

IL MIRAGGIO DEL BEST PLACE TO WORK (TERZA PUNTATA)

Retribuzioni, trasparenza sui minimi

Scaglioni, seniority, bonus, origination e benefit. Sono molteplici gli elementi che concorrono a delineare il compenso annuale dei collaboratori di uno studio d'affari. Il sondaggio di TopLegal rivela come le law firm internazionali siano le più restie a mettere le carte in tavola

di Maria Buonsanto

Pianeta praticanti. Ossia, lavorare senza una retribuzione o per cifre irrisorie. È la fotografia che descrive le condizioni degli oltre 30mila praticanti avvocati italiani. Un esercito di invisibili senza fama e senza gloria. E, molto spesso, senza portafoglio. Che si trova a lavorare 24 mesi della propria vita – il tempo necessario a sostenere l'esame di Stato – senza un equo compenso. Nell'orbita di questo pianeta si muove anche il mondo degli studi legali d'affari. I presupposti sono gli stessi: sono molti, anzi moltissimi gli aspiranti avvocati, e si avvicina allo zero il loro potere contrattuale. La realtà, probabilmente, ha contorni meno dickensiani. Ma non esiste una rilevazione ufficiale sulle cifre elargite a un neolaureato. E gli studi sono assai restii a fornire dati.

È per questo che, in questo terzo capitolo del viaggio di TopLegal alla scoperta del best place to work (i precedenti, nei numeri di febbraio e marzo), i riflettori del sondaggio si sono indirizzati sulla remunera-

zione. E sulla sua contraddizione di fondo. Una contraddizione che riguarda il settore legale a 360 gradi, senza distinzione tra studi medio-piccoli e studi strutturati, tra italiani e internazionali. Tutti, quando si apre il capitolo retribuzioni, corrono a precisare l'improprietà lessicale del termine. «Siamo liberi professionisti. Quindi, per le giovani leve nulla può essere più fuorviante che sentir parlare di retribuzione. Si rischia di fare cattiva informazione». Una frase che, come un ritornello, passa di bocca in bocca man mano che l'indagine prosegue. Un discorso che non farebbe una piega se non fosse per il fatto che, se si va a ben guardare, nessuno studio sfugge alla logica del compenso fisso e della collaborazione esclusiva con l'insegna. Così, della libera professione, al collaboratore non rimane altro che l'onere dell'apertura della partita Iva. Attraverso cui lo studio, suo unico cliente, versa mensilmente un corrispettivo fisso.

In genere, la gavetta "retribuitiva" di un neolaureato in Giuri-

sprudenza inizia con un rimborso spese che cresce nel tempo. Negli studi più piccoli, la prassi diffusa consiste semplicemente nel non pagare il praticante. Nelle realtà più strutturate si può guadagnare all'inizio tra i 500 e gli 800 euro al mese (si tratta di valori fatturabili; così sarà per le cifre riportate nel resto del servizio). Mentre, negli studi d'affari internazionali e in alcuni grandi studi italiani la retribuzione può salire fino a 1.500-



© Kathan - Fotolia.com

2.000 euro al mese, a fronte di un impegno in termini di ore-lavoro molto elevato.

In Italia, attualmente, non esiste una soglia minima salariale per i praticanti avvocati. Per quanto, nelle *Best Practice* elaborate dall'Associazione studi legali associati (Asla), sia previsto l'obbligo di corrispondere «un compenso ragionevole e congruo rispetto all'effettivo contributo apportato dal praticante allo studio legale associato». Ma si tratta, come per tutte le linee guida elaborate dall'Asla, di una semplice indicazione. E, come tale, non vincolante. È per questo che è venuta in soccorso la legge. Il comma 5,c dell'art. 3 del Dl. 13 agosto 2011, n. 138, coordinato con la legge di conversione 148/2011, recita che «la disciplina del tirocinio per l'accesso alla professione deve conformarsi a criteri che garantiscano l'effettivo svolgimento dell'attività formativa e il suo adeguamento costante all'esigenza di assicurare il miglior esercizio della professione. Al tirocinante dovrà essere corrisposto un equo compenso di natura indennitaria, commisurato

al suo concreto apporto». Ma ancora di compensi minimi non se ne parla. E tutto è demandato al libero arbitrio dei singoli studi.

