

IL MIRAGGIO DEL BEST PLACE TO WORK [SECONDA PUNTATA]

Partnership in salita con nebbia

L'accesso all'equity è codificato nelle law firm internazionali. In Italia, nonostante le linee guida Asla, mancano best practice strutturate. Il sondaggio di TopLegal evidenzia come prevalga ancora (e spesso) l'approccio personalistico e discrezionale

di Maria Buonsanto

Diventare socio: il sogno che ogni collaboratore coltiva fin dall'ingresso in uno studio. E obiettivo ultimo dello studio stesso. Almeno, secondo quanto stabilito dalle linee guida *Best Practice* Asla, che costituiscono il tentativo italiano di creare parametri di riferimento nella gestione del rapporto collaboratore-partner. Dunque, indagare sull'accesso alla partnership è un passo necessario del viaggio alla scoperta del best place to work avviato in febbraio da TopLegal. Anche perché i risultati evidenziano sostanziali ostacoli frapposti tra sogno e traguardo.

Ebbene, secondo l'Asla, lo studio dovrebbe indirizzare il percorso di carriera delle nuove leve quali potenziali futuri soci. Una sorta di studio-scuola, che fornisca al giovane praticante o all'associate gli strumenti per raggiungere un rendimento tale da consentirgli una crescita professionale. Tra i fattori in base ai quali misurare questo rendimento: le qualità

personali, la preparazione tecnico giuridica, la capacità e la volontà di apprendimento, la capacità di acquisizione della clientela, la capacità di rapportarsi nel modo idoneo con i propri colleghi, con i clienti e con i soci. Tutti fattori abbastanza vaghi che, nella pratica, solo pochi studi italiani sono riusciti a tramutare in regole codificate.

In base all'indagine condotta da TopLegal, infatti, l'individuazione dell'identikit del socio ideale rimane quanto meno nebulosa. Sono pochi gli studi che compiono valutazioni periodiche dei collaboratori. Ancor meno quelli che

affidano tali valutazioni a schede dotate di parametri qualitativi e quantitativi. La valutazione, invece, è demandata, nella maggior parte dei casi, all'insindacabile giudizio del socio-mentore che ha seguito il percorso formativo del "suo" collaboratore. Se non è il partner ad avanzare la proposta, infatti, sono ben scarse le chance di fare carriera.

Mentre questa è la situazione nella maggior parte delle insegne tricolore, la musica cambia nelle firme internazionali. Tutte dotate, per statuto, di un codice contenente gli standard richiesti ai soci. Indipendentemente dalla



giurisdizione di appartenenza. Ed è proprio la codificazione di queste caratteristiche a permettere un sistema di designazione del socio tale per cui il candidato viene proposto da Comitati preposti al compito, composti anche da professionisti che non si sono mai relazionati direttamente con lui.

Dunque, quali sono i criteri indicati dagli italiani e quali quelli scelti dagli stranieri? In Italia, il fattore chiave per l'accesso alla partnership è costituito in prima istanza dal risultato economico del candidato, che si traduce in *billable hours* incassate all'anno. Un elemento indicato da tutti gli studi, ma che pochi hanno la trasparenza di quantificare in una soglia d'accesso all'*equity* (con conseguente partecipazione agli utili della firma).

Negli studi di matrice estera, invece, il fattore economico cede il passo all'impegno profuso per "mantenere" la clientela e conquistarne di nuova. Viene valutata la partecipazione del professionista a convegni, la pubblicazione su riviste giuridiche e il tempo dedicato ad attività pro bono. Solo una volta appurata la presenza di queste caratteristiche è possibile avanzare – a livello collegiale, da parte del Comitato di riferimento del Paese o della practice del

candidato - la proposta di partnership. Che sarà poi valutata attraverso una serie di esami condotti a livello internazionale dal candidato. Esami che variano da semplici colloqui a prove scritte e orali, role-play e assessment di gruppo.

