

La scelta di chi far diventare socio, e quando questo deve avvenire, segue procedure diverse

Obiettivo partnership: ecco come promuovono gli studi

Pagine a cura di **FEDERICO UNNIA**

Partnership, sogno e aspirazione di tutti gli avvocati che lavorano in uno studio legale d'affari. Ma quali sono le dinamiche che accompagnano l'identificazione, l'ingresso e la gestione dei soci da parte delle law firm? Ogni studio ha la propria, ma, orientativamente, la strada verso la partnership è questa: i nuovi soci vengono identificati e contattati direttamente dagli studi e poi il loro ingresso viene ratificato e deciso dalle assemblee di studio. I profili prescelti, spesso sulla base del passaparola dei partner, debbono possibilmente connotarsi per una competenza consolidata alle spalle, una spiccata capacità di gestione di mandati anche transnazionali. Ma soprattutto la capacità di generare new business e una reputazione immacolata.



Guido Testa

Affari Legali ha passato in rassegna alcuni dei percorsi seguiti dagli studi per riconoscere le partnership. **Chiomenti**, per esempio, nel corso dell'ultima assemblea soci, ha deliberato la nomina di due nuovi soci: si tratta di **Federico Amoroso**, del dipartimento Listed companies, corporate governance e capital markets e **Luca Ferrari** del dipartimento Contenzioso. **Paolo Fedele** invece è stato promosso a of counsel la su nomina si inserisce nel crescente rafforzamento della business unit Real Estate dello studio. Nell'occasione sono stati nominati anche cinque nuovi counsel.

Anche in **Orrick Italia** c'è un'assemblea dei soci che decide sulle nomine. «Si tratta del management committee composto in Italia da sei partner equity», spiega **Guido Testa**, partner e deputy managing partner di Orrick. «Inoltre l'organigramma prevede un managing partner (**Patrizio Messina**), un de-

puty managing partner e un senior partner (**Alessandro De Nicola**). Il management committee si riunisce ogni due mesi mentre il partners meeting, che raccoglie tutti i partner italiani equity e salary, si tiene due volte all'anno. La candidatura dei nuovi partner viene proposta alla firm da parte del management committee italiano e attraverso una procedura di analisi e autorizzativa, compiuta dal global management committee e dal board international, il nuovo partner viene approvato dalla firm».

Quali fattori sono considerati rilevanti per le promozioni interne dei soci? «Incremento del portafoglio clienti, reputation sul mercato, crescita della seniority all'interno dello studio» aggiunge Testa che, sulle politiche retributive adottate aggiunge: «Sono politiche frutto di analisi complesse tra cui la seniority, i ricavi del singolo professionista e il contributo in termini di generazione del business

del quale possono giovare anche altri professionisti».

La via «italiana» alla partnership la indica **Giuseppe La Scala**, senior partner di **La Scala Società tra avvocati per azioni**: «L'assemblea dei soci dello studio, che oggi sono 20, si riunisce semestralmente o in via straordinaria quando neces-



Giuseppe La Scala

sario. La scelta dei nuovi soci viene pianificata con almeno otto mesi di anticipo (nella primavera dell'anno prima a quello di ingresso tra i soci). I soci equity si confrontano sulle candidature e, individuati i papabili, avviamo una serie di colloqui programmatici. Il socio entra sempre con un ruolo da assumere e da enfatizzare e un progetto (personale e di team) sul quale

impegnarsi. Alle capacità tecniche indispensabili devono unirsi possesso e capacità di trasmissione della nostra cultura e stile professionale; capacità di leadership e gestione delle risorse; doti umane improntate alla gentilezza, alla pazienza, alla attitudine al confronto. Noi non ci facciamo assistere da società specializzate nel gestire queste politiche. Quanto ai compensi,



Carlo Pedersoli

prevediamo un compenso fisso mensile - specifico per ciascun socio - determinato sulla base dell'accordo generale; ripartizione degli utili sulla base delle azioni possedute; premi assegnati discrezionalmente dai due senior partner, esclusi da tale attribuzione».

