



GOP, LA PARTNERSHIP, IL FUTURO

L'assemblea approva un nuovo sistema di valutazione dei soci e di progressione nella carriera. Focus su origination, lavoro svolto e cross selling. Intanto procede l'attività di internazionalizzazione. New York diventerà l'hub per il presidio del mercato Usa

Da dove si comincia quando si decide di costruire il futuro di uno studio legale? I soci di Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Gop) sono partiti da questa domanda quando, quasi due anni fa, hanno deciso di rivedere il funzionamento della loro partnership e accelerare l'istituzionalizzazione della law firm fondata nel 1988 da **Francesco Gianni** e **Giovanni Battista Origoni**. La risposta che si sono dati, oggi, si riflette nella riforma strutturata dal comitato esecutivo dello studio e in quella appena approvata dall'assemblea.

Questa riforma, tra le altre cose, riscrive i criteri con cui i partner d'ora in poi affronteranno la loro carriera nell'organizzazione e si incentra sulla valutazione periodica dei meriti e delle qualità di ciascuno, non solo in relazione alla capacità di generare lavoro ma anche a quella di svolgerlo e di fare cross selling. La visione che sta alla base di queste innovazioni, inoltre, conferma ed enfatizza la proiezione internazionale di Gop che ora, dopo gli investimenti ad Abu Dhabi e Hong

Kong, punta a ridefinire in maniera radicale la propria presenza negli Usa.

A raccontare tutto questo, in assoluta anteprima a *MAG*, sono Francesco Gianni, assieme ai co-managing partner di Gop, **Antonio Auricchio** e **Rosario Zaccà** seduti intorno a un tavolo nella sala blu della sede milanese dello studio, a palazzo Belgioioso. L'atmosfera è di grande soddisfazione per essere riusciti a portare a casa un risultato storico e un'innovazione che servirà a rinsaldare lo spirito di squadra di questa realtà in cui oggi lavorano (tra professionisti e non) circa 600 persone.

Il 2016, quindi, è partito con il piede giusto. Questo è vero anche sul piano del business: sul fronte m&a, per esempio, Gop è la realtà che ha messo a segno il maggior numero di operazioni nel semestre ([si veda il numero 63 di *MAG*](#)). E più in generale, fanno sapere i soci, lo studio ha registrato un sostanziale incremento della capacità di generare lavoro e, a fronte di un lieve "ritardo" sul budget (-1%), ha registrato un risultato «straordinario» in termini di incassato.



Francesco Gianni

«In base al nostro lockstep i soci equity crescono annualmente. Ma questa crescita deve essere sostenibile. E pertanto deve essere verificata dal comitato esecutivo»



Antonio Auricchio

«Il lavoro svolto non si limita a introdurre nuove regole di governance, ma esprime il modo in cui noi vediamo lo studio nei prossimi anni»

Ma l'andamento del business (il 2015 si è chiuso con un fatturato di 118 milioni in crescita del 7,3% sull'anno precedente) è solo una componente del percorso di crescita. Ed è da questa consapevolezza che la partnership si è mossa nel momento in cui ha deciso di ripensare il percorso di carriera dei soci.

«Il successo e l'atmosfera positiva di uno studio legale sono anche determinanti dalla formula economica e dalle modalità in cui si relazionano i partner», dice Gianni a *MAG*, «bisogna sempre trovare un giusto equilibrio. E bisogna essere coscienti del fatto che questo equilibrio non è lo stesso per sempre e valido per ogni tipologia di studio».

E da cosa dipende?

FRANCESCO GIANNI: Dipende molto dai momenti storici. La crisi economica degli ultimi otto anni ha avuto un notevole impatto sul settore. Gli studi inglesi stanno rivedendo o addirittura abbandonando il loro sistema di lockstep. Gli americani stanno differenziando il sistema dei compensi in base alle aree geografiche.

Le dinamiche di mercato, quindi, hanno un impatto sul modo in cui si devono definire le relazioni tra soci....

FG: Esatto e una formula economica equa è un principio fondamentale. Questo va di pari passo con la valorizzazione delle varie componenti dello studio legale. Siamo professionisti con caratteristiche diverse e siamo consapevoli che è il mix delle persone che rende uno studio più o meno forte.