Di esami, invece, neanche a parlarne per le insegne nostrane, dove i candidati, a quanto affermano gli studi, «sono talmente conosciuti per il lavoro svolto durante gli anni in veste di collaboratori, da non aver bisogno di essere sottoposti ad alcun test». Un'affermazione senz'altro giusta se si considerano gli studi di piccole dimensioni, le boutique legali composte da uno sparuto gruppo di professionisti. Ma che perde valore quando si tratta di realtà più strutturate, magari dotate di sedi in diverse città italiane. In cui la conoscenza professionale e personale non può essere capillare. In questi casi, la mancanza di criteri oggettivi di valutazione si tramuta in poca trasparenza.

Invece, la trasparenza dovrebbe essere uno degli elementi chiave nella definizione del rapporto tra collaboratore e soci. Un elemento che spesso manca negli studi italiani. Che, a differenza dei colleghi esteri, oltre a dimostrare un approccio talvolta "soggettivo" nella

designazione dei partner, difficilmente prevedono momenti di confronto con i collaboratori, in cui rendicontarli sul posizionamento all'interno dello studio e sulle reali possibilità di crescita interna. Incrementandone false speranze. E non consentendo loro di riposizionarsi per tempo sul mercato.

Sono due gli elementi che sembrano accomunare gli studi italiani a quelli internazionali. In primo luogo, la gestione del rapporto collaboratore-cliente: tutti sono concordi nell'indicare come criterio di accesso alla partnership la generazione di nuovo business, specificando però che non è consentito avere una propria clientela (tutti sono clienti dello studio).

In secondo luogo, italiani ed esteri indicano come preferibile la crescita dello studio in senso verticale, mediante promozione interna, più che orizzontale, con i *lateral hire*. Si dichiarano tutti propensi a coltivare talenti interni. Ci sono casi di rigore estremo, i quali non ammettono in pratica arrivi dall'esterno come Baker & McKenzie, Cleary Gottlieb & Hamilton. Questa è la legge anche in Pirola Pennuto Zei & Associati (salvo il fatto che nel 2008 ha acquisito Agnoli Bernardi). Per contro, però, a giudicare dai dati in possesso di TopLegal, in molti casi la preferenza per il proprio vivaio si rivela essere una mera dichiarazione d'intenti. Confrontando i cambi di casacca tra uno studio e l'altro e le nomine interne, i conti sono presto fatti: il trend dell'ultimo anno nelle sigle italiane è andato in direzione *spin off*, fusione tra studi e significativi cambi nella compagine societaria.

Tutti questi elementi concorrono a dipingere un quadro italiano



in chiaroscuro. Con una “best practice partnership” solo a parole.

Gli standard degli altri

Organizzazione e standardizzazione delle procedure sono alla base dell'accesso alla partnership nelle firme internazionali. Che adottano dei criteri validi a livello globale: schede valutative redatte annualmente dai senior partner, business case, personal case ed esami finali. A supporto della filosofia “only one firm”, nel senso regole e obiettivi comuni a livello globale, che contraddistingue sia gli studi di matrice inglese sia quelli statunitensi. Pertanto, il processo di nomina e promozione dall'interno segue una procedura centralizzata, che sinteticamente si può riassumere come un percorso in tre passi: il Paese o la practice di appartenenza propongono la candidatura, il board internazionale valuta il partner nomination form e sottopone a esame il candidato e, infine, l'assemblea di tutti i soci vota l'ingresso del candidato all'equity. Che, generalmente, avviene a distanza di almeno sei mesi dall'inizio del processo.