Un'altra realtà italiana è **Pedersoli Studio Legale**, la cui governance prevede l'assemblea dei soci (anche in questo caso è composta da 20 equity partner) che si riunisce con cadenza semestrale, fatto salvo esigenze particolari. «La candidatura di nuovi soci può essere proposta da qualsiasi

LE NEW ENTRY DEI GRANDI STUDI

Nelle law firm italiane si punta anche sui nomi di richiamo

Accanto ai professionisti italiani che crescono nelle strutture organizzative internazionali delle law firm di appartenenza, si affaccia in Italia un fenomeno nuovo: quello di avvocati o professori con un trascorso politico alle spalle che sbarcano negli studi per farsene ambasciatori e promotori di contatti.

È il caso di **Federico Sutti**, managing partner dello studio legale **Dentons** in Italia, da poco eletto membro del board of Dentons Europe, l'organo di gestione e indirizzo strategico dello studio in Europa, con competenza su 17 Paesi e 24 uffici. La nomina, a tre anni dall'apertura di Dentons in Italia, conferma l'importanza che la sede italiana ha saputo acquisire nell'universo dello studio.

Risponde ad altre logiche la scelta di **BonelliErede** che ha aperto le porte alla collaborazione con il neo of counsel **Angelino Alfano**. L'ex ministro della Giu-

stizia, dell'Interno e degli Affari esteri e cooperazione internazionale, ha deciso di tornare alla professione legale,



Federico Sutti

costruirsi. Una merce molto ambita, soprattutto per gli studi che tendono ad allargare gli orizzonti del proprio business.

Ancora più articolata la decisione di **Gatti Pavesi Bianchi** che nelle scorse settimane ha ufficializ-



Angelino Alfano

valorizzando le conoscenze e i rapporti che la lunga militanza politica gli ha permesso di

di figure di spicco quali **Franco Bassanini**, **Roberto Maroni** e **Giampiero Massolo**.

Più nel dettaglio, **Franco Bassanini**, costituzionalista, con un passato di ministro della Funzione pubblica e parlamentare, è stato presidente della Cassa depositi e prestiti dal 2008 al 2015. **Roberto Maroni**, già governatore della Regione Lombardia e mini-

stro del Lavoro e dell'Interno, ha riabbracciato la professione di avvocato; infine l'Ambasciatore **Giampiero Massolo**, attualmente presidente di Fincantieri, presidente dell'Istituto per gli Studi di Politica Internazionale (Ispi).

Nelle intenzioni dello studio



Franco Bassanini

l'Advisory Board recentemente costituito ha il mandato di contribuire alla definizione delle strategie di sviluppo dello studio.

—© Riproduzione riservata—

Capacità tecniche e autonomia, i requisiti principali

socio dello studio. La procedura prevede che il socio presenti la candidatura al Consiglio direttivo, il quale conduce un'analisi preliminare. Se questa analisi ha esito positivo, la nomina del nuovo socio viene proposta all'assemblea dei soci che delibera in merito», spiega **Carlo Pedersoli**, equity partner di Pedersoli Studio Legale. «I fattori che vengono tenuti in considerazione sono molteplici. Tuttavia riteniamo fondamentali le capacità tecniche e l'autonomia professionale, la disponibilità a lavorare in team con altri soci, la contribuzione al lavoro per lo studio, la capacità di generare nuovi clienti e di procurare nuovi mandati, la specialità e strategicità della practice, la contribuzione marginale del team, nonché l'affezione e l'interesse dimostrate negli anni per lo studio. Le politiche retributive dei soci sono essenzialmente basate

royalty sul lavoro da sé generato ma svolto da altri, ed una moderata componente fissa). I soci non di capitale sono remunerati con formule legate al fatturato individuale».

Altra interessante realtà è quella di **Toffoletto De Luca Tamajo**, studio attivo nel diritto del lavoro, che ha 16 soci. «Abbiamo un'assemblea dei soci che si riunisce ogni 3 mesi», spiega **Franco Toffoletto**, managing partner. «Tutti i collaboratori hanno una valutazione semestrale ed una domanda da sottoporre per ogni passaggio: avvocati 1, avvocati 2 e senior associate. Possono essere nominati soci i senior associate con un'anzianità di studio superiore a 6 anni, 4 dei quali come senior e con valutazioni «ottimo» per 2 anni.

