DEJALEX	Data: 01 settembre 2014
Testata: Italia Oggi Sette	Professionisti coinvolti: Roberto A. Jacchia

Molte law firm hanno rivisto le regole di governance per limitare la fuga dei migliori

Come blindo il socio allo studio

Penali a chi lascia dopo pochi anni, per frenare il turnover

Pagina a cura DI DUILIO LUI

Da una parte l'attenzione ai costi, fondamentale in una fase della congiuntura caratterizzata da una persistente debolezza della domanda, dall'altra la necessità di non perdere le risorse migliori, quelle cioè che apportano maggiore fatturato allo studio grazie a rapporti consolidati nel tempo con grandi clienti.

È un equilibrio precario quello che caratterizza molti studi d'affari in questo periodo, spingendo molte realtà a rivedere le proprie regole di governance relativamente ai criteri di fidelizzazione e alle politiche retributive.

Maurizio Delfino

«È da un po' di tempo che gli studi legali associati italiani cercano di ridefinire le regole della convivenza», esordisce **Maurizio Delfino**, partner dello ***Studio Legale Delfino e Associati Wilkie Farr & Gallagher***. «Negli studi strutturati e più grandi c'è un ricorso più frequente che nel passato a comitati che decidono la remunerazione dei soci (o i criteri della remunerazione) oppure prendono collegialmente le decisioni importanti per la vita delle associazioni».

Un processo che ha riguardato soprattutto gli studi legali esclusivamente italiani, mentre quelli stranieri hanno per lo più mantenuto la struttura passata, definita a livello internazionale. «Le novità sono state dettate in primo luogo dalla volontà di allargare la base di consenso, e quindi la coesione all'interno delle associazioni professionali».

Una delle ultime novità in questo senso è arrivata da ***Bonelli Erede Pappalardo***, che ha modificato lo statuto, decidendo di vincolare la partnership a tre anni.

Lo studio legale non ha voluto commentare la notizia, a conferma della prudenza che ancora caratterizza alcuni studi nella comunicazione con il mercato, ma da quanto si apprende i 57 soci dello studio si sono così impegnati a seguire il progetto dell'insegna nel prossimo triennio, salvo pagare una penale da calcolare in proporzione agli utili percepiti negli ultimi anni dal singolo socio.

Disincentivi al recesso

«In questi ultimi anni è aumentata la 'volatilità' della partnership», osserva **Giuseppe La Scala**, senior partner dello ***studio La Scala***. «In un mercato più difficile e concorrenziale è infatti diminuita la solidarietà tra soci che continuavano a registrare una forte capacità attrattiva della clientela e quelli che hanno maggiormente patito la sofferenza del loro settore di mercato». Tutto questo mentre la riduzione dei margini ha comportato allungamento del ritorno degli investimenti, comunque necessari nelle strutture complesse.

Giuseppe La Scala

In questo scenario si sono poste due necessità: «Blindare l'avviamento rappresentato dalla presenza nella compagine sociale dei soci dotati della migliore clientela (i cosiddetti rainmaker, ndr)», aggiunge La Scala, «e rinforzare allo stesso tempo il ruolo dello studio rispetto a quello dei singoli associati». Lo studio La Scala si è dotato di una struttura giuridica che tende a evitare difficoltà finanziarie per lo studio in caso di recesso da parte di un partner. «Il socio uscente si vede liquidato il valore della quota in rate mensili, che non possono superare gli acconti utili medi percetti dal recedente nei suoi ultimi anni di appartenenza all'associazione», spiega l'avvocato. «Questo disincentiva legami non stabili e consente allo studio di compensare eventuali fughe».

Fabio Cappelletti

Fabio Cappelletti, socio di ***HiLex***, vede nella «sostenibilità del sistema» il fattore dominante nei cambiamenti di governance avvenuti negli ultimi tempi. «Negli studi di maggiori dimensioni per i soci si assistite sempre più frequentemente al superamento di formule troppo rigide quali il lock-step, a vantaggio di modelli di remunerazione più flessibili, rimessi alla valutazione discrezionale di chi detiene il potere decisionale», spiega. «I soci che non hanno potuto o voluto accettare queste soluzioni sono in molti casi usciti, più o meno spontaneamente, dando vita a proprie boutique o ricercando altre collocazioni».

Roberto Jacchia

Nelle boutique è stato più facile ed immediato l'adeguamento delle strutture alla congiuntura di mercato.