Che risposta avete dato a queste considerazioni?

FG: Due anni fa abbiamo avviato, all'interno del comitato esecutivo dello studio, un percorso di riflessione teso a stabilire quale fosse il modo migliore per valorizzare, premiare e mettere a sistema le varie componenti dello studio.

E qual è stato l'esito?

FG: Siamo arrivati a concepire un nuovo sistema di remunerazione dei soci che tiene conto di più fattori.

Ovvero?

FG: I principali direi che sono la capacità

di generare lavoro, quella di svolgerlo con qualità e l'attitudine al cross selling ovvero ad ampliare le opportunità di lavoro che possono derivare dal rapporto con un cliente originando mandati per altre practice oltre che per la propria.

Il lockstep che avevate rimane?

ANTONIO AURICCHIO: Sì rimane, ma si tratta di un lockstep temperato. Quello che mi preme sottolineare è che questa riforma che stiamo descrivendo racchiude un progetto di visione. Noi ci siamo impegnati in questo percorso convinti che la risposta da dare all'associazione fosse prospettica. Il lavoro svolto non si limita a introdurre nuove regole di governance, ma esprime il modo in cui noi vediamo lo studio nei prossimi anni.

In termini pratici come funziona questo nuovo sistema di remunerazione?

FG: In base al nostro lockstep i soci equity crescono annualmente. Ma questa crescita deve essere sostenibile. E pertanto deve essere verificata dal

comitato esecutivo che, a determinate scadenze, sarà chiamato a valutare quanto fatto da ciascun socio.

Con quali termini di paragone?

FG: Ogni socio sarà valutato e paragonato rispetto ai colleghi che sono nella sua stessa fascia di seniority e che lavorano nella sua stessa practice. Il sistema, dunque, suddivide il lockstep in fasce e raggruppa le fasce in quattro bande. Il passaggio da una fascia all'altra passa per la verifica che abbiamo detto. Questo sistema, quindi, prevede il superamento di quattro "gate" fino ad arrivare al plateau.

La valutazione terrà conto di quanto diceva prima?

FG: La valutazione terrà conto anzitutto di quanto lavoro genera un avvocato, di quanto lavoro fa e di quanto ne distribuisce agli altri. La considerazione di queste *hard skill* si accompagna a quella di alcune *soft skill* come l'impegno nel training, la partecipazione a convegni, il comportamento con i colleghi e quello con i clienti. La valutazione



Rosario Zaccà

«Non è solo il singolo che viene valorizzato ma il lavoro del socio con il proprio gruppo sia nella stessa practice sia nell'agevolare la circolazione del lavoro anche in altre practice»

di questi criteri influisce anche sulla determinazione del bonus annuo.

Come è ripartita la retribuzione dei soci tra lockstep e bonus?

FG: La proporzione è dell'80% e 20%.

Ogni socio farà una relazione annuale sulla propria attività e la presenterà al comitato esecutivo che la valuterà.

ROSARIO ZACCÀ: L'innovazione di questo nuovo sistema sta in particolare nella misurazione del

lavoro gestito. Ci siamo applicati molto, inoltre, nel cercare di trovare il modo giusto per verificare non solo il numero di ore che un singolo socio spende su una pratica ma anche quelle del proprio gruppo.

Globali e locali

LA PRESENZA IN ITALIA



DESK INTERNAZIONALI

CINA | COREA | INDIA | RUSSIA | TURCHIA

Team dedicati con focus su singole aree geografiche

GLI UFFICI ALL'ESTERO

NEW YORK



Anno di fondazione: **1988**

LONDRA



Anno di fondazione: **1997**

BRUXELLES



Anno di fondazione: **2006**

ABU DHABI



Anno di fondazione: **2011**

HONG KONG



Anno di fondazione: **2014**



Cioè la valutazione per il bonus non guarda solo alla performance del singolo professionista?

RZ: Esattamente, non è solo il singolo che viene valorizzato ma il lavoro del socio con il proprio gruppo sia nella stessa practice sia nell'agevolare la circolazione del lavoro anche in altre practice.

AA: Sempre al fine di rafforzare la coesione abbiamo previsto che una parte del bonus venga anche attribuita alla

practice senza distinzione di seniority e in parti uguali.

