

Le tappe per la crescita e il riconoscimento dei bonus retributivi negli studi professionali

Anche la carriera è sotto esame

Gestione dei clienti e leadership tra gli elementi valutati

DI GABRIELE VENTURA

Corsa aperta alla scalata degli studi professionali. Gestione dei clienti, generazione di nuovi mandati, fatturato prodotto, capacità di guidare il team. Sono alcuni degli elementi essenziali, per il professionista, per ambire ai ruoli di vertice all'interno dello studio. Sì, perché per entrare nel «gotha» dei prescelti in corsa per la partnership, contano sia le caratteristiche professionali del candidato, sia la situazione generale del mercato e le strategie di investimento dello studio nelle varie aree. Da superare, per il candidato, un percorso di valutazione e verifica da parte dei partner. Nel caso di firm internazionali, poi, l'esame raddoppia: sia a livello locale sia da parte della «casa-madre» londinese o americana. In ballo, per tutti i professionisti, bonus annuali che possono raggiungere fino alle quattro mensilità, da assegnare al termine di colloqui dove vengono passati al setaccio i risultati raggiunti nei 12 mesi e le prospettive di sviluppo. È quanto emerge dalla ricognizione effettuata da *IOLavoro* sui meccanismi di carriera e di valutazione dell'attività dei professionisti applicati dai maggiori studi legali e professionali in Italia.

Le law firm. Gli studi legali internazionali con sede in Italia devono applicare modelli approvati dal «quartier generale» dello studio, con riconoscimenti di avanzamenti di carriera che avvengono, appunto, su base internazionale e non solo locale. Nel caso di Hogan Lovells, per esempio, i professionisti che sono in lizza per diventare partner o counsel devono rispondere a una serie di requisiti predefiniti a livello globale, tra cui la capacità di guidare un team e di gestire i rapporti con i clienti. «Il 1° gennaio di ogni anno», spiega Fulvia Astolfi, managing partner dello studio, «vengono comunicati i nominativi di coloro che sono stati promossi a senior associate, counsel e partner. Lo studio ha predisposto un meccanismo di bonus a tutti i livelli. I meccanismi si basano sulla performance nonché su elementi discrezionali. In generale: maggiore è la seniority dell'avvocato, maggiore è l'importanza attribuita alle attività di business development e alla conclusione delle operazioni che lo vedono coinvolto. Tutti gli avvocati sono valutati formalmente durante sessioni annuali di review». In Simmons & Simmons, invece, ogni anno avvengono un attento monitoraggio e valutazione della performance di ciascun professionista, me-

Il percorso di carriera negli studi professionali				
Studio professionale	Percorso di carriera		Parametri di valutazione per accesso alla partnership	Sistema di valutazione/assegnazione bonus
Bernoni Grant Thornton	<ul style="list-style-type: none"> Junior consultant Consultant Senior consultant Manager Senior manager Salary partner Equity partner 		<ul style="list-style-type: none"> Capacità di lavorare in team Coordinamento del lavoro con manager e collaboratori 	Attribuzione annuale o periodica di un bonus in proporzione ai successi ottenuti nella gestione delle pratiche professionali
Dla Piper	Trainee Lawyer/tax advisor	<ul style="list-style-type: none"> Lead of counsel Legal director/Tax director Lead tax advisor Partner 	<ul style="list-style-type: none"> Capacità di gestione del cliente Capacità di sviluppare nuova clientela Capacità di gestire le persone Capacità di dare un contributo qualitativo allo studio Presenza nelle legal directory 	<ul style="list-style-type: none"> Il professionista che si sente pronto per la partnership costruisce un business case a due/tre anni e lo propone al Consiglio Se valutato positivamente è assegnato un tutor per il raggiungimento degli obiettivi Se obiettivi raggiunti la candidatura viene avanzata a livello internazionale
Pirola Pennuto Zei	<ul style="list-style-type: none"> Praticante Consulente senior Accesso all'associazione con tre livelli di associazioni Equity partnership 		<ul style="list-style-type: none"> Competenza tecnica Capacità di attrarre clienti Capacità di sviluppare il gruppo di lavoro 	Revisione annuale delle retribuzioni sulla base di parametri volti a valorizzare l'apporto allo studio
Pwc Tax and Legal Services	<ul style="list-style-type: none"> Praticante Associato giovane Associato ordinario Associato anziano Associato fondatore 		Fasi di autovalutazione <ul style="list-style-type: none"> Feedback Valutazione complessiva da parte dei professionisti senior attraverso moderation meetings 	<ul style="list-style-type: none"> Colloquio annuale con la leadership di studio Possibilità di spot bonus in corso d'anno in base a parametri di performance della business unit e dello studio
Simmons & Simmons	Trainee Junior associate Senior associate	<ul style="list-style-type: none"> Managing associate Of counsel Partner 	<ul style="list-style-type: none"> Parametri di fatturato Generazione di nuovi mandati Presentazione del business plan a Londra e valutazione del Pac 	<ul style="list-style-type: none"> Valutazione annuale della performance del professionista Salary review che può portare ad aumento del compenso e a un bonus discrezionale

