

ZONA ROSSA

Gli studi legali d'affari hanno deciso di fare fronte all'impatto finanziario della crisi agendo sui costi e non sulle persone. Fondi di solidarietà, distribuzioni rimandate, aumenti congelati. Guadagnare meno e lavorare tutti. Questa è la linea più diffusa. «Le persone sono un asset fondamentale»

di nicola di molfetta

Prima le persone. Non è più solo uno slogan. La crisi sanitaria scatenata dall'epidemia di coronavirus ha rivelato in maniera netta una nuova attitudine del mercato dei servizi legali rispetto alla gestione della recessione. Il lavoro rallenta. Ma le squadre non si riducono. Licenziare? No grazie. «Le persone sono l'asset fondamentale su cui si reggono le nostre organizzazioni». Lo dicono in tanti tra i professionisti alla guida degli studi legali d'affari. E i fatti lo confermano.

Davanti al bivio, rispetto alla scelta se tagliare i costi o le teste per far fronte alla crisi, la stragrande maggioranza degli operatori del mercato, nazionali e internazionali, sta privilegiando la prima. Quello che cambia, da caso a caso, è il modo. Anche se molte azioni hanno caratteristiche comuni. E nella sostanza, si traducono, rispetto ai professionisti, nella richiesta di accettare un periodo di sacrificio. Rinunciare a una quota delle proprie retribuzioni o aspettare a incassare una parte degli utili o dei premi maturati, per finanziare la gestione del momento.

ZONA ROSSA

REDDITI

## UN AVVOCATO SU DUE CHIEDE IL BONUS DI 600 EURO



*Se le grandi organizzazioni professionali riescono a far fronte al rallentamento dell'attività e a finanziare la gestione della crisi senza dover ricorrere a riduzioni di organico e licenziamenti, per una fetta enorme della popolazione forense nazionale il momento è difficilissimo.*

*Lo testimonia il fatto che circa 120mila avvocati hanno presentato domanda per accedere al bonus di 600 euro previsto dai decreti anticrisi varati in questi gironi dal governo.*

*Questa crisi avrà un impatto fortissimo sul settore che però in questa crisi trova anche un'occasione importante per cominciare a cambiare davvero. La professione è ancora troppo legata alla sola attività giudiziale. La necessità di un ripensamento del ruolo dell'avvocato nella società e nell'economia del Paese è la preconditione fondamentale per fare uscire gli avvocati da una crisi che già, in maniera latente, stava colpendo la categoria.*

Il cambio di passo, culturale prima che gestionale, rispetto al recente passato è evidente. La risposta che nel 2008 e nel 2012 in tanti decisero di dare alle crisi finanziarie, fu di ben altro tono. Molti avvocati furono trattati come carne da cannone, sacrificati sull'altare dell'efficienza, senza troppa consapevolezza da parte di chi, successivamente, si è trovato a gestire la ripresa privo delle risorse intellettuali e professionali necessarie e con interi dipartimenti desertificati. Ma la storia è maestra di vita, diceva Cicerone. E la lezione, a quanto pare, l'hanno imparata in tanti.

MAG prosegue il suo viaggio ideale nella zona rossa. Analizzando, attraverso le esperienze dei protagonisti, l'effetto che l'emergenza sanitaria provocata dal Covid19 sta avendo sull'attività delle law firm attive in Italia. Un repertorio immortalato sia dal podcast InterViews, sia dalle altre iniziative multimediali organizzate da LC Publishing (si pensi al webinar *Avvocati e coronavirus, dall'emergenza al riassetto del mercato*, a cui è dedicato anche l'articolo successivo). Una serie esclusiva di testimonianze in tempo reale per comprendere e seguire l'evoluzione di questa crisi destinata a trasformare ulteriormente l'avvocatura nazionale.

Dopo essere intervenuti per garantire la piena operatività delle strutture e dopo essersi organizzati per rispondere nella maniera più efficace alla turbinosa richiesta di assistenza nella gestione dell'emergenza sotto ogni profilo (*si veda il numero 138 di MAG*), gli studi hanno dovuto decidere come rispondere all'impatto che la crisi avrà sul loro conto economico.

In tanti hanno dovuto avviare una manovra "preventiva". Del resto, il lavoro non è sparito all'improvviso. Anzi, guardando alla «produzione», in tanti sono pronti a giurare che marzo abbia registrato volumi persino

»»



ZONA ROSSA



Parla

**FEDERICO SUTTI**

Clicca per ascoltare

superiori allo stesso periodo dell'anno precedente, con lo smart working che ha dato una bella mano alle performance individuali di tanti professionisti. Il problema è la cassa. I clienti cominciano a chiedere dilazioni dei pagamenti o sconti. «Anche rispetto a lavoro già fatto e fatturato», dice **Federico Sutti**, managing partner di Dentons. Lo studio, ha chiuso il suo ultimo bilancio a dicembre 2019. E ha già «completato le review, pagato i bonus e dato gli aumenti a chi è passato di fascia. Noi abbiamo completato questa fase e ora dobbiamo capire come gestire il domani - racconta Sutti -. Qui stiamo valutando una serie di scenari. Ovvio che in quello peggiore, i soci dovranno farsi carico dell'impatto. La domanda è capire fino a che punto questa crisi inciderà sulla "bottom line". L'avvocato è considerato uno dei manager più dotati all'interno della comunità professionale nazionale. E per far capire di cosa si sta parlando propone uno schema abbastanza semplice. In sostanza, a ogni punto percentuale di fatturato in calo corrispondono due punti percentuali di utile in meno per uno studio che abbia una struttura di costi del 50%.