Ma sulla base di quali elementi viene proposta la candidatura di un partner? Tutti gli studi interpellati da TopLegal – Linklaters, Orrick, Latham & Watkins, Clifford Chance, DLA Piper, Baker & McKenzie, Hogan Lovells, Cleary Gottlieb Steen & Hamilton e Rodl & Partner – indicano due elementi fondamentali: un business case e un personal case. Si distingue Baker & McKenzie che, ai due “cases”, «accompagna anche un business plan triennale – spiega **Pierfrancesco Federici**, mana-

ging partner dello studio americano -. Ossia, un piano previsionale in cui si illustrano gli obiettivi che ci si attende raggiunga il nuovo socio ed il cui raggiungimento viene verificato a consuntivo del triennio. In un certo senso, è come passare da un rapporto di partnership soggetto a prova ad un rapporto definitivamente stabilizzato. I diritti di cui si gode fin a partire dal primo anno (come la partecipazione agli utili e il diritto di voto in assemblea) diventano definitivi al positivo compimento del primo triennio».

Il business e il personal case scattano fotografie del candidato che descrivono l'attitudine a sviluppare nuovo business (tanto in termini di nuovi mandati che di nuovi clienti) e il possesso di quelle caratteristiche personali che costituiscono il Dna dello studio. In particolare, il business case deve dimostrare come la promozione a partner sia coerente con lo sviluppo strategico e sia funzionale al raggiungimento degli obiettivi a medio lungo termine della practice (a livello globale) e del singolo ufficio (a livello locale e nell'ambito della strategia globale). Nella sostanza, dal business case deve trasparire una capacità tecnico giuridica ineccepibile e una forte capacità manageriale delle risorse,

dei clienti e del business.

Rientrano, invece, nel personal case caratteristiche come la capacità di formare nuove risorse e la responsabilità sociale. Due concetti per lo più sconosciuti dagli studi italiani. «Tra gli obiettivi principali della partnership - riprende Federici - rientra, quale elemento qualificante di molteplici aspetti organizzativi, la formazione di nuove leve in termini di sviluppo professionale e profilo etico». E in questo gioca un ruolo chiave anche l'allargamento del concetto di tutor: «Mentre in precedenza la mentorship era sostanzialmente competenza esclusiva del partner, tendiamo ora a coinvolgere nel processo anche professionisti più giovani, ma già esperti, quali counsel e senior associate, sia per consentire un più assiduo supporto al nuovo collaboratore sia quale mezzo di crescita degli stessi professionisti a cui è affidata la mentorship del più giovane».

La responsabilità sociale del professionista è sottolineata da DLA Piper e Hogan Lovells. **Marco Rota Candiani**, managing partner di Hogan Lovells parla di un “phisque du role” necessario per entrare nella firm, che deve comprendere la Good Citizenship. Da cui deriva la valutazione delle ore



PROSPETTIVE DI CARRIERA

Studio	Avvocati	Soci	% soci su avvocati	Soci ex collaboratori	% soci ex collaboratori su totale soci
Allen & Overy	71	14	19,7	11	78,6
Baker & McKenzie	120	19	15,8	18	94,7
Bonelli Erede Pappalardo	250	61	24,4	38	62,3
Carnelutti	97	18	18,6	13	75,0
Chiomenti	280	60	21,4	54	90,0
Cleary Gottlieb Steen & Hamilton	80	10	12,5	9	90,0
Clifford Chance	70	19	27,1	15	78,9
De Berti Jacchia Franchini Forlani	70	24	34,3	15	62,5
Dewey & LeBoeuf	108	32	29,6	9	28,1
Dla Piper	129	37	28,7	9	24,3
d'Urso Gatti e Bianchi	70	24	34,3	16	66,7
Freshfields Bruckhaus Deringer	90	20	22,2	11	55,0
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	358	69	19,3	51	73,9
Grande Stevens	30	7	23,3	5	71,4
Hogan Lovells	74	18	24,3	6	33,3
Latham & Watkins	46	11	23,9	3	27,3
Legance	159	29	18,2	0	0,0
Linklaters	70	8	11,4	1	12,5
Lombardi Molinari e Associati	70	24	34,3	12	50,0
Macchi di Cellere Gangemi	94	33	35,1	20	60,6
Nctm	250	49	19,6	25	51,0
Orrick, Herrington & Sutcliffe	75	18	24,0	5	27,8
Pavia e Ansaldo	137	32	23,4	24	75,0
Pedersoli & Associati	77	34	44,2	5	14,7
Pirola Pennuto Zei & Associati	135	25	18,5	25	100,0
Roedl & Partners	60	6	10,0	4	66,7
Simmons & Simmons	61	16	26,2	12	75,0
Toffoletto De Luca Tamajo	55	18	32,7	9	50,0
Tonucci & Partners	135	25	18,5	7	28

