

Uno studio di Finance Hunter rileva differenze retributive tra studi italiani e internazionali

# La crisi frena i compensi anche negli studi legali d'affari

Pagine a cura  
di MARIA CHIARA FURLÒ

**P**olitiche di remunerazione a due vie negli studi d'affari: più rigide e organizzate con vere e proprie fasce di retribuzione nelle grandi law firm internazionali, meno strutturate e forse più attente all'impegno del singolo professionista quelle degli studi italiani.

Nei grandi studi italiani, rispetto agli stranieri, c'è una più netta tendenza a retribuire secondo un concetto di seniority effettiva del professionista che comprenda anche gli anni di esperienza accumulati prima dell'abilitazione.

AvvocatiOggi ha approfondito l'argomento retribuzioni insieme alla società di head hunter Finance Hunters che di recente si è occupata di preparare uno studio sui compensi degli avvocati d'affari.

Secondo Thomas Vella consultant di Finance Hunters, «in una law firm internazionale solitamente, i livelli retributivi vengono individuati secondo differenti fasce (che

delle informazioni su questo tema.

## Gli italiani amano la personalizzazione

La prima conferma del comportamento più «personalizzato» assunto dagli studi italiani riguardo alle politiche di remunerazione viene da Franco Toffoletto, socio dello studio legale Toffoletto De Luca Tamajo e Soci: «Sì, ci sono delle fasce indicative. Ma molto dipende dal merito e dalla capacità individuale. Non ci sono automatismi legati all'anzianità. I premi sono collegati a indici oggettivi stabiliti ogni anno sulla base delle strategie dello studio».

Guido Callegari, partner di De Berti Jacchia Franchini Forlani, sottolinea come all'interno dello studio vengano categorizzati i diversi professionisti: «Sul piano pratico, lo studio distingue i professionisti non soci in: neolaureati, praticanti (ossia neolaureati stabilizzati che non hanno ancora superato l'esame d'avvocato), collaboratori (ossia giovani avvocati) e collaboratori senior. I compensi, di norma, crescono con il progressivo incremento delle capacità professionali dei collaboratori. Usualmente il passaggio dell'esame di avvocato porta al riconoscimento di un aumento più consistente del compenso del collaboratore, mentre ai collaboratori senior è riconosciuto un bonus. Nella



Franco Toffoletto

possono arrivare fino a 10-11) in base alle quali vengono distribuiti i compensi ai diversi professionisti. Negli studi italiani boutique o di medie dimensioni, invece, spesso mancano dei sistemi così articolati secondo bande salariali, e prevale ancora una maggior discrezionalità del Partner di riferimento per la singola practice».

Bisogna comunque dire che molti degli studi d'affari interpellati da AvvocatiOggi sul tema retribuzioni hanno declinato l'invito a intervenire, appellandosi a ragioni varie, a cominciare dalla riservatezza

determinazione dei compensi e dei bonus lo studio procede a un'analisi comparativa delle prestazioni e delle capacità professionali dei collaboratori in base alla quale determina poi il compenso e, per collaboratori senior, il bonus da riconoscersi a ciascuno di essi. La seniority conta nella misura in cui alla stessa corrisponda un'effettiva crescita professionale del collaboratore».

## Seniority e performance, i parametri delle law firm

La seniority resta l'elemento centrale su cui si basa spesso la distribuzione dei compensi anche nelle grandi law firm internazionali. Le informazioni diffuse dallo studio legale internazionale Clifford Chance non smentiscono, ma



Thomas Vella e Diego Di Barietta

tendono a sottolineare l'importanza della performance: «Abbiamo un sistema di retribuzione che è basato sulla seniority e sulla performance individuale», spiegano dallo studio guidato da Charles Adams. «La prima è il punto di partenza nello stabilire la retribuzione, ma la differenza è data dalla seconda: a parità di seniority due professionisti possono avere retribuzioni diverse».

Tornando allo studio effettuato sui compensi nelle law firms, continua Vella: «Per un trainee (il cd. Praticante abilitato), iniziare un percorso professionale in uno studio rinomato significa percepire un compenso, intorno ai 25-26 mila euro, di circa 20 mila euro l'anno che può arrivare a 30 mila euro in prossimità dell'esame di stato; sono queste retribuzioni spesso più alte di quelle del trainee di una boutique dove solitamente i compensi sono molto inferiori, attestandosi intorno ai 15-16 mila, con punte di 20 mila euro l'anno».