L'attenzione al cross selling porta a un'evoluzione del rapporto con i clienti?

FG: Sempre di più noi vogliamo considerare ogni cliente come un cliente dello studio e non come il cliente di un avvocato. Crediamo che questo sia un approccio fondamentale per garantire quella prospettiva futura

di cui parlava l'avvocato Auricchio. Il cliente deve diventare patrimonio dello studio e questo è importante anche per l'istituzionalizzazione.

Questa revisione del sistema di remunerazione avrà un impatto anche sui criteri con cui d'ora in poi selezionerete i nuovi soci? Come la politica dello studio nella selezione degli avvocati da far crescere?

FG: Non c'è stato un impatto specifico. Ci sono dei criteri di cui teniamo conto, ma non abbiamo previsto dei parametri rigidi. La competenza professionale e la capacità del singolo professionista di inserirsi nella struttura e di far parte del progetto dello studio sono aspetti fondamentali. Ovviamente conta anche la valutazione del lavoro svolto e la capacità di trasformarlo in ricavi. Ma il punto è un altro.

Quale?

FG: Per creare spazi e consentire ai giovani talenti dello studio di crescere e magari di diventare partner bisogna allargare il volume d'affari e sostenere



La sede di Milano

la crescita economica. L'incentivazione del cross selling e le altre iniziative descritte prima hanno questo obiettivo e sono il presupposto per l'allargamento della partnership.

Si possono fare nuovi soci anche quando i più anziani lasciano la partnership...

FG: Vero, ma noi siamo uno studio di prima generazione e l'uscita dei soci per anzianità sta iniziando a verificarsi ora.

Il vostro statuto fissa un limite d'età?

AA: Noi abbiamo un limite a 65 anni che non vale per gli avvocati Gianni e Origoni per i quali è stato fissato un limite a 70 anni. Inoltre lo statuto prevede che lo studio possa fare un'offerta di collaborazione ad alcuni soci che hanno raggiunto i limiti di età e che, se lo vorranno, potranno continuare a contribuire al lavoro dello studio.

RZ: Quando si scelgono nuovi soci si fanno delle valutazioni in prospettiva basate sull'aspettativa di crescita dei colleghi. In questi anni abbiamo visto crescere professionisti solidissimi e continuiamo

a investire su avvocati che siamo certi genereranno valore, crescita e saranno un asset per lo studio e per i clienti.

FG: Il nostro compito sarà anche quello di aiutare i soci più giovani ad aumentare la loro capacità contributiva all'avviamento dello studio e a crescere professionalmente.

In modo che per loro si possa aprire anche l'accesso all'equity?

FG: Certamente. Tuttavia dobbiamo essere realistici. La componente economica oggi è più rilevante che in passato.

RZ: La misura di valutazione delle performance dei soci, comunque, si applica indistintamente a tutti e con gli stessi criteri. Equity e non equity.

E in questo anche il coinvolgimento nella gestione dello studio è esteso a tutti i partner?

RZ: Noi abbiamo più della metà dei soci coinvolti nella gestione dello studio a livello di practice, comitati, uffici ecc. Questo anche con un principio di rotazione che fa sì che tutti siano prima o poi coinvolti attivamente nella governance.



Francesco Gianni

«New York è una città da cui non si può prescindere. È il polmone intellettuale della nostra professione»

A proposito, come sta funzionando il governo duale?

RZ: La gestione duale ha portato buoni risultati. Primo ci ha consentito di non smettere di lavorare, poi ci ha dato la possibilità di prendere decisioni più ponderate e di rapportarci più efficacemente con i nostri soci.

AA: In due infatti stiamo riuscendo a mantenere vivo il confronto con i soci in tutte le nostre sedi. Questa era una un'esigenza molto sentita all'interno della partnership.

Voi siete l'unico dei grandi studi che ha puntato sul radicamento territoriale. Non solo investendo su Roma e Milano, ma anche sulla provincia. Roma e Milano oggi sono a tutti gli effetti le due sedi principali dello studio? È stato riportato in equilibrio il rapporto strategico ed economico?