Una situazione ben diversa da quella registrata negli altri Paesi europei. In Germania, un praticante avvocato non può percepire meno di 700 euro al mese. Molto più generosi i compensi in Uk. Secondo i dati resi pubblici dalla Solicitors regulation authority (Sra), per l'anno 2011-2012 la retribuzione minima di un aspirante *barri-ster* che lavora a Londra è di 18.590 sterline l'anno (22.200 euro), mentre quella consigliata sale a 19.040 (22.700 euro). Nel resto dell'Inghilterra e in Galles, invece, scende a 16.650 (18.883 euro) quella minima e a 16.940 (20.200) quella consigliata. Cifre lontane dalla realtà vissuta dalla maggior parte dei colleghi italiani.

Che la situazione sia complessa da descrivere e che ci sia poca trasparenza sulla gestione economica delle leve lo evidenziano i dati raccolti da TopLegal. Solo 15 studi dei 29 che partecipano all'indagine Best Place hanno deciso di palesare le remunerazioni. Appena

il 50% del campione, dunque. Un dato che balza agli occhi, questa volta, è la maggiore trasparenza delle firme italiane. Su 16 studi italiani interpellati, ben 11 hanno reso note le cifre. Mentre, sul fronte internazionale, il dato si ribalta: sono solo 4 su 13 a svelare questo tipo di informazioni. Gli altri preferiscono fare appello alla policy dello studio in materia per glissare sull'argomento. E sono tanti gli interrogativi che una tale policy può sottintendere.

I compensi esteri

Il capitolo internazionale, dunque, è quello che desta i maggiori dubbi. Per tanti neolaureati, è sempre stata elevata la forza di attrazione di una law firm estera. È noto, infatti, che generalmente sono quelle che pagano meglio. E i dati, per quanto assai sparuti, sembrerebbero confermarlo. Solo 4 studi – Dla Piper, Freshfields, Hogan Howells e Orrick - hanno dettagliato i corrispettivi dei loro avvocati. Evidenziando una forbice che, per

Segue a pagina 42 ▶



NELLE TASCHE DELLE AVVOCATI

Studio	Retribuzione praticante	Retribuzione primo anno da associate	Retribuzione decimo anno (pre-equity)	Bonus (% sul compenso annuo)	Benefit	Dotazioni
Allen & Overy	N/A	N/A	N/A	N/A	Taxi, Ass. Viaggio	Computer, Blackberry, Knowledge Manag., Crm
Baker & McKenzie	N/A	N/A	N/A	N/A	Ristoranti, Palestra, Telefono	Computer, Blackberry, Knowledge Manag., Crm
Bonelli Erede Pappalardo	25.000	45.000	180.000/200.000	N/A	Laptop	Computer, Blackberry, Knowledge Manag.
Carnelutti	6.000/18.000	25.000/30.000	100.000	fino al 40%	Ristoranti, Palestra, Telefono	Computer, Blackberry, Knowledge Manag.
Chiomenti	N/A	N/A	N/A	N/A	Ass. Sanitaria	Computer, Blackberry, Knowledge Manag.
Cleary Gottlieb Steen & Hamilton	N/A	N/A	N/A	N/A	Telefono, Ristoranti, Mensa, Palestra	Computer, Blackberry, Knowledge Manag., Crm
Clifford Chance	N/A	N/A	N/A	fino al 40%	Ass. Medica, Ristoranti, Telefono, Mutui E Finanziamenti Agevolati	Computer, Blackberry, Knowledge Manag., Crm, Lavoro Da Remoto
De Berti Jacchia Franchini Forlani	12.000/14.000	30.000	100.000	16,60%	Nessuno	Computer, Blackberry
Dewey & LeBoeuf	N/A	N/A	N/A	N/A	Ristoranti, Telefono	Computer, Blackberry
Dla Piper *	21.000/23.000	30.000/35.000	114.000/137.000	N/A	Ristorante, Telefono	Computer, Blackberry, Knowledge Manag
d'Urso Gatti e Bianchi	N/A	N/A	N/A	N/A	Ristoranti, Telefono	Computer, Blackberry, Knowledge Manag
Freshfields	24.000	42.000	N/A	N/A	Ristoranti, Palestra, Telefono	Computer, Blackberry, Knowledge Manag., Crm, Collegamento Remoto
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners *	12.000	32.000	135.000	N/A	Ristoranti, Telefono, Laptop, Garage Presso Studio	Computer, Blackberry, Knowledge Manag., Crm, Collegamento Remoto
Grande Stevens *	20.000	35.000	N/A	N/A	Auto, Telefono	Computer, Blackberry, Crm

