



Negli studi si registra un'inversione di tendenza sui criteri di retribuzione variabile

La crisi riduce i bonus ai legali

Si preferisce premiare l'anzianità e le performance individuali

DI CHIARA ALBANESE

Nessun collegamento diretto tra le ore fatturate e il bonus che gli avvocati d'affari ricevono ogni anno come tutte le categorie professionali che operano nel mercato finanziario. **Clifford Chance** è solo una delle ultime law firm in ordine di tempo ad annunciare un cambiamento nei criteri su cui si basa il calcolo del bonus ricevuto annualmente dai collaboratori dello studio, tradizionalmente correlato al numero delle ore fatturate e che nella maggior parte dei casi varia tra il 20 e il 30% della retribuzione complessiva percepita da un collaboratore. Nello studio «magic circle» questa percentuale resta correlata alla seniority del professionista, (con un massimo del 40% per gli associate che hanno più di 4 anni di esperienza), ma vengono introdotti nuovi criteri, tra cui l'impegno dimostrato e la capacità di lavorare in team.

«Gli aspetti tenuti in considerazione sono molteplici», spiega **Charles Adams**, managing partner dello studio in Italia. «In prima istanza la valutazione complessiva dei professionisti, quindi delle billable hour, ovvero le ore lavorate e riconducibili a pratiche per clienti e le non-billable hour,

ovvero l'impegno in formazione continua, attività di sviluppo clienti e iniziative pro bono».

Adams osserva che i bonus rappresentano storicamente un importante strumento di incentivo all'interno di uno studio legale.

«La seniority determina la percentuale massima di bonus a cui il professionista può aspirare, ma la determinazione finale della



Charles Adams

cifra è individuale», aggiunge il socio. Anche negli studi italiani il calcolo del bonus annuale parte da una valutazione personale.

«Nelle realtà più piccole mantenere una determinazione individuale del bonus di ogni collaboratore è più facile», afferma **Guido Callegari**, socio di **De Berti Jacchia Franchini Forlani**

che assieme a **Maria Cristina Franchini** e **Federica Castioni** fa parte del comitato di gestione delle risorse umane dello studio.

«I criteri che pesano maggiormente sulla determinazione della cifra sono l'anzianità del collaboratore, la performance individuale, i risultati ottenuti dallo studio durante l'anno e la soddisfazione generale, ma cerchiamo di non creare ingiustificate disparità tra i collaboratori che hanno la stessa anzianità», aggiunge Callegari.

I bonus, che possono raggiungere il 30% della retribuzione complessiva, vengono annunciati con cadenza annuale e possono essere pagati in 2 tranches separate.

«Si tratta di un fondamentale strumento di corresponsabilizzazione dei collaboratori che a differenza dei soci non hanno una percezione diretta di come la performance dello studio si ripercuota sui guadagni», continua il partner che è convinto che il meccanismo dei bonus sia destinato a

rafforzarsi «perché insegna che il lavoro del professionista è soggetto ai rischi del mercato».

A livello internazionale intanto, alcune novità sono già state introdotte da alcuni studi, tra cui **Shearman & Sterling**, **Simmons & Simmons**, **Stephenson Harwood** e **Field Fisher Waterhouse** che hanno adottato formule

più flessibili nel calcolo della cifra. Anche **Eversheds** ha ampliato i criteri su cui si basa questo calcolo. Dal primo maggio, gli elementi presi in considerazione sono 3: ore fatturate, performance individuale e performance del team all'interno di ogni dipartimento. Non c'è un limite massimo alla percentuale del bonus (in media pari al 30%), anche se tra il 15 e il 25% della retribuzione si basa sul numero delle billable hour. In passato, solo i professionisti con oltre 1800 ore fatturate si qualificavano per ricevere il bonus.

Simmons & Simmons ha invece scelto di collegare il calcolo del

bonus con la performance della sede di Londra. Secondo le nuove regole, il pagamento della cifra è condizionato al raggiungimento di almeno il 50% del target di fatturato dell'ufficio principale dello studio. Questi cambiamenti rientrano nel processo di evoluzione del modello delle law firm, scosso dalla crisi del credito e soggetto a un rinnovamento più generale, in cui rientra un approccio più flessibile alla remunerazione complessiva dei collaboratori e del percorso di carriera che porta un collaboratore alla partnership. Anche in seguito all'introduzione di queste novità i bonus corrisposti dagli studi legali ai professionisti restano in media inferiori a quelli delle altre istituzioni finanziarie, e in particolare delle banche di investimento. Questa è una conseguenza diretta della caratteristica del mercato legale, in cui il driver principale del business resta la soddisfazione del cliente e non la crescita del fatturato.

Le banche funzionano secondo un meccanismo di «management by objective» e la loro redditività si basa sul successo e sulla dimensione delle operazioni concluse. Su cui, ogni anno, viene calcolato il bonus dei dipendenti.

© Riproduzione riservata