AA: Noi non abbiamo mai considerato che tra Roma e Milano ci fosse una sede più importante dell'altra. Abbiamo ritenuto di mantenere una doppia presenza egualmente forte perché per noi Roma e Milano hanno una capacità di generare lavoro praticamente analoga. Questo

risultato è stato possibile anche perché negli ultimi anni abbiamo investito in modo particolare su Milano. Quasi tutti gli ingressi importanti che abbiamo avuto sono stati nella sede di Milano.

Quando alla provincia, invece? In molti stanno rivalutando oggi la sua strategicità. Voi oramai avete una presenza consolidata a Padova, Bologna e Torino...

FG: Quindici anni fa ci siamo interrogati su dove stesse andando il nostro Paese. Tante delle nostre grandi multinazionali italiane non ci sono più o hanno allentato i legami con l'Italia. Pensi a Montedison, Ferruzzi o Pirelli e Fiat. Nel frattempo abbiamo assistito alla nascita di tante piccole multinazionali, le cosiddette multinazionali tascabili, che hanno sviluppato un forte dinamismo e una crescente presenza all'estero. Queste realtà per la maggior parte non si trovano né a Roma, né a Milano ma sul territorio. E quindi quando abbiamo scelto di investire sul territorio lo abbiamo fatto per essere vicini ai clienti del futuro.

Allo stesso tempo, fin da quando siete partiti, avete puntato sull'estero. La sede di New York è nata contemporaneamente a quelle di Roma e Milano. Dopo un periodo di "riflessione" pare che siate in procinto di tornare a investire negli Usa. Con quale approccio?

FG: New York è una città da cui non si può prescindere. È il polmone intellettuale della nostra professione.



La sede di Roma

Quando abbiamo aperto esisteva una maggior integrazione economica tra Italia e Usa. Oggi questa presenza si conferma strategica ma va ripensata.

Come?

FG: Noi dobbiamo essere negli Usa, non solo a New York. La nostra attenzione deve essere dedicata a modelli di sviluppo diversi e a città diverse. Negli anni '80 o '90 era difficile vedere uno studio di Chicago o Dallas che veniva direttamente in Europa per fare un'operazione. Oggi le cose sono cambiate.

Quindi quali saranno le vostre prossime mosse?

FG: Stiamo identificando un pool di persone che ci servirà per incrementare l'attività presso la nostra sede di New York così come presso le altre nostre sedi estere. Questi avvocati saranno di base lì e dovranno sviluppare nuovi flussi di lavoro.

In che senso nuovi?

FG: In precedenza, il lavoro che arrivava da New York era generato da banche d'affari, dai referral di studi americani ed era legato all'attività delle banche italiane. Oggi lo scenario è cambiato. Bisogna intercettare il private equity, bisogna muoversi in città diverse come Atlanta, Boston o Dallas. Bisogna puntare direttamente sui clienti.

Quindi New York diventerà una sorta di hub per l'operatività dello studio negli Usa?

FG: Corretto. Replicheremo il modello realizzato con le sedi di Abu Dhabi nel Medio Oriente e Hong Kong per la Cina.

Come stanno andando?

AA: Abu Dhabi per noi è un hub e ci consente di essere attivi anche in Qatar, Arabia Saudita e Oman. L'accordo siglato con AlShamsi, poi, ci ha aperto anche l'operatività su Dubai

e quindi l'ufficio è diventato una sede regionale. Ha una sua stabilità e non ci aspettiamo grandi picchi. È una presenza che ci serve per fidelizzare le medie aziende che operano lì e per le quali noi siamo un punto di riferimento in loco.

Hong Kong invece?

RZ: È stata una sorpresa molto positiva. Temevamo che la Cina fosse già satura dal punto di vista delle aziende italiane. La richiesta di assistenza è stata notevole. Lavoriamo per clienti grandi e medi che seguivamo già in Italia. E poi ci sono state aziende che non erano nostre clienti che ci hanno chiesto di affiancarle in Cina o a Hong Kong. Da qui è nata l'alleanza con Han Kun. Hong Kong, Pechino e Shanghai sono altre tre città in cui manderemo alcuni dei professionisti di questo pool per l'internazionalizzazione che attiveremo entro fine anno. 🇨🇳