Più pesante sarà la ricaduta dell'emergenza sul giro d'affari degli studi, maggiore sarà la riduzione dell'utile per i soci. Giusto per fare un esempio, a fronte di una teorica contrazione dei ricavi del 20% nel 2020, i soci degli studi d'affari attivi in Italia potrebbero ritrovarsi con il 40% di utili in meno da poter distribuire o utilizzare per le esigenze di struttura.

Il tempo è la variabile più importante in questa emergenza. Dentons, nell'immediato, ha deciso di intervenire sui «costi indiretti - prosegue Sutti - ovvero sulle spese più discrezionali. Attività di marketing e business development sia a livello di studio sia a livello di dipartimento o di singoli soci sono state drasticamente ridotte o addirittura eliminate. Riteniamo che in questo momento queste spese, che sono opportune ma non necessarie, siano rimandabili». Ma la voce di costo principale di uno studio legale sono i professionisti. «Lo studio - interviene ancora l'avvocato - ha deciso di non fare ricorso a redundancy. Non vogliamo correre dietro all'idea che per affrontare la difficoltà del momento sia necessario ridurre staff o professionisti. A livello europeo la decisione è stata presa dal board che ha deliberato che non ci saranno tagli. In questi anni abbiamo investito molto sulle persone, sulla costruzione della presenza dello studio



»»

ZONA ROSSA



Parla  
**ANDREA AROSIO**  
Clicca per ascoltare

nei vari Paesi. Non è il momento di prendere iniziative che possano avere un effetto drammatico sui rapporti interni, sull'umore e sulla voglia di lavorare». Piuttosto, Dentons ha deciso di costituire un *solidarity fund*, a cui ciascun professionista delle sedi europee contribuirà secondo una quota proporzionale, e che servirà a sostenere le economie delle diverse sedi che potranno attingervi a seconda dell'impatto che la crisi avrà avuto sui Paesi in cui sono basate.

In termini di gestione finanziaria, Dentons come gran parte degli studi si sta autofinanziando attingendo anzitutto agli utili 2019 (il che, nella maggior parte dei casi evita anche di dover ricorrere all'attivazione di linee di credito) e agendo sui tempi della loro distribuzione: dilazionandoli ovvero scadenziandoli in modo diverso rispetto al solito. Questo sta avvenendo in modo particolare tra le law firm internazionali.

Tra gli altri, si sono mossi in questa direzione, con modalità lievemente diverse da caso a caso, Simmons & Simmons, Herbert Smith Freehills, Allen

& Overy, Freshfields e Linklaters, solo per citarne alcuni.

In Linklaters, spiega più nel dettaglio il managing partner italiano **Andrea Arosio**, «sono state prese quattro iniziative, ampiamente condivise con i soci. Anzitutto si è deciso di sospendere la distribuzione della quota di utili prevista per giugno (una delle quattro previste durante il corso dell'anno, dall'organizzazione, ndr). È stata poi dichiarata l'intenzione di non ricorrere ad alcuna forma di riduzione del personale. Terza misura è stata quella di procedere comunque alla distribuzione e al pagamento dei bonus per l'anno che si chiude (il bilancio inglese chiude a fine aprile, ndr). Il bonus sarà pagato per metà a giugno e per metà entro la fine dell'anno.

Altra misura è quella di sospendere o rimandare le decisioni sugli aumenti delle retribuzioni. Normalmente queste vengono comunicate a maggio, ma si è deciso di congelarle e rimandare la decisione a ottobre quando si potrà decidere di far partire gli aumenti dal mese di ottobre o eventualmente in maniera retroattiva».

La law firm, inoltre, ha confermato le promozioni a tutti i livelli che saranno ufficializzate come di consueto il primo maggio.







Parla

**ATTILIO PAVONE**

Clicca per ascoltare

C'è una volontà di preservare i talenti. Chi nel 2008 o nel 2012 ha reagito alla crisi tagliando practice e dipartimenti ha avuto grandi difficoltà negli anni seguenti a ricostruire i team di lavoro. «In questi periodi - aggiunge Arosio - va chiesta a tutti una grande flessibilità, la gente deve capire che deve uscire dalla propria zona di comfort e adattarsi al mercato, facendo un passo in più».