Note metodologiche: per avvocati si intende chi ha superato l'esame di Stato; il numero soci include sia i salary sia gli equity; quando si parla di soci ex collaboratori ci si riferisce a chi ha effettuato un percorso di crescita interna dalla data di costituzione dell'attuale studio; tutti i dati sono aggiornati a febbraio 2012, salvo per Chiomenti e Grande Stevens (maggio 2011) - Fonte: elaborazioni TopLegal su dati forniti dagli studi

impiegate in attività pro bono.

Tanto il business case quanto il personal case sono redatti dalle risultanze di due diligence re-

golarmente svolte nel corso degli anni di permanenza all'interno della firm. Anni che variano da un minimo di quattro – soglia

indicata da Baker & McKenzie come quella al di sotto della quale è impensabile poter accedere alla partnership – ad una media di

otto, come indicato dalla maggior parte degli studi. Per calcolare l'anzianità, da evidenziare il caso di Cleary Gottlieb che, anche in virtù di una ferrea selezione iniziale sulla formazione dei candidati, considera anche i periodi di «formazione professionale pratica o il curriculum accademico post laurea (per esempio, un LL.M, il master of law».

Una volta che, sulla base di questi elementi, la candidatura viene approvata dal board locale, la pratica passa a quello internazionale. E qui inizia per il candidato

in Dla Piper e in Clifford Chance deve sottoporsi a veri e propri esami. «In Dla – dice il managing partner **Federico Sutti** – viene previsto un Assessment Centre di 3 giorni a Londra, che comprende anche prove, valutazioni di tipo attitudinale nonché su Finance, Risk Management e organizzazione dello studio. Si organizza, per esempio, giochi di ruolo in cui vengono simulati incontri con clienti: agli aspiranti soci spetta il compito di gestire al meglio le richieste avanzate dai clienti, il cui ruolo è giocato dai senior part-

di tutti i soci (ben 550). In altri, come in Baker & McKenzie, sarà sufficiente arrivare al quorum del 75 per cento. Ultimo passaggio, la nomina ufficiale dei nuovi soci, che in tutti gli studi internazionali viene comunicata una volta l'anno a livello globale.

Elemento chiave nel percorso di crescita interna, la trasparenza. Ad eccezione di Baker & McKenzie, tutte le insegne internazionali interpellate hanno dichiarato di raggugliare periodicamente il collaboratore sulle sue effettive possibilità di carriera, avvisandolo qualora non potesse sperare di accedere alla partnership. In Latham & Watkins, per esempio, «ci sono due fondamentali momenti di verifica – spiega il managing partner **Fabio Coppola** – individuati al VI e al VII anno. È in questi anni che l'Associate Committee (composta da 50/60 soci e associate provenienti da tutte le giurisdizioni) convoca i professionisti e dice loro quali possibilità concrete hanno di continuare il loro percorso nella firm. Il tutto con estrema trasparenza».



un viaggio tra i gironi infernali, fatto di prove scritte, colloqui orali, role-play e assessment di gruppo. C'è chi ha anche coniato un'espressione per descrivere questo processo. «In Orrick – spiega il partner **Alessandro De Nicola** – adottiamo una procedura denominata Fishbowl: il candidato si sottopone ad un vero tour de force di una settimana, spostandosi nelle sedi principali della firm (Londra, Parigi, New York e San Francisco), per essere esaminato dai vari board. Lo si osserva mentre gira da una sede all'altra come un pesce rosso nell'ampolla».