La tabella segue dopo l'inserito ►

Segue da pagina 40

Studio	Retribuzione praticante	Retribuzione i anno da associate	Retribuzione x anno	Bonus (% sul compenso annuo)	Benefit	Dotazioni
Hogan Lovells	18.000	40.000	160.000	fino al 20,8%	Ristoranti, Palestra, Telefono	Computer, Blackberry, Knowledge Manag., Crm
Latham & Watkins	N/A	N/A	N/A	N/A	Ass. Sanitaria, Telefono, Ristoranti	Computer, Blackberry, Knowledge Manag., Crm
Legance	26.000	32.000	180.000	fino al 16,6%	Blackberry, Ristoranti	Computer, Telefono, Knowledge Manag., Crm
Linklaters	N/A	N/A	N/A	N/A	Ass. Sanitaria, Telefono, Ristoranti, Taxi, Tassa Iscr. Albo	Computer, Blackberry, Knowledge Manag., Crm
Lombardi Molinari e Associati	N/A	N/A	N/A	N/A	Nessuno	Computer, Blackberry, Knowledge Manag
Macchi di Cellere Gangemi	6.000	12.000	100.000	fino al 25%	Ristoranti	Computer, Blackberry
Nctm	N/A	N/A	N/A	N/A	Telefono, Mensa	Computer, Blackberry, Knowledge Manag
Orrick	15.000/ 30.000	35.000	180.000/ 200.000	N/A	Ristoranti, Palestra, Telefono	Computer, Blackberry, Knowledge Manag., Crm
Pavia e Ansaldo	18.000	36.000/ 42.000	100.000/ 120.000	fino al 16,6%	Palestra, Telefono	Computer, Blackberry, Knowledge Manag
Pedersoli & Associati	N/A	N/A	N/A	fino al 16,6%	Telefono	Blackberry
Pirola Pennuto Zei & Associati	17.000	26.000	120.000/ 150.000	minimo 30%	Ass. Medica, Ristoranti, Telefono, Mensa	Computer, Blackberry, Knowledge Manag., Crm
Roedl & Partners	N/A	N/A	N/A	N/A	Ass. Infortunio, Ristoranti, Palestra, Auto, Telefono	Computer, Blackberry, Knowledge Manag., Crm
Simmons & Simmons	N/A	N/A	N/A	fino al 20%	Ass. Infortuni, Ristorante, Telefono	Computer, Blackberry, Knowledge Manag., Crm
Toffoletto De Luca Tamajo	18.000	32.000	N/A	N/A	Telefono, Ass. Medica	Knowledge Manag., I-Phone, I-Pad, Wikilex, Easy Lex
Tonucci & Partners	12.000	24.000	90.000	fino all' 8.3%	Telefono	Computer, Blackberry

Dati aggiornati a marzo 2012 - *Dati aggiornati a maggio 2011

le nuove leve, va da un minimo di 15mila euro annui indicati da Orrick (con un range monstre per il salario d'ingresso fino a 30mila) al massimo di 24mila elargiti da Freshfields. Quest'ultima, unica delle quattro law firm "magic circle" (le altre sono Allen & Overy, Linklaters e Clifford Chance) presenti in Italia a fornire questo tipo di informazioni.

Tornando a esaminare i dati e facendo il salto alla categoria di associate, vale a dire dopo l'iscrizione all'Albo, le cifre crescono. E non di poco. Si va dai 30/35mila di Dla Piper ai 42mila, nuovamente di Freshfields. Infine, salendo all'ultima fascia, quella che precede l'accesso all'equity, generalmente raggiunta al decimo anno di esperienza, si passa dai 114/137mila di Dla Piper ai 180/200mila di Orrick. Un dato

non fornito da Freshfields che, nella persona di **Luigi Verga**, people engagement partner, dichiara di «non prevedere una retribuzione per "fasce" di anzianità, ma una progressione dei compensi basata sul merito, all'esito di una valutazione collegiale da parte dei soci di riferimento».