La leadership, la capacità di comando e organizzativa, la capacità commerciale e la gestione dei clienti; essere, come dicono gli inglesi, *a strong firm citizen* sono i parametri in base ai quali sono valutate le figure dei candidati. Sottoponiamo a degli assessment gli avvocati con le qualifiche di senior e associate 2, avvalendoci di società specializzate». Sulle politiche retributive adottate ogni socio ha una quota di utile: l'80% viene attribuito per la partecipazione; il 20% in relazione al risultato economico secondo formule prestabilite.

Tre riunioni all'anno, almeno, per i 30 soci dello **Studio Grimaldi**. «Abbiamo un comitato esecutivo che si occupa delle promozioni interne e dei lateral hire, su proposta del managing partner. La decisione finale viene poi assunta

prevede l'assegnazione di punti, su base triennale, con un sistema di modified lockstep, così da garantire progressione e stabilità ai soci. Per gli ingressi dei nuovi soci, prevediamo accordi specifici di *phasing-in*, dalla durata di 12/18 mesi, prima del loro accesso al lockstep».

Altro studio italiano è **Tonucci & Partners**. «Il nostro statuto prevede l'assemblea dei soci che viene convocata d'ufficio trimestralmente ma anche ogni volta ne arrivi richiesta da parte di almeno tre soci. Il Comitato di gestione propone la nomina di nuovi soci o per crescita interna o per nuovi

prima incontrati e valutati dai membri dell'organo di gestione e poi sottoposti agli altri soci. Valutiamo l'anzianità di collaborazione con lo studio, la capacità di intercettare nuova clientela e quella di saper gestire e coltivare la clientela esistente. Le politiche retributive sono distinte tra soci «full equity» e soci «salaried». I primi suddividono gli utili sulla base di un sistema di «lock-step» aggiustato con l'assegnazione di un «pot» (sistema premiale per i soci più performanti). Per i soci salaried, è prevista una componente fissa di remunerazione e componenti variabili legate alla valorizzazione della loro esecuzione, all'apporto di nuova clientela, alle performance dello studio nel suo complesso», conclude Elestici.

Processo valutativo in più step anche in **Pirola Pennuto Zei & Associati**. Lo studio, che oggi ha circa 120 associati di cui 42 associati di capitale, «prevede che l'assemblea dei soci che si riunisce almeno tre volte l'anno», spiega **Stefano Tronconi**, co-managing partner dello studio Pirola Pennuto Zei. «La nomina dei nuovi soci è un processo articolato che prevede la valutazione delle candidature pervenute in varie fasi e culmina con un voto dell'assemblea dei soci. Essenziale per le promozioni

oltre a quelle appena citate, almeno un'altra assemblea «straordinaria». Quanto alla politica di nomina di nuovi soci, se il riferimento è alle promozioni interne, il candidato socio viene presentato da due (o più) soci sponsor, che preparano una scheda descrittiva

del percorso professionale del candidato, della sua preparazione e delle sue competenze. La candidatura viene quindi approvata dal Comitato Direttivo (composto da tre soci), sentito il parere del Comitato delle Remunerazioni (composto

da altri tre soci).

Posto che la qualifica di socio presuppone non soltanto capacità professionali di elevato standing ma anche una sufficiente capacità commerciale ed imprenditoriale, il socio deve dimostrare di saper gestire in totale autonomia i clienti, di aver particolare attenzione agli aspetti amministrativi ed organizzativi, di saper sviluppare nuovo lavoro su clienti esistenti e di trovare nuovi



Roberto A. Jacchia

sul fatturato lavorato e apportato allo studio», conclude.