Tra chi ha deciso di andare avanti con promozioni e investimenti programmati c'è Norton Rose Fulbright che dall'inizio dell'anno non solo ha promosso un nuovo socio nella sua sede italiana (si tratta di **Luigi Costa**, partner del banking and finance) ma ha anche confermato e ufficializzato l'arrivo di un nuovo socio nel team corporate annunciando l'ingresso di **Claudio Di Falco**. «Abbiamo dei progetti per l'Italia sui quali continueremo a lavorare», dice il managing partner della law firm a Milano, **Attilio Pavone**. Intanto per far fronte all'atteso rallentamento del business causato dall'emergenza sanitaria lo studio ha deciso di chiedere a professionisti e staff l'adesione volontaria

al programma Flex. È una misura preventiva, il «rallentamento del business - dice Pavone - ancora non ci ha colpito ma è qualcosa che purtroppo percepiamo all'orizzonte. Abbiamo chiesto il consenso preventivo a staff e professionisti a lavorare meno e quindi guadagnare meno nel momento in cui la cosa si dovesse rendere necessaria». Di fatto, lo studio implementa una sorta di settimana corta per il proprio organico. Una misura che era già stata sperimentata «nel 2008 e nel 2011 consentendo allo studio di non licenziare nessuno. Inoltre questa soluzione dà anche la possibilità di affrontare la crisi programmando già la ripresa», conservando in squadra le risorse che serviranno dopo lo stop.

Superare la crisi restando uniti. Consapevoli che le persone (staff e professionisti) sono l'asset più rilevante di qualunque organizzazione legale. Anche tra gli studi italiani si percepisce una diffusa volontà di non ricorrere a licenziamenti o riduzioni dell'organico, preferendo piuttosto affrontare le curve del momento puntando su altre soluzioni. «Le persone sono l'unico vero asset che abbiamo - ha ribadito **Andrea Carta Mantiglia**, socio e consigliere delegato di BonelliErede, intervenendo al webinar *Avvocati e coronavirus, dall'emergenza al riassetto del mercato* organizzato nei giorni scorsi da Legalcommunity e Inhousecommunity-. Non abbiamo alcuna intenzione di privarci di alcuno per tutto quest'anno. Abbiamo adottato molte iniziative per dare tranquillità ai ragazzi». «Il capitale umano non si tocca», ha sottolineato perentorio **Filippo Troisi**, senior partner di **Legance**. «E io non metterei neanche il caveat "per quest'anno"». «Ci sono tutta una serie di misure che consentono il contenimento dei costi per affrontare la situazione che abbiamo dinanzi. Molti studi, incluso il nostro, hanno

»»»

aperto un dialogo con i proprietari degli immobili che li ospitano per gestire gli affitti in questa fase, per esempio. Resta il fatto che nel momento in cui fosse necessario intervenire in maniera



strutturale, si interverrà sui soci, ovvero sulle persone che fino a oggi hanno beneficiato in maniera estremamente lauta degli anni meravigliosi che hanno preceduto l'emergenza Covid19». Sulla stessa linea anche **Gregorio Consoli**, socio di Chiomenti, che ha ricordato come lo studio stia ragionando su tre scenari, tenendo conto di ogni possibile evoluzione della situazione. Anche in questo caso, lo studio è in grado di "finanziare" la gestione della crisi almeno in questa fase. «Noi siamo una associazione professionale particolare, che gestisce i suoi conti per competenza. Per cui abbiamo la possibilità di pianificare azioni e risposte. Abbiamo larga parte degli utili 2019 non ancora distribuiti». Anche secondo Consoli, in caso di necessità, i soci saranno i primi a far fronte alla situazione: «I soci prendono il colpo». Lo studio non intende intervenire sugli organici o sui compensi fissi. «Non si prenderanno misure se non necessarie. Sui compensi variabili vedremo quando sarà il momento. Prenderemo decisioni sacrosante per proteggere le nostre aziende, per tutelare la remunerazione dei nostri professionisti ma con la consapevolezza di essere una categoria privilegiata». Infine, come già anticipato a MAG, anche **Bruno Gattai**, managing partner di Gattai Minoli Agostinelli, ha dichiarato che «nel 2020 non ci saranno riduzioni di organico e di stipendio. I bonus saranno pagati. Vedremo il quando. Se in un'unica soluzione o in due. Bisognerà tener conto delle esigenze di cassa. È un credito che i ragazzi hanno maturato e a cui hanno diritto». Certo, «se la crisi sarà strutturale e se ci sarà una prosecuzione nel 2021 - ha aggiunto - allora dovremo riflettere e prendere iniziative di altro genere. Ma noi abbiamo la fortuna di essere una struttura agile e capace di adattarsi alle situazioni in maniera rapida. Positiva anche la nostra base di clientela: istituzioni finanziarie, fondi. Realtà che avranno un ruolo importante nella ripresa».

Sperando che arrivi presto. ▣