Una volta ottenuta l'ambita promozione a partner – che, come ha rivelato l'indagine condotta da TopLegal nel numero di marzo è un cammino a ostacoli (l'equity, infatti, è una torta che le law firm internazionali tendono a dividere in poche fette) –, il criterio remunerativo cambia totalmente. E ogni socio partecipa al fatturato globale della firma ricevendo accenti mensili.

Lungo la catena gerarchica, ai compensi mensili vanno poi aggiunti i bonus che dipendono dal contributo apportato allo studio. Generalmente si attestano tra 1 e 3 mensilità, là dove la cifra varia a seconda del livello di seniority (che naturalmente fa variare il corrispettivo mensile). Mentre la maggior parte delle insegne fa cifra tonda, per Hogan Lovells «a volte le mezze misure servono». Come spiega la managing partner **Leah Dunlop**, «lo studio al momento adotta un sistema di bonus che si basa fondamentalmente sulle billable hours, secondo parametri che variano in relazione alla fascia d'anzianità. In base alle ore lavorate si possono corrispondere bonus pari a 1 o 2 mensilità. A queste, poi, si può cumulare ½ mensilità, ricompensando chi ha contribuito al cosiddetto aspetto non-chargeable (non fatturabile), come la formazione dei giovani. Al sistema non-chargeable ha accesso anche chi ha raggiunto solo

il livello minimo di *billable hours* (ovvero le ore lavorate e riconducibili a pratiche per clienti), non sufficiente per ricevere il bonus pieno». Nella maggior parte dei casi, il bonus viene quantificato e deciso su decisione collegiale e, salvo casi eccezionali, vi si può accedere non appena si consegue l'abilitazione alla professione. In Clifford Chance, come comunica lo studio, «il bonus consiste in una percentuale rispetto al compenso fisso compresa tra il 10% e il 40% a seconda della seniority. Gli aspetti che vengono tenuti in considerazione sono molteplici tra cui, in prima istanza, la valutazione della performance dei professionisti, unitamente ad altri fattori quali le *billable hours* e le *non-billable hours* (ovvero l'impegno in formazione continua, attività di sviluppo clienti e iniziative pro bono). Per i professionisti più senior, a questi si aggiunge il criterio della revenue generation».

Infatti, l'origination (origine di nuovi mandati o clienti) viene premiata generalmente solo quando si diventa senior associate. Una spiegazione del motivo è fornita da **Michele Citarella**, country head di Simmons & Simmons. «Bisogna evitare – spiega – di mandare messaggi sbagliati ai giovani. Il loro obiettivo nei primi anni di attività deve essere acquisire ottime competenze professionali. Non vogliamo legali marketing oriented. Preferiamo una generazione di mandati basata sulle riconosciute qualità del collaboratore. E perché queste qualità vengano alla luce c'è bisogno di tempo e formazione». Quanto all'ammontare dei bonus, anche in Simmons vengono valutate le billable hours (che non possono essere inferiori alle 1.500



© John Tammi - Fotostock.com



ore) e si può ottenere fino al 20% della propria remunerazione annuale. Su quest'ultima le uniche informazioni che trapelano dalla law firm sono che esiste un compenso d'ingresso come praticante e uno come neo-avvocato. Dopodiché non si hanno fasce per seniority anche se «per la stessa seniority si cercano livelli remunerativi comparabili». Un'affermazione che, invece, lascia intendere che degli standard debbano pur esistere.

E Simmons non è l'unico a far calare il silenzio sui compensi. Anche Cleary Gottlieb Steen & Hamilton rimane laconico. Dallo studio comunicano che «la remunerazione offerta ai nostri avvocati è fortemente competitiva in Italia. È basata sull'anzianità di ciascun collaboratore e non è legata al raggiungimento di uno specifico rendimento. In particolare, non abbiamo alcun obiettivo minimo in relazione a ore o ad altre misurazioni quantitative dei risultati o dell'impegno dei collaboratori». E anche qui cala il velo del silenzio sulle cifre.