«Teniamo quattro assemblee regolari all'anno con cadenza trimestrale, più eventuali assemblee straordinarie per occorrenze e materie specifiche» spiega **Roberto A. Jacchia**, socio fondatore e attuale senior partner dello **Studio legale De Berti Jacchia Franchini Forlani**. «L'assemblea ha una parte riservata ai soci di capitale e una parte generale allargata anche agli altri soci, con diritti diversi. Le competenze assembleari sono molto estese. La nomina di nuovi soci prevede delibere unanimi dei soci di capitale. Ci possono essere *lateral hires* (direttamente negoziati col nuovo entrante) e promozioni interne di soci salaried meritevoli.

Abbiamo nella nostra storia sempre avuto una elevata stabilità della compagine sociale. Nello scegliere i nuovi profili valutiamo la capacità di autogenerare lavoro per sé e di generarne per altri soci anche in aree di practice diverse dalla propria, apporto di fatturato, qualità del lavoro, capacità di marketing, competenze in settori particolari, gradimento incondizionato degli altri soci.

Oggi lo studio conta 14 soci di capitale più 10 *salaried* o con formule particolari. I soci di capitale partecipano agli utili con una formula mista (peso preponderante attribuito al fatturato individuale,



Francesco Sciaudone

in assemblea», spiega il managing partner **Francesco Sciaudone**. «Valutiamo la crescente autonomia professionale, l'*origination*, la coerenza con i valori dello Studio.

Abbiamo i soci equity, Income, counsel e of counsel, oltre gli associate. Ciascuna categoria ha regole proprie. In generale la partnership (alla quale partecipano i soli soci equity)



Franco Toffoletto



Mario Tonucci

ingressi particolarmente qualificati. La proposta dell'assemblea deve essere approvata dai soci con maggioranza qualificata (75%)» ricorda **Mario Tonucci**, managing partner di **Tonucci & Partners**. Nello scegliere i possibili nuovi partner o nel decretare promozioni viene espresso un giudizio sulla produttività e competenza dell'associate, sull'anzianità di servizio e sulle qualità anche caratteriali.

«Per quanto riguarda gli interni possiamo valutare da soli i meriti dell'associate mentre per gli esterni può accadere che la proposta ci arrivi attraverso società specializzate chiamate a segnalarci candidature su specifiche aree», aggiunge Tonucci. In questo momento lo studio annovera 19 soci equity la cui retribuzione prevede anticipazioni mensili uguali per tutti. Conguagli a fine esercizio a seguito di una classifica tra i vari soci derivante dai punteggi attribuiti a secondo delle performance nelle diverse aree prese in considerazione dai parametri approvati in assemblea.

Claudio Elestici, partner di **R&P Legal** ricorda come la governance dello suo studio preveda un'assemblea dei soci (oggi sono 36) che si riunisce almeno 4 volte all'anno, di norma 5 volte. Come viene gestita la politica di nomina dei nuovi soci? «Se si tratta di candidati «esterni», vengono



Claudio Elestici



Stefano Tronconi

interne dei soci la valutazione del contributo del candidato alla crescita dello Studio in termini di acquisizione/ sviluppo della clientela e di formazione e crescita delle persone».

Infine **Andrea Rescigno** partner responsabile del dipartimento M&a di **Legaltax**, realtà che conta oggi 22 soci, ricorda come «l'assemblea dei soci, prevista dal nostro Statuto, si riunisce almeno una volta all'anno, tra marzo ed aprile, per l'approvazione del bilancio e la ripartizione dell'utile, ma normalmente anche a dicembre per l'approvazione del budget per l'anno successivo. Di regola si tiene,



Andrea Rescigno

clienti. A tal fine, i soci che divengono tali per effetto di promozione interna, sono sottoposti a una valutazione nel periodo successivo alla loro promozione. La loro qualifica di socio dovrà essere confermata o meno al termine di detto periodo di «prova». Negli ultimi tre anni abbiamo avuto quattro «promozioni interne».

Da segnalare, infine, come nessuno dei grandi studi ricorra alla consulenza di società esterne per la gestione di questi processi. Si mandano per ricerche ad hoc, ma mani libere per plasmare la governance sul desiderata dei partner che guidano la crescita dei singoli studi

—© Riproduzione riservata—

Supplemento a cura di **ROBERTO MILIACCA**
rmiliacca@class.it
e **GIANNI MACHEDA**
gmacheda@class.it