«Nel nostro caso, la struttura è stata concepita sin dall'origine per assicurare la sostenibilità anche in un mercato difficile, e dunque non si sono posti particolari problemi», aggiunge. Ricordando che «la fidelizzazione dei giovani» in Hilex «viene fatta con la cura quotidiana del rapporto».

Ruolo centrale per l'assemblea

De Berti Jacchia Franchini Forlani, che attualmente conta 22 soci, è caratterizzato sin dalla sua fondazione nel 1975 da un modello di governance decentrata, con deleghe per materia a singoli soci (o gruppi di soci) e processi decisionali mirati alla ricerca del consenso.

L'assemblea è il luogo delle decisioni strategiche e della creazione del consenso, raramente del voto.

«Questo modello comporta minore rapidità delle decisioni e crescita più meditata, ma anche elevata coesione personale, centralità delle persone e rispetto reciproco», spiega il socio **Roberto Jacchia**.

«Così il turnover dei soci è molto ridotto». Per far fronte allo scenario economico di persistente debolezza, lo scorso anno sono stati nominati tre soci con temporanee funzioni di governance parzialmente più accentrata, nei settori della spending review interna, del controllo di gestione e dello sviluppo. «Una scelta dettata dalla volontà di affrontare la debolezza congiunturale, salvaguardando al contempo il modello decentrato e il principio di consensualità», aggiunge.

© Riproduzione riservata

LEGALITAX

Lock-step per il nuovo studio

Andrea Rescigno

Il 2013 è stato il primo anno di attività di ***Legalitax***, che ha adottato sistema di ripartizione per lock-step. «Per la maggior parte degli utili da ripartirsi tra i soci, abbiamo adottato un sistema in base al quale, all'atto dell'ingresso nell'associazione professionale, al socio vengono assegnate le *units* corrispondenti allo scaglione nel quale il socio viene inserito. I soci appartenenti allo stesso scaglione ricevono quindi gli stessi utili (relativamente alla parte di utili da suddividersi secondo il sistema di *lock-step*, ndr)», spiega il socio **Andrea Rescigno**.

La struttura di governance dello studio è basata su due pilastri: l'assemblea dei soci, che tra le altre cose nominail comitato direttivo, il comitato delle remunerazioni e il comitato dei probiviri; il comitato direttivo, che si occupa della gestione dello studio e che rappresenta le due categorie professionali (avvocati e commercialisti) e le tre sedi principali dello studio (Milano, Padova e Roma). «I membri del comitato direttivo si sono suddivisi le responsabilità gestionali dello studio, con una suddivisione in cinque aree: amministrazione e finanza, personale (professionale e non), marketing, reputazione e internazionale, compliance e controllo di gestione», spiega Rescigno. «I delegati hanno a loro volta subdelegato ad altri professionisti (anche al di fuori del comitato direttivo) alcune funzioni specifiche». Un modello ideato per puntare a un processo decisionale più rapido. «Oltre a questo abbiamo razionalizzato le categorie dei collaboratori, con una definizione delle regole di crescita e il riconoscimento di una *origination fee* sui clienti apportati», conclude il socio di Legalitax.

© Riproduzione riservata

LEXTRAY

Verso un modello aziendale

Lorenzo D'Isita, marketing e communication manager di ***Lextray***, vede un progressivo avvicinamento della governance adottata dagli studi d'affari verso un modello aziendale. «Un trend che riguarda tutte le principali funzioni, siano queste di natura manageriale, organizzativa e di marketing».

Dunque, la struttura verticale, a lungo dominante, sta lasciando posto a un modello con più sfaccettature, capace di adeguarsi ai cambiamenti del mercato.

«Si fa sempre più spesso riferimento al modello anglosassone, per cui tra le priorità viene indicata la necessità di costruire un network per condivida le informazioni utili a sviluppare contatti e partnership utili alla crescita e alla stessa sopravvivenza dello studio», aggiunge. «La sinergia tra sedi e collaboratori, diventa il driver determinante per costruire operazioni di successo che si ripercuotono sul posizionamento dello studio».

Per quanto riguarda il caso specifico di Lextray, che opera in sei giurisdizioni (a breve saranno sette con l'apertura a Dubai), «ogni sede ha dei port of entry in grado di creare dei team specifici in base alle operazioni in auge, che fungono inoltre all'abbattimento, quando possibile, dei tempi morti creati spesso da figure che fungono da colli di bottiglia», sottolinea D'Isita. «Questo ci ha permesso nel tempo di migliorare le performance».