Il dato più interessante relativo

agli studi internazionali riguarda proprio il non detto. Mai come in questo caso vale il richiamo alla massima "il silenzio vale più di mille parole". Perché quello delle law firm è un silenzio carico di significato. Una prima riflessione esclude un'ipotesi: quella dello sfruttamento. Dai dati in possesso di TopLegal è certo, infatti, che gli studi esteri sanno essere estremamente generosi con le proprie leve e con gli associate. Allora perché rifiutarsi di quantificare questa generosità? Alcune congetture si possono avanzare. Soprattutto se si guarda al recente passato del mercato legale inglese, dove qualche anno fa si scatenò una vera e propria corsa al rialzo dei salari dopo che gli studi statunitensi resero noti i loro compensi. Le cifre record dichiarate dagli studi a stelle e strisce costrinsero i competitor inglesi ad alzare il tiro nel giro di un anno. Una scelta relativamente impattante sulle law firm inglesi che potevano contare su un mercato in grado di assorbire tale rialzo grazie a giri d'affari da capogiro.

Ma cosa succederebbe se si generasse la stessa situazione in Italia? Da un'analisi dei dati forniti dagli studi, è possibile farsi un'idea ipotizzando un confronto tra lo studio con le remunerazioni generalmente più basse e quello con le più alte. A puro titolo di simulazione, ciò comporterebbe un esborso che va dai 40mila ai 60mila euro di differenziale l'anno per ogni senior associate. E il tetto complessivo di 1 milione sarebbe rapidamente superato. Una cifra che, forse, in altri tempi non sarebbe sembrata particolarmente onerosa. Ma nel contesto italiano, in cui i grandi deal sono un lontano ricordo e gli studi d'affari sembrano essere destinati a posizionarsi principalmente sui segmenti legati alla crisi, la cifra assume tutt'altre sfumature.

Ed ecco, collegata, una seconda riflessione: perché mai uno studio dovrebbe comunque alzare la posta in gioco? La risposta si lega alla necessità di attrarre i migliori talenti sul mercato, quelli che provengono dagli atenei più prestigiosi e che sono considerati i cavalli su cui puntare per la crescita

del prestigio dell'insegna. Prestigio che, a sua volta, crea il brand dello studio e diventa esso stesso forza di attrazione. E potrebbe anche consentire una moderazione dell'attrattiva retributiva. Ma l'equilibrio è delicato. Cosa accadrebbe se un brillante neolaureato scoprisse che lo studio che ha sempre creduto essere il migliore in realtà paga i suoi dipendenti al pari o sotto la media degli altri studi? Quello studio probabilmente perderebbe di appeal verso quel brillante neolaureato e, cosa anche più grave, perderebbe nel tempo lo smalto dell'insegna. Trovandosi, infine, a dover recuperare la perdita di potere negoziale verso i collaboratori con un'accelerazione delle remunerazioni. Allora, forse, diventa più conveniente tacere le cifre e mascherare la mancata informazione sotto le vesti, politically correct, di "policy interna".

I compensi italiani

Una policy piuttosto chiara e trasparente, invece, è quella adottata

dagli studi italiani. Solo 5 studi dei 16 interpellati hanno deciso di «non voler fornire questo tipo di informazioni». Un dato apprezzabile che permette di definire un quadro dai contorni più nitidi di quello internazionale.

Entrando nel dettaglio numerico e analizzando la retribuzione offerta ai praticanti neo-laureati, la forbice delineata va dai 6mila euro annui indicati da Carnelutti e Macchi di Cellere Gangemi ai 26mila di Legance. I cui compensi – stando alle informazioni raccolte da TopLegal – sono i più alti sul mercato. «Il lavoro che si chiede al praticante – spiega **Emanuela Campari Bernacchi**, partner dello studio nato nel 2007 come spin off di Gianni Origoni Grippo & Partners (che, invece, retribuisce i suoi praticanti 12mila euro l'anno) – è time-consuming. Come ai professionisti più senior, anche al praticante è chiesto un impegno serio e costante per portare a termine i progetti assegnati, in un'ottica di crescita professionale. Capita che

sia richiesto al professionista di lavorare durante il fine settimana o fino a tarda sera in base alle necessità dell'operazione in cui è coinvolto e alle necessità del cliente. Pretendiamo tanto e, quindi, è giusto assegnare una retribuzione congrua allo sforzo richiesto».

