fissi, vale a



Maurizio Delfino

dire quelli determinati in funzione del punteggio individuale».

Passando a **Grimaldi Studio Legale**, il managing partner **Francesco Sciaudone** ricorda che «abbiamo equity e income partner, tutti partecipano - sia pure con formule e in misure diverse - alla distribuzione degli utili. Abbiamo introdotto nell'aprile del 2016 un modified lockstep, con l'obiettivo di istituzionalizzare la partecipazione dei soci ai risultati di Studio. In particolare, è stata predeterminata - sulla base dei dati di riferimento di ciascun professionista - la



Francesco Sciaudone

partecipazione dei partner all'utile dello Studio per il triennio 2016-2018. Ciò con l'obiettivo di dare massima fiducia ai nostri soci, forti dell'andamento molto positivo dello Studio. Il sistema di partecipazione agli utili è determinato in ragione del numero di punti assegnato a ciascun socio, stabile per il triennio di riferimento. I punti vengono assegnati con l'obiettivo di assicurare loro almeno il



Gianni Forlani

50% del fatturato di riferimento incassato da ciascuno di loro nell'anno. Restano comunque ferme possibilità di correzione in ragione di situazioni eccezionali. In particolare, l'utile complessivo è diviso per il numero dei punti assegnati a tutti i soci, così da determinare il valore unitario del punto. La partecipazione individuale agli utili sarà quindi collegata in ragione del valore del punto, nel singolo anno, moltiplicato per il numero di punti assegnato a ciascun socio».

Gianni Forlani, socio fondatore di **De Berti Jacchia Franchini Forlani**, spiega che i soci che partecipano alla distribuzione degli utili (equity partners), per quanto concerne l'anno 2017, sono 14. «La policy di divisione degli utili ha subito, nel corso di questi ultimi anni, degli aggiornamenti. E sempre stato considerato opportuno adeguare la policy alle modificazioni registrate dallo studio, sia come composizione che come tendenze del mercato. Sulla partecipazione, la decisione si accentra naturalmente sulla performance individuale (l'apporto allo studio, in generale, e al fatturato individuale). Circa i criteri di riparto nulla di originale: una parte è regolata da criteri che potremmo definire come «lockstep»

e l'altra parte è direttamente legata al fatturato».

Altra realtà di spicco è **La Scala Studio Legale**, con 18 soci (10 equity e 8 salary): «La distribuzione degli

acconti utili ai soci salary costituisce «non solo una antergazione nella distribuzione ma anche un minimo garantito ai soci salary da parte dei soci equity», spiega **Christian Faggella**, managing partner di **La Scala**. «La policy non è stata aggiornata di recente, l'ultima revisione risale al 2010, perché ancora attuale e perché la legge oggi ancora non prevede per gli avvocati strutture societarie più congeniali a organizzazioni professionali e imprenditoriali come la nostra». «Il sistema di distribuzione degli utili», prosegue Faggella, «è un meccanismo di lockstep ibrido in cui i criteri di attribuzione dei punti ai vari soci



Francesco Portolano



Christian Faggella

tiene conto non solo dell'anzianità di studio ma anche di valutazioni più discrezionali. Il regime è differenziato per le due categorie di soci equity e salary. Mentre questi ultimi hanno una parte di compenso predeterminata (sostanzialmente un'anticipazione degli utili che risulteranno dovuti a consuntivo) e una parte variabile che dipende dai risultati economici registrati nell'esercizio finanziario di riferimento, i primi hanno un compenso interamente variabile esclusivamente parametrato ai risultati di utile conseguiti dallo Studio».

I soci di **Portolano Cavallo** che partecipano alla divisione degli utili sono sette. A questi si aggiungono cinque counsel, la cui remunerazione è composta per un terzo circa da una quota fissa e per la rimanente parte da utili. «Lo studio applica il modello di divisione degli utili lockstep, sen-

za correttivi di alcun tipo e molto «corto», vale a dire che il rapporto tra gli utili del socio che guadagna di più e quello più junior può essere al massimo di 5 a 1, e oggi in realtà è pari a 2,5 a 1», spiega **Francesco Portolano**, socio di **Portolano Cavallo**. «Non sono in alcun modo rilevanti (e quindi non vengono nemmeno tracciati) aspetti quali il lavoro generato da un singolo socio né il suo fatturato o utile. Ciò contribuisce alla creazione di un'atmosfera collegiale, serena e coesa, senza concorrenza interna, nel rispetto dei valori dello studio. A ciascun socio vengono assegnati alla nomina un certo numero di punti (unità di partecipazione all'utile dello studio) in base a vari fattori quali l'anzianità, la sua esperienza e statura professionale, il suo contributo. Negli anni successivi, il socio che continua a essere in linea con gli standard qualitativi dello studio progredisce incrementando i propri punti sino a giungere al massimo».

Infine **Negri Clementi Studio Associato**, che con 18 partner riconosce utili praticamente a tutti. «Il nostro meccanismo di remunerazione ne prevede un continuo aggiornamento, sensibile - se non proprio proporzionale - all'andamento economico dello studio», spiega **Gianfranco Negri-Clementi**. «Nell'ultimo aggiornamento abbiamo previsto anche una continua revisione della valorizzazione degli asset, comprese le immobilizzazioni immateriali, la quale variazione incide sul valore dell'equity di cui teniamo conto in caso di uscita di un socio. Stiamo considerando l'effetto della notevole differenza dei tempi di applicazione tra maschi e femmine. Questione molto intrigante perché trova parziale compensazione con la diversità anche economica delle prestazioni degli uni e delle altre, tutte peraltro ugualmente necessarie».



Gianfranco Negri-Clementi

peraltro ugualmente necessarie».

Supplemento a cura di **ROBERTO MILLACCA** rmillicca@class.it e **GIANNI MACHEDA** gmacheda@class.it