Se in Orrick il candidato deve effettuare solo colloqui per presentarsi al board internazionale,

ner». Un metodo simile a quello adottato da Clifford Chance che, in questo processo valutativo, coinvolge il dipartimento risorse umane. Lo studio spiega che il panel di esaminatori è composto da soci dello studio appartenenti a diverse aree e giurisdizioni, ed esperti Hr a livello globale, che prendono parte regolarmente in particolare agli assessment di gruppo con un ruolo di valutazione e di coordinamento.

Una volta ottenuta luce verde da parte della commissione esaminatrice internazionale, si passa al voto da parte dell'assemblea di tutti i soci. In alcuni casi, come in Latham & Watkins, sarà necessario ottenere il voto unanime

Italiani in ordine sparso

Spostando i riflettori sulle insegne domestiche, l'analisi porta alla luce una matassa aggrovigliata di criteri astratti, in cui dare concretezza alle best practice Asla risulta cosa non semplice. Alla specificità, all'oggettività e alla precisa puntualizzazione di criteri selettivi consolidati, si sostituisce un approccio più «casalingo». In cui la conoscenza personale del candidato-socio («un approccio che privilegia le qualità personali», lo definisce **Michele Briamonte** di Grande Stevens) sembra prevale-

re sulla puntualizzazione di criteri selettivi basati su parametri omogenei.

Va evidenziato come un risultato apprezzabile sia quello della trasparenza, o almeno della disponibilità ad accettare di esternare i propri criteri di accesso alla partnership, visto il nutrito plotone di studi che ha collaborato al sondaggio. **Giovanni Nardulli**, managing partner di Legance, fa riferimento a parametri come: «Stima goduta all'interno e all'esterno dello studio; trend di crescita professionale, personale e della propria area di pratica; disponibilità dimostrata nei confronti dei colleghi e costante rispetto delle regole di studio». Briamonte puntualizza come caratteristica fondamentale

«che il tempo prioritario del candidato debba essere dedicato allo studio». Di meri «criteri di tipo qualitativo» parla **Tomaso Cenci**, managing partner di Gianni Orioni Grippo Cappelli & Partners (Gop). Mentre **Guido Callegari**, partner di De Berti Jacchia Franchini Forlani introduce l'aspetto forse più importante: «La capacità di generare nuovi mandati o nuova clientela».

Tutti criteri generici fondati su ampi margini di discrezionalità. Sono pochi, infatti, gli studi italiani che hanno assunto dei metri di valutazione oggettivi e quantitativi. Nella maggior parte dei casi la valutazione avviene in maniera informale, attraverso i dati forniti annualmente dall'amministrazione. Dati che, ovviamente, fanno

riferimento a parametri economici (ore lavorate/ore fatturate), ma che ben poco hanno da dire sulle abilità tecniche, sulla capacità di lavorare in team, sulle relazioni intessute con i clienti. Vale a dire su quei parametri "personali" che, viceversa, gli studi dichiarano essere sostanziali nella valutazione dell'aspirante socio. «Per evitare – scherza **Claudio Visco**, managing partner di Macchi di Cellere Gangemi – di fare trapianti con rischio di rigetto».

I soli studi italiani ad aver introdotto delle schede valutative sono Pirola Pennuto Zei & Associati e Nctm, alla luce della convinta scelta intrapresa «sulla via dell'istituzionalizzazione». «A inizio, durante e a fine pratica - spiega il senior partner **Paolo Montironi** -

STUDIO LEGALE

AVV. PROF. VINCENZO MARICONDA

L'avv. prof. **Vincenzo Mariconda**, forte della esperienza acquisita in Magistratura negli anni '70 e della successiva carica ricoperta presso il Consiglio Superiore della Magistratura, sin dai primi anni della sua esperienza di avvocato e cioè a far tempo dalla fine degli anni '80, è stato impegnato in molti importanti contenziosi, acquisendo ampia notorietà.