## Quest'anno la crisi ha congelato i bonus

Toffoletto De Luca Tamajo e Soci conferma questa tendenza, garantendo ai praticanti una retribuzione che va dai 18 ai 32 mila euro annui, un po' più bassa quella di De Berti Jacchia Franchi-

ni Forlani che per i trainee si aggira intorno ai 12-14 mila euro, cifre che possono arrivare però fino a 100 mila annui per i collaboratori senior cui venga riconosciuto un bonus.

In linea generale, per quanto riguarda i bonus, questi scattano solo dopo l'abilitazione (i trainee in via generale non ne usufruiscono). «Sono solitamente calcolati intorno a uno o due mensilità», continua Vella.

«Quest'anno però abbiamo riscontrato l'assenza di meccanismi di erogazione dei bonus, ma soprattutto in questo momento particolare di mercato abbiamo constatato la mancata elargizione degli stessi. Per quanto riguarda l'assegnazione di bonus ai senior oggi molto dipende,

sia negli studi italiani che in quelli internazionali, dall'andamento dello studio, del singolo dipartimento in cui lavora il professionista e dal partner stesso. In quest'ultimo anno solo alcune law firms straniere e 3-4 grandi studi italiani hanno sostenuto con una certa continuità, l'erogazione di bonus a favore dei propri collaboratori.

Il trend che ci aspettiamo di riscontrare per il prossimo anno sul tema dei bonus, sarà basato su un compenso annuo lordo fisso inferiore e un bonus variabile mediamente più alto».

## Banking, finance e tax dipartimenti dove si guadagna

Da Clifford Chance 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* (ovvero le ore lavorate e riconducibili a pratiche per clienti) e le *non-billable hours* (ovvero l'impegno in formazione continua, attività di sviluppo clienti e iniziative pro bono). Per i professionisti con



Charles Adams

### In media, nel corporate, gli scatti retributivi avvengono ogni due-tre anni. Esclusi i bonus



Guido Callegari

maggiore seniority, a questi si aggiunge il criterio della revenue generation.

Secondo lo studio diffuso da Finance Hunters ci sono dei dipartimenti in cui i professionisti che ci lavorano guadagnano di più: «Le practice dove abbiamo riscontrato dei compensi fuori dalla media sono il banking and finance (con senior che guadagnano anche 100-120 mila euro l'anno, e praticanti che arrivano a 35 mila euro annui anche prima di diventare avvocati), il tax, ed in particolare l'anno scorso anche l'energy (ora meno fortunato per i tagli ai fondi pubblici)».

Gli studi che hanno risposto ai quesiti di *AvvocatiOggi* hanno, invece, escluso dal canto loro una distribuzione dei compensi organizzata diversamente a seconda dei singoli dipartimenti.

Parlo che la crisi abbia messo le mani anche nelle tasche degli avvocati d'affari, secondo **Diego Di Barletta**, director di Finance Hunters: «Indubbiamente la crisi generalizzata ha soffocato le velleità di guadagno di molti professionisti all'interno dei vari studi anche di grandi dimensioni. Inoltre le minori chances di ulteriore crescita professionale, hanno determinato una significativa diminuzione di possibili aperture alla partnership per nuovi

SALARY SURVEY 2011/2012 - ITALIAN LAW FIRMS

FINANCE HUNTERS

- CORPORATE M&A PRACTISE -

SALARY SURVEY	1st Band I.I. II	1st Band I.I. II	1st Band I.I. II	2nd Band I.I.	2nd Band I.I.
Trainee (0-2 yrs)	€25mila - €35mila	€14mila - €32mila	€26mila - €36mila	€18mila - €30mila	€38mila - €77mila
Junior Associate (0/2 yrs PQE**)	€45mila - €62mila	€42mila - €68mila	€35mila - €45mila	€36mila - €55mila	€36mila - €46mila
Middle Associate (3/3 yrs PQE)	€50mila - €90mila	€66mila - €95mila	€42mila - €84mila	€44mila - €60mila	€57mila - €70mila
Senior Associate (6/8 PQE)	€80mila - €120mila	€95mila - €120mila	€96mila - €144mila	€62mila - €80mila	€60mila - 96mila
Senior/ Counsel (8+ PQE)	€120mila - €160mila	€130mila - €150mila	€156mila - €189mila	€100mila+	€84 mila - €120mila

I.I. Band I.I. II: studio legale internazionale italiano di prima fascia  
II: studio legale italiano di seconda fascia  
\*\* PQE: post qualification examination

Il rapporto che la società **Finance Hunters** ha dedicato ai compensi nelle law firm ha preso in esame sei studi legali italiani e sei studi legali internazionali.