dante processi interni consolidati e condivisi con Londra. Per coloro che ambiscono alla partnership, sono decisivi i parametri di fatturato e generazione di nuovi mandati. Una volta avanzata la candidatura, il professionista deve seguire un articolato iter che termina con la sottoposizione del suo business plan a un apposito comitato a Londra, che si chiama Pac (Partnership appraisal committee). Il processo prevede, tra l'altro, positivi feedback da altri colleghi o soci, nonché chiare e

convincenti indicazioni su concrete azioni da intraprendere per sviluppare il proprio business. «Ogni anno vi è una dettagliata valutazione del professionista», afferma Davide Sportelli, socio responsabile del dipartimento di diritto del lavoro dello studio, «effettuata per trainees e associates dal partner italiano di riferimento e per i partner italiani da un apposito comitato a Londra. All'esito dell'appraisal, in cui si analizzano punti di forza ed eventuali aree di criticità, vengono concordati gli obiettivi

per l'anno seguente. A seguire vi è una salary review, che può portare a un aumento del compenso e a un bonus discrezionale, al solo aumento o al solo bonus o a nulla». **Gli studi italiani.** In Pirola Pennuto Zei le retribuzioni di tutti i professionisti sono riviste annualmente sulla base di determinati parametri volti a valorizzare oltre che il prodotto personale anche l'apporto allo studio nella sua interezza. «Il professionista viene inserito in un gruppo di lavoro, coordinato da un

equity partner», spiega Giuseppe Pirola, partner e fondatore dello studio, «nell'ambito del quale viene avviato un rigoroso processo di coaching supportato anche da corsi di formazione tecnica. Il percorso di carriera prevede un primo passaggio al ruolo di consulente senior, propedeutico all'accesso all'associazione. Nell'ambito dell'associazione professionale sono previsti tre livelli di associazioni, superati i quali si raggiunge

continua a pag. 46

SEGUE DA PAG. 45

l'equity partnership. La valutazione dell'attività svolta è effettuata senza soluzione di continuità. Annualmente vengono rivisti gli obiettivi e i parametri della remunerazione e vengono decisi gli avanzamenti di carriera». In Bernoni Grant Thornton il comitato di gestione e l'assemblea dei soci valutano almeno annualmente la qualità, la capacità e l'impegno dei professionisti nell'esecuzione della loro attività professionale al fine di premiare i più impegnati all'interno dello studio. Valutazioni utili anche per pervenire, in alcuni casi, alla partnership. «I parametri utilizzati nell'attribuzione di qualifiche delle candidature nella partnership sono rivolte soprattutto alla qualità del professionista», sottolinea Giuseppe Bernoni, managing partner e socio fondatore dello studio, «che in uno studio associato integrato da numerosi professionisti con differenti specializzazioni, deve essere anche capace di lavorare in team, contemperando la generale propensione del professionista all'individualità con la necessità di realizzare la collaborazione con più professionisti, coordinando il lavoro e aiutando manager e collaboratori ad elevarsi nell'ambito dello studio professionale acquisendo sempre più qualificazioni e competenze». In PwC Tax and Legal Services, invece, le valutazioni per tutti i professionisti e collaboratori avvengono su base sistematica. «Il processo prevede, per tutti, fasi di autovalutazione, feedback e valutazione complessiva da parte dei professionisti senior dei colleghi più giovani attraverso moderation meetings», spiega Barbara Ferri, partner con delega hr per il dipartimento legale, «almeno una volta all'anno avviene un colloquio formale con la leadership di studio. I parametri di valutazione sono numerosi, sia di tipo quantitativo che qualitativo, e si abbinano a parametri riferibili alla business unit di riferimento e all'andamento dello studio nel suo complesso. Il tutto è finalizzato a perseguire una crescita sostenibile».