In ragione della considerazione di cui gode presso i Colleghi è molto spesso designato arbitro soprattutto in controversie in materia societaria e contrattuale.

È menzionato fra i *leader* nel settore della *dispute resolution* nell'annuario The Legal 500 ed è definito "*one of the greatest geniuses in civil law*" nell'annuario Chambers Europe.

20122 MILANO
VIA CERVA, 8

TEL 02 795.212 - 799.861

FAX 02 784.514

info@studiomariconda.com

SOGLIE ECONOMICHE RICHIESTE

Studio	Fatturato per l'equity
Carnelutti	1.000.000
Dla Piper	500.000
Macchi di Cellere Gangemi	400-500.000
Pavia e Ansaldo	500.000
Pirola Pennuto Zei & Associati	2.000.000
Tonucci & Partners	500.000

Valori in euro - Fonte: elaborazioni TopLegal su dati forniti dagli studi

il salary partner o l'equity partner incaricato di gestirla deve valutare i suoi collaboratori dal punto di vista professionale e in termini di redditività, positiva o negativa, delle pratiche. L'utilizzo di questi criteri omogenei e condivisi esclude l'arbitrio nell'identificazione dell'identikit del candidato socio ideale». Caratteristiche richieste ai futuri soci Nctm sono: rapporti codificati, clientela non propria ma dello studio, condivisione dei collaboratori e obbligo di non essere generalisti, ma di specializzarsi su una practice.

Anche per quanto riguarda la proposta di candidatura, gli studi interpellati seguono prassi differenti. Nella maggior parte dei casi è il socio-mentore ad avanzarla. Il che avvalorata la tesi della prevalenza della conoscenza personale del candidato su parametri oggettivi valutabili anche da terzi. In Gop il candidato deve, invece, essere presentato da almeno 2 soci, uno dei quali deve appartenere a un'area di attività diversa da quella del professionista. Per Bep la proposta deve essere avanzata dall'intero dipartimento. In altri casi ci sono, poi, degli organi preposti: per Legance è il Comitato esecutivo e per Tonucci è il Comitato

di gestione. Infine, a distinguersi nuovamente dagli altri, Nctm, in cui può essere lo stesso professionista interessato ad avanzare la proposta di crescita interna.

Si arriva, quindi, all'ultima fase: la valutazione della candidatura da parte dell'assemblea dei soci. L'unico studio che dichiara di adottare una prassi simile ai colleghi internazionali è Toffoletto De Luca Tamajo e Soci, che prevede, spiega la managing partner **Paola Tradati**, «un self assesment che i candidati interni alla partnership sono tenuti a predisporre e a presentare all'assemblea. La relazione ha come oggetto l'analisi del fatturato individuale (incassato) e del valore della produzione, l'apporto di nuovi clienti, lo sviluppo dei clienti già esistenti dello studio, il trasferimento di know-how ai collaboratori, le prospettive future, le aspirazioni e gli obiettivi personali e dello studio».

Quanto alla trasparenza nella comunicazione del percorso di carriera, la maggior parte degli studi demanda la questione alla capacità di autovalutazione del collaboratore. Anche in questo caso, spiccano invece nel fornire indicazioni Pirola Pennuto Zei che fissa il momento della verifica tra il sesto e il settimo anno da collaboratore, e Nctm che, secondo Montironi, «fornisce un feedback agli associate entro i 33 anni. Il futuro del professionista nella firm, così, viene deciso non più tardi degli anni di Cristo». Prende una posizione piuttosto chiara anche Bonelli Erede Pappalardo: «Ogni anno – spiega lo studio – i collaboratori sono sottoposti a una valutazione sia dei soci sia dei professionisti più anziani con cui hanno lavorato nei 12 mesi precedenti. Nei successivi colloqui viene sempre comunicato se lo studio ritiene che il collaboratore sia “on track”, ovvero possa progredire nella carriera».