Nel gruppo degli studi italiani con presenza anche all'estero, il compenso, così come la revisione salariale, si definisce o attraverso l'individuazione di fasce in base al numero di anni Post Qualification Experience (PQE), secondo il sistema Uk/Us, o in relazione alla seniority effettiva del professionista (anni di esperienza effettivi anche prima dell'abilitazione).

Negli studi legali strutturati italiani c'è invece una tendenza più netta a retribuire secondo un concetto di seniority effettiva del professionista (anni di esperienza effettivi anche prima dell'abilitazione).

L'analisi presentata nella tabella muove in maniera empirica dal confronto con professionisti provenienti da tali studi che hanno confermato i dati riportati. La practice oggetto dell'indagine è il Corporate, storicamente, uno dei dipartimenti trainanti in termini di fatturato.

Gli studi vengono ripartiti in due fasce:

- 1st Band I.I. If: si tratta di uno studio legale internazionale italiano di prima fascia. Nella determinazione della c.d. prima fascia sono stati presi in considerazione studi legali italiani con un network di uffici di proprietà all'estero e con un'organizzazione ed un'impostazione della propria struttura molto vicina ad una corporate internazionale. Tendenzialmente le strutture sopra descritte raggiungono dimensioni ragguardevoli in termini di numero collabora-

tori (nell'ordine di alcune centinaia tra Italia ed estero) e, in particolare, il team del Corporate M&A conta 10/15 soci a cui fanno riferimento circa 40/50 associati oltre ad un cospicuo team di praticanti. I compensi negli studi internazionali di prima fascia variano a seconda del ruolo ricoperto corrispondente alla fascia retributiva.

- 2nd Band I.I. If: si tratta di uno studio legale italiano di seconda fascia. Nell'individuazione della seconda fascia, invece, sono stati valutati studi legali con un'impostazione tradizionale e una presenza limitata al territorio italiano, quindi boutique specializzate in determinate practice che annoverano alcune decine di professionisti. In queste strutture sono alcuni soci che seguono gli aspetti societari coadiuvati da ristretto team di collaboratori. I compensi per gli studi di seconda fascia sono valutati in base all'esperienza della figura.

Dalla tabella, emerge una definizione piuttosto rigida delle fasce retributive. L'ingresso in una nuova fascia determina automaticamente la revisione del compenso che solitamente avviene annualmente.

All'interno della stessa fascia i compensi possono variare: ad esempio un Middle Associate 3 anni PQE percepisce 50 mila euro mentre, sempre nella stessa fascia, ma con 5 anni PQE si può arrivare a 90 mila euro.

Il trend di revisione tendenzialmente si attesta intorno ad un aumento pari al 20% del compenso annuo lordo.

© Riproduzione riservata

associati e di conseguenza si è registrato un interessamento da parte di questi ultimi verso realtà boutique o posizioni in house (presso gli uffici legali di aziende), viste come potenziale valida alternativa per proseguire il proprio iter professionale,

anche se non sempre questa opzione ha prodotto la maggiore crescita e visibilità attesa».

Anche in questo caso però, gli studi intervistati hanno smontato che a seguito della crisi economica e delle contingenti situazioni del mercato degli

studi legali, si siano registrate delle contrazioni nella «review» dei compensi annui così come nell'erogazione di bonus ad hoc. Solo l'avvocato Callegari ha ammesso: «Nell'anno 2012 sono stati disposti aumenti del compenso per i col-

laboratori e sono stati erogati ai collaboratori senior i bonus riferentesi all'anno 2011. Certo, nella review si è dedicata un'attenzione se possibile ancor maggiore alle dinamiche evolutive».

© Riproduzione riservata

GUIDA GIURIDICA 8,00 €

ItaliaOggi

# AUTO e FISCO

- Deducibilità dimezzata in azienda
- L'aggiornamento delle regole Iva
- Cosa cambia per i rappresentanti
- Auto date in uso ai dipendenti
- Proprietà, leasing o noleggio?
- Ristrutturare la flotta aziendale
- Irap, redditometro e beni ai soci
- La plusvalenza e le minusvalenze

CON TUTTE LE NORME E LE CIRCOLARI DI RIFERIMENTO

www.italiaoggi.it

# AUTO E FISCO

- Deducibilità dimezzata in azienda
- Proprietà, leasing o noleggio?
- L'aggiornamento delle regole Iva
- Ristrutturare la flotta aziendale
- Cosa cambia per i rappresentanti
- Irap, redditometro e beni ai soci
- Auto date in uso ai dipendenti
- Le plusvalenze, le minusvalenze

Con tutte le norme e le circolari di riferimento

IN EDICOLA A SOLI € 6,00\* CON ItaliaOggi