Superando l'esame di Stato, per il neo-avvocato i compensi naturalmente aumentano. E vanno dai 12mila di Macchi di Cellere Gangemi ai 45mila di Bonelli Errede Pappalardo. Che mantiene il primato retributivo, con 200mila euro, anche quando si raggiunge il decimo anno di seniority, che per la firma identifica i senior lawyer (professionisti dalla comprovata esperienza che, però, non sono destinati a diventare partner) e i managing associate (coloro che hanno intrapreso la strada della partnership). Questi compensi rendono lo studio assolutamente competitivo con le law firm estere. E gli permettono di spiccare il volo rispetto al suo diretto competitor italiano Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners. Che compensa con 32mila euro un neo-avvocato e con 135mila un senior.

A questi compensi, anche gli studi italiani accompagnano un sistema di bonus. E Legance è l'unico studio a rendere eleggibile al bonus il praticante. Bonus che, come comunicano dallo studio, può arrivare al tetto massimo di due mensilità. Per la sua quantificazione, nel caso di collaboratori junior, si tiene conto dell'impegno profuso, in termini di ore lavorate, di dedizione, di apprendimento e di risultati. Mentre, per i collaboratori senior, viene inclusa, oltre ai criteri citati, anche la capacità di gestire e generare mandati.

Tutte le insegne italiane, infat-



ti, sono concordi su un criterio: l'origination non deve costituire elemento discriminante nei primi anni di attività. Diverso è il discorso negli anni successivi, in cui entra a pieno titolo nei criteri di valutazione delle performance. Fino a costituire, come nel caso di Macchi di Cellere Gangemi, uno dei parametri per stabilire la partecipazione agli utili della firma. Ma lo stesso studio, nella persona del managing partner **Claudio Visco**, fa sapere che «l'origination non è richiesta agli associate, da cui si pretende solo la qualità del lavoro svolto e la capacità di farsi pagare le parcelle, che equivale ad un segnale di soddisfazione del cliente». È chiaro sul punto anche **Carlo Pedersoli**, socio fondatore di Pedersoli & Associati, per cui «certo si tiene conto se si porta una pratica, ma la cosa non si traduce in bonus. Un collaboratore – continua – non deve misurarsi sul compenso (ed è per questo che lo studio rifiuta di fornire indicazio-

ni a riguardo, ndr), ma deve capire che non entra in Pedersoli solo per denaro. Si tratta di un do ut des: le nuove leve ricevono principalmente formazione. L'obiettivo è renderli avvocati autonomi».

Dell'avviso che «lo studio non deve favorire la presenza di collaboratori nella ricerca di clienti» anche **Mario Tonucci**, fondatore di Tonucci & Partners. Che, con estrema onestà, dichiara di non considerare necessari gli scatti economici per i propri collaboratori. Stesso discorso vale per i bonus annuali «destinati solo a rendimenti eccezionali». E commenta: «I giovani avvocati oggi sono più sfortunati. In passato se non avessimo premiato tutti i collaboratori ci sarebbe stata una fuga dallo studio. Oggi le condizioni di mercato permettono di mantenere un profilo compensi più basso. Che varia a seconda della chiusura dell'anno». Non ha registrato, invece, «alcuna contrazione degli stipendi rispetto al passato» lo

studio Carnelutti, secondo quanto dichiarato dal partner **Luca Arnaboldi**. L'insegna, come la maggior parte di quelle italiane, prevede una retribuzione basata su fasce d'anzianità in cui, nei primi step della carriera, al totale annuale concorre per il 90/95% una base fissa e per il 5/10% una base variabile (bonus). Con l'aumentare della seniority, invece, la percentuale variabile sale fino al 40 per cento.

Paletti mobili

Dichiarano di avere indicazioni di massima sui compensi, ma non fasce prestabilite e automatiche, sia Legance sia Macchi di Cellere Gangemi. «Certo, dei parametri interni ci sono – afferma Visco –, ma il singolo compenso si basa sulla presenza di un duplice presupposto da verificare: la performance individuale e quella di gruppo. Ed è per questo che non si possono fissare dei compensi prestabiliti». E qui si arriva ad un punto cruciale per le politiche di gestione di uno studio: il nodo trasparenza. L'assenza di fasce prestabilite legate a un avanzamento di seniority, infatti, può diventare una complicazione pesante, in termini di chiarezza del percorso degli associate, se si considera che va combinata a una generalizzata mancanza di procedure standardizzate (vedi l'indagine sulla partnership nel numero di TopLegal di marzo).

Un tentativo per abbattere l'ostacolo è quello intrapreso da De Berti Jacchia Franchini Forlani che è il primo a introdurre il concetto di «bilanciamento comparativo delle prestazioni», enunciato dal partner **Guido Callegari**. «Lo studio – spiega – ha adottato un sistema mediante il quale vengono compa-



rate tutte le prestazioni. Sulla base dei risultati generati da questa analisi viene poi fatta una valutazione qualitativa attraverso il confronto tra i vari soci, in cui si delinea il percorso di crescita retributiva e l'attribuzione del bonus». Il cui importo, però, è discrezionale. La discrezionalità sembra il criterio guida di Pavia e Ansaldo. «Lo studio non ha procedure codificate – spiega il managing partner **Roberto Zanchi** -. Non abbiamo adottato criteri prefissati né in termini di billable hours da raggiungere per progredire di fascia né in termini di quantificazione di bonus. Il bonus così come il passaggio da una categoria all'altra avviene in base ad un giudizio complessivo che tiene conto di elementi sia qualitativi sia quantitativi della performance individuale». Risultato: un modello indeterminato per gli associate junior (almeno fino al sesto anno), che inizia a prendere connotati di prevedibilità soltanto a livello di senior associate quando «l'avvocato - precisa Zanchi - giunto ad un livello di pre-accesso alla partnership, conosce necessariamente il proprio incasso individuale perché il compenso totale è composto di un importo fisso e di uno variabile, quest'ultimo direttamente correlato a tale parametro».

Questione di benefici

Se di stipendi qualcuno parla e qualcuno mantiene il riserbo, tutti comunque salgono sul treno benefit. Tutti tranne due italiani, **De Berti Jacchia Franchini Forlani** e **Lombardi Molinari e Associati**: unici a non prevedere alcun benefit per i propri collaboratori.

Gli studi internazionali guidano il gruppo. Cosa che non stupisce,



© prisma - Fotolia.com

dato che adottano standard validi a livello globale e nati nel contesto anglo-americano. Da sempre più attento alla soddisfazione del collaboratore. Per l'equazione secondo cui chi è soddisfatto rende di più. Gli studi legali d'affari esteri già da tempo l'hanno capito, coccolando i propri collaboratori con integrativi e agevolazioni di ogni genere. I professionisti di tutte le sigle internazionali vantano, infatti, gli stessi benefici: blackberry, laptop, taxi o macchine a disposizione, assicurazione sanitaria, convenzioni con sconti fino al 50% in palestre/wellness, tour operator, negozi di elettronica e ristoranti in prossimità dello studio. Tutti "pacchetti" che, al contempo, permettono allo studio di premiare il collaboratore evitando la mannaia del fisco, e al collaboratore di affiancare alla retribuzione e ai bonus un'altra forma di vantaggio economico.

Entrando nello specifico, ciò che senz'altro aiuta il collaboratore a una migliore gestione delle sue finanze è il ticket restaurant. Particolarmente ambito soprattutto se si tiene conto che la maggior parte degli studi d'affari ha sede nelle vie più prestigiose delle principali città italiane, in cui le tavole cal-

de o i ristoranti più vicini possono richiedere esborsi di 20-25 euro a pasto. A offrire questo tipo di benefit tutti gli studi internazionali. E anche alcuni italiani: Carnelutti, d'Urso Gatti e Bianchi, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Legance, Nctm e Pirola Pennuto Zei & Associati. Sul fronte benefit, da segnalare poi le convenzioni avviate da Clifford Chance con banche per mutui e conti correnti a condizioni e tassi agevolati per tutti i professionisti. E i taxi messi a disposizione dei propri professionisti da Gop, Allen & Overy e Linklaters per rendere meno gravosi i turni di lavoro "notturni". Mentre Roedl & Partners e Grande Stevens dotano, almeno i più senior, addirittura di un'auto. Curiosa, poi, la decisione sempre di Linklaters di farsi carico della tassa di iscrizione all'Albo. Che rende sempre più labile il confine tra libera professione e lavoro dipendente. Cosa potrebbe esserci di più dipendente del pagamento della tassa che ti rende "formalmente" libero professionista? Insomma, quanto a benefit, per tutti ce n'è un po'. E qui sì che per i collaboratori sembrerebbe esserci ben poco da volere di più. **IT**