Criterio economico

Infine, l'interrogativo più importante: qual è la soglia economica richiesta per accedere alla partnership? Nella maggior parte dei casi cala il silenzio. Eppure si sa, quello legale è un business, cioè un'attività finalizzata al guadagno, non certo pro bono. Ma la domanda rimane per lo più senza ▶





© FotofEdhar - Fotolia.com

risposta. Sono pochi i coraggiosi pronti ad ammettere che, sì, c'è un fatturato minimo richiesto. Sono ancor meno quelli che rivelano la cifra. La vaghezza riguarda anche gli studi internazionali, i quali, in maniera unanime, affermano la totale assenza di una soglia economica predeterminata. Per poi specificare però, come nel caso di Roedl & Partner, nella persona del managing partner **Stefan Brandes** che «un buon rendimento economico rimane tuttavia uno dei criteri indispensabili da valutare per la nomina di partner».

Unica voce fuori dal coro, quella di Federico Sutti di Dla Piper che, pur confermando l'assenza di una cifra predeterminata a livello globale, in quanto «trattandosi di criteri internazionali, sarebbe impensabile riuscire ad individuare un'unica cifra di riferimento», indica in 500mila euro il fatturato sine qua non per l'Italia. «Questo per la crescita di una practice già strutturata – precisa Sutti – mentre in caso di investimento strategico siamo pronti a derogare. Perché si deve ragionare in termini di

proiezioni e potenzialità future, più che di risultati in attivo».

Sul fronte italiano, le insegne più trasparenti concorrono a delineare una forbice tra 400 e 500mila euro con punte fino ai due milioni di euro. **Roberto Zanchi**, managing partner di Pavia e Ansaldo, rivela che «indicativamente per entrare nella partnership occorre aver dimostrato di gestire e/o originare con continuità non meno di 500mila euro». Anche se, precisa: «Non è possibile indicare una precisa soglia economica, in quanto lo studio ha strutturato la propria partnership ed il proprio criterio di distribuzione degli utili in modo che consente di tener conto della performance del socio nell'anno di riferimento. È quindi possibile far divenire soci equity professionisti con performance molto diverse».

Stessa cifra indicata anche da **Mario Tonucci**, fondatore di Tonucci & Partners, che non ha problemi a dire che «pur non essendoci criteri tassativi, in genere si ritiene congruo un ammontare di almeno 500mila euro incassa-

ti nell'anno, tra lavoro svolto direttamente dal nuovo partner e quello svolto dagli altri avvocati dello studio per clienti originati dal primo». Mentre Claudio Visco indica la soglia di Macchi di Cellere Gangemi in 300/400mila euro, specificando che «sono finiti i tempi in cui il mero esecutore di lavoro poteva aspirare ad accedere alla partnership piena». Alza il tiro, invece, **Luca Arnaboldi** di Carnelutti che, sottolineando l'assoluta parità tra cross-selling (generazione di nuovi mandati da clientela già acquisita) e new business (la capacità di generare nuova clientela), indica in 1 milione il fatturato minimo richiesto per accedere all'equity. Ancora più alta l'asticella per Pirola Pennuto Zei. È il fondatore **Giuseppe Pirola** a rivelare che per poter diventare socio equity è necessario un giro d'affari di due milioni di euro.

Invece, «in Toffoletto – non teme di sottolineare Tradati – non è richiesto un risultato di business in termini numerici, tanto meno un minimo di fatturato predeterminato». Si unisce al partito del «non esiste una cifra» anche uno dei big italiani, Gianni Origoni Grippio Cappelli & Partners, terzo studio per fatturato secondo la TopLegal 100 dello scorso giugno. E lo stesso discorso viene fatto da Legance, studio nato da una costola di Gop.

Anche Briamonte non indica la cifra, ma almeno concede qualche confessione in più e di notevole interesse, ammettendo che «ogni anno i soci di Grande Stevens sono tenuti a fatturare una certa cifra. In caso non dovessero riuscire possono integrare la somma di tasca loro, pena l'uscita dalla